

Changement de carrière

Accompagner le travail identitaire des personnes en transition

Un changement de cap professionnel a souvent un fort impact sur l'identité d'un individu. La réorientation d'un jeune adulte ou la reconversion d'une personne plus âgée peuvent se dérouler de diverses façons. Chacune d'elles recèle des enjeux identitaires distincts et nécessite une prise en charge adaptée.

Par Jonas Masdonati, Centre de recherche en psychologie du conseil et de l'orientation (CePCO) de l'Université de Lausanne

Il est bien connu que les parcours professionnels contemporains sont de plus en plus discontinus et marqués par des changements de carrière plus ou moins choisis et prévisibles. En psychologie de l'orientation, ces changements sont appelés des transitions professionnelles. Concrètement, il peut s'agir de l'entrée dans le monde du travail, d'une promotion, d'un licenciement, d'une démission ou encore d'une réinsertion. Les transitions qui nous intéressent plus particulièrement ici sont la réorientation et la reconversion professionnelles.

Les différentes recherches menées sur ce sujet indiquent que les significations et les implications d'une transition peuvent être très diversifiées, parfois même opposées. En outre, la transition implique un «travail identitaire». Ce dernier correspond à un déploiement d'efforts visant à préserver, à réviser ou à renforcer l'identité de la personne concernée, comme l'ont montré les chercheuses Herminia Ibarra et Jennifer Petriglieri. De notre côté, mon équipe et moi avons mené deux recherches qualitatives fondées sur des entretiens avec des personnes en transition professionnelle. Ces études ont permis de décortiquer les processus évoqués et d'en dégager des implications pour la pratique de l'orientation.

Jeunes adultes en réorientation

Dans le cadre de la première étude, nous avons interrogé 21 jeunes adultes qui ont traversé une réorientation professionnelle après avoir constaté que leur premier choix de métier ou de formation n'était pas satisfaisant. Les résultats ont montré que la réorientation peut être associée à un certain nombre de significations bien dis-

tingentes. Pour certaines des personnes interrogées, le nouveau projet s'inscrit dans une relative continuité avec leur premier choix et mène à une *stabilisation* du début de leur parcours professionnel. C'est le cas par exemple d'une jeune cuisinière qui, à l'issue de sa formation, a décidé de viser un deuxième diplôme en boulangerie. À l'opposé, d'autres jeunes semblent être encore en train de «*tâtonner*»: ils sont plus préoccupés par le fait de quitter un domaine peu intéressant, voire décevant, sans avoir mené une vraie réflexion quant à une nouvelle orientation. Ce cas de figure est illustré par un jeune qui a interrompu ses études gymnasiales pour entamer une

Il convient de mettre en place des interventions d'orientation distinctes en fonction du type de travail identitaire qui est initié par une transition.

formation professionnelle, sans trop savoir à quoi s'attendre. Un dernier groupe de jeunes adultes se trouve dans une phase de *crystallisation*: ce sont des personnes qui ont découvert une nouvelle option de carrière à la fois différente et plus attrayante que leur premier choix. Ces jeunes ont donc un projet qui implique un changement de domaine. Par exemple, une jeune fille interrogée a quitté sa formation d'éducatrice de la petite enfance pour se réorienter dans la pharmacie, sa véritable passion.

Adultes en reconversion

La deuxième étude a été menée avec 30 adultes qui avaient entamé une reconver-

sion professionnelle après plusieurs années d'activité. Cette étude met elle aussi en évidence l'existence de trois configurations de transitions. Un premier groupe d'individus fait état de projets qui représentent une *progression* dans leur carrière. Ces personnes intègrent en effet une nouvelle formation qui concorde avec leur domaine et leur parcours précédents. C'est le cas d'une participante âgée de 25 ans qui a décidé de commencer une formation professionnelle dans le domaine de la santé après avoir longtemps travaillé avec des personnes toxicomanes.

D'autres participants sont au contraire dans une posture de *questionnement*. Ils se lancent dans une nouvelle formation sans grande conviction, sans trop savoir à quoi s'attendre et plus par lassitude face à leur situation passée. Le cas d'une ex-serveuse de 32 ans illustre cette configuration: la jeune femme suit une formation dans le domaine de la santé sans être sûre de vraiment vouloir changer de secteur une fois son diplôme obtenu.

Enfin, pour certains adultes, la reconversion est comparable à un *envol*. Dans ce cas, la valeur symbolique de la transition est forte, car elle représente la reprise en main d'une vie jusqu'ici peu maîtrisée. C'est ce qu'a exprimé un participant de 31 ans: après avoir longtemps exercé des emplois précaires, il entame une formation professionnelle dans le secteur du bâtiment, où s'offrent d'excellentes perspectives de travail.

Consolider, redéfinir, piétiner

Une lecture transversale de ces deux études a révélé l'existence de trois configurations de travail identitaire chez les per-

Transitions de carrière: significations, travail identitaire et accompagnement

Signification d'une réorientation	Signification d'une reconversion	Type de travail identitaire	Implications pour le conseil en orientation
Stabilisation	Progression	Consolidation	Aide stratégique
Tâtonnement	Questionnement	Piétinement	Mise en projet
Cristallisation	Envol	Redéfinition	Accompagnement du changement

Source: J. Masdonati

sonnes en transition (cf. tableau). Lorsque la transition marque la stabilisation ou la progression dans le parcours professionnel, le travail identitaire est de l'ordre de la *consolidation*. Dans ce cas, le nouveau projet est compatible avec les expériences passées et la personne s'identifie aisément à son domaine professionnel. À l'opposé, lorsque les transitions relèvent du tâtonnement ou donnent lieu à un questionnement, le travail identitaire mis en place par les personnes ressemble plus à un *piétinement*. Ici, les individus ont une idée très claire de ce qu'ils ne veulent pas ou plus être, mais ils n'ont pas de projet professionnel qui leur permet d'imaginer leur soi futur. Enfin, entre ces deux extrêmes, les transitions de cristallisation et d'envol semblent renvoyer à un travail de *redéfinition* identitaire. La transition marque alors chez la personne une rupture avec son soi professionnel passé et lui permet de se réinventer dans une nouvelle identité, généralement plus valorisée.

Enjeux différents entre réorientation et reconversion

Cette lecture des transitions de carrière en termes de travail identitaire peut aider à mieux penser l'accompagnement des personnes aux prises avec ce type de défi. Une distinction semble d'emblée nécessaire: les enjeux vécus par les jeunes adultes en réorientation au début de leur vie active ne sont pas les mêmes que ceux rencontrés par les adultes plus âgés en situation de reconversion professionnelle. Un jeune adulte n'a pas encore pu accumuler beaucoup d'expériences dans le monde du travail: dans ce cas, l'accompa-

gnement doit être essentiellement orienté vers l'anticipation de scénarios d'avenir. En outre, il s'agit de tenir compte de processus concomitants et spécifiques à la phase de vie des «adultes en émergence», comme la quête d'indépendance financière et affective. En revanche, avec des

La lecture des transitions de carrière en termes de travail identitaire peut aider à mieux penser l'accompagnement des personnes aux prises avec ce type de défi.

adultes en reconversion, il est possible et souhaitable d'ancrer le nouveau projet dans des expériences passées et dans un parcours qui aura vraisemblablement marqué leur identité professionnelle. Ici, les enjeux concomitants qu'il faut considérer renvoient surtout aux ressources matérielles disponibles et aux possibilités d'articuler vie professionnelle et vie personnelle.

Accompagner le travail identitaire de manière ciblée

Par ailleurs, les recherches évoquées indiquent qu'il convient de mettre en place des interventions distinctes en fonction du type de travail identitaire qui est initié par une transition. Ainsi, les consultants engagés dans un processus de consolidation identitaire ont un projet qui n'est plus à définir; ils auront avant tout besoin d'une aide stratégique qui leur permettra

de le réaliser. En revanche, lorsque le travail identitaire est de l'ordre du piétinement, l'accompagnement de la transition doit se concentrer sur un véritable travail d'élaboration de projet. Pour prévenir une remise en question identitaire, voire une précarisation du parcours, il s'avère capital d'amener la personne à identifier un nouveau projet valorisé, qui permette de dépasser le simple constat d'échec ou d'insatisfaction par rapport à l'expérience passée. Enfin, dans une situation de redéfinition identitaire, il est crucial que les conseillers et conseillères en orientation rassurent le consultant par rapport à la faisabilité du nouveau projet et le protègent contre d'éventuels regrets ou états d'anxiété face à un changement parfois radical et déstabilisant. Il s'agit ainsi de créer les conditions pour que le «saut» vers le nouveau projet soit réalisable et assumé.

Ibarra, H., Petriglieri, J. (2010): Identity work and play. In: *Journal of Organizational Change Management* (N° 1[23], pp. 10-25).

Masdonati, J. (2019): Le travail identitaire lors d'un changement de carrière. In: Perez-Roux, Th., Deltand, M., Duchesne, C., Masdonati, J. (Éds), *Parcours, transitions professionnelles et constructions identitaires* (pp. 203-218). Montpellier, Presses universitaires de la Méditerranée.