

Parcours de reconversion professionnelle

Rapport final

Étude réalisée par



pour



Contact BVA :
Virginie Louise
Directrice conseil Emploi-Formation
virginie.louise@bva-group.com
06 46 67 38 22

SOMMAIRE

I. Le cadre de l'étude	3
1. Les enjeux de l'étude : une actualité renforcée par la crise sanitaire	3
2. Le champ de l'étude et la notion de reconversion professionnelle	3
3. Les objectifs de l'étude, questionnements et hypothèses	6
4. La méthodologie de l'étude	7
II. Le panorama des actifs en reconversion professionnelle et la typologie de parcours de reconversion	9
1. Panorama des actifs ayant connu / engagé une reconversion professionnelle au cours des 5 dernières années	10
2. Typologie des parcours de reconversion professionnelle	14
III. La reconversion professionnelle du point de vue des actifs : représentations, conditions d'émergence et réalisation des parcours	27
1. La reconversion professionnelle vue par les actifs : la volonté d'assumer des ruptures professionnelles et parfois personnelles	28
2. Les conditions d'émergence du projet de reconversion : quitter un contexte insatisfaisant pour un avenir meilleur, en acceptant les risques du changement	36
3. La réalisation des parcours de reconversion : les étapes incontournables de parcours non linéaires	52
3.1 Les invariants et typologies de parcours	52
3.2 L'information et l'accompagnement tout au long du parcours de reconversion	61
3.3. La place de la formation dans les parcours de reconversion	76
IV. Conclusions et pistes de travail	81
Annexe : bibliographie	84

I. Le cadre de l'étude

1. Les enjeux de l'étude : une actualité renforcée par la crise sanitaire

La loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018 porte pour ambition l'accès de tous aux compétences, dans un contexte de mutation rapide et profonde des modes de production, des organisations du travail, de l'emploi et des métiers. Dès lors, la capacité à accompagner les transitions et les reconversions professionnelles est au cœur des dispositions et outils nouveaux ou reconfigurés : accès gratuit pour tous les actifs au CEP, élargissement de l'apprentissage jusqu'à 30 ans permettant des réorientations et reconversions précoces, création d'un droit universel attractif avec le CPF et mise en place de plusieurs dispositifs explicitement positionnés sur l'accompagnement des transitions professionnelles (PTP, Pro-A et dispositif démissionnaires).

Conçu dans un contexte de croissance pour favoriser le développement économique et social, **ces dispositifs doivent désormais également répondre aux besoins nés de la crise économique et sociale, induite par la crise sanitaire.** Le **plan de relance** initié en juin 2020 a pris le parti de **conforter les dispositifs existants qui ont déjà rencontré le succès** (soutien supplémentaire à l'apprentissage, enveloppe financière complémentaire pour les projets de transition professionnelle), mais également de **mettre en place des dispositifs nouveaux spécifiquement centrés sur les transitions professionnelles, avec l'orientation de 500 millions du FNE vers les transitions collectives.** Ce dernier dispositif, à l'inverse des dispositifs accompagnant des initiatives individuelles (PTP, CPF...), s'inscrit dans une logique collective prenant comme point d'appui des diagnostics de territoire puis d'entreprises. **Une logique d'offre vient donc s'ajouter à la logique de soutien et d'accompagnement des demandes,** même si la mise en œuvre tendra finalement à concilier les deux approches : l'accompagnement de projets individuels vers des besoins pré-identifiés.

On retrouve dans ces deux logiques **la tension inscrite de manière permanente au sein des dispositifs d'orientation, d'insertion et de formation** : partir de l'individu et de son projet pour ensuite le traduire en champ des possibles au regard des besoins de compétences, ou partir de ces besoins pour structurer des dispositifs qui ont vocation à les satisfaire indépendamment des projets individuels.

2. Le champ de l'étude et la notion de reconversion professionnelle

L'enquête Flash commanditée par France compétences porte sur les reconversions professionnelles des actifs occupés dans le secteur privé. Soit une population de **plus de 22 millions d'actifs** (19 millions de salariés et 3 millions de travailleurs non salariés).

Au sens large, **1 actif sur 3** connaîtrait chaque année une « **transition professionnelle** » (Observatoire des transitions professionnelles, rapport de juin 2019). La transition professionnelle est définie comme un changement professionnel, quel qu'en soit la nature.

Le champ de l'enquête apparaît plus réduit puisqu'il concerne **les reconversions professionnelles**. La notion de « reconversion professionnelle » ne fait pas l'objet d'une définition stabilisée et les travaux

sur le sujet prennent le soin de (re)définir le terme qui flirte avec mobilité professionnelle, reclassement, transition, réorientation, etc.

En anglais (retraining) ou en allemand (Umschulung), le terme de reconversion professionnelle se traduit littéralement par « **reformation** ». L'idée de conversion, transformer une chose en autre chose, associée au préfixe « re », qui renforce l'idée de revenir sur l'état initial ou de recommencer une conversion, pourrait traduire cette même idée que **se reconvertir c'est se reformer**, mais avec un sens bien plus large que retourner en formation, on pourrait dire se reconfigurer.

Cette approche rendrait compte des enjeux de la reconversion pour un individu puisqu'elle va toucher à l'identité professionnelle, à la question du changement, à la capacité à construire un projet et à se projeter dans l'avenir et à la confrontation à des épreuves tout au long du parcours de reconversion (RIBORDY, Annika Frida. Les significations attribuées à l'expérience de la reconversion professionnelle, Univ. Genève, 2016).

Cette définition potentiellement large de la reconversion professionnelle a été affinée pour **délimiter le champ de l'enquête, sans toutefois la restreindre excessivement compte tenu de son caractère exploratoire.**

- ▶ **I.** On peut retenir **une première acception de la reconversion professionnelle** qui a donné lieu à plusieurs recherches (notamment les travaux de Sophie Denave, Catherine Negroni ou Arnaud Dupray et Dominique Epiphane – CEREQ) et tient à **trois critères** :
 - Une période de stabilité dans un métier d'au moins 3 ans, durée pouvant être réduite pour les reconversions précoces ;
 - Un changement radical de métier, de compétence et de secteur d'activité ;
 - Un changement inscrit dans la réalité et dans la durée (autrement dit la reconversion est n'est opérée que si l'on retrouve un temps de stabilité dans la nouvelle activité).
- ▶ **II.** Une **deuxième approche** élargit le champ des reconversions à **tout changement de métier ou de statut**. Il s'agit des mobilités professionnelles qui se traduisent par un changement de fonction, mais pas nécessairement un changement de secteur ou de domaine, ou par un changement de statut. Les reconversions ainsi définies supposent donc que **les éléments de rupture soient plus importants que les continuités**. Un ouvrier du bâtiment qui devient entrepreneur sur la même spécialité ne fait pas que changer de cadre d'exercice : il change de métier et l'exemple vaut tout autant pour le chef d'entreprise qui cesserait son activité indépendante pour exercer une activité salariée. En prenant un autre exemple, une infirmière qui passe du public au privé (ou l'inverse) ne se reconvertit pas, mais celle qui passe d'une fonction salariée à l'exercice libéral, oui.
- ▶ **III.** Le **troisième niveau** porterait sur **les transitions professionnelles**, c'est à dire **les changements professionnels importants** (d'emploi, d'entreprise, de secteur, de région...), **mais sans critère discriminant** sur ces changements, comme le retient l'Observatoire des transitions professionnelles.

Le troisième niveau n'est pas considéré comme faisant partie du champ de l'enquête. Par contre, compte tenu de son caractère exploratoire et de l'objectif de pouvoir travailler sur la diversité des parcours de reconversion, il a été retenu de ne pas s'enfermer dans une approche trop étroite, limitée au premier niveau, mais d'intégrer le 2^{ème} niveau correspondant à tout changement de métier ou de statut.

En conséquence, l'enquête réalisée auprès des actifs occupés s'attachera à **caractériser les types de reconversion professionnelle** pour établir des corrélations avec la typologie liée aux parcours et usages des actifs occupés.

Quant aux entretiens réalisés dans la 2^{ème} partie de l'enquête, **ils seront conduits en priorité avec des personnes relevant des niveaux I et II**. On fera en sorte de **privilégier les personnes en fin de parcours**, qu'il y ait eu transformation en nouvel emploi ou non, afin de disposer de récits permettant l'analyse du parcours dans son ensemble, la prise de recul sur le parcours et son évaluation par l'intéressé.

Définition des expressions utilisées dans l'étude

Accompagnement ou Acteurs de l'accompagnement : activités (et structures) qui interviennent sur au moins une des étapes du parcours de reconversion professionnelle dans une logique d'appui au candidat à la reconversion. Il peut s'agir de structures ayant précisément pour mission l'accompagnement mais également de structures pouvant intervenir sur l'information, le conseil, la formation... Constituent à ce titre des acteurs de l'accompagnement : les organismes faisant partie du service public d'orientation, les opérateurs du CEP, les organismes réalisant des bilans de compétences, les organismes de formation, les chambres consulaires, mais également les entreprises lorsque leur politique manageriale ou ressources humaines propose des services aux salariés en matière de reconversion interne ou externe. Les **professionnels de l'accompagnement** sont les personnes qui, au sein des différentes structures citées, ont en charge la relation avec la personne en reconversion et la délivrance du service proposé.

Dispositif institutionnel : il s'agit de tous les dispositifs mis en place par les pouvoirs publics pour apporter un service aux personnes dans le champ de l'emploi et de la formation, ce service pouvant être mobilisé aux fins de reconversion. Cette acception inclut donc à la fois des organismes (les opérateurs de CEP par exemple) et des mesures (le CEP, le Bilan de compétences, la formation, la PMSMP, etc.). Ces dispositifs sont également cités dans l'étude sous l'appellation « **d'offre institutionnelle** », qui englobe donc les services aux personnes mis en place par les pouvoirs publics (par opposition aux services qu'ils pourraient trouver sur le marché privé : l'activité marchande d'accompagnement en matière d'orientation, d'accompagnement - coaching notamment- ou d'information n'entre pas dans le champ de l'étude).

Dispositif de formation ou formation : il s'agit de l'action de formation elle-même, ce qui suppose qu'elle soit formalisée et non informelle, mais également des droits et possibilités d'accès. Le Projet de transition professionnelle, le dispositif de transition des démissionnaires, le compte personnel de formation,... constituent à ce titre des dispositifs de formation.

Parcours de reconversion : Ensemble des étapes qui jalonnent la reconversion. Le parcours est borné en amont par le contexte qui va permettre l'émergence du projet de reconversion et en aval par une période de 6 mois à 2 ans qui suit l'accès à la nouvelle activité professionnelle.

Reconversion professionnelle : Evolution de la situation professionnelle qui se traduit par le passage d'un métier à un autre métier n'ayant pas de rapport direct avec le premier ou par un changement de statut qui transforme radicalement les conditions d'exercice du métier (création d'entreprise par exemple).

3. Les objectifs de l'étude, questionnements et hypothèses

L'étude doit permettre à France Compétences de **disposer d'une explicitation des cheminements personnels et des expériences vécues sur 2 fondamentaux** :

- ▶ **l'émergence du projet de reconversion** caractérisé par le contexte, les aspirations, les freins et leviers (endogènes et exogènes) et les anticipations ;
- ▶ **la concrétisation du projet de reconversion**, au travers des étapes envisagées ou réalisées, des financements, des recours, des stratégies mise en œuvre et de leur évolution, des facteurs endogènes et exogènes ayant fait évoluer le projet ou sa mise en action, des difficultés rencontrées et alternatives mises en œuvre et enfin, de l'influence du contexte sur les objectifs et moyens mobilisés.

De plus, elle a pour but de mettre ces usages en relation avec la réalité des dispositifs mis à disposition des candidats à la reconversion, y compris le dispositif de transitions collectives prévu dans le cadre du plan de relance.

Pour atteindre cet objectif, l'enquête envisage **trois hypothèses** :

- 1) Dans toute reconversion, on peut distinguer **une phase d'émergence de la décision** de reconversion, inscrite le plus souvent, mais pas toujours, dans un temps long, et **une phase postérieure à la décision de reconversion d'élaboration et de réalisation du parcours de reconversion**. Autrement dit, toute reconversion peut être appréhendée à travers ces deux étapes. La typologie liée aux parcours pourra donc être déterminée en retrouvant ces deux étapes pour chacun d'entre eux.
- 2) Les reconversions ne peuvent être qualifiées de « subies » ou « volontaires ». Elles résultent d'une **interaction entre un contexte et un individu et de ce fait s'inscrivent dans des champs de contraintes plus ou moins importants auxquels l'individu confronte ses aspirations, souhaits, désirs**. En d'autres termes, des marges d'incertitude existent dans toutes les reconversions laissant à l'individu des capacités de choix. Dès lors, la typologie de parcours n'utilisera pas les notions de reconversions subies ou volontaires, mais tiendra compte de **l'intensité des champs de contrainte** en relation aux choix des intéressés
- 3) Les parcours de reconversion se construisent **en itération permanente entre les ressorts et ressources individuels et les contextes** dans lesquels ils s'expriment et sont mis en œuvre. Les reconversions s'inscrivant le plus souvent dans un temps long, ces interactions sont de nature à **faire évoluer les représentations** sur la reconversion, de sa possibilité aux modalités de sa mise en œuvre. L'enquête s'attachera à prendre en compte les évolutions potentielles de ces représentations et de leur impact.

L'approche large des parcours et usages des actifs en matière de reconversion sera privilégiée. Les résultats des questionnements seront corrélés aux **profils des individus** et aux contextes des reconversions.

Dès lors, les objectifs de l'étude sont déterminés au travers des réalités qu'elle devra faire émerger et notamment :

- ▶ **La détermination d'une typologie des usages et parcours des actifs en matière de reconversion professionnelle** et l'identification éventuelle de parcours spécifiques répondant à des ressorts moins catégorisables ;
- ▶ **la mise en correspondance des aspirations et projets**, d'une part, et **des usages en matière d'outils et ressources**, d'autre part, **à la fois sur l'offre institutionnelle et en dehors de celle-ci** ;
- ▶ **l'analyse de l'opérationnalité des dispositifs** dédiés à l'accompagnement ou à la mise en œuvre des reconversions, **au travers de leur adéquation avec les besoins des individus engagés dans une reconversion** (zones congruentes, dissemblables...).

4. La méthodologie de l'étude

L'étude a été conduite en **deux étapes successives**, basées sur **des méthodologies aux apports complémentaires** :

- **La 1ère ETAPE s'appuie sur une enquête quantitative auprès d'un large échantillon d'actifs occupés.**

Elle vise **3 principaux objectifs** :

- a. Qualifier le champ des reconversions professionnelles, du point de vue des actifs occupés, qualifier et pondérer leurs aspirations/motivations et champs de contrainte, et identifier leurs déclencheurs, personnels ou professionnels.
- b. Produire une typologie des actifs occupés au regard de leurs parcours et usages en matière de reconversion, typologie qui alimentera le choix des profils à interviewer lors de la 2^{ème} étape.
- c. Emettre des premiers enseignements sur les éléments structurant les 2 étapes des parcours et les points d'achoppement (y compris concernant le recours / non-recours aux dispositifs institutionnels), enseignements qui seront qualifiés et approfondis lors des entretiens qualitatifs ultérieurs.

- **La 2nde ETAPE est basée sur des entretiens semi-directifs, individuels ou collectifs.**

Elle permet de décrire et comprendre, plus finement, les conditions d'émergence des projets et les déterminants des parcours de reconversion, l'usage / non-usage et l'(in)adéquation des dispositifs, de l'émergence du projet à sa finalisation, au travers du récit d'individus engagés dans des parcours.

Cette 2^{nde} étape vise **4 principaux objectifs** :

- a. S'inscrire de manière descriptive et explicative dans les parcours des individus : pourquoi ? comment ? ... Au travers de récits justifiés, expliqués dans toutes leurs interactions
- b. Identifier les déterminants de la décision et de la concrétisation du projet, et leur inscription dans le parcours individuel : choix personnel construit en amont, faisceau de contraintes, exposition à des informations ou opportunités, etc.

- c. Approfondir la problématique des relais et des aides, dont les dispositifs dédiés, à la fois dans leur pertinence et leur efficacité, ainsi que dans l'articulation entre le caractère individuel des parcours et la dimension collective d'une partie des dispositifs
- d. Expliciter, sous forme de bilan, l'expérience vécue au travers de ce qui a rendu/rend possible et, au contraire, ce qui contraint ou empêche la finalisation du projet.

Elle permet également de **confronter les résultats** issus de l'enquête quantitative et des entretiens avec ces actifs, **au point de vue de concepteurs/prescripteurs** pouvant influencer les choix et parcours des actifs en reconversion, et à même d'enrichir les enseignements et préconisations de l'étude.

La méthodologie et les modalités de chaque étape sont détaillées dans la suite du rapport.

Nota : l'ensemble des choix méthodologiques, des outils de recueil d'information (questionnaire, guide d'entretien...), ainsi que des modalités et de la teneur des communications adressées aux enquêtés, ont été soumis et validés par France Compétences en amont de chaque étape.

II. Le panorama des actifs en reconversion professionnelle et la typologie de parcours de reconversion

Le présent chapitre porte sur **les résultats de l'enquête quantitative en ligne réalisée par le cabinet BVA du 17 février au 2 mars 2021 auprès d'un échantillon représentatif de 5 132 actifs** (*cf encart ci-dessous*).

Il présente :

- ▶ **les résultats concernant le profil socio-professionnel** des actifs ayant réalisé des reconversions professionnelles récentes et les caractéristiques apparaissent différenciantes (sexe, âge...) dans la mobilisation d'un accompagnement et, plus spécifiquement, le recours aux dispositifs institutionnels ;
- ▶ **la typologie des parcours de reconversion professionnelle**, déterminée sur la base des résultats de l'enquête.

Méthodologie de l'enquête quantitative

Pour cette enquête en population générale, BVA a interrogé **un échantillon représentatif de 5 162 actifs**, comprenant 4 904 actifs occupés salariés ou indépendants sous contrat privé, complété par un échantillon de 258 actifs demandeurs d'emploi depuis moins de 6 mois.

Nota : l'intégration des demandeurs d'emploi récents à l'échantillon a été retenue pour pouvoir tester l'hypothèse d'une reconversion dans le début de parcours d'un demandeur d'emploi, évaluer l'impact éventuel de leur situation sur la formalisation de leur projet et sur leur cheminement. Ce choix tient également compte d'une situation sanitaire et économique à impact potentiel sur la hausse du chômage.

L'échantillon a été restreint aux actifs inscrits à Pôle Emploi depuis moins de 6 mois, de manière à questionner des individus ayant un vécu récent de leur situation d'actif occupé et de la « bascule » en demandeur d'emploi (les demandeurs d'emploi de plus longue durée ayant des contextes et problématiques trop éloignés de celles des actifs occupés). La population concernée est estimée à 38% des demandeurs d'emploi dont l'ancienneté est inférieure à 4 mois (source Pôle emploi), soit environ 4 % de l'échantillon global. Elle a été intégrée à l'échantillon global d'actifs et interrogée dans les mêmes conditions.

La **représentativité** de l'échantillon d'actifs occupés et demandeurs d'emplois récents est assurée par la méthode des quotas (variables de **sexe, âge, CSP, niveau de diplôme, statut, secteur, taille de l'entreprise**), après stratification par **région d'habitation**.

La **population-cible** a été extraite de l'échantillon global à partir de questions-filtres, qui ont permis de constituer un échantillon de **945 personnes déclarant avoir réalisé au moins une reconversion au cours des 5 dernières années**. Une reconversion étant entendu comme un changement :

- de métier,
- de statut dans une entreprise ou organisme (ex : d'employé à cadre),
- d'un statut de salarié vers un statut « à votre compte/indépendant » (ex : chef d'entreprise, artisan, libéral) ou inversement.

Nota : conformément aux hypothèses retenues dans le cadrage de l'étude sont exclues les « transitions professionnelles » portant uniquement sur un changement de secteur, d'entreprise ou de poste.

Les actifs entrant dans ce périmètre ont répondu à la suite du questionnaire détaillant l'ensemble du vécu du parcours de reconversion.

1. Panorama des actifs ayant connu / engagé une reconversion professionnelle au cours des 5 dernières années

Au sein de la population représentative des actifs occupés ou demandeurs d'emploi de moins de 6 mois, on relève que :

- ▶ **37% des actifs, soit plus d'1/3, déclarent avoir réalisé au moins une reconversion au cours de leur parcours professionnel ;**
- ▶ **25% des actifs déclarent avoir connu au moins une reconversion au cours des 5 dernières années (dont 40% plusieurs reconversions) ;**
- ▶ **17% des actifs déclarent avoir connu au moins une reconversion au cours des 5 dernières années et engagé certaines démarches ou actions** pour leur projet de reconversion. La reconversion vise, en premier lieu, **un changement de métier (9%)**, mais aussi d'un changement de statut au sein d'une entreprise (3%), d'une évolution d'un statut de salarié vers un statut indépendant (3%) ou inversement (1%).

La comparaison du profil des actifs ayant connu/engagé une reconversion dans les 5 dernières années par rapport à l'ensemble de la population des actifs occupés ou demandeurs d'emploi de moins de 6 mois (cf tableau ci-après) met en évidence des **différences significatives** :

- ▶ **Les femmes sont nettement surreprésentées** au sein des actifs ayant connu une reconversion dans les 5 dernières années. Elles correspondent à 50% de ces actifs, alors qu'elles ne représentent que 44% de la population de référence (**soit + 6 points**).
- ▶ Comme l'indiquent de nombreuses enquêtes¹, **les jeunes, parfois même très jeunes actifs, connaissent des reconversions professionnelles**. Le constat est particulièrement marqué chez les **25-34 ans**, qui représentent **plus d'un tiers des actifs ayant connu une reconversion récente** (35%) pour seulement 1/4 de la population étudiée (24%). La part des 18/24 ans est également notable (13%, soit + 4 points par rapport à leur poids dans la population globale). En revanche, à partir de 50 ans, la fréquence des reconversions chute de moitié, avec une présence des salariés de plus de 50 ans dans la population en cours de reconversion (15%) presque deux fois plus faible que dans la population de référence (28%).
- ▶ Enfin, si on identifie des personnes en reconversion dans toutes les catégories professionnelles, deux se distinguent particulièrement. **Les ouvriers**, en premier lieu, **sous représentés** parmi les actifs en reconversion au cours des 5 dernières années, avec 18% pour 25% dans la population de référence. En second lieu, le phénomène est inverse pour les 6% d'**artisans/commerçants**, qui représentent 11% des individus ayant engagé une reconversion au cours des 5 dernières années.

Ainsi, l'enquête indique que **l'âge, de façon très marquée, mais aussi le genre et la catégorie socio-professionnelle**, apparaissent comme des déterminants susceptibles d'influer la pratique récente ou actuelle des reconversions professionnelles.

¹ Voir notamment l'étude BVA pour Visiplus Academy et LHH de juin 2021 : 62 % des actifs en reconversion ont entre 25 et 34 ans, 65 % des 50-64 ans n'ont jamais envisagé se reconverter ; ou l'enquête du Centre Inffo avec CSA publiée en février 2021 : si 50 % des actifs envisagent un changement de métier, ils sont 65 % chez les 18-24 et 62 % chez les 25-34 ans.

Comparaison des caractéristiques de l'ensemble de la population des actifs occupés ou demandeurs d'emploi de moins de 6 mois et des actifs ayant connu/engagé une reconversion au cours des 5 dernières années

Genre	Ensemble	Reconvertis de moins de 5 ans aujourd'hui	Différences
Un homme	56%	50%	-6
Une femme	44%	50%	6
Age			
18/24 ans	9%	13%	4
25/34 ans	24%	35%	11
35/49 ans	39%	37%	-2
50/64 ans	28%	15%	-13
Catégorie de commune			0
moins de 2 000	21%	24%	3
2 000 à 20 000	16%	13%	-3
20 000 à 100 000	12%	12%	-1
plus de 100 000	31%	30%	-1
agglomération parisienne	20%	21%	1
Région			
Paris et région parisienne	22%	23%	1
Nord	6%	5%	-1
Est	9%	9%	0
Bassin Parisien Est	7%	7%	-1
Bassin Parisien Ouest	9%	8%	-1
Ouest	14%	14%	1
Sud-Ouest	10%	11%	1
Sud-Est	13%	11%	-1
Méditerranée	10%	11%	1
Catégorie socio-pro			
Agriculteur	1%	2%	1
Artisan, commerçant	6%	11%	6
Cadre	17%	18%	1
Profession intermédiaire	23%	23%	0
Employé	23%	24%	1
Ouvrier	25%	18%	-7
A la recherche d'un emploi	5%	4%	-1

Parmi la population ayant vécu ou engagé une reconversion au cours des 5 dernières années, on identifie **une pluralité de parcours mobilisant ou non des ressources externes**, qu'il s'agisse d'accompagnement, d'une formation ou d'un financement public.

S'agissant du recours à l'accompagnement dont la personne déclare avoir bénéficié, il est une réalité pour les **2/3 de notre population** (67%), quand le fait d'avoir suivi une **formation** en concerne **près de 6 sur 10** (58%) et la **sollicitation de financements publics** environ 4 sur 10 (41%) (à noter que 45% ont financé eux-mêmes une partie de leur parcours).

Être accompagné est donc le fait d'une large majorité, et plus encore de certaines catégories d'actifs ayant connu/engagé une reconversion dans les 5 dernières années. Ainsi, 82% des salariés d'une **entreprise publique ou nationale** déclarent avoir été accompagné (VS 67% dans l'ensemble) ; de même **le peu d'ancienneté dans le travail** joue, avec 72% d'accompagnement chez les actifs ayant moins de 10 ans d'ancienneté dans le travail. Cet accompagnement est également plus fréquent (79%) pour les actifs dont le projet constituait un changement de statut au sein d'une entreprise ou organisme. D'autres éléments constitutifs du profil des personnes accompagnées apparaissent comme plus souvent liés à cette situation : ainsi, les personnes exerçant une **profession intermédiaire** (techniciens, contremaîtres, agents de maîtrise, instituteurs, infirmiers, assistants sociaux) ont bénéficié à 75% d'un accompagnement, les locataires de logement sociaux (74%), ou encore les personnes en situation de handicap ou ayant une maladie chronique (79%).

En contre point, **les actifs les moins accompagnés** se retrouvent parmi les **indépendants**, avec 56% (employeurs ou sans salariés) et parmi ceux ayant **plus de 30 ans de carrière** (53% déclarent avoir eu un accompagnement).

En termes de recours aux dispositifs institutionnels (bilan de compétences, CPF, CEP...), on relève des **différences d'usages parfois importantes** selon les profils d'actifs ayant vécu/engagé une reconversion au cours des 5 dernières années. Le **genre** intervient fréquemment et, plus qu'avec l'âge en tant que tel, on constate aussi une corrélation fréquente avec **l'ancienneté dans le travail ou dans l'entreprise initiale**. Le non-recours (comme concernant l'accompagnement en général), est davantage le fait des actifs ayant plus de 30 ans de carrière (49% de non-recours VS 37% dans l'ensemble), les personnes en recherche d'emploi depuis moins de 6 mois (57%), les artisans/commerçants (56%).

Notons, en particulier sur le recours aux différents dispositifs :

- ▶ Pour le **CPF (22% de taux de recours en moyenne)**, un usage plus fréquent chez les actifs ayant 10 ans ou plus d'ancienneté dans leur entreprise/organisme préalablement à leur reconversion (30%)
- ▶ Pour le **bilan de compétences (20% de taux de recours)**, une utilisation plus fréquente chez les hommes (23% VS 16% chez les femmes), parmi les salariés ayant plus de 30 ans d'ancienneté (33% contre 20% sur l'ensemble) ou plus de 10 ans dans leur organisme (28%). Enfin, parmi les actifs en recherche d'emploi ce recours est aussi plus fréquent (33%).
- ▶ Le recours au **CEP (Conseil en Evolution Professionnelle, 13%)** est plus souvent le fait de personnes ayant une ancienneté faible dans le travail (- de 10 ans, 17%) et aussi des individus dont le projet de reconversion les conduisait à changer de statut au sein de leur organisme (20%), de passer d'indépendant à salarié (25%) mais aussi parmi les actifs en situation de handicap au moment d'engager leur projet (20%).
- ▶ **Le départ négocié/La rupture conventionnelle** (19%) apparaît davantage utilisé par les femmes (21%), mais aussi des salariés disposant de moins de 10 ans d'ancienneté dans le travail (23%). C'est aussi et surtout un dispositif qui compte davantage d'utilisateurs chez les personnes souhaitant passer d'un statut de salarié à celui d'indépendant (26%).
- ▶ Concernant **l'aide à la création d'entreprise** (14%), le recours est plus souvent fait par des **hommes** (17%) et les personnes souhaitant passer d'un statut de salarié à celui d'indépendant (27%).

- ▶ Le recours au **Projet de Transition Professionnelle** (13%) concerne plus souvent les personnes dont le projet est de passer d'un statut « à votre compte/indépendant » vers celui de salarié (33%) mais aussi ceux qui considèrent qu'ils sont "à l'aise" économiquement (21%).
- ▶ Les personnes en reconversion qui déclarent avoir eu recours au **projet de transition démissionnaire** (12%) ont davantage des carrières courtes (20% chez les moins de 10 ans) depuis leur entrée dans la vie professionnelle mais aussi une ancienneté faible dans leur entreprise actuelle (22% entre 6 mois et un an). Ils sont aussi plus souvent dans un projet de changement de statut dans leur entreprise (22%).
- ▶ Le recours à la **VAE** (12%) touche assez uniformément les actifs ayant conduit un projet de reconversion au cours des 5 dernières années, avec cependant plus souvent un projet de passage d'un statut « à votre compte/indépendant » vers celui de salarié (27%) mais aussi une situation de handicap (26%).
- ▶ Le dispositif **de ProA** (11%) est plus souvent déclaré par une population ayant moins de 10 ans de carrière (15%), souhaitant changer de statut dans une entreprise ou un organisme (19%).
- ▶ Enfin, le recours à une **cellule de reclassement, accompagnement dans le cadre d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi-PSE (11%)** est plus particulièrement le fait de personnes dont le projet de reconversion est un changement de statut dans une entreprise ou organisme (19%), mais aussi des personnes se déclarant « à l'aise » financièrement (19%), des cadres (15%) ou encore des personnes propriétaires (15%).

En synthèse sur le panorama des actifs en reconversion et leur usage de l'offre institutionnelle, on peut dégager quelques conclusions, reprises plus en détail dans les chapitres suivants du rapport :

1) Si l'on peut noter sans surprise une grande diversité dans les profils des actifs ayant réalisé / engagé une reconversion, **le profil-type serait celui d'une femme jeune (moins de 35 ans) susceptible de relever de plusieurs statuts salariés ou d'être travailleur non salarié**. De ce point de vue, l'étude confirme que la question de la reconversion professionnelle ne peut se réduire à la question des secondes parties de carrière et relève davantage de la **"réorientation professionnelle tout au long de la vie"**. Il est primordial que **la conception des droits et dispositifs mobilisables dans champ de la reconversion prenne en compte cette diversité sociologique génératrice d'attentes et de besoins parfois très différenciés**.

2) **Les 2/3 des actifs concernés ont eu recours à un accompagnement (interne ou externe) et en sont plutôt satisfaits**. En contrepoint, **1/3 d'entre eux n'en a pas été utilisateur, ce qui peut renvoyer à trois situations** : ceux qui ne souhaitaient pas d'accompagnement et n'en ont pas eu besoin, ceux qui n'ont pas identifié les accompagnements possibles et ceux qui ont volontairement évité l'accompagnement en estimant que cela allait complexifier leur parcours ou leur imposer des démarches qu'ils ne souhaitaient pas engager (voir développement sur ces points dans l'analyse qualitative des parcours de reconversion).

3) **Le temps d'appropriation des dispositifs par les individus est nécessairement un temps long**. Ainsi le Bilan de compétences (1991) a une notoriété supérieure au CPF (2015) et au CEP (2015). On peut noter une perte de notoriété du Projet de Transition Professionnelle par rapport au Congé individuel de formation et aux FONGECIF qui étaient

mieux identifiés. Ce temps long d’appropriation plaide pour une stabilité des dispositifs ou tout au moins des appellations permettant de les identifier.

4) Aucun dispositif n’a le monopole des reconversions et grande est la diversité des moyens utilisés par les actifs, y compris ceux qui ne sont pas particulièrement faits pour cela telle la rupture conventionnelle. Au-delà des objectifs et intentions portés par les dispositifs, il existe de manière bien naturelle un “bricolage” de dispositifs, tant par les bénéficiaires que par les accompagnateurs, seule manière qui permet d’appréhender véritablement la diversité des situations, bien plus large que celles qui sont recensées dans les objectifs des droits et dispositifs.

2. Typologie des parcours de reconversion professionnelle

A. La mise en évidence de 8 types de parcours de reconversion professionnelle

L'exploitation des données d'enquête portant sur **les parcours des actifs déclarant avoir vécu/engagé au moins une reconversion au cours des 5 dernières années** (échantillon-cible de **945 personnes**) a été réalisée dans un double objectif :

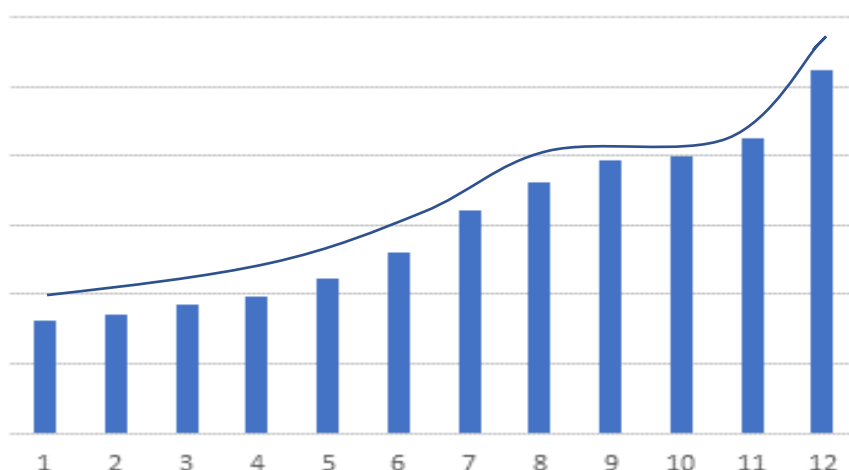
- ▶ **En premier lieu, de dégager des grandes tendances sur la réalisation et le vécu des parcours de reconversion professionnelle** : motivations, facteurs déclencheurs, freins, étapes, évolutions en cours de parcours, bilan... Ces constats ont été questionnés, approfondis et explicités lors des entretiens qualitatifs, et ont permis de dégager un ensemble d’enseignements sur les parcours de reconversion professionnelle, du point de vue des actifs concernés, présentés au chapitre IV.
- ▶ **En second lieu, d’élaborer une typologie**, objet de ce chapitre, **constituée de sous-groupes de la population-cible** ayant les aspirations, parcours de reconversion et usages (variables actives) les plus homogènes possibles au sein de chaque sous-groupe et les plus différenciés entre les sous-groupes.

Le travail de **définition de la typologie** a été mené selon le schéma suivant :

1. **Le choix du type de variables à retenir** : à la question de savoir s’il fallait privilégier une typologie attitudinale (rendant compte davantage des opinions et aspirations) ou une typologie des parcours (rendant compte des différentes situations objectives et des choix de parcours et recours aux dispositifs), le choix s’est naturellement porté sur la seconde approche, répondant aux objectifs de la présente l’étude.
2. **Le choix des variables actives** : les variables actives sont les variables qui servent à la constitution des groupes. La complexité des parcours impliquait de rendre compte d’une grande diversité de points « d’orientation » et d’itinéraires possibles. La sélection a consisté, au final, à identifier tous les moments du parcours impliquant un choix, un recours ou rendant compte de l’avancement dans le processus de reconversion, et d’en faire des variables actives. Le tableau ci-dessous figure les variables sélectionnées, parmi les questions posées dans le cadre de l’enquête :

Variables sélectionnées parmi les questions posées dans le cadre de l'enquête
- Types de changements (métier, statut...)
- Stade d'avancement dans la démarche
- Types d'actions avant engagement dans le projet
- Statut au démarrage de la démarche (salarié, indépendant, sans emploi)
- Existence d'un évènement déclencheur
- Durée émergence avant l'engagement dans la démarche
- Type d'appuis mobilisés (formation, financements, accompagnement)
- Lieu de déroulement du parcours (entreprise, hors entreprise)
- Réalisation d'un bilan professionnel
- Nécessité d'un diplôme/d'une certification
- Accompagnement par un Interlocuteurs, une organisation
- Types de dispositifs sollicités et/ou dont ils ont bénéficié
- Facilité d'accès aux dispositifs
- Type de changement (in fine)

3. **La définition des groupes** : afin de rendre compte le plus finement possible des différents parcours tout en garantissant des bases statistiques suffisantes, le choix s'est porté sur une construction en 9 groupes (dont un marginal non retenu dans la typologie finale). Au-delà de cette segmentation, l'information collectée aurait été altérée. Comme le montre le schéma ci-dessous, la capacité à différencier des groupes progresse de 1 à 9 groupes, puis atteint un palier à partir de 9 groupes. C'est donc cette décomposition qui a été retenue, pour sa capacité à dégager des différences entre les groupes, d'une part, et à maintenir des effectifs suffisants statistiquement, d'autre part.



Parmi les variables actives étudiées, les **facteurs de segmentation de ces 8 types de parcours** ont été, en particulier :

- Le type de reconversion (pour le groupe 1, par exemple) ;
- L'accès à l'information et les démarches d'information préalables à la décision de reconversion (pour le groupe 6, par exemple) ;
- L'intensité de l'accompagnement dont les actifs engagés dans une reconversion ont bénéficié (pour le groupe 5, par exemple) ;
- Le recours aux dispositifs institutionnels (pour le groupe 5, par exemple) ;

- L'univers dans lequel la reconversion a été réalisée : dans l'entreprise ou en dehors de l'entreprise (pour le groupe 3, par exemple).

La typologie distingue ainsi **8 types de parcours de reconversion professionnelle**, qui ont été nommés au regard de leurs caractéristiques principales. Par exemple, « Les accompagnés en interne » pour les actifs dont le parcours a été principalement réalisé au sein de leur entreprise, avec un accompagnement de cette dernière. Leur **poids dans la population-cible** des actifs ayant connu/engagé une reconversion au cours des 5 dernières années varie (cf tableau ci-après) :

- **de 6% à 8%** pour les groupes les moins représentés (respectivement, 6% pour les actifs accompagnés en interne et 8% pour les utilisateurs satisfaits de l'accompagnement institutionnel) ;
- **jusqu'à 14% à 16%** pour les groupes les plus importants (respectivement, 14% pour les reconvertis sans histoire, 15% pour les informés efficaces et 16% pour les diplômés en mouvement).

NB : un 9^{ème} groupe, de poids limité (4%) et aux caractéristiques peu différenciées, n'a pas été retenu ; aussi, l'effectif des 8 groupes totalise 96% de l'échantillon-cible des actifs aux reconversions de moins de 5 ans.

Nom du groupe	Effectif de l'échantillon-cible	Poids dans la population-cible	Sentiment d'avoir réussi son projet
Groupe 1 – Les aspirants entrepreneurs	125	13%	73%
Groupe 2 – Les précaires qui vont au plus simple	112	12%	79%
Groupe 3 – Les accompagnés en interne	59	6%	92%
Groupe 4 – Les reconvertis par l'emploi	109	12%	87%
Groupe 5 – Les utilisateurs satisfaits de l'accompagnement institutionnel	75	8%	95%
Groupe 6 – Les informés efficaces	140	15%	81%
Groupe 7 – Les reconvertis sans histoires	137	14%	80%
Groupe 8 – Les diplômés en mouvement	153	16%	75%

Il apparaît ainsi que les parcours de reconversion se distinguent principalement en fonction de **trois composantes** : le type de changement (métier, statut...), l'appui dont les personnes ont pu bénéficier depuis l'amont de leur parcours (information, accompagnement, dispositifs...) et le cadre - hors ou dans l'entreprise – dans lequel reconversion s'est principalement opérée.

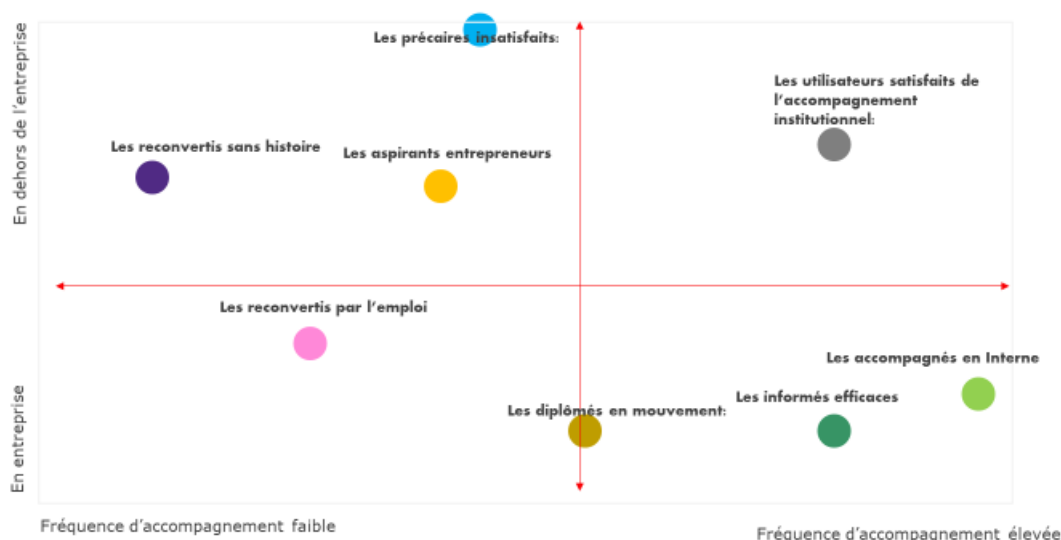
Le mapping ci-après positionne les 8 groupes en fonction d'indicateurs liés aux deux dernières composantes : la part des actifs ayant réalisé leur reconversion hors entreprise Vs en entreprise, et celle des actifs ayant bénéficié d'un accompagnement dans le groupe considéré.

On identifie alors 4 grands ensembles :

1. **Les parcours réalisés principalement en dehors de l'entreprise et peu accompagnés** concernant les « précaires qui vont au plus simple », les « reconvertis sans histoire » et les « aspirants entrepreneurs » (37 % de la population-cible) ;

2. **Les parcours réalisés principalement hors entreprise, avec des actifs fréquemment accompagnés** correspond aux « utilisateurs satisfaits de l'accompagnement institutionnel » (8% de la population-cible) ;
3. **Les parcours réalisés principalement en entreprise avec une fréquence d'accompagnement faible** pour les « reconvertis par l'emploi » (12% de la population-cible) ;
4. **Les parcours réalisés principalement en entreprise, avec une fréquence d'accompagnement moyenne – « diplômés en mouvement » (16% de la population-cible) - ou élevée – « informés efficaces » et « accompagnés en interne » (21%).**

**Mapping des 8 groupes de parcours de reconversion professionnelle
selon le cadre de la reconversion (dans ou hors entreprise) et la fréquence d'accompagnement**



Cette modélisation a été rapprochée des résultats relatifs au sentiment, par les actifs concernés, de réussite de leur projet de reconversion (cf tableau ci-dessous) :

Nom du groupe	Sentiment d'avoir réussi son projet
Groupe 1 – Les aspirants entrepreneurs	73%
Groupe 2 – Les précaires qui vont au plus simple	79%
Groupe 3 – Les accompagnés en interne	92%
Groupe 4 – Les reconvertis par l'emploi	87%
Groupe 5 – Les utilisateurs satisfaits de l'accompagnement institutionnel	95%
Groupe 6 – Les informés efficaces	81%
Groupe 7 – Les reconvertis sans histoires	80%
Groupe 8 – Les diplômés en mouvement	75%

Dès lors, plusieurs enseignements se dégagent :

- ▶ **Tous les groupes d'actifs ayant vécu / engagé une reconversion au cours des 5 dernières années ont très largement le sentiment d'avoir réussi leur projet**, avec cependant des écarts importants de 95% pour les plus satisfaits à 73% pour les moins satisfaits.
- ▶ **Les niveaux les plus élevés sont obtenus par les groupes ayant le plus bénéficié d'un accompagnement et/ou en étant le plus satisfaits**, qu'il s'agisse d'un appui institutionnel (95% de sentiment de réussite chez les utilisateurs satisfaits de l'offre institutionnelle) ou de l'entreprise (92% chez les accompagnés en interne).
- ▶ Parmi **les reconvertis les moins accompagnés**, on retrouve un haut niveau de satisfaction chez les **reconvertis par l'emploi** (87%), dont une des particularités est d'avoir mené leur reconversion plus souvent au sein d'une nouvelle entreprise qui les avaient recrutés.
- ▶ En revanche, **les groupes dans lesquels l'accompagnement est faible et le parcours réalisé en dehors de l'entreprise ont moins souvent le sentiment d'avoir réussi leur projet**. C'est le cas chez les précaires qui vont au plus simple pour leur reconversion (79%), les reconvertis sans histoire (80%) ou encore les aspirants entrepreneurs (73%).

Au final, il est possible de conclure que **l'accompagnement constitue un levier important dans le sentiment de réussite du projet de reconversion**. Il l'est que cet accompagnement se développe au sein d'une entreprise, ou en dehors de l'entreprise (notamment, en l'espèce, sur des projets de reconversion assez longs).

B. La caractérisation de chaque type de parcours

Chacun des 8 groupes est caractérisé ci-après, au travers d'une **brève présentation** à l'appui du nom attribué au groupe et d'une **sélection de variables actives pour le groupe considéré**, liées en particulier au type de changement, à l'appui durant le parcours (information, accompagnement, recours aux dispositifs...), ainsi qu'au cadre de la reconversion professionnelle (principalement dans ou hors de l'entreprise).

Y sont également attachées **des variables descriptives de profil** (population + ou – représentée en termes de sexe, CSP, âge, niveau de diplôme...).

[Les parcours réalisés principalement hors de l'entreprise et peu accompagnés :](#)



LES PRÉCAIRES QUI VONT AU PLUS SIMPLE (12% des personnes concernées)

Un groupe majoritairement féminin, avec des situations de précarité plus grandes que les autres : difficultés financières, chômage, famille monoparentale... Leur parcours est mené, pour la quasi-totalité d'entre eux, en dehors de l'entreprise, avec le souhait « d'aller au plus simple » dans le choix et la mise en œuvre de leur projet de reconversion (quasi-absence de bilans professionnels...). In fine, leur projet de reconversion s'est moins souvent concrétisé dans un nouvel emploi ou une nouvelle activité que d'autres groupes.

Spécificités du profil : (données de profils qui se distinguent le plus des moyennes observées dans l'ensemble de l'échantillon)

- 72% sont locataires (VS 56% dans l'ensemble),
- 67% sont des femmes (VS 50% dans l'ensemble),
- 45% ont entre 39 et 45 ans (VS 37% dans l'ensemble),
- 41% ont un diplôme du supérieur (42% dans l'ensemble),
- 12% sont divorcés (VS 8% dans l'ensemble) et 35% célibataires (28% dans l'ensemble), 18% sont en foyer monoparental (28% dans l'ensemble)

Spécificités du parcours : (données de parcours qui se distinguent le plus des moyennes observées dans l'ensemble de l'échantillon)

- **25% de demandeurs d'emploi au moment d'engager le parcours** (VS 9% dans l'ensemble)
- Pour 34%, en difficultés financières (VS 20% dans l'ensemble)
- Ne trouvant plus de sens au travail 36% (vs 27% dans l'ensemble)
- Insatisfait des conditions de travail 35% (vs 23% dans l'ensemble)
- **Une reconversion principalement hors du cadre de l'entreprise 95%** (vs 42% dans l'ensemble)
- **67% n'ont pas sollicité de bilans de compétences** (vs 33% dans l'ensemble)
- **Presque aucun bilan réalisé avec un professionnel : 4%** (vs 37% dans l'ensemble)
- Un recours important au CPF 32% (vs 22% dans l'ensemble)
- La nécessité d'un diplôme 60% (vs 44% dans l'ensemble)
- **Seulement 16% ayant terminé leur projet de reconversion/concrétisé dans un nouvel emploi ou une nouvelle activité** (vs 50% dans l'ensemble)



LES RECONVERTIS SANS HISTOIRES (14% de l'échantillon)

Les reconvertis nommés « sans histoires » n'identifient que très peu de freins à leur reconversion et disposent d'une forte autonomie. Leurs parcours, ne nécessitant pas de diplôme le plus souvent, échappent en grande partie à la logique des étapes préalables, mais aussi aux logiques d'accompagnement ou de recours aux dispositifs. Y compris a posteriori, où une large majorité considère que ni la formation, ni les dispositifs n'ont eu d'importance dans leur projet de reconversion.

Spécificités du profil : (données de profils qui se distinguent le plus des moyennes observées dans l'ensemble de l'échantillon)

- 21% de 50/64 ans (VS 15% dans l'ensemble),
- 33% sont célibataires (VS 28% dans l'ensemble),
- 21% étaient cadres au moment d'engager la reconversion (VS 17% dans l'ensemble),
- Plus souvent de niveau BAC (27% VS 21% dans l'ensemble), mais moins souvent diplômés du supérieur avec 36% (VS 42% dans l'ensemble),
- 10% ne pouvaient pas y arriver sans faire de dettes (VS 5% dans l'ensemble).

Spécificités du parcours : (données de parcours qui se distinguent le plus des moyennes observées dans l'ensemble de l'échantillon)

- Nombreux à n'identifier aucun frein à leur reconversion : 53% (vs 19% dans l'ensemble)
- Très faible préparation et peu d'étapes préalables à l'engagement du projet (nombre moyen d'étapes : 0,24 (vs 1,86 dans l'ensemble)
- Faible nécessité d'un diplôme : 23% (vs 44% dans l'ensemble)
- **La moitié des membres de ce groupe n'a bénéficié d'aucun accompagnement (50% vs 15% dans l'ensemble)**
- **Très faible recours à un bilan professionnel : 22%** (vs 67% dans l'ensemble)
- Recours marginal aux dispositifs : 73% n'ont recouru à aucun dispositif (vs 37% dans l'ensemble)
- **Dans le bilan, 57% estiment que la formation n'a eu aucune importance dans leur projet** (vs 18% dans l'ensemble) ; **de même, 59% pour les dispositifs** (vs 20% dans l'ensemble)



LES ASPIRANTS ENTREPRENEURS (13% de l'échantillon)

Passer d'un statut de salarié à celui d'indépendant est à la fois la raison et l'objectif de la reconversion de ce groupe, et constitue la caractéristique la plus différenciante des membres de ce groupe. Les « aspirants entrepreneurs » se lancent plus souvent que les autres sur le fondement d'un projet personnel pour lequel ils estiment que c'est « le bon moment ». La phase préparatoire de leur projet est plus complète, tandis que le recours à la formation, diplômante en particulier, est moins fréquent. Les 2/3 d'entre eux autofinancent une partie de leur parcours et 1 sur 5 a bénéficié d'une aide à la création d'entreprise.

Spécificités du profil : (données de profils qui se distinguent le plus des moyennes observées dans l'ensemble de l'échantillon)

- 18% sont l'unique parent du foyer (VS 10% dans l'ensemble)
- 24% ont trois enfants (VS 14% dans l'ensemble)
- 47% (VS 34% dans l'ensemble) se déclarent financièrement juste.
- 41% entre dans la CSP « artisan, commerçant » (vs 11% dans l'ensemble)

Spécificités du parcours : (données de parcours qui se distinguent le plus des moyennes observées dans l'ensemble de l'échantillon)

- **86% de projets de changement de statut, de salarié vers celui d'indépendant/à son compte** (vs 20% dans l'ensemble)
- Une phase préparatoire plus complète : a pris contact avec des personnes exerçant le métier (27% VS 19% dans l'ensemble), étudié les possibilités de financement (25% VS 16%)
- Le passage à l'acte, quand il est lié à un événement, est davantage envisagé par eux comme la saisine d'une opportunité (37% VS 22% dans l'ensemble) que la réponse à une contrainte dans l'emploi (16% VS 19% dans l'ensemble)

- Un bilan professionnel aussi fréquent que l'ensemble (70% VS 67% dans l'ensemble), mais plus souvent réalisé avec un proche (19% VS 7%) qu'avec un professionnel (24% VS 37% dans l'ensemble)
- Moins besoin que d'autres d'un diplôme (20% VS 44% dans l'ensemble) et moins souvent suivi une formation (44% VS 58% dans l'ensemble)
- Plus souvent aidés par les Chambre de commerce (18% VS 10% dans l'ensemble), ils ont bénéficié de l'aide à la création d'entreprise pour 22% d'entre eux
- 66% ont autofinancé une partie de leur parcours, contre 45% dans l'ensemble

Les parcours réalisés principalement hors de l'entreprise et fréquemment accompagnés :



LES UTILISATEURS SATISFAITS DE L'ACCOMPAGNEMENT INSTITUTIONNEL (8% de l'échantillon)

Plus souvent engagés dans des parcours longs, se retrouvent dans ce groupe des actifs ayant mené d'importantes étapes préalables, mais ayant aussi bénéficié très largement d'un accompagnement institutionnel sous plusieurs formes : bilan avec l'appui d'un professionnel, formation, sollicitation de financement public... Au final, ils ont, plus que les autres, le sentiment de réussir ou d'avoir réussi leur projet de reconversion.

Spécificités du profil : *(données de profils qui se distinguent le plus des moyennes observées dans l'ensemble de l'échantillon)*

- 55% d'hommes
- 41,6 ans de moyenne (VS 37 ans dans l'ensemble), avec 67% au-delà de 35 ans (contre 52% dans l'ensemble)
- 43% avec un diplôme inférieur au BAC (VS 35% dans l'ensemble), dont 37% avec un CAP/BEP (VS 24% dans l'ensemble)
- 24% uniquement de CSP+ (cadres, professions intermédiaires) contre 35% au global et 22% d'ouvriers (VS 14% dans l'ensemble)

Spécificités du parcours : *(données de parcours qui se distinguent le plus des moyennes observées dans l'ensemble de l'échantillon)*

- **70% en situation de demandeur d'emploi en engageant le projet (VS 32% dans l'ensemble)**
- D'importantes recherches préalables : étude des offres d'emploi (54% VS 25% dans l'ensemble), recherche d'information sur Internet (43% VS 24%), identification des formations ou diplômes nécessaires (47% VS 22%), prise de contact avec des personnes exerçant le métier (35% VS 19% dans l'ensemble)
- **Réalisation quasi-systématique d'un bilan professionnel : 97%, avec l'appui d'un professionnel pour 89% d'entre eux (VS 37% dans l'ensemble)**
- Durée plus souvent longue entre l'émergence du projet et son engagement concret (plusieurs années, pour 28% Vs 11% dans l'ensemble)

- Très large accompagnement (88% VS 67% dans l'ensemble), avec 1 actif sur 2 estimant avoir bénéficié de conseils pour trouver le meilleur parcours (52% VS 38% dans l'ensemble)
- Parcours de formation nécessitant la plupart du temps un diplôme (75% VS 44% dans l'ensemble) et quasi-totalité suivant une formation (87% VS 58% dans l'ensemble)
- Des organismes plus particulièrement présents, notamment Pôle emploi (51% VS 30% dans l'ensemble) et collectivité locale (32% VS 16% dans l'ensemble)
- Sentiment de réussir ou d'avoir réussi son projet extrêmement partagé (95% VS 82% dans l'ensemble).

Les parcours réalisés principalement en entreprise avec une fréquence d'accompagnement faible :



LES RECONVERTIS PAR L'EMPLOI (12% de l'échantillon)

Le parcours des « reconvertis par l'emploi » est marqué par le changement d'employeur, avec un projet de reconversion réalisé principalement dans l'entreprise qui les a recrutés et presque toujours abouti. Cette population est davantage constituée de CSP- (employés, ouvriers) insatisfaits de leur travail (conditions, manque de sens, stress...), qui ont principalement construit leur projet par l'étude des offres d'emploi et du marché du travail pour trouver un nouvel employeur. Dès lors, leur parcours est caractérisé par un plus faible recours au bilan professionnel, à l'accompagnement et aux dispositifs institutionnels.

Spécificités du profil : *(données de profils qui se distinguent le plus des moyennes observées dans l'ensemble de l'échantillon)*

- 53% de femmes (VS 50% dans l'ensemble),
- Une moyenne d'âge supérieure de 39,7 ans VS 37 ans dans l'ensemble et notamment 20% de 50/64 ans (VS 15% dans l'ensemble),
- 39% ont un diplôme inférieur au BAC (VS 35% dans l'ensemble) et 44% supérieur au BAC (VS 42% dans l'ensemble),
- 60% de CSP- (VS 45% dans l'ensemble) avec 38% d'employés (VS 31% dans l'ensemble) et 21% d'ouvrier (VS 14% dans l'ensemble).

Spécificités du parcours : *(données de parcours qui se distinguent le plus des moyennes observées dans l'ensemble de l'échantillon)*

- Un rejet plus marqué de l'emploi initial : plus de sens au travail (41% VS 27% dans l'ensemble), insatisfaction vis-à-vis des conditions de travail (35% VS 23%), trop de pression (30% VS 20%)
- Un 1/4 des membres de ce groupe déclarent que les contraintes dans leur emploi étaient devenues insupportables (25% VS 19% dans l'ensemble)
- Souhait d'accéder à un meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle (25% VS 16% dans l'ensemble) ou d'exercer un métier plus en phase avec leurs goûts, centres d'intérêt (45% VS 33% dans l'ensemble)

- **Une préparation du projet comportant, beaucoup plus fréquemment que les autres groupes, l'étude des offres d'emploi et du marché du travail (61% VS 25% dans l'ensemble)**
- **Un parcours qui a amené la quasi-totalité du groupe à changer d'employeur (90% vs 35% dans l'ensemble) et réalisé pour 54% d'entre eux (VS 32% dans l'ensemble) principalement dans l'entreprise qui les a recrutés**
- Un moindre usage du bilan professionnel (44% VS 67% dans l'ensemble), un parcours non accompagné pour 1/4 d'entre eux (25% aucun accompagnement VS 15% dans l'ensemble) et sans recours à aucun dispositif pour une majorité (57% aucun dispositif VS 37% dans l'ensemble)
- Moins de besoins de financement (autofinancement : 15% VS 45% dans l'ensemble ; sollicitation d'un financement public : 16% VS 41%)
- **Des reconversions très abouties, avec des projets terminés et concrétisés dans un nouvel emploi / une nouvelle activité pour la quasi-totalité des membres de ce groupe (94% vs 50% dans l'ensemble) : changement de poste (77% VS 38% dans l'ensemble), changement de métier (93% VS 63%) et/ou changement de secteur (83% VS 36%).**

Les parcours réalisés principalement au sein de l'entreprise, avec une fréquence d'accompagnement moyenne ou élevée, selon le groupe



LES DIPLÔMES EN MOUVEMENT (16% de l'échantillon)

Ce groupe se caractérise notamment par la surreprésentation d'individus dont le diplôme le plus élevé est supérieur au Bac, mais plus encore par la proportion de diplômés de niveau Bac+5 ou supérieur. Le parcours de ces « diplômés en mouvement » est réalisé presque exclusivement lorsqu'ils sont en entreprise (l'entreprise d'arrivée, le plus souvent, mais aussi l'entreprise de départ), avec un projet mûrement réfléchi dans le cadre d'un bilan professionnel. Déjà diplômés, leur motivation est souvent d'accéder à un statut supérieur (ex : employé à cadre) ou de devenir salarié pour ceux qui étaient à leur compte.

Spécificités du profil : *(données de profils qui se distinguent le plus des moyennes observées dans l'ensemble de l'échantillon)*

- 29% de cadres au moment de la reconversion (VS 17% dans l'ensemble),
- 56% sont des hommes (VS 50% dans l'ensemble),
- 34 ans en moyennes, soit 3 ans de moins que la moyenne globale,
- 52% ont un diplôme supérieur au BAC avec notamment 24% ayant un niveau DESS/DEA/Diplôme d'ingénieur ou grande école (VS 15 dans l'ensemble) et 7% de doctorants (VS 3%),
- Membre d'un couple à 73% (VS 57% dans l'ensemble),
- 55% de propriétaire (VS 44% dans l'ensemble),
- 59% se déclarant à l'aise financièrement (VS 46% dans l'ensemble).

Spécificités du parcours : (données de parcours qui se distinguent le plus des moyennes observées dans l'ensemble de l'échantillon)

- **Un projet de reconversion visant plus souvent que les autres groupes un changement de statut au sein d'une entreprise / un organisme (ex : employé à cadre) (42% vs 19% dans l'ensemble)**
- Une origine et des motivations diverses pour se reconvertir : souhait d'anticiper et de sécuriser son parcours professionnel (27% VS 19% dans l'ensemble), de palier à une disparition de son métier (15% VS 8% dans l'ensemble) ou encore d'accéder au salariat alors qu'on est à son compte (29% VS 13% dans l'ensemble)
- Un projet **moins lié que d'autres à un événement déclencheur (23% vs 55% dans l'ensemble)**, et pour lequel la quasi-totalité des membres a eu un bilan professionnel (92% VS 67% dans l'ensemble), réalisé pour plus de la moitié d'entre eux avec un professionnel (56% VS 37% dans l'ensemble)
- Des parcours nécessitant moins souvent un diplôme (33% VS 44% dans l'ensemble)
- **Des parcours réalisés très rarement en dehors du cadre de l'entreprise (8% vs 42% dans l'ensemble)** : en quasi-totalité au sein d'une entreprise, dont 54% dans celle qui recrutait (VS 32% dans l'ensemble), mais aussi dans celle qui employait au départ (37% VS 26% dans l'ensemble)



LES INFORMÉS EFFICACES (15% de l'échantillon)

Le parcours de ce groupe se distingue par la sollicitation plus fréquente d'organismes et de financements durant le parcours, à relier à une connaissance bien plus pléthorique que les autres des dispositifs institutionnels. Informés, ils ont souvent rencontré des difficultés dans la mise en œuvre de leur projet, y compris le fait de ne pas pouvoir prétendre à certains dispositifs, sans pour autant que cela ne bloque le projet de ces actifs efficaces. Dans le bilan de leur projet, ils mettent plus en valeur l'intervention d'organismes divers, mais aussi le caractère prioritaire de l'accompagnement, des formations, des financements ou encore des témoignages de professionnels dans la mise en œuvre de leur projet.

Spécificités du profil : (données de profils qui se distinguent le plus des moyennes observées dans l'ensemble de l'échantillon)

- 52% d'hommes (VS 50% dans l'ensemble),
- 65% de 18/34 ans (VS 48% dans l'ensemble),
- 45% diplômés du supérieur (VS 42% dans l'ensemble), 37% inférieur au BAC (VS 35% dans l'ensemble),
- 38% CSP+ (VS 35% dans l'ensemble),
- 68% avec enfants (VS 55% dans l'ensemble),
- 45% propriétaire (VS 44% dans l'ensemble), 38% locataire social (VS 23%),
- 55% à l'aise/ça va au niveau financier (VS 46% dans l'ensemble) et 8% n'y arrivaient pas (VS 20% dans l'ensemble).

Spécificités du parcours : (données de parcours qui se distinguent le plus des moyennes observées dans l'ensemble de l'échantillon)

- Des motivations liées plus souvent au constat que les débouchés sont insuffisants sur leur métier (24% VS 15% dans l'ensemble) ou à l'envie d'améliorer sa rémunération (21% VS 12% dans l'ensemble)
- Une connaissance des dispositifs très élevée, qu'il s'agisse du bilan de compétences (96% VS 87% dans l'ensemble), du CPF (96% VS 81%), de la VAE (88% VS 72%), de la ProA (87% VS 65%) ou encore du CEP (78% VS 53%)
- **Un projet de reconversion réalisé principalement dans l'entreprise qui les employait au départ, pour une large majorité d'entre eux (57% VS 26% dans l'ensemble)**
- Au cours de leur parcours, les « informés efficaces » ont davantage contacté une CCI ou un réseau local (24% VS 12% dans l'ensemble), mais aussi fait appel à un cabinet spécialisé dans l'accompagnement des reconversions (15% VS 8% dans l'ensemble). Ils ont aussi été en contact avec une collectivité locale (27% VS 16% dans l'ensemble), un syndicat de salariés (16% VS 8% dans l'ensemble), une fédération professionnelle ou un syndicat d'employeurs (14% VS 7% dans l'ensemble), mais moins souvent été avec Pôle emploi.
- Réalisation d'un bilan professionnel pour la quasi-totalité (96% VS 67% dans l'ensemble), par un professionnel pour la moitié (54% VS 37% dans l'ensemble), recours très important à l'accompagnement (88% VS 67% dans l'ensemble) et un peu plus fort que d'autres au CEP (22% VS 13% dans l'ensemble).
- **Une part importante des membres de ce groupe a sollicité un bilan de compétences ou une VAE mais n'y était pas « éligible » (resp. 44% VS 15% dans l'ensemble pour le BC et 32% vs 8% pour la VAE).**
- **Des difficultés rencontrées dans le parcours pour une large majorité (70% VS 31% dans l'ensemble)**
- Un suivi de formation pour les 3/4 des membres de ce groupe (76% VS 58% dans l'ensemble), avec la nécessité fréquente d'obtenir un diplôme (69% VS 44% dans l'ensemble)
- **Une large sollicitation de financements publics (77% VS 41% dans l'ensemble),** couplée à un autofinancement partiel de leur projet (79% VS 45% dans l'ensemble)
- Au final, plusieurs dimensions jugées prioritaires par ces actifs dans la mise en œuvre de leur projet : compétences acquises antérieurement (71% VS 52% dans l'ensemble), formations suivies (61% VS 49% dans l'ensemble), dispositifs mobilisés (69% VS 47% dans l'ensemble), accompagnement (65% VS 45% dans l'ensemble) ou encore témoignages de professionnels (68% VS 41% dans l'ensemble).



LES ACCOMPAGNÉS EN INTERNE (6% de l'échantillon)

9 actifs sur 10 appartenant à ce groupe ont été accompagnés par le service Formation/RH de leur entreprise et 8 sur 10 ont effectué leur reconversion dans l'entreprise qui les employait à l'origine. Face à des contraintes d'emploi devenues parfois insurmontables ou à un métier qui change sans que cela leur convienne, ils s'inscrivent, davantage que d'autres groupes, dans la recherche d'un métier plus en phase avec leurs aspirations, dans la saisine d'une opportunité et/ou dans une logique de projet personnel pour lequel c'est le bon moment. De facto, ces "accompagnés en interne" suivent des parcours très balisés, qu'ils sont moins amenés à financer eux-mêmes ou par des financements publics.

Spécificités du profil : *(données de profils qui se distinguent le plus des moyennes observées dans l'ensemble de l'échantillon)*

- 69% d'hommes (VS 50%),
- 57% de 39/45 ans (VS 37% dans l'ensemble),
- 10 ans d'ancienneté ou plus (48% VS 16% dans l'ensemble)
- 51% ont un diplôme supérieur au BAC (VS 42% dans l'ensemble) et notamment un niveau BTS/DUT/DEUG avec 25% (VS 15% dans l'ensemble),
- Plus souvent marié ou en union libre 76% (VS 63% dans l'ensemble),
- 28% ont des revenus du foyer de 3800 à 5300 € (VS 11% dans l'ensemble) et 55% se déclarent à l'aise/ça va (VS 46% dans l'ensemble),
- 42% CSP+ (vs 35% dans l'ensemble).

Spécificités du parcours : *(données de parcours qui se distinguent le plus des moyennes observées dans l'ensemble de l'échantillon)*

- **A l'origine du projet, bien souvent des contraintes devenues insurmontables dans l'emploi initial (36% vs 11% dans l'ensemble)** ou un métier qui change sans que cela convienne (29% vs 19% dans l'ensemble)
- La possibilité d'avoir un métier plus en phase avec ses aspirations (42% vs 33% dans l'ensemble), un projet personnel pour lequel c'est le bon moment (38% vs 23% dans l'ensemble) et une opportunité saisie (33% vs 23% dans l'ensemble)
- **Un parcours réalisé, pour les 3/4 des membres de ce groupe, principalement chez leur employeur initial (77% vs 26%)**
- Un accompagnement pour la totalité des membres de ce groupe (99% vs 67% dans l'ensemble), dont **93% par le service RH/Formation de leur entreprise (vs 16%)**
- Un suivi de formation pour les 3/4 des actifs de ce groupe (75% vs 58% dans l'ensemble)
- Une sollicitation de financements publics nettement plus marginale que dans d'autres groupes (12% vs 41% dans l'ensemble) et un autofinancement moi fréquent (27% vs 45% dans l'ensemble)

III. La reconversion professionnelle du point de vue des actifs : représentations, conditions d'émergence et réalisation des parcours

Le présent chapitre porte sur **les résultats des entretiens qualitatifs réalisés par le cabinet BVA entre avril et juin 2021 auprès d'un échantillon d'actifs ayant vécu / engagé une reconversion au cours des 5 dernières années** (*cf encart ci-dessous*), ainsi qu'auprès de **trois groupes de professionnels de l'accompagnement** (deux groupes de conseillers réalisant des CEP, un groupe de conseillers et chargés de mission d'association Transition Pro).

Cette phase d'entretiens, consécutive à la phase quantitative, a permis de comprendre, plus finement, **les représentations des actifs associées à la reconversion professionnelle, les conditions d'émergence des projets et les déterminants des parcours de reconversion, de la genèse du projet à sa finalisation**, au travers des récits d'individus engagés dans des parcours de reconversion.

Ces entretiens se sont également intéressés au **recours/non-recours à l'accompagnement et aux dispositifs**, pour en cerner les raisons et mettre en évidence **la congruence avec les besoins des actifs** menant un projet de reconversion. Enfin, cette phase de l'étude a permis de **confronter les usages de ces actifs aux pratiques mises en œuvre par les professionnels** de l'accompagnement, pour appréhender les réponses, ou absence de réponses, que les actifs en reconversion peuvent trouver à leurs demandes et attentes.

Le chapitre III présente les principaux enseignements de cette phase qualitative, étayés de « verbatims » d'actifs interviewés et de conseillers CEP ou ATPro, et lorsque c'est apparu opportun, de chiffres-clefs issus de l'enquête quantitative.

Méthodologie des entretiens qualitatifs de la 2^{ème} étape de l'étude

45 entretiens semi-directifs de 1h30 ont été réalisés entre le 12 avril et le 14 mai 2021, par téléphone ou visioconférence, avec des actifs ayant vécu / engagé une reconversion dans les 5 dernières années.

Parmi eux, 40 entretiens ont concerné des actifs, répartis sur les 8 groupes de la typologie des parcours (5 par groupe), recrutés au sein des répondants à l'enquête, en fonction de leur proximité avec les caractéristiques de chaque groupe. 5 entretiens ont concerné des actifs dont le Projet de Transition Professionnelle a été refusé et pour lesquels le recrutement a été réalisé en partenariat avec l'ATPro Bretagne, l'objectif étant d'évaluer l'impact du refus sur le vécu et la suite du parcours de reconversion.

Trois entretiens collectifs d'1h30 ont également été animés en mai 2021 avec des actifs ayant vécu/engagé une reconversion dans les 5 dernières années :

- Un entretien avec des personnes n'ayant pas eu utilisé les dispositifs institutionnels (et en particulier, le CEP), pour approfondir la compréhension des facteurs de non-recours ;

- Deux entretiens avec des personnes proches des cibles visées par le dispositif de 'Transitions collective', de manière à tester leur intérêt et adhésion vis-à-vis des principales fonctions du dispositif 'Transco'.

Enfin, trois entretiens collectifs ont été organisés avec des professionnels en juin 2021 :

- Deux entretiens collectifs de 2 heures avec, à chaque fois, 5 conseillers réalisant des CEP ;
- Un entretien collectif de 2 heures avec des conseillers et chargés de mission des associations Transition Pro.

Ces entretiens ont porté sur les pratiques mises en œuvre par les conseillers et les groupes ont également été invités à réagir sur les attentes et retours des actifs tels qu'exprimés au cours de l'étude.

1. La reconversion professionnelle vue par les actifs : la volonté d'assumer des ruptures professionnelles et parfois personnelles

L'expression des actifs interviewés sur leur processus de reconversion professionnelle met en évidence **des éléments de représentations** concernant la reconversion professionnelle et ce qu'elle engage pour la personne qui entreprend un tel parcours.

A. La reconversion professionnelle, une rupture de trajectoire professionnelle

Pour les actifs interviewés, la reconversion professionnelle renvoie à **un changement important de trajectoire professionnelle, un changement de métier radical impliquant un changement de secteur d'activité**. Elle est souvent entendue comme un processus visant à exercer un nouveau métier, qui n'a aucun lien avec le précédent.

En mineur, elle peut aussi correspondre à un changement de statut, en bifurquant vers un autre secteur d'activité ou en restant dans le même.

« On se reconvertit en passant du coq à l'âne, quand on change complètement, qu'on passe d'un secteur à un autre, complètement différent. » (Cible 6, Les informés efficaces)

« ... en étant dans la coiffure si j'étais partie dans l'esthétique, ça aurait été quelque chose de très rapproché. Donc pour moi ça n'aurait pas été une reconversion, alors que là ce sont des choses opposées. » (Cible 4, Les reconvertis par l'emploi)

Dans les reconversions telles que définies par les actifs ayant vécu une telle expérience, **les éléments de rupture sont plus importants que les continuités** : changement de métier, voire de statut dès lors que le facteur de discontinuité est suffisamment présent.

La reconversion se traduit ainsi par :

► Un bond en arrière, et parfois le sentiment de repartir à zéro

La reconversion est parfois perçue comme « un bond en arrière » de la part des actifs, une régression notamment lorsqu'elle comprend une reprise de cours/une formation pour acquérir de nouvelles compétences. Or, dans les esprits, tout le monde n'a « pas le courage de repartir à zéro », « de retourner sur les bancs de l'école ».

« Ce n'est pas donné à tout le monde de pouvoir faire une reconversion professionnelle, de reprendre les études, de tout lâcher parce que, quand on pense 'reconversion professionnelle', on pense aussi à lâcher tout ce qu'on avait acquis avant et on repart sur quelque chose de tout nouveau. » (Cible 7, Les reconvertis sans histoire)

► Un saut vers l'inconnu

La reconversion implique de « s'engager dans un avenir incertain ». L'expression « On sait ce que l'on perd, mais on ne sait pas ce que l'on gagne » correspond bien à l'état d'esprit des actifs vis-à-vis d'un projet de reconversion, y compris pour des personnes estimant que leur situation professionnelle initiale est très insatisfaisante.

« Je trouve qu'on est formaté par le métier qu'on a fait, l'univers qu'on a fréquenté, et ça devient plus difficile d'avoir le courage d'aller voir un univers qu'on ne connaît pas, qu'on ne maîtrise pas, d'acquérir rapidement les connaissances pour être pertinent, donc oui, 40-45 ans maxi. » (Cible 1, les aspirants entrepreneurs)

« Beaucoup de stress, d'appréhension et la peur aussi de faire une bêtise. On sait ce qu'on perd mais on ne sait pas ce qu'on gagne. » (Cible 5, les utilisateurs satisfaits de l'accompagnement institutionnel)

► Une profonde remise en question

La décision de reconversion n'est généralement pas aisée, le candidat à la reconversion professionnelle doit « peser le pour et le contre », mener un travail introspectif, « faire son bilan », et surtout se réinventer, trouver un nouveau projet. Un « exercice difficile » qui requiert alors une volonté forte de mener à bien son projet de reconversion et de surmonter ses peurs et ses doutes.

« Qu'est-ce que j'ai envie de faire ? Ce que je fais aujourd'hui ne me plaît pas, mais qu'est-ce que j'ai envie de faire ? [...] de partir dans une autre entreprise pour faire la même chose ou de partir dans une autre entreprise pour faire quelque chose de différent ? Ou est-ce que j'ai envie, moi, de me lancer avec une idée que j'ai ? » (Cible 1, Les aspirants entrepreneurs)

► Un travail de longue haleine

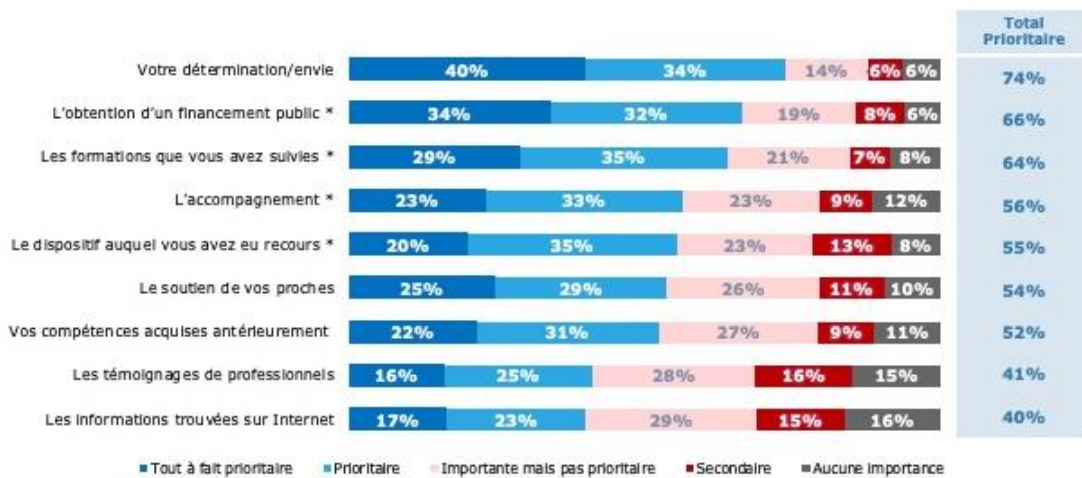
La reconversion peut « demander du temps » (formation), une mobilisation de tous les instants (information) et « des sacrifices » (baisse de revenus, journées à rallonge...). Les actifs estiment qu'elle exige beaucoup de « volonté », de détermination (refus de financement, ...), afin de la concrétiser. La réussite dépend alors de l'implication du candidat à la reconversion, tout au long du parcours de reconversion.

« C'est un travail en plus, il faut s'y mettre à fond, ce n'est pas évident, il faut savoir ce qu'on veut faire et avoir. J'ai beaucoup réfléchi pour faire ça, pour aller vers l'avant, y rentrer, ce n'est pas évident surtout quand on a des choses à faire le soir. Il faut se motiver pour y aller, surtout avec mon âge, encore si j'avais 30 ans ok, mais à 56 ans ce n'était pas évident, bientôt l'âge de la retraite. » (Cible 3, les accompagnés en interne)

La reconversion professionnelle apparaît ainsi comme un processus de rupture, dont le succès repose fortement sur **l'investissement personnel et sur sa propre capacité à surmonter les obstacles ou moments de doute tout au long du parcours.**

Les actifs mettent en effet l'accent sur **leur détermination, leur envie et leur volonté comme premier facteur de réussite de la reconversion** (cf graphe ci-après).

Importance attribuée à plusieurs dimensions dans la réalisation du projet de reconversion



Pour s'engager dans une reconversion, il apparaît important, du point de vue des reconvertis, d'avoir atteint ou de **disposer d'un niveau de confiance en soi suffisant** pour pouvoir affronter les situations de rupture. On peut en déduire, a contrario, qu'une confiance trop faible inhibe le passage à l'acte et la mise en œuvre de la reconversion.

B. Une image positive de la reconversion, d'autant plus accessible qu'on l'a déjà pratiquée

Les actifs ayant vécu cette expérience s'accordent pour considérer que les reconversions professionnelles seront **de plus en plus fréquentes à l'avenir**. Plusieurs facteurs sont avancés pour justifier ce constat :

- des parcours de vie professionnelle de **moins en moins linéaires** ;
- des salariés qui ont acquis la certitude que **la polyvalence et la flexibilité** sont la clef de l'emploi ;
- des **jeunes générations** plus enclines au changement ;
- la **création d'entreprise** qui attire un public toujours plus nombreux ;
- de nombreux répondants qui ont déjà à leur actif plusieurs reconversions et mettent en avant **le caractère facilitant de cette expérience** ;
- des répondants qui n'excluent pas **d'autres reconversions à l'avenir** : au moment de l'étude, certains étaient déjà engagés dans un nouveau projet de reconversion.

« On arrive dans une société où quoi qu'il se passe on ne fait plus comme avant, on ne garde pas notre métier du début jusqu'à la fin pour moi. » (Cible 2, les précaires qui vont au plus simple)

« La polyvalence maintenant ce sont des valeurs qu'on va devoir avoir et pour l'autre génération aussi, plus on est polyvalent et plus on est capable de changer de secteur, et mieux, on peut payer nos factures. » (Cible 3, les accompagnés en interne)

« J'ai eu une étape dans ma vie où j'ai déjà fait une reconversion professionnelle, ce n'est pas ma première c'est pour ça que je suis plus à l'aise et si je devais recommencer, ce n'est pas ça qui va m'arrêter. » (Cible 3, les accompagnés en interne)

Les actifs ayant vécu une reconversion estiment que **cette pratique va faire désormais partie de la vie professionnelle** de tout un chacun, d'autant plus que **la première reconversion lève plusieurs barrières et favorise les démarches suivantes**. A moyen terme, on peut estimer que la reconversion professionnelle aura vocation à se développer dans les parcours des actifs. Cette évolution des pratiques et des représentations, ainsi que l'image positive d'une reconversion permettant d'aller vers un « meilleur » par rapport à la situation initiale (voir chapitre 2 sur les conditions d'émergence du projet), pourrait conduire à une **banalisation des reconversions professionnelles**, créant un contexte plus favorable à leur émergence.

« Tout le monde, même moi qui n'ai pas de diplôme. C'est à la portée de tout le monde quand on est plus épanoui dans le travail. » (Cible 7, les reconvertis sans histoire)

« Ça s'adresse à tout le monde. Je pense qu'on peut faire ça n'importe quand. » (Cible 8, les diplômés en mouvement)

Ces changements culturels sont d'ailleurs exprimés par certains actifs, par exemple le fait que **la reconversion est quelque chose de normal et qu'y être confronté n'est pas une anomalie ou un signe négatif**. L'acceptation du principe de reconversion semble assez largement partagée. En outre, l'idée que **le salariat (l'accès au CDI) n'est pas le mode d'exercice incontournable** et que **l'activité non salariée** n'est pas seulement une alternative, mais également **un projet désirable**, apparaît clairement dans les propos d'actifs interviewés.

« C'est faire ce que l'on veut comme on le veut. On est notre propre patron, on assume les réussites comme les échecs. » (Cible 1, les aspirants entrepreneurs)

La plus grande présence dans l'actualité du thème des reconversions depuis la pandémie, **la possibilité d'être confronté à des exemples de reconversion**, en particulier, créent un contexte global qui peut être rassurant et porteur pour le candidat à la reconversion.

« Autour de moi on en parlait beaucoup, parce que j'ai des amis qui ont entamé des reconversions professionnelles. C'est là que j'ai eu un peu déclic en me disant que changer de métier [...], ça pouvait éventuellement m'apporter quelque chose. Je n'attendais que ça et, quand enfin j'ai pu le faire, je me suis sentie super enthousiaste à l'idée de pouvoir commencer autre chose et de redémarrer un peu sur quelque chose de nouveau et qui réanimait ma motivation. » (Cible 2, les précaires qui vont au plus simple)

C. Des représentations qui se traduisent par des attentes peu prises en compte dans le cadrage des dispositifs institutionnels, mais auxquelles les conseillers apportent des réponses pratiques

Les représentations des actifs questionnent les professionnels de l'accompagnement sur **deux dimensions** qui constituent des attentes fortes :

- **L'appréhension des ruptures** réelles que va engendrer la reconversion et auxquelles la personne va être confrontée pendant son parcours ;
- **L'atteinte d'un niveau de confiance suffisant** en ses capacités pour se lancer dans le parcours. Pour les actifs, cela passe par une prise en compte de leur situation spécifique, y compris dans sa dimension personnelle (et partant, une reconnaissance de leur singularité en tant que personne, en plus de la spécificité de leur situation professionnelle).

En effet, la reconversion est une double rupture, présente et à venir, dont la décision est facilitée pour les actifs l'ayant déjà pratiquée, et pour laquelle le développement du sentiment d'auto-efficacité constitue **un enjeu d'accompagnement**.

1) Permettre l'appréhension des ruptures

La perception dominante de la reconversion chez les actifs concernés est celle d'une rupture à laquelle peut être associée une **valeur positive** (échapper à une situation insatisfaisante, mieux concilier vie professionnelle et vie privée...), ou plus exactement un espoir de changement positif, mais qui se traduit également par **un sentiment de perte** : de sécurité financière, de reprise à zéro, de régression dans le parcours, etc.

On sait que dans les théories de la décision, **l'aversion à la perte l'emporte souvent sur l'espérance de gain**. Les risques associés à la représentation d'une reconversion comme une rupture radicale constituent donc **un frein conséquent au projet de reconversion** et peuvent expliquer, soit les renoncements, soit l'inscription de la reconversion dans un temps long, de l'émergence de l'idée à l'engagement concret de la démarche.

A cet égard, le vécu exprimé par les actifs ayant déjà l'expérience de la reconversion est différent : une première pratique de la reconversion peut contribuer à **démystifier l'effet de rupture** et/ou à **fournir la confiance suffisante** pour affronter les étapes de transition.

« En ce moment, je regarde pour une éventuelle troisième reconversion par le biais d'une autre école pour sortir pendant un ou deux ans du groupe et faire autre chose. Parce que là, au bout de 5 à 6 ans, je suis arrivée au bout de l'exercice du métier d'acheteur. » (Cible 3, les accompagnés en interne)

Dès lors, une **double question** se pose en matière d'accompagnement :

- **L'identification des ruptures réelles** et la manière de les appréhender ;
- **La mise en valeur des éléments de continuité** dans le parcours.

Dans ce cadre, l'étude montre la grande difficulté de reconvertis non ou peu accompagnés à **identifier les compétences qu'ils possèdent et qui pourraient être utilisées dans le cadre d'un nouveau métier** :

« Savoir où on va, ce qu'on veut faire par rapport à notre personne, notre expérience, ce qu'on a appris, et par rapport à ce qu'on n'a plus envie de faire. Avoir de l'aide sur cette réflexion, quel métier pourrait nous correspondre pour s'épanouir. » (groupe Non bénéficiaires de CEP/BC)

« Ça fait 30 ans que je fais de la restauration, je ne sais rien faire d'autre ! [...] Il faut trouver ce qui peut coller et savoir dans quelle mesure on peut encore apprendre, et se lancer dans un métier qui a plus d'informatique, plus de choses que je n'ai pas l'habitude de manipuler. » (groupe Non bénéficiaires de CEP/BC)

L'accompagnement sur ce travail, dans le cadre du CEP ou des bilans de compétences, pourrait être abordé non seulement dans une optique technique (identifier la formation à suivre, par exemple), mais aussi comme **une étape de mise en confiance** pour aborder les phases de transition fortes. Les reconvertis mettent fréquemment en avant que l'élément clé de leur réussite a été leur volonté, leur ténacité et la confiance qu'ils s'accordaient dans la réussite du projet (pour rappel, premier facteur de succès pour 74 % des enquêtés). Dès lors, le **développement du sentiment d'auto-efficacité dans le cadre de l'accompagnement institutionnel** apparaît comme un facteur de facilitation des parcours.

Enfin, soulignons que les représentations des actifs sur les ruptures qui caractérisent la reconversion s'accordent aux travaux qui ont été conduits sur la notion de **bifurcation** (Negroni, 2005, 2007 ; Grossetti 2009) qui associe **les événements marquants et les « turning points »**. Les premiers sont relatifs à ce qui survient, les seconds relèvent de l'action de l'individu.

Ils permettent de caractériser, d'une part, un contexte donné avec un ou des événements qui vont jouer le rôle de déclencheurs (d'une prise de conscience, d'une nécessité, d'une décision...) et, d'autre part, le cheminement de l'individu jusqu'à la décision assumée de s'inscrire dans un projet de reconversion. Par rapport à ces travaux, les actifs interrogés expriment de manière très nette **les ruptures génératrices de la reconversion, mais également celles qui vont être la conséquence des premières**.

« Se dire que si je continue là où je suis-je vais mourir à petit feu, je n'en peux plus, il faut que j'arrête, que je ne fasse plus rien avant de changer. J'arrête, comment je peux arrêter ? » (cible 8, les diplômés en mouvement)

« Ça peut être le retour à l'école, ça a été mon cas. Il y a eu un passage en université. J'étais en classe avec des jeunes qui ont l'âge de mes enfants. » (cible 8, les diplômés en mouvement)

En ce sens, une approche trop étroitement chronologique du parcours de reconversion serait restrictive : ce qu'expriment les reconvertis montre que **les ruptures intervenues** (désengagement de son travail, situation familiale imposant un choix professionnel nouveau...) **s'agglomèrent aux ruptures anticipées** (ce qui va changer / ce qu'il va falloir changer), dans un temps qui mêle la situation présente et la projection dans le futur.

« Ce n'est pas évident de quitter un CDI où on vous fait confiance, pour un poste avec une moindre rémunération et on ne sait pas où on va. Je craignais de ne pas retrouver un emploi avec le même type de rémunération. Et, pendant ce laps de temps, j'ai eu une séparation. J'étais obligé de prendre en compte le côté financier. Ça m'a fait peur de changer d'emploi. » (cible « Les refus de PTP)

Le **facteur temps** » apparaît aussi à considérer dans l'accompagnement à cette étape, avec des parcours parfois courts (notamment, pour les profils de type « reconvertis par l'emploi », « précaires qui vont au plus simple »...). Dans ce cas, l'appréhension des ruptures et la question de la confiance ne peuvent se traiter de la même manière et avec les mêmes outils que pour des parcours nécessitant des étapes échelonnées dans le temps.

2) Une demande d'individualisation vs personnalisation de la relation

Le constat n'est plus à faire que **l'individualisation des pratiques de gestion des ressources humaines se retrouve dans le champ de l'emploi** (projet personnalisé d'accès à l'emploi, préparation opérationnelle à l'emploi individuelle...) **et de la formation** (longtemps resté au niveau du mythe, l'individualisation de la formation trouve de nombreuses réalités aujourd'hui avec la diversification des modalités de formation). Cela correspond à une demande des individus de reconnaissance et de prise en compte de leur situation particulière.

Dans l'analyse des entretiens, nous avons fait le constat que **l'un des freins dans le recours à l'accompagnement était la crainte**, de la part des actifs ayant un projet de reconversion, **que sa situation particulière soit mal prise en compte**. Lorsqu'il faut affronter des ruptures dans sa vie professionnelle, et quasi-nécessairement dans sa vie personnelle, et que l'on compte

principalement sur sa propre volonté, **l'attente et le besoin se portent inévitablement sur une prise en compte spécifique de sa situation, voire de sa personne.**

« [Pôle emploi] C'est un gros problème, parce que les interlocuteurs n'ont pas les compétences pour voir au-delà de ce qu'on leur dit. » (Cible 7, Les reconvertis sans histoire)

« On m'avait proposé des trucs vraiment improbables par rapport à mon job et ce que je voulais faire et il a fallu sortir les rames pour avoir quelqu'un de professionnel, un conseiller professionnel et qui ne veuille pas forcément me replacer absolument pour des histoires de statistiques. » (Cible 6, Les informés efficaces)

Cette demande de personnalisation est une attente que **les dispositifs institutionnels prennent partiellement en compte**. Par exemple, le dispositif du CEP est centré sur l'individu, alors que le Projet de Transition Professionnelle, pour sa part, est centré sur le dossier et le projet. Les prestataires de CEP ont donc des relations personnalisées avec les bénéficiaires que l'on ne retrouve pas (du moins, pas de manière généralisée) dans les associations Transition Pro.

“Je peux faire toute la démarche sans jamais avoir eu de contact avec vous directement ? Oui, maintenant.” (Conseiller Transition Pro)

Cette personnalisation de la relation a une double dimension. Tout d'abord, et les retours des reconvertis interviewés sont très significatifs sur ce point, **ils ne sont pas accompagnés par un organisme mais par une personne**. Les structures sont d'ailleurs rarement mises en causes et assez spontanément les reconvertis expriment “qu'ils ont eu la chance de tomber sur la bonne personne” ou au contraire “qu'ils n'ont jamais trouvé un interlocuteur les comprenant”.

Pour les **professionnels** de l'accompagnement, la création d'une relation personnalisée est à la fois **une manière de créer de la confiance** (indispensable au travail d'accompagnement) et **d'adapter la prestation offerte** :

« On est sur une prise de connaissance mutuelle, sans protocole, sans procédure, c'est l'échange qui nous amène à aller fouiller d'un côté, dans un autre (un mode d'entretien libre que vous orientez en fonction de la personne) » (Conseiller CEP)

« On part quand même de la situation actuelle de la personne, sur ce premier rendez-vous on a peu de temps, il y a pas mal de choses à voir. Quelle est la situation professionnelle de la personne, et quelles sont la ou les problématiques, quelles sont ses attentes, ses besoins, on clarifie les objectifs. Les thématiques sont très vastes, la personne peut parler de sa santé, de son contexte personnel, professionnel, on a pas mal de personnes qui ont fait un burnout, les situations sont à chaque fois assez complexes, on peut aller sur toutes ces thématiques” (Conseiller CEP)

La **deuxième dimension** de la personnalisation de l'accompagnement est que **le champ personnel, et pas seulement professionnel, va être quasi-systématiquement exploré avec la personne** : soit pour vérifier le soutien de l'entourage au projet, soit pour vérifier la faisabilité du projet au regard de la situation personnelle, soit parce que des questions relevant de la sphère personnelle doivent être traitées, avant de pouvoir travailler sur le projet professionnel ou encore, tout simplement, parce que le bénéficiaire aborde spontanément cette dimension.

« La vie sociale peut avoir changé, la vie familiale qui a changé, un déménagement, plein de choses entrent en jeu. » (Cible 5, Les utilisateurs satisfaits de l'accompagnement institutionnel)

« La relation se créant, la frontière est un peu moins précise, peut-être, il n'y a pas longtemps une cadre s'assoit et me dit : je viens de me faire larguer par mon mari ! La proximité, la relation les amènent à s'autoriser à dire ce qui est important pour eux aujourd'hui, elle ne pouvait pas bosser sa recherche car il y avait ça, elle est venue le poser.” (Conseiller CEP)

“Et notre rôle est aussi de permettre aux gens de prendre des décisions et de faire des choix de manière éclairée, c’est dans notre mission d’aller même sur des choses qu’ils n’ont pas abordées, d’aller les questionner pour leur permettre de mener cette réflexion. Et dans l’entrepreneuriat, l’écosystème dans lequel on va intégrer son milieu familial et la manière dont le milieu familial l’accepte, participe, encourage etc. c’est déterminant, c’est un élément sur lequel j’irai systématiquement quand on me parle de création d’entreprise” (Conseiller CEP)

“Même quand il s’agit de reconversion pour un emploi salarié, il y a des choses qui relèvent de la décision familiale, une personne qui veut se reconvertir dans un métier qui nécessite de travailler le soir et le week-end, il faut absolument que l’environnement familial soit soutenant, sinon ça pourrait poser de vraies difficultés à la personne.” (Conseiller CEP)

Or, la dimension personnelle n’est pas directement prise en compte dans le cahier des charges du CEP, qui reste centré sur la dimension professionnelle. Elle n’est incluse dans la réglementation du bilan de compétences que pour l’identification des “compétences personnelles” et ne réfère donc pas à au contexte de la vie personnelle, dimension qui est pourtant souvent abordée également dans les bilans de compétences.

Est donc posée la question de ce qui peut relever de l’accompagnement institutionnel et de ce qui peut faire l’objet d’un renvoi vers d’autres professionnels (ex : thérapeute, coach ou conseiller personnel/ professionnel...). La prise en compte de cette dimension personnelle interroge également sur la professionnalisation officielle, au sens d’explicite, du réseau d’accompagnement sur ces sujets, et plus largement, sur l’intégration dans les textes relatifs aux dispositifs d’accompagnement de cette dimension personnelle omniprésente.

Si l’on admet cette demande de personnalisation et que l’on considère qu’elle est de nature à mieux contribuer à la prise en compte des ruptures que la personne aura à surmonter et à l’établissement de la confiance indispensable à la bonne réalisation du parcours, alors la personnalisation de la relation, au double sens indiqué ci-dessus, devrait devenir un explicite de l’accompagnement des parcours de reconversion.

« Je pouvais aller le voir, on pouvait discuter, je pouvais lui parler de mes difficultés et il me donnait son avis, des petites astuces. » (Cible 8, Les diplômés en mouvement)

Toujours dans cette logique, et conformément à ce qu’expriment les actifs, notamment la chance, ou pas, de tomber sur la bonne personne, il pourrait être instauré, de manière explicite, la possibilité, pour la personne ou le conseiller, de poser le diagnostic que la relation qui s’est nouée entre les deux parties ne permet pas de poursuivre utilement le travail.

Dans une telle situation, des stratégies d’évitement ou de contournement peuvent apparaître : délaissier l’accompagnement institutionnel, faire appel à un contact ou une autorité tierce pour obtenir de la structure d’avoir un autre interlocuteur, quitter la structure en question et chercher un autre organisme en capacité d’accompagner (l’étude quantitative témoigne d’un certain « nomadisme » dans la recherche d’accompagnement).

« ... ils ne m’ont pas aidé, donc j’ai préféré me débrouiller seule. » (Cible 7, Les reconvertis sans histoire)

Les professionnels eux-mêmes font état de pratiques de ce genre. Ainsi, un conseiller du CEP rapporte qu’« On surveille aussi le multi-consommateur ! Et il y en a de plus en plus qui créent plusieurs comptes », soit pour vérifier les informations transmises (preuve d’une confiance limitée), soit pour changer d’interlocuteur.

“ En allant voir les différents rendez-vous, j’ai vu qu’elle avait déjà eu un rendez-vous avec un collègue, et dans l’entretien la personne, comme je lui refaisais un entretien 1, me l’a évoqué et m’a dit je n’ai pas été écoutée,

entendue, ça ne s'est pas bien passé, donc j'ai demandé un autre rendez-vous, et on a poursuivi comme ça.» (Conseiller CEP)

Mais ces pratiques demeurent dans le « non-dit » ; elles ne sont pas explicites. Par exemple, pour le CEP, il n'est pas indiqué, parmi les informations communiquées systématiquement lors du premier contact, que le bénéficiaire peut, s'il le souhaite et sans avoir à justifier de motivations particulières, **demandeur à changer d'interlocuteur** si la relation ne permet pas d'avoir une relation personnalisée satisfaisante. Les professionnels indiquent que cette situation peut intervenir, rarement toutefois, à la demande du conseiller, voire du bénéficiaire : « *Il a possibilité de faire une demande de recours, de dire à un moment donné, j'ai eu une insatisfaction, sur son ressenti, il est contacté par nos managers qui peuvent faire un changement de conseiller. C'est à la main de la personne.* » (Conseiller CEP). La question d'instaurer une bonne pratique dans ce domaine peut être posée.

2. Les conditions d'émergence du projet de reconversion : quitter un contexte insatisfaisant pour un avenir meilleur, en acceptant les risques du changement

La reconversion professionnelle traduit **le souhait d'aller vers quelque chose de meilleur** mais ce meilleur n'est pas défini in abstracto, il s'évalue le plus souvent en comparaison de la situation vécue. La majorité des reconversions naissent ainsi au sein d'un **contexte insatisfaisant**, qui va créer les conditions de l'émergence du projet de reconversion.

A. Un contexte d'insatisfaction, des événements déclencheurs et un désir de changement

Les résultats de l'enquête quantitative confortés par les entretiens avec les actifs montrent que les **raisons** qui poussent à envisager une reconversion professionnelle sont **extrêmement plurielles** et se positionnent au croisement entre **le rejet d'une situation jugée insatisfaisante** au plan professionnel et/ou de ses impacts sur la vie personnelle, d'une part, **et la promesse d'une vie meilleure**, en phase avec ses besoins et ses aspirations, d'autre part.

- La **perte de sens** constitue la raison la plus partagée (27%) des actifs en reconversion ; sont aussi marqués l'insatisfaction vis-à-vis des **conditions de travail** (23%), de la **rémunération** (22%), d'une **pression trop importante** (20%) ou de problèmes de santé (maladie, burn-out...) (16%).

« Ce qui m'a donné envie de changer c'est que ce métier on en a vite fait le tour ce sont toujours les mêmes choses, les mêmes formations qui reviennent et il y a eu un peu d'usure aussi de s'investir dans les formations et énormément d'intérimaires, et après les gens s'en vont, on s'investit et les gens ne restent pas, c'était un peu décevant comme métier. » (Cible 3, les accompagnés en interne)

« Dans l'Education Nationale, il n'y a pas d'évolution de salaire, pas d'évolution de poste donc c'est un travail qui est très bien mais seulement sur le court terme. On ne peut pas avoir de CDI, c'est que des contrats d'un an. C'est vrai qu'à un moment donné la situation financière et le fait de mûrir fait que cette situation ne convient plus. » (Cible 4, Les reconvertis par l'emploi)

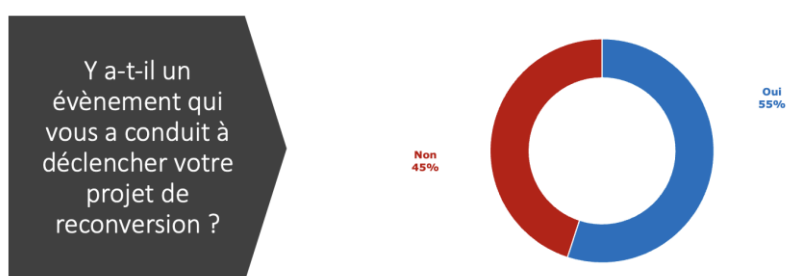
- Les **objectifs** de l'engagement dans une reconversion mêlent étroitement **dimension professionnelle et personnelle** : métier plus en phase avec ses centres d'intérêt (33%), retrouver du sens au travail (32%), meilleur équilibre pro/perso (32%), rémunération (31%) et/ou conditions de travail (31%).

« Quand je suis entrée dans la vie active, j'étais responsable dans le tourisme viticole. Cela correspondait à mon parcours académique. J'ai été dans cette branche pendant 4 ans 1/2. C'est en arrêtant cette voie-là, quand j'étais au chômage, que j'ai fait le point sur ce que je voulais faire. J'ai réalisé que mon goût pour l'audiovisuel que j'avais dans l'adolescence était toujours présent. » (Cible 8, Les diplômés en mouvement)

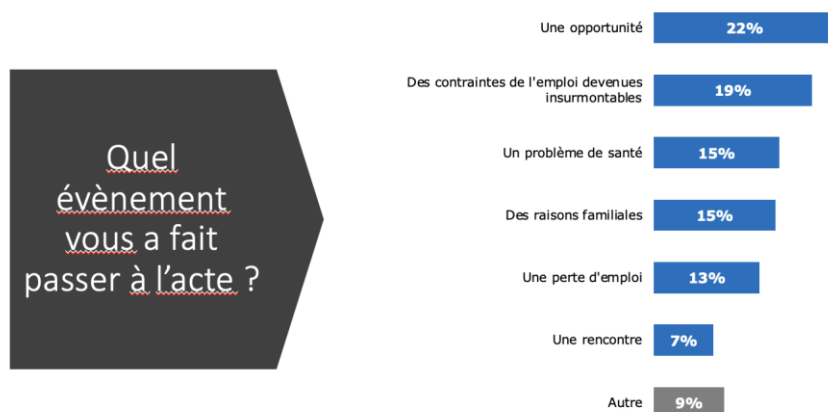
« Je ne me voyais pas faire grand-chose d'autre que ce travail, ça a été compliqué, très douloureux de partir de ce métier et je n'arrivais pas à me projeter dans autre chose. Mais je voulais plus de temps pour m'occuper de mon enfant qui allait naître » (Cible 6, Les informés efficaces)

- Hormis pour certains profils (« reconvertis par l'emploi », notamment), les motivations liées au **marché du travail** n'apparaissent généralement qu'ensuite : changer pour **un secteur ou métier d'avenir** (25%), **(re)trouver plus facilement un emploi** (21%), anticiper/sécuriser la suite de son parcours professionnel (19%).

Dans plus d'1 cas sur 2 (55%), la reconversion s'enclenche suite à un **évènement déclencheur** :



Ces évènements se situent sur des registres différents ; il peut s'agir d'une **opportunité** (22%), **premier facteur déclencheur**, ou à l'inverse de **contraintes fortes** liées à l'emploi exercé (19%), à la santé (15%), à la famille (15%) ou à une perte d'emploi (13%).



Ainsi, le point de départ de la très grande majorité des reconversions est donc **un contexte d'insatisfaction**, sur lequel viennent se greffer **des éléments déclencheurs relevant de la sphère professionnelle, mais aussi personnelle**.

Comme l'illustrent les propos d'actifs en reconversion ci-dessous, relevons que ces déclencheurs peuvent être positifs (opportunité, information, rencontre, dispositif...) et pas uniquement négatifs (perte d'emploi, problème de santé, « goutte d'eau » dans les tensions professionnelles...).

« La première étape, c'est quand on a un rejet du métier. Il faut qu'il y ait un déclic quelle que soit la raison : soit parce qu'on a été déçu, une prise de conscience, un remord. On ne veut plus ce qu'on fait. » (Cible 8, Les diplômés en mouvement)

« Ça me trottait dans la tête depuis un ou deux ans ou plus, mais c'est vraiment le congé parental qui m'a permis de sauter le pas. » (Cible 1, Les aspirants entrepreneurs)

« Dans le cadre de la fusion, on bénéficiait d'avantages pour partir si l'on souhaitait et à partir de ce moment, j'ai regardé les conditions de départ, ce qu'il fallait pour en bénéficier, quelles étaient les portes de sortie... » (Cible 1, Les aspirants entrepreneurs)

La **décision de reconversion** apparaît donc principalement nourrie par l'idée que « c'est le bon moment », soit parce qu'il n'y a plus rien à perdre (tant la situation actuelle est dégradée), soit parce que ce qui sera abandonné n'est plus suffisamment attractif pour constituer un frein à la transition.

Bien évidemment, le constat ne peut être inversé : tout insatisfait n'est pas un reconverti potentiel et la reconversion ne présuppose pas nécessairement un fort rejet de la situation occupée. Les **niveaux d'insatisfaction exprimés sont d'ailleurs très variables** selon les profils : depuis la situation devenue tellement insupportable qu'elle met en jeu la santé, jusqu'à la frustration professionnelle d'une rémunération ou d'un degré d'autonomie insuffisant.

« Ça a été assez loin, je suis allée au commissariat déposer une main courante. Je suis tombée sur un flic très à l'écoute pour une fois, qui m'a conseillé de voir un médecin pour me mettre en arrêt, pour faire jouer mon droit de retrait [...] de là, j'ai été en arrêt très longtemps. » (Cible 5, les utilisateurs satisfaits de l'accompagnement institutionnels)

De ce fait, les **objectifs** assignés à la reconversion, ce désir de changement vers quelque chose de mieux, portent sans surprise des attentes très différentes :

► **S'émanciper, devenir indépendant**

Devenir son propre patron (Cible 1 des 'aspirants entrepreneurs'), ne plus subir les décisions avec lesquelles on n'est pas d'accord, laisser libre cours à sa créativité, ne plus être un simple exécutant...

« La reconversion professionnelle, dans mon cas, pour création d'entreprise, c'est prendre sa liberté, prendre son autonomie. Réellement changer de vie professionnelle. » (Cible 1, les aspirants entrepreneurs)

► **Augmenter sa rémunération**

Améliorer son niveau de vie, gagner plus d'argent pour subvenir à ses propres besoins, ceux de sa famille, avoir une stabilité financière.

« C'est pour l'aspect monétaire et moi c'est pour mes enfants. On a réfléchi avec mon mari et c'est moi qui ai changé de métier. » (Cible 7, Les reconvertis sans histoire)

► **Rebondir, faire face à une situation contrainte**

Une nécessité de changer de métier face à l'incapacité de trouver du travail dans son domaine : âge avancé, secteur bouché, inaptitude, déménagement du conjoint...

« La vie sociale peut avoir changé, la vie familiale qui a changé, un déménagement, plein de choses entrent en jeu. » (Cible 5, Les utilisateurs satisfaits de l'accompagnement institutionnel)

► **Redonner un nouvel élan à sa carrière**

Sortir de sa routine, d'une vie professionnelle moribonde pour se lancer de nouveaux challenges, exercer un travail plus épanouissant, exercer un métier qui a du sens...

« Le métier que je faisais ne représentait plus de challenge pour moi, c'est à ce moment-là que je me suis posée des questions. » (Cible 2, les précaires qui vont au plus simple)

► **Mieux concilier vie privée et vie professionnelle**

Gagner en autonomie, organiser son temps de travail, ne pas sacrifier sa vie de famille, s'occuper de ses enfants.

« J'étais serveuse avant. J'ai voulu changer de métier, parce que la restauration avec deux enfants ce n'était pas évident. » (Cible 2, les précaires qui vont au plus simple)

► **Avoir une seconde chance /rectifier une erreur de parcours**

Exercer le métier que l'on a toujours voulu faire, corriger une erreur d'orientation / de parcours, sortir d'une situation professionnelle précaire (intérim), obtenir un diplôme pour les travailleurs sans qualification et améliorer ainsi son employabilité, son niveau de rémunération, avoir plus de responsabilités...

« A tous ceux qui n'ont pas muri leur projet professionnel ou qui n'y croyaient pas encore assez au moment où on demande des orientations, au collège, lycée. A cet âge-là, on ne sait pas ce qu'on a envie de faire ou on oublie ce qu'on a envie de faire. » (Cible 8, Les diplômés en mouvement)

B. Une reconversion professionnelle qui comporte des risques, plus ou moins difficiles à dépasser selon les actifs concernés

Les risques qui entourent la reconversion professionnelle, énoncés par les actifs ayant vécu cette expérience, se situent sur **quatre plans** :



FAMILIAL

- Risque de chambouler le quotidien familial, de perturber une organisation bien ficelée.
- Risque d'embarquer sa famille dans une « aventure » qui peut avoir des répercussions sur chaque membre de la famille. Ex : problème de garde des enfants.

« C'est un travail en plus, il faut s'y mettre à fond, ce n'est pas évident, il faut savoir ce qu'on veut faire et avoir. J'ai beaucoup réfléchi pour faire ça, pour aller vers l'avant, y rentrer, ce n'est pas évident surtout quand on a des choses à faire le soir. Il faut se motiver pour y aller, surtout avec mon âge, encore si j'avais 30 ans ok, mais à 56 ans ce n'était pas évident, bientôt l'âge de la retraite. » (Cible 3, les accompagnés en interne)



FINANCIER

- Risque de se retrouver dans une situation financière délicate, inconfortable, de manquer de moyen pour subvenir à ses propres besoins et/ou à ceux de sa famille. Ex : difficulté à payer son loyer/crédit.

« Il y a un peu de peur : j'avais un poste où je gagnais extrêmement bien ma vie et je pars dans un milieu que je ne connaissais absolument pas. » (Cible 6, Les informés efficaces)



PERSONNEL

- Risque d'avoir des conséquences psychologiques liées à l'échec, de se sentir mal d'avoir échoué.
- Un échec difficile à encaisser, qui peut blesser l'égo et donne l'impression de renvoyer une mauvaise image de soi à l'entourage et aux autres.

Ex : perte de confiance en soi, de motivation, mal être.

« Ça demande un investissement en temps et aussi, c'est toujours assez compliqué, c'est une remise en cause, au niveau de la gestion personnelle ce n'est pas simple. » (Cible 3, les accompagnés en interne)



PROFESSIONNEL

- Risque de perdre un emploi stable, son contrat de travail, son ancienneté...
- Une mise en danger sur le plan professionnel comprenant le risque de se retrouver sans emploi à l'issue de la reconversion ou dans un emploi que l'on n'apprécie pas finalement.

Ex : perte d'un CDI et ses avantages.

« Très risquée, en tous cas dans mon cas, quand on est bien installé et qu'on passe à autre chose. Quand on a un emploi stable comme celui que j'avais, il y avait une forme de confort, même s'il y a une part de stress à cause de la hiérarchie. » (Cible 1, les aspirants entrepreneurs)

Ainsi, la reconversion professionnelle est, la plupart du temps, associée à **une prise de risque importante, qui nécessite d'être maîtrisée, limitée ou assumée, pour que le processus soit engagé**. Certains profils parviennent à **dépasser facilement ces risques**, comme certains actifs du groupe des « précaires qui vont au plus simple » qui déclarent pouvoir retrouver un emploi rapidement en cas d'échec (intérim...) : « Je peux toujours travailler. Ce n'est pas un problème. Dans mon travail à la clinique,

je n'étais pas en CDI, j'étais vacataire, c'est tout comme les intérimaires. [...] Si ça ne marche pas, je pourrai toujours redevenir auxiliaire. ».

D'autres actifs **retarderont fortement la décision** faute de sécurisation : « *Pour moi, ça n'a pas été une démarche très simple, ça fait longtemps que je me dis que j'en ai marre de ce que je fais, mais de là à sauter le pas, ça a été plus difficile. [...] comme je suis très attachée à ma sécurité professionnelle, j'ai mis du temps à me dire que c'est maintenant qu'il faut le faire parce qu'après, ça sera trop tard.* » (cible 9, les refus de PTP).

C. Prendre en compte l'invariant du contexte d'insatisfaction professionnelle dans les parcours de reconversion

Le constat que « **l'insatisfaction professionnelle apparaît comme le principal déclencheur d'un bilan de compétences** » a déjà été posé (Gosseume & Hardy- Dubernet, 2005, p. 2). Le constat reste valide en 2021, comme le montre le travail d'évaluation réalisé par le CEET-CNAM en mai 2021 dans lequel une consultante s'exprime en ces termes : « *Je suis très surprise de voir des gens qui viennent en bilan, qui veulent changer parce que ça ne va pas du tout. Et au début j'étais là : Mais m... ! Y'en a pas un seul qui veut changer parce que c'est sympa ? Quelque chose de positif quoi* » (Pascale, exerce depuis 3 ans).

Dans une étude publiée en 2020, Ludivine Gros analyse 14 parcours de reconversion ; **tous s'inscrivent également dans un contexte d'insatisfaction professionnelle (sans que cela ne soit un présupposé de l'étude) :**

Interrogés	Causes de la rupture	Distanciation entre passé et présent	Cibles de la critique	Nouveau métier/domaine
Marie-Laure, Fanny, Arthur, Benjamin	Vocation contrée	Très forte	•Ancien métier et monde professionnel •Système économique en général (capitalisme)	Professions intellectuelles et artistiques (3/4)
Margaux, Marianne, Adeline, François, Damien	Déconvenue professionnelle	Forte	•Ancienne entreprise •Priorités antérieures	Bien-être et paramédical (4/5)
Jean, Elodie, Thomas, Maxence, Alyson	Frustration professionnelle	Modérée	•Ancien type d'entreprise et de mode de management	Entrepreneurs (5/5)

Formation Emploi 2020/4 n° 152

Dans le cadre de l'étude, les **conseillers de CEP** ont confirmé qu'un contexte dégradé, un désengagement dans son activité, une insatisfaction professionnelle, caractérisaient bien souvent **l'environnement dans lequel éclot le projet de reconversion**.

“Et ce qui ressort c'est le rapport de confiance vis-à-vis de l'entreprise, les gens qu'on reçoit ne se sentent plus en confiance avec leur employeur, ça devient une rareté !” (Conseiller CEP)

Une des hypothèses de l'étude était que la distinction entre des reconversions “volontaires” ou “subies” constituait une réduction binaire peu pertinente. Les réponses obtenues de la part des actifs confirment cette hypothèse. **L'émergence du projet et la prise de décision relèvent d'un processus qui associe une volonté, dans tous les cas, à un contexte dans lequel les champs de contrainte s'exercent de manière plus ou moins forte.** Comme a pu déjà le caractériser Claire

Bidart (Bidart, 2006), la reconversion, même liée à un évènement fort, n'est jamais un éclair dans un ciel d'azur. Elle intervient comme un processus séquentiel ou comme une "co-occurrence synchrone d'évènements". Dit autrement, **l'émergence du projet de reconversion et la prise de décision relèvent d'une équation personnelle multifactorielle**, dont le contexte est le catalyseur et qui peut se trouver accélérer par des évènements marquants de toute nature (personnels ou professionnels).

Ce qui permet de dégager deux éléments importants dans la **compréhension de l'engagement d'une reconversion** :

- ▶ Il est assez rare qu'un évènement marquant déclenche à lui seul le projet de reconversion. La reconversion professionnelle peut résulter d'éléments déclencheurs lourds (maladie, licenciement...) et d'autres moins signifiants (avis de collègues, informations de hasard, propositions inattendues...). **Les évènements lourds ne sont pas nécessairement ceux qui déclenchent le passage à l'acte** (au contraire, certains actifs, face à une épreuve, s'accrochent à des repères stables).
- ▶ Les éléments contextuels associent des dimensions professionnelles et personnelles et constituent, au final, **un paysage "biographique" singulier** qui va fortement impacter les conditions d'engagement de la reconversion.

D. Un employeur « de départ » peu présent dans les parcours de reconversion, hormis pour les reconversions internes aux entreprises

Les représentations limitantes des actifs sur le motus operandi d'une reconversion tendent à **exclure l'employeur initial du processus de reconversion** : toute reconversion est d'abord une « perte » pour l'employeur, qui n'a donc pas intérêt à aider ses salariés ; une reconversion s'effectue en principe après le départ de l'entreprise initiale et le salarié doit éviter de le faire savoir à son employeur, créant une situation d'inconfort pour le salarié concerné.

« Eux ne voient aucun avantage pour eux à nous apporter ça, ils ne tirent aucun bénéfice, ce n'est que pour le salarié... Il faut avoir quelqu'un avec un bon côté humain, en face de soi, qui veuille nous accompagner sur ce projet, mais même... Il n'y trouvera pas son compte. Et si c'est des personnes qui sont déjà un peu compliquées à vivre, réticents à ce que les salariés prennent leurs congés, pour quelqu'un qui va ensuite les planter, ils seront encore plus réticents ! » (Groupe non-bénéficiaires de CEP/BC)

« J'ai demandé de l'aide à mes ex-employeurs : c'était une petite structure, ils savaient qu'ils allaient me licencier, il fallait que je trouve quelque chose et j'ai demandé de m'aider à financer un bilan de compétences pour savoir et quand ils ont vu qu'il fallait verser des sous, ils ont refusé... » (Groupe non-bénéficiaires de CEP/BC)

De fait, **le service Formation/RH** n'est cité que par 16% des actifs accompagnés et, si l'on fait exception du parcours des « reconvertis en interne » réalisé dans le cadre d'un projet partagé par l'employeur, **l'entreprise de départ apparaît d'autant moins comme un acteur possible de la reconversion que celle-ci est souvent nourrie**, nous l'avons vu, **par une insatisfaction professionnelle** qui n'est pas favorable à un climat de confiance, de transparence ou d'échange sur un projet de départ.

« Ça va être le caractère des patrons : ceux qui ont envie de faire un effort ou pas, selon l'ambiance, si on part en bons termes ou pas... Mais quand on quitte une entreprise, c'est rarement avec le sourire aux lèvres, donc demander de l'aide, ça peut bloquer... » (Groupe non-bénéficiaires de CEP/BC)

Même si l'on pourrait opposer que **le nombre de ruptures conventionnelles n'exclut pas l'accord de parties parfois en conflit**, cela ne va pas, pour les actifs, jusqu'à associer l'employeur à un projet de reconversion. Des conseillers CEP ou de Transition Pro confirment que pour un projet démissionnaire ou un PTP, le candidat informe souvent l'employeur en dernière démarche, lorsque vient le moment où il est obligé de le faire.

« On est parfois dans des situations d'évitement du dispositif de PTP, parce que l'entreprise serait au courant, et ils préfèrent se financer eux-mêmes. Oui, ça c'est très régulier » (Conseiller CEP)

- Dans le cadre du dispositif **Transco** présenté à un groupe d'actifs susceptibles d'être intéressés, la **place de l'entreprise** dans le dispositif est questionnée, avec la mise en évidence de **divergences potentielles** entre l'intérêt de l'employeur et celui des salariés.

« L'initiative vient de l'entreprise du salarié, donc mon employeur doit démarrer ce dispositif, il doit être déjà d'accord, c'est lui qui a son mot à dire. Même si moi je veux, si lui ne veut pas, ça ne marchera pas : tout repose dans les mains de l'employeur, donc si on est en conflit, il va tout faire pour ne pas nous faciliter notre transition collective. » (Focus group, Cible Transco)

De même, si le maintien du lien contractuel avec l'employeur initial sécurise dans un premier temps les actifs, ils s'interrogent ensuite fortement sur **la possibilité de retour en cas d'échec**, sur les motivations de l'employeur vis-à-vis de ce « deal » et, par la même, sur la crédibilité de cette disposition de Transco.

« Mais si on fait une formation de 24 mois et que ça ne marche pas : vous pensez que l'employeur va me reprendre après ? Il va me dire : tu as fait un choix de reconversion et 2 ans après, tu reviens ? Je suis désolé que ça se soit mal passé pour toi mais celui qui t'a remplacé me convient. » (Focus group, Cible Transco)

« Si l'entreprise a un avenir incertain et qu'elle en vient à proposer une formation et à la fin, on est assuré de retrouver l'emploi initial, c'est un peu étrange... Même si [c'est quand] ça ne fonctionne pas, donc ce n'est pas vraiment certain. C'est contradictoire : on parle bien d'un métier sans avenir, compromis et on est assuré de le retrouver à la fin ? Si on peut le faire, c'est qu'il n'est pas si en danger que ça, donc pourquoi tout ça ? » (Focus group, Cible Transco)

- Les **entretiens professionnels n'apparaissent pas** dans les récits de reconversion. Ce constat peut faire écho à plusieurs questions :
 - celle des ressources de l'entreprise pour assurer ces entretiens et de leur réalisation effective ;
 - celle du contenu : la dimension prospective est une difficulté récurrente pour les employeurs, et le contexte économique et social se prête peu à des anticipations.

Dans son rapport intitulé "Quelle place pour les compétences en entreprise ?" (avril 2021), France Stratégie fait le constat qu'**un quart seulement des entreprises aurait des pratiques de gestion des compétences** et que même parmi celles-ci : *"Le volet prévisionnel de la GPEC reste souvent un vœu*

pieux, au vu des ressources conséquentes qu'il nécessite (y compris pour les grandes entreprises) et de l'incertitude liée à l'exercice".

- ▶ Pourtant, le parcours des « **accompagnés en interne** » met en évidence les nombreux bénéfices, en amont de la décision, puis en aval :
 - **Une décision de reconversion professionnelle facilitée.**
 - Les 'accompagnés en interne' disposent d'un filet de sécurité : ils disposent d'un droit à l'erreur, en cas d'échec, ils peuvent retrouver leur ancien poste.
 - La plupart a eu la possibilité de réaliser une immersion dans le service pour lequel ils postulent afin de se faire une idée précise de leur futur métier et conditions de travail.
 - **Le parcours des 'accompagnés en interne' est extrêmement balisé** : ces derniers jouissent de l'infrastructure de leur employeur ; ils sont très entourés par leur manager, leur tuteur, leur formateur.
 - De ce fait, une cible qui ne fait pas ou très peu de recherches / de démarches en dehors de l'entreprise.
 - Aucun 'accompagné en interne' n'a eu besoin de recourir à des dispositifs d'accompagnement externes, la plupart n'y ont même pas pensé.
 - Pour les accompagnés en interne, **le moment le plus délicat de leur parcours reste l'étape de la formation** qui implique un investissement important et qu'il faut avoir la capacité de mener de front avec son travail dans l'entreprise.

« J'avais une manager qui m'a soutenu du début à la fin ! Il fallait sortir le travail mais elle a eu une grande tolérance ; même si je cumulais du retard, que je produisais moins que les autres à certains moments elle avait mis en place un « Back-up » pour m'alléger un peu et me permettre de me concentrer sur le projet. J'ai trouvé que c'était assez fluide. » (Cible 3, les accompagnés en interne)

« J'ai eu la chance d'avoir un ancien collègue de travail qui travaillait dans ce service. Donc du coup, je l'ai contacté pour savoir en quoi ça consistait et si ça lui plaisait et il m'a fourni pas mal de renseignements et il m'a aidé à faire mon entretien et ça m'a rassuré, il a pu m'expliquer et j'ai pu lui poser des questions que je n'aurais pas posées à d'autres personnes. Il a répondu à mes inquiétudes et ça m'a rassuré. » (Cible 3, les accompagnés en interne)

Lorsque l'entreprise trouve un intérêt direct au parcours de reconversion du salarié, elle l'accompagne. Cela signifie soit qu'elle a mis en place une politique de fidélisation et d'évolution professionnelle, soit que la reconversion s'inscrit dans le cadre de sa politique ressources humaines du fait de son contexte socio-économique. Lorsque tel n'est pas le cas, le principe "pas d'intérêt, pas d'action" s'impose.

NB : l'exemple des Plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) est à ce titre éclairant : suite au constat que les plans sociaux se résumaient souvent à des indemnités de départ et des mesures d'âge, le législateur a instauré l'obligation de mettre en place des mesures concourant efficacement au reclassement. Outre les contrats de sécurisation professionnelle et les congés de reclassement, le plan doit comprendre des actions contribuant expressément au reclassement telles que des bilans de compétences, VAE, parcours de formation, aide dégressive à la reprise d'emploi, aide au déménagement pour prendre un emploi, aide à la création d'activité, etc.

Pour les acteurs de l'accompagnement des reconversions professionnelles, ces constats confortent le **rôle et l'intérêt du CEP** pour répondre aux besoins des actifs se questionnant sur une possible

reconversion. **Accessible gratuitement, à tout moment et qui garantit la confidentialité**, le CEP semble plus adapté aux contextes qui constituent actuellement le point de départ de la majorité des reconversions.

Dès lors, la **stratégie de communication sur le CEP** pourrait-elle cibler plus directement les profils ayant une forte insatisfaction sur leur situation professionnelle, afin de leur permettre de mieux identifier le service qui peut leur être rendu ? En d'autres termes, peut-on évoluer vers une communication moins institutionnelle (ce qu'est le CEP, à qui il s'adresse...) pour cibler les besoins et situations des actifs auxquelles le CEP peut apporter des solutions ?

Pour ce qui concerne **Transco**, le fait d'axer le dispositif sur une négociation dans l'entreprise de départ peut interroger : il se positionne **d'avantage comme un dispositif centré sur les entreprises confrontées à des difficultés à venir en matière d'emploi que sur les projets individuels de reconversion**. Les actifs en reconversion sont d'ailleurs interrogatifs sur la possibilité de retour dans l'entreprise, en cas d'échec du projet de reconversion.

En contrepoint, on peut relever **l'intérêt et les efforts des entreprises confrontées à des difficultés de recrutement** pour attirer et former des candidats, y compris dans le cadre de reconversions. A titre d'exemple, notons que, parmi les nombreux **CFA d'entreprises** créés après la loi du 5 septembre 2018, la majorité le sont sur des problématiques de pénurie d'emploi dans les secteurs de la santé, de l'hôtellerie, des transports, du commerce, etc. On peut également prendre comme exemple le fait que 90 % des employeurs qui accueillent des stagiaires dans le cadre de la Période de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP) le font parce qu'ils cherchent à recruter (Statistiques Etudes et Evaluations, Pôle Emploi, mars 2021).

Dès lors, la question de **prendre appui sur l'entreprise qui cherche à recruter plutôt que sur celle qui cherche à décruter** peut donc se poser pour les dispositifs qui visent à accompagner, de manière relativement massive, des reconversions professionnelles.

Enfin, au plan de l'accompagnement, le contexte d'émergence des reconversions incite à favoriser les pratiques permettant **la transformation d'un point de départ négatif en un projet positif** et à soulever la question d'**éventuels préalables à la construction du projet**, lorsque le bénéficiaire est en situation difficile dans son vécu immédiat.

E. Les attentes des reconvertis en matière de sécurisation financière et les réponses disponibles

La reconversion professionnelle est associée à **une prise de risque importante**, qui nécessite d'être maîtrisée, limitée ou assumée, pour que le processus soit engagé. Certains profils parviennent à dépasser facilement ces risques ; d'autres retarderont fortement la décision faute de sécurisation.

« Le fait de savoir que j'avais une aide, comme j'ai pu obtenir auprès de Lidl ma rupture conventionnelle, j'avais droit au chômage, ça avait un côté tranquilisant, suivant comment allait se passer le début de mon entreprise je savais que j'avais mon complément chômage derrière. » (Cible 1, les aspirants entrepreneurs)

La **prise de risque/peur de l'échec** est le frein le plus partagé (37% des actifs ayant connu une reconversion dans les 5 dernières années), devant la **situation financière** du foyer (28%).

« On se dit « Est-ce que c'est le bon choix ? ». » (Cible 7, Les reconvertis sans histoire)

« Ce n'est pas évident de quitter un CDI où on vous fait confiance, pour un poste avec une moindre rémunération et on ne sait pas où on va. Je craignais de ne pas trouver un emploi avec le même type de rémunération. Et, pendant ce laps de temps-là, j'ai eu une séparation. J'étais obligé de prendre en compte le côté financier. Ça m'a fait peur de changer d'emploi. » (Cible 9, Les refus de PTP)

➔ Une sécurisation souvent apportée par l'Allocation de Retour à l'Emploi (ARE)

Les candidats osent se lancer lorsqu'ils disposent d'un **filet de sécurité**, qui les rassure, ainsi que leur entourage. Il est très souvent constitué par l'**Allocation de Retour à l'Emploi (ARE)**, à laquelle ils accèdent via plusieurs solutions :

- Négocier une rupture conventionnelle,
- Obtenir le dispositif démission reconversion,
- Bénéficier d'un plan de départ volontaire,
- S'inscrire à Pôle Emploi après une mission intérimaire.

« Dans le cadre de la fusion on bénéficiait d'avantages pour partir si l'on souhaitait et à partir de ce moment j'ai regardé les conditions de départ, ce qu'il fallait pour en bénéficier, quelles étaient les portes de sortie... » (Cible 1, Les aspirants entrepreneurs)

« Le fait d'avoir pris un chèque en quittant l'entreprise et en ayant fait une rupture conventionnelle m'a permis de m'inscrire au chômage et ça a cassé la peur de ne pas subvenir aux besoins de ma famille, qui pour moi est un stress important. Le gros basculement est venu parce que devant moi, j'avais 18 mois pour réussir. » (Cible 1, Les aspirants entrepreneurs)

Cette situation de demandeur d'emploi permet aussi au candidat de **se consacrer pleinement à son projet** (démarches, formation...), en particulier pour les projets complexes (création d'entreprise...).

« J'ai commencé par chercher sur internet, sachant que je voulais déjà me lancer dans du conseil. J'ai cherché comment chequer l'entreprise et toucher le chômage pour avoir un revenu. En cherchant, en me renseignant, finalement je me suis rapproché de l'APEC. Avec un conseiller de l'APEC on a monté un dossier de reconversion. » (Cible 1, Les aspirants entrepreneurs)

L'importance de la prise de risque explique pourquoi **certains profils rencontrent moins de difficultés** que d'autres dans leur parcours :

- Les précaires qui vont au plus simple : considérant n'avoir pas grand-chose à perdre du fait de leur situation de départ, la question du risque n'est pas problématique pour ces profils. La reconversion pose davantage des questions liées à la faisabilité qu'à la perte.
- Les reconvertis à nouveau : le fait d'avoir réalisé une première reconversion joue fortement sur la capacité à en réaliser une nouvelle. En termes de maîtrise du parcours et surtout de confiance en ses capacités, la réalisation d'une reconversion apparaît comme une assurance pour les reconversions futures.

« Je peux toujours travailler. Ce n'est pas un problème. Dans mon travail à la clinique, je n'étais pas en CDI, j'étais vacataire, c'est tout comme les intérimaires. J'ai fait des petites pauses de temps en temps pour réviser mais, rien de méchant. C'est aussi pour ça que je me suis permise de faire ça parce que mon diplôme d'auxiliaire, je l'ai à vie. Mon activité de taxi, je l'ai fait pendant 1 – 2 ans pour voir si ça marche ou pas. Si ça ne marche pas, je pourrai toujours redevenir auxiliaire. Ça ne m'enlève pas ma capacité à travailler. » (Cible 2, Les précaires qui vont au plus simple)

Ce constat n'est pas nouveau en matière d'emploi et de ressources humaines : dans le cadre des PSE, **la difficulté de reclassement est assez souvent proportionnelle au développement par les personnes concernées d'aptitudes au changement**. Ainsi, les salariés qui ont des activités peu évolutives, de ce fait peu de besoins de formation et dont les compétences deviennent routinières ont plus de mal à entrer dans un processus de reconversion que des personnes habituées à se former, à avoir des activités nouvelles ou qui ont connu des évolutions dans l'organisation du travail.

➔ **Les espérances fortes dans le PTP pour la sécurisation du parcours...**

- ▶ Le projet de transition professionnelle bénéficie d'une **notoriété** assistée proche de celle du CEP : **54% des actifs** ayant réalisé une reconversion dans les 5 dernières années disent connaître le PTP, dont 29% voient « assez précisément » de quoi il s'agit.

« Et là ce qui me sécurisait le plus c'était un PTP, un projet de transition professionnelle. Ça me permettait de me dire, ok je me lance dans autre chose, mais tu peux toujours revenir en arrière si jamais l'autre chose ne te plait pas. La décision a été prise de me dire je vais monter un dossier de PTP. » (Cible 9, les refus de PTP)

- ▶ Dans les récits des parcours, **un dispositif cité presque uniquement par la cible spécifique des « Refus de PTP »**, qui l'ont connu facilement par les RH d'entreprises qui communiquent sur le dispositif auprès de leurs salariés ou par des collègues qui échangent sur le sujet de la reconversion professionnelle.

« Je l'ai toujours su. Là où je travaille, quand ils m'avaient pris en CDI, la responsable RH m'avait dit qu'au bout de 2 ans, si vous voulez faire une reconversion, ils nous donnent des fiches avec des informations et quels sont les organismes à contacter. C'est là que j'ai su que si je fais la reconversion, il y a tel organisme à contacter. Et aussi par le biais des collègues qui sont passés par là. » (Cible 9, les refus de PTP)

- ▶ Le dispositif présente **de nombreux avantages pour les salariés en CDI** :
 - **La sécurité de l'emploi**, le salarié continue à faire partie des effectifs de l'entreprise pendant la durée de sa formation,
 - **Le maintien de la rémunération** pendant la durée de sa formation,
 - **La prise en charge de tout ou partie du coût de la formation.**

« Et là ce qui me sécurisait le plus c'était un PTP, un projet de transition professionnelle. Ça me permettait de me dire « Ok je me lance dans autre chose, mais tu peux toujours revenir en arrière si jamais l'autre chose ne te plait pas ». La décision a été prise de me dire : je vais monter un dossier de PTP. » (Cible 9, Les refus de PTP)

- ▶ Toutefois, il est **pointé du doigt par les actifs dont le dossier a été refusé** pour plusieurs raisons :
 - Un dossier **difficile à monter** en raison des nombreuses pièces à fournir et d'un travail à produire **loin d'être évident pour ces personnes actives employées à plein temps**.
 - Un dossier à communiquer dans **un temps parfois jugé court** (3 mois),
 - Des éléments à renseigner qui semblent **flous**.

« Il y avait beaucoup de demandes et ça a mis un mois avant d'avoir une conseillère. Ça a été un peu long. Alors qu'il faut envoyer le dossier trois mois avant le début de la formation, le temps de faire tout l'argumentaire, ça fait un mois de perdu. » (Cible 9, Les refus de PTP)

« Les fiches et leur dossier à remplir sont flous, on ne sait pas ce qu'ils attendent. La question que je me posais, c'était « qu'est-ce qu'attend Transition Pro pour que j'arrive à les convaincre, qu'est-ce qu'ils veulent que je leur dise pour que je sois convaincante ? ». J'ai aussi l'information via Transition Pro Pays-de-la-Loire, qu'il ne faut pas faire une enquête métier comme ça, il faut faire une analyse, ils veulent savoir ce qu'on en a déduit, de ce qu'on a retiré de ces enquêtes métier, une vraie analyse et je l'ai compris la deuxième fois. » (Cible 9, Les refus de PTP)

➔ ...mais un coup d'arrêt au projet de reconversion en cas de refus du dossier.

► **Le refus du dossier douche les espoirs des candidats.**

- Les candidats à la reconversion professionnelle se sont **fortement investis dans la constitution de leur dossier** et fondaient **tous leurs espoirs** sur le dispositif Transition Professionnelle.
- Ils ne comprennent pas nécessairement pourquoi ils n'ont pas eu de réponse favorable, **les motifs du refus restent flous**.

► **Les candidats voient leur projet de reconversion professionnelle stoppé net.**

- Les candidats confrontés au refus de leur dossier ont **du mal à rebondir** : ils se sentent démunis, dans une impasse et n'ont pas de plan B. Sur les 5 participants à l'entretien collectif, un seul avait finalement mené à bien son projet, en optant pour une formation en alternance.
- Les autres candidats recalés se sont projetés dans leur nouveau projet et le fait de devoir repousser l'échéance et de rester dans leur emploi actuel est **psychologiquement difficile à envisager**.
- Ils se sentent **dans une situation délicate vis-à-vis de leur employeur** ; en constituant leur dossier PTP, ils ont clairement indiqué à ce dernier leur volonté de quitter l'entreprise.

« Psychologiquement, c'était déjà dur dans mon métier et quand on met tout son espoir dans une solution et qu'on n'a rien trouvé d'autre et qu'on n'est pas bien dans son travail, on se dit qu'est-ce que je vais devenir, qu'est-ce que je vais faire ? » (Cible 9, les refus de PTP)

« Du désespoir total, c'est dur. J'y ai passé beaucoup de temps et j'ai un travail qui me prend beaucoup de temps et je faisais tout en parallèle. On n'était pas en confinement, je travaillais à temps plein, j'avais tout laissé tomber chez moi, le ménage, la cuisine... » (Cible 9, les refus de PTP)

« Super énervé, j'avais passé un temps fou, trouver le métier, faire les démarches du bilan de compétences, poser les questions, appeler, tout le tintouin qu'on vient de raconter, ça a bien duré 6 mois. Une fois qu'on a trouvé la formation, on est content, c'est bon, y a plus qu'à faire la demande de financement et finalement, on apprend que ce n'est pas bon et on se retrouve vraiment le bec dans l'eau. Ce n'est pas notre faute, ce n'est pas un échec mais je l'ai très mal pris. » (Cible 9, les refus de PTP)

Le même constat est fait par les professionnels de l'accompagnement : *« J'ai l'impression que dans les cas où la réponse est négative, c'est un gros coup, il faut un peu de temps pour digérer... voire des situations où les personnes n'envisagent même pas le recours, il y a un rejet à ce moment-là de la reconversion » (Conseiller CEP).*

➔ **Le projet de transition des démissionnaires : une réponse pertinente encore sous-utilisée**

► **Une part significative des reconversions s'effectue après une rupture conventionnelle**, qui permet de sécuriser le parcours par le bénéfice de l'assurance chômage. **19% des actifs** ayant vécu une reconversion au cours des 5 dernières années l'ont sollicité et/ou en ont bénéficié.

« Si je démissionnais, je n'avais plus le droit aux primes, à plein de choses de la boîte. J'étais obligé de faire une rupture conventionnelle ou un abandon de poste. » (cible 6, les informés efficaces)

Le **projet démissionnaire officialise ce rôle de l'assurance chômage** dans la sécurisation financière des reconversions : la validation du projet par les commissions Transitions Pro transforme, de fait, l'allocation de retour à l'emploi (ARE) en allocation de reconversion.

Ce rôle était déjà joué de longue date par la rupture conventionnelle, notamment pour les créateurs d'entreprises qui doivent passer par l'assurance chômage pour obtenir ensuite les aides à la création

d'entreprise, bien plus favorables pour les demandeurs d'emploi que pour les personnes qui basculent directement d'une activité à une création.

Le projet démissionnaire, sollicité et/ou utilisé par 12% des actifs, gagnerait à **être plus largement utilisé**. Il présente **deux avantages** par rapport à la rupture conventionnelle : il ne fait pas dépendre le projet d'une négociation avec l'employeur mais d'une décision de la commission Transition Pro, et il permet de ne pas avoir à convaincre le conseiller Pôle Emploi du bien-fondé du projet, le dossier étant validé en amont.

Il peut éventuellement présenter un **inconvénient** : le départ dans le cadre de la démission exclut toute négociation financière et indemnité de départ. Aussi, il peut être un frein pour les salariés qui peuvent négocier un départ et, de ce fait, prétendre à une indemnité de rupture conventionnelle sécurisant davantage leur situation.

➔ **Une appétence validée pour le dispositif Transitions collectives, mais des doutes sur la sécurisation du retour dans l'emploi**

► **Les points d'attractivité sont proches de ceux du PTP :**

- Maintien du contrat ;
- Maintien de la rémunération ;
- Financement de la formation par l'Etat ;
- Perspectives de débouchés dans des métiers porteurs ;
- En mineur, la mention du bassin d'emploi / de vie identique.

« Si ça ne débouche pas l'emploi initial est conservé. C'est bien si l'emploi est réservé même si on ne réussit pas la formation, ça rassure. Il est possible de récupérer son poste. On retrouve son emploi si ça ne fonctionne pas. Il est assuré de retrouver son emploi initial. » (Focus group, Cible Transco)

« Si jamais ça ne fonctionne pas, on peut revenir, c'est hyper sécurisant. La place de l'entreprise dans l'histoire : c'est appréciable qu'elle prenne cette initiative et soit là pour accompagner le salarié et le rassure : si ça ne marche pas, rien ne changera pour toi. Il reste sous contrat donc la prise de risque est moins importante. Il y a la possibilité de retrouver l'emploi initial. » (Focus group, Cible Transco)

« Il y a des débouchés. Il y a plus de perspectives d'embauche. » (Focus group, Cible Transco)

« On garde la rémunération, c'est sécurisant. Pas de perte de salaire. Conserver son salaire, tout en faisant la formation, c'est très intéressant. Maintien du salaire. » (Focus group, Cible Transco)

Les actifs interviewés s'interrogent toutefois sur **la faisabilité du retour dans l'emploi initial en cas d'échec de la reconversion**.

« Mais si on fait une formation de 24 mois, ça ne marche pas : vous pensez que l'employeur va me reprendre deux ans après ? Il va me dire : tu as fait un choix de reconversion et deux ans après tu reviens ? Je suis désolé que ça ce soit mal passé pour toi mais celui qui t'a remplacé me convient... » (Focus group, Cible Transco)

L'attractivité du dispositif est également conditionnée par **la liste des métiers et la possibilité d'y trouver quelque chose en adéquation avec ses envies et souhaits** (le paradigme de la reconversion étant de quitter une situation insatisfaisante pour aller vers une situation désirée).

« Il faut choisir un métier qui est dans la liste. Il y a une liste et il faudra choisir : on ne pourra pas faire tout ce qu'on veut, ça risque d'être assez limité. Ça serait plus simple de choisir si c'était ouvert. Ça pointe un métier très précis, pas tous les métiers, il faut que ça plaise. Le négatif, c'est qu'il y ait une liste des métiers. » (Focus group, Cible Transco)

Des attentes d'explicitation portent également sur :

- **La réalité de la liste des métiers et l'enjeu de leur accessibilité** (quel niveau de diplôme requis, quel type de formation nécessaire, etc.).
- **Les différents aspects liés à la formation** : modalités, durées, niveau de diplôme entrant / sortant, caractère imposé ou possibilité de choix, etc.
- **Qui prend exactement en charge le maintien de la rémunération et sous quelles modalités ?**
- **Quels sont les acteurs de l'accompagnement tout au long du parcours de reconversion ?**
- **Quid du spectre des petites et moyennes entreprises** : sont-elles intégrées dans le dispositif ? Si oui, quid de la faisabilité du maintien du contrat ?

« La formation, on la choisit ou elle est imposée ? Par exemple, si on a un métier en tête, on sait où on veut aller et pour l'avoir vécu, l'Etat parfois et Pôle emploi ne prennent pas en compte notre parcours et ne connaissent pas toutes les formations, tous les métiers, ils sont moins bien placés pour choisir une formation que nous. Si on ne peut pas choisir, on peut nous proposer une formation de choses qu'on connaît déjà et ça ne sert à rien. » (Focus group, Cible Transco)

« Il y a un plafond ? A combien de formations peut-on assister ? C'est pris en charge à hauteur de combien ? Il faudrait préciser le budget, à hauteur de combien... Que la tranche soit définie pour savoir si on doit rajouter ou pas : j'ai fait une formation pour être manager et c'est mon CPF qui a été débloqué et je ne le savais même pas. » (Focus group, Cible Transco)

En synthèse, on peut formuler trois constats sur les enjeux liés à la sécurisation financière des parcours :

➔ **La sécurisation financière porte de forts enjeux et elle est génératrice de grandes tensions**

La sécurisation financière du projet cristallise les craintes liées au projet de reconversion en termes de prise de risque, de perte potentielle, de condition de faisabilité, etc.

Elle constitue donc une difficulté particulière pour les parcours qui ne peuvent s'en affranchir, c'est à dire la quasi-totalité avec deux exceptions :

- Les reconvertis par l'emploi qui sécurisent leur parcours par un accès direct à l'emploi visé, même si le risque d'échec ne doit pas être négligé ;
- Les précaires qui vont au plus simple, car ils ont des parcours de courte durée et accèdent également à l'emploi rapidement.

« J'ai eu la chance d'avoir un conjoint qui était là pour moi qui a pu m'aider financièrement. » (Cible 2, Les précaires qui vont au plus simple)

Ce sont les parcours qui nécessitent de longues démarches (aspirants entrepreneurs, en particulier) ou des parcours de formation de longue durée qui sont les plus concernés par la question de la sécurisation financière. C'est également pour ce type de parcours que les dispositifs de reconversion ont été mis en place qu'il s'agisse du PTP, du projet démissionnaire ou du dispositif Transco.

De ce fait, ces dispositifs concentrent de fortes attentes car ils sont perçus comme **la possibilité de réaliser son projet dans des conditions sécurisées, voire LA condition de sa mise en œuvre.**

➔ **Rebondir après un échec dans l'accès à une solution financière s'avère compliqué**

C'est sans nul doute le refus de PTP qui a le plus fort impact sur le parcours de reconversion. En effet, **le refus de PTP marque un coup d'arrêt brutal** après lequel les candidats à la reconversion expriment leur difficulté à rebondir, d'autant qu'ils se sont « dévoilés » vis-à-vis de leur

employeur. Les acteurs de la reconversion estiment, pour leur part, **très difficile de travailler, en même temps que le projet de PTP, un projet alternatif** anticipant un éventuel échec. A la fois pour des raisons de temps, le dossier PTP représentant un gros travail mais aussi pour des raisons de motivation.

« Il y a aussi des personnes qui ne lâchent pas le projet, qui ne vont pas souhaiter travailler un plan B mais plutôt repositionner un dossier l'année suivante. Il n'y a pas forcément nécessité du plan B tout de suite et la personne n'est pas forcément prête à l'envisager » (Conseiller CEP)

Les conseillers des commissions Transition Pro insistent sur le fait que les candidats sont informés des taux de rejet des dossiers, mais ils reconnaissent **les limites de cette information**, ainsi que le fait d'expliquer au candidat débouté que le refus est davantage lié à la disponibilité financière qu'à la qualité du projet. Toutefois sur la question de l'information, sans doute **un effort de transparence reste-t-il à faire**. Ainsi, en matière d'**évaluation du dossier avant sa présentation en Commission** : *« Nous, on aura à mettre probant / non probant, pour l'instant on fait une analyse de chaque critère, c'est un petit peu notre évaluation, on a des critères à respecter, mais après on aura juste une petite phrase à mettre, mais les motivations du salarié sont visibles en commission ». Le salarié a accès à votre évaluation ? « Non » (un conseiller PTP).*

Il en est de même pour **la motivation des décisions de refus, puis d'explication au candidat, ainsi que l'a souligné la médiatrice de France compétences** dans son rapport 2020 qui traite des suites données à une première recommandation formulée en 2019. Si une amélioration des motivations est notée dans plusieurs régions, la médiatrice relève la non-conformité de notifications qui n'explicitent pas les véritables motifs de refus et ne permettent pas au candidat de retravailler son projet, ni même de comprendre la décision.

➔ **Pour certains parcours, la question de la sécurisation est tout de même moins problématique.**

La sécurisation des parcours apparaît moins problématique lorsque l'entreprise d'accueil est associée à la reconversion. Tel est le cas :

- Pour les **reconvertis par l'emploi, mais aussi par les précaires qui vont au plus simple** (on pourrait également citer les reconvertis en interne mais l'entreprise de départ et d'arrivée est la même) ;
- Lorsque le parcours de formation peut s'effectuer dans le cadre d'un **contrat de travail et notamment d'un contrat en alternance**.

L'implication des entreprises d'arrivée dans le parcours de reconversion est d'ailleurs **une préoccupation des acteurs en charge de l'accompagnement**, même s'il s'agit le plus souvent de faire prendre en compte la réalité des activités visées dans le cadre du parcours. Les enquêtes métiers (rendez-vous dans des entreprises ou avec des personnes exerçant le métier visé), la PMSMP, le stage, etc. sont autant d'outils qui permettent désormais de confronter le candidat aux réalités à venir, mais aussi comme nous l'avons vu d'initier le développement des compétences nécessaires.

Certains dispositifs prennent effectivement appui sur les entreprises d'arrivée ou leur reconnaissent un rôle d'acteur :

- Les dispositifs de **formation** prennent en compte l'entreprise d'arrivée, s'ils comportent des stages, se déroulent en alternance (contrat d'apprentissage, contrat de professionnalisation...) ou incluent des périodes de formation en situation de travail (FEST) ;

- Le dispositif de **POE** fait intervenir les entreprises d'arrivée (notamment les POEI, c'est moins systématique sur les POEC).

Pour la sécurisation des parcours, l'entreprise d'arrivée apparaît comme un point d'appui plus évident que l'employeur initial. Son intérêt est a priori mieux identifié puisqu'il est motivé par l'arrivée d'un salarié, intérêt d'autant plus marqué si l'employeur connaît des difficultés de recrutement, alors que l'employeur initial voit partir un salarié sans qu'il l'ait forcément souhaité. Par ailleurs, dans le cadre d'un dispositif de formation en **alternance**, le salaire et le statut sont sécurisés.

« Je préfère apprendre tout de suite sur le tas et ne pas passer par un organisme pour apprendre le métier. Une formation à distance ou comme mon épouse une formation de 19 mois je voulais pas du tout ce type de reconversion. Je voulais apprendre un métier tout de suite au sein de l'entreprise. » (Cible 7, Les reconvertis sans histoire)

3. La réalisation des parcours de reconversion : les étapes incontournables de parcours non linéaires

3.1 Les invariants et typologies de parcours

A. Un parcours global de reconversion en 4 étapes

L'hypothèse posée au lancement de l'étude stipulait que les parcours de reconversion se structuraient en **au moins deux phases** : **une phase d'émergence** préalable à la décision de reconversion **et une phase, postérieure à la décision, d'élaboration et de réalisation** du parcours de reconversion.

De l'analyse des récits des actifs ayant vécu / engagé des reconversions professionnelles, s'est dégagée **une structuration des parcours** confirmant la première étape d'émergence et de réflexion, aboutissant à la décision de reconversion, et distinguant, dans la suite du parcours, 3 étapes aux objectifs et modalités différentes : la définition du nouveau projet, la mise en œuvre du projet et l'adaptation au nouveau métier.

Bien que faisant l'objet d'une grande variabilité dans son déploiement (durée des étapes, modalités...), cette modélisation en 4 étapes permet de **structurer l'ensemble des parcours de reconversion** étudiés et de considérer **l'adaptation au nouveau métier** comme une étape pleine et entière, sans laquelle le processus de reconversion n'est pas clôturé du point de vue des actifs concernés.

Les 4 étapes structurant les parcours de reconversion sont les suivantes :

1^{ère} étape : La phase de réflexion qui aboutit à la décision de reconversion

- A l'origine du projet de reconversion professionnelle, des candidats qui vivent tous **une situation professionnelle insatisfaisante**.
- Pour autant, **la décision de se lancer dans un parcours de reconversion professionnelle n'est pas aisée** : la **reconversion professionnelle est une aventure toujours envisagée avec beaucoup d'appréhensions** dans la mesure où elle peut représenter une prise de risque.

- En général, la **décision est mûrie** et peut prendre de plusieurs mois jusqu'à plusieurs années avant de se concrétiser.
- Les candidats à la reconversion professionnelle repoussent l'échéance et attendent que les conditions soient réunies pour se lancer, de **disposer d'un filet de sécurité** : l'indemnisation Pôle emploi, la garantie de pouvoir retrouver son poste en cas d'échec, le contexte personnel...

« C'est compliqué : on sait ce qu'on a mais on ne sait pas ce qu'on aura, on peut toujours faire marche arrière mais c'est mal vu, on peut avoir des difficultés par la suite. On peut vous cataloguer comme une personne qui ne sait pas trop ce qu'elle veut et après pour postuler sur un autre poste ça peut se savoir, ça peut nuire. » (Cible 3, les accompagnés en interne)

2^{ème} étape : La définition du nouveau projet

- Une étape cruciale qui conditionne la réussite du projet de reconversion professionnelle.
- Un projet mal ficelé ou trop ambitieux peut aboutir à un échec.
- Une étape qui requiert **du temps** afin de réfléchir à son projet, de le mûrir, de l'affiner.
- Et de **l'accompagnement** pour trouver élaborer un bon projet correspondant à ses envies et ses besoins.

« Le métier de vidéaste était déjà très présent mais cela m'a aidé d'y réfléchir en entonnoir. Cette rencontre m'a aidé à réduire le champ des métiers qui m'intéressaient : j'ai pu identifier le métier du montage. J'avais donc une formation à viser. En parallèle, j'ai rencontré le centre de formation. » (cible 8, les diplômés en mouvement)

3^{ème} étape : La mise en œuvre du projet

- Une étape de la mise en œuvre qui peut englober plusieurs étapes : la constitution d'un dossier (PTP ou autres), la réalisation d'une formation, la création d'une entreprise, la recherche d'un emploi.
- Une étape qui peut être longue et nécessiter de réaliser plusieurs démarches.

« J'ai fait ce CEP, c'est là où j'ai été très bien accompagné par le conseiller de l'APEC et qui m'a fait beaucoup d'allers-retours sur ce dossier-là. Mon dossier est passé en commission, il a été validé. Du coup, avec cette validation, lors de ma démission, j'ai pu m'inscrire au chômage. Et j'ai droit aux ARE aujourd'hui. Je n'aurais pas eu ça, je ne sais pas si je me serais lancé, les ARE. » (cible 1, les aspirants entrepreneurs)

« Je me suis renseignée au mois d'avril directement avec le centre de formation. Après, le centre de formation m'a aiguillé. Ils m'ont demandé les compétences que j'avais, etc. Je leur ai dit que je voulais quelque chose en relation avec le rapport clients. Après, ils m'ont demandé de me mettre en contact avec Pôle emploi pour savoir si j'allais être rémunérée par eux et tout ça. Après tout ça, Pôle emploi s'est mis en relation avec le centre de formation. Ensuite, j'avais tous les papiers pour commencer en septembre. » (Cible 2, Les précaires qui vont au plus simple)

4^{ème} étape : L'adaptation au nouveau métier

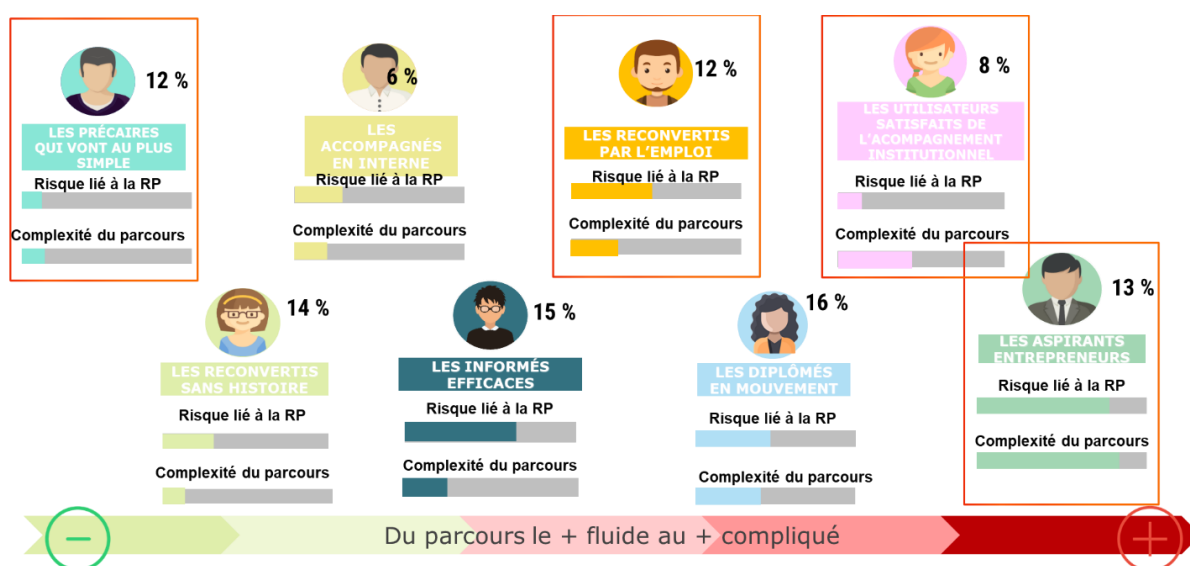
- La finalité du parcours qui implique une **période d'adaptation** pour prendre ses marques dans son nouveau poste, acquérir des automatismes et gagner en efficacité.
- Pour certaines cibles, le démarrage de la nouvelle activité ne marque pas la fin du processus de reconversion professionnelle, notamment pour la cible 1 des 'aspirants entrepreneurs' qui doivent faire leurs preuves au quotidien pour pérenniser leur activité. Pour les reconvertis, cette phase d'adaptation au nouveau métier peut durer de 6 mois à 2 ans.

« C'est un nouveau métier et j'en avais connu que deux qui n'avaient rien à voir. Je n'y comprenais rien au début. Y a la comptable de mon mari qui m'a aidée. [...] La comptable m'a aidé. Elle m'a été de très bons conseils. Il m'a fallu deux mois pour commencer à me sentir à l'aise. » (Cible 7, Les reconvertis sans histoire)

B. Une grande variabilité dans le déploiement et le vécu du parcours de reconversion

L'analyse des récits des actifs ayant réalisé une reconversion a mis en évidence **une grande variabilité dans le déploiement opérationnel** des 4 étapes du parcours (sous-étapes, durée...), mais aussi dans **les ressentis** liés au vécu du parcours, dimension qui apparaît tout aussi importante dans la compréhension des différents types de parcours identifiés.

Derrière le sentiment très partagé de succès du projet de reconversion relevé dans le cadre de l'enquête quantitative, l'expression des actifs montre que la reconversion professionnelle n'est jamais – ou rarement - vécue comme un processus simple et que, **pour certaines cibles, le parcours s'est avéré plus complexe que pour d'autres (cf schéma ci-après).**



Dès lors, il apparaît pertinent de rapprocher certains parcours identifiés dans la typologie précédente, en fonction de la fluidité Vs la complexité du parcours décrite et ressentie par les personnes concernées (difficultés rencontrées, engagement requis...). On peut alors distinguer **3 ensembles de parcours de reconversion** : les parcours fluides sans anicroches majeures, les parcours relativement fluides bien que coûteux en énergie, les parcours plus lourds et complexes.

Les parcours fluides sans anicroches majeures :

Groupes concernés : Les informés efficaces, les reconvertis sans histoires, les précaires qui vont au plus simple, les accompagnés en interne.

- Pour ces actifs, la reconversion professionnelle représente **une prise de risque limitée** et en cas de réussite, **des bénéfices importants** notamment pour le groupe des « Précaires qui vont au plus simple » (sortir de la précarité de l'emploi).
- Le processus compte généralement **un nombre d'étapes/sous-étapes resserré et des formalités réduites**.
- **Le parcours est cadré et accompagné** (tout particulièrement, pour les « Accompagnés en interne ») et laisse peu de place à l'improvisation. **Où il s'agit d'un parcours qui se construit au fur et à mesure, en se laissant porter**, par des personnes qui se débrouillent seules ou avec l'aide de l'entourage en cas de difficulté (particulièrement, le groupe « Reconvertis sans histoire »).



Illustration :

LE PARCOURS DES « PRÉCAIRES QUI VONT AU PLUS SIMPLE » Dans l'ensemble, un parcours plutôt fluide sans difficultés majeures

Pour cette cible, la reconversion professionnelle représente une prise de risque limitée.

- **La décision de la reconversion professionnelle est relativement facile à prendre** pour cette cible dans la mesure où elle ne court pas vraiment de risques : **la situation reste réversible**, en cas d'échecs, les Précaires qui vont au plus simple disposent d'un plan B, ils peuvent reprendre l'intérim.
- Pendant leur parcours de reconversion professionnelle, ils peuvent bénéficier d'une indemnisation par Pôle emploi ou si leur situation le permet, continuer à travailler en parallèle de leur parcours de reconversion professionnelle.
- En cas de succès, la reconversion professionnelle peut leur permettre de **sortir de leur situation de précarité**.

« Je pensais que ça allait être beaucoup plus difficile que ça. J'ai eu des doutes : peut-être que je ne vais pas réussir, peut-être que je me suis trop lancée. Mais je suis contente de l'avoir fait, ce n'est pas difficile que ça. C'est ouvert à tout le monde. C'était une très bonne expérience. » (Cible 2, les Précaires qui vont au plus simple)

Un parcours de reconversion professionnelle relativement court.

- **Pas de phase de négociation de départ de l'entreprise** : la cible des 'Précaires qui vont au plus simple' est composée de travailleurs intérimaires ou de personnes en recherche d'emploi qui de ce fait, n'ont pas à négocier et s'inquiéter de leurs conditions de départ de l'entreprise.
- **Une phase de définition de leur projet généralement rapide** et qui consiste en une prise de renseignements via internet, auprès de leur entourage ou d'un formateur du centre de formation.
- Les 'Précaires qui vont au plus simple' **ne passent pas tous par la case formation**.

« J'avais la chance d'être en saison, et en terminant une saison je me retrouvais avec les allocations chômage. Donc le côté financier, ça pouvait potentiellement passer. » (Cible 2, les Précaires qui vont au plus simple)

Ils sont faiblement mis à contribution.

- Les 'Précaires qui vont au plus simple' n'ont **pas de dossier complexe à monter**,
- Leur demande de financement pour leur formation est **gérée par le centre de formation qui entre en contact avec Pôle emploi**.

Avec du recul, un **accompagnement institutionnel** qui aurait pu faciliter le parcours et **particulièrement l'élaboration du projet pour explorer les différentes options** de reconversion possible.

« Quand j'avais besoin d'information, que ce soit le centre de formation ou Pôle emploi, ils étaient là. Ils ont été très réactifs quant à l'envoi des papiers à compléter. C'était plutôt facile en fait. » (Cible 2, les Précaires qui vont au plus simple)

➔ **En majeur, le sentiment qui prédomine auprès des 'Précaires qui vont au plus simple' est celui d'une reconversion professionnelle à la portée de tous.**

Les parcours relativement fluides bien que coûteux en énergie :

Groupes concernés : Les diplômés en mouvement, les reconvertis par l'emploi, les utilisateurs satisfaits de l'accompagnement institutionnel.

- Pour ces actifs, la reconversion professionnelle représente la volonté d'aller vers un avenir meilleur, de **gagner en qualité de vie**, elle est donc le **fruit d'une maturation plus ou moins longue**.
- Leur parcours compte **relativement peu de sous-étapes**.
- **Le parcours est cadré et accompagné** pour ceux ayant été accompagnés **en interne** à l'entreprise qui les a recrutés. Pour les autres, **le parcours est réalisé soit en autonomie, soit accompagné par un professionnel**.

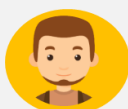


Illustration :

LE PARCOURS DES 'RECONVERTIS PAR L'EMPLOI'

Un parcours assez efficace, mais très dépendant de leur capacité à se débrouiller par eux-mêmes

Une reconversion professionnelle drivée par l'efficacité :

- Profils actifs, pragmatiques, les 'Reconvertis par l'emploi' sont avant tout dans une logique de **rejet de leur activité initiale**.
- Leur souhait principal est alors de **retrouver rapidement une activité** qui correspondrait à leurs attentes.
- Persuadés de leurs capacités, **ils agissent par eux-mêmes**, en activant leur réseau et en faisant des recherches sur Internet.

« Deux-trois semaines avant mon licenciement, je suis allée sur LinkedIn, sur Indeed, sur les sites d'offres d'emploi, j'ai regardé en tapant juste Lyon et j'ai regardé les postes qui sortaient le plus. Je suis tombée sur beaucoup d'offres de gestionnaire de paie, et j'ai toujours aimé les chiffres, donc je me suis dit pourquoi pas. » (Cible 4, Les reconvertis par l'emploi)

Un parcours qui comporte relativement peu d'étapes

- L'étape de **préparation du projet de reconversion professionnelle**, alors qu'ils sont toujours en poste, est **cruciale** pour gagner un maximum de temps ensuite.
- Une fois leur poste quitté, la **transition** vers une formation ou un nouveau poste se fait **très rapidement**, ces profils appréciant peu les temps morts.

➔ C'est à l'étape de mettre en œuvre leur projet, construit de manière théorique grâce à leurs recherches, que les 'reconvertis par l'emploi' sont les plus vulnérables :

- Ne faisant appel à quasiment aucune aide, ils peuvent se retrouver bloqués lorsque tout ne se passe pas comme prévu...
- Une aide professionnelle (Pôle emploi...) peut alors être d'un grand secours.

Un parcours assez énergivore

- Sans recours aux dispositifs existants, une reconversion professionnelle qui repose en très grande partie sur leurs épaules.
- Une capacité à rebondir rapidement qui les aide alors à surmonter les obstacles rencontrés.

« C'est une réflexion qui est complexe, ce n'est pas facile de se poser face à soi-même et de se dire qu'est-ce que je me verrais faire, quelles sont mes qualités, quels sont mes défauts, qu'est-ce que je veux faire, qu'est-ce que je ne veux plus faire, qu'est-ce que je n'ai pas aimé dans mes autres expériences. Il faut se poser, et ça je ne sais pas faire, et amener cette réflexion qui est très dure à faire soi-même. » (Cible 4, Les reconvertis par l'emploi)

➔ Un parcours rapide, qui se passe souvent bien grâce à la débrouillardise et à la capacité de rebond des 'reconvertis par l'emploi'.



Illustration

LE PARCOURS DES UTILISATEURS SATISFAITS DE L'ACCOMPAGNEMENT INSTITUTIONNEL

Un parcours dont la principale difficulté réside dans l'obtention du premier accompagnement

Des profils en attente d'accompagnement

- Des 'Utilisateurs satisfaits de l'accompagnement institutionnel' qui se trouvent, avant leur reconversion, fragilisés par un parcours de vie compliqué ou une expérience professionnelle traumatisante.
- C'est grâce à l'arrivée d'un accompagnement efficace (nouveau conseiller Pôle emploi, assistante sociale, etc.) qu'ils se lancent dans un projet de reconversion professionnelle, désormais soutenus moralement et techniquement.

➔ Une phase amont de détresse qui se heurte longtemps à des insuffisances d'accompagnement, notamment au sein de Pôle emploi...

« J'ai changé je ne sais pas combien de fois de conseiller Pôle emploi et à ce moment-là, je n'avais pas un conseiller à l'écoute. » (Cible 5, Les satisfaits de l'accompagnement institutionnel)

Un parcours, une fois lancé, bien accompagné

- Une fois le bon conseiller rencontré, la phase de construction du projet se déroule de manière fluide, les « utilisateurs satisfaits de l'accompagnement institutionnel » ayant retrouvé leur motivation.
- L'accompagnement ensuite réalisé par l'organisme de formation est très apprécié et permet de maintenir la dynamique positive.
- Une fois la formation terminée, un risque de relâchement de l'accompagnement qui peut amener certains à manquer la stabilisation de leur nouvelle activité professionnelle.

« C'est la première fois que je vois un conseiller dans ce domaine d'insertion, de conseiller de formation qui soit aussi humain. » (Cible 5, Les satisfaits de l'accompagnement institutionnel)

Un parcours impliquant mais valorisant

- Malgré l'accompagnement, un réel investissement demandé tout au long du parcours,
- Pour autant, un travail bien vécu car apportant un sentiment de valorisation souvent le bienvenu pour des profils fragilisés.

« La formation, je la vis très bien parce que je me sens très compétente dans ce que j'apprends. Sans me vanter, je suis sortie première de la formation. Donc, à la fois je me sentais valorisée et compétente, et ça m'a un peu ouvert les yeux aussi sur ce que j'aurais pu faire depuis longtemps et que je n'avais pas fait, à mon regret. » (Cible 5, Les satisfaits de l'accompagnement institutionnel)

➔ **Un parcours difficile à initier et impliquant mais fluide, grâce à l'accompagnement apporté.**

Un parcours de reconversion plus lourd et complexe

Cible concernée : Les aspirants entrepreneurs

- **Un choix de reconversion professionnelle lourd de conséquences** : des salariés en CDI qui mettent en danger leur situation professionnelle.
- **Un processus lourd qui mobilise du temps et de l'énergie** : négocier un départ de l'entreprise, définir un projet pérenne, créer son entreprise...



LE PARCOURS DES ASPIRANTS ENTREPRENEURS

Un parcours de reconversion professionnelle, loin d'être un long fleuve tranquille.

Les aspirants entrepreneurs connaissent un parcours lourd et stressant.

- La reconversion professionnelle représente **une prise de risque** certaine pour cette cible : les personnes qui se lancent dans la création d'entreprise sacrifient une situation stable – ils étaient tous en CDI – et parfois un salaire confortable (pour les cadres).
- Et ce, alors même que les résultats ne sont jamais garantis : les 'aspirants entrepreneurs' **se lancent seuls et portent sur leurs épaules l'entière responsabilité de leur activité**. Ils sont particulièrement exposés au doute et à la pression.

« La chose la plus complexe, c'est la prise de décision. Après le reste du périple entre guillemets, est plus simple, parce que une fois que c'est acté, il y a plus qu'une chose à faire, c'est avancer. » (Cible 1, les aspirants entrepreneurs)

Leur parcours est ponctué de nombreuses étapes.

- Etant en CDI, ils doivent trouver une solution pour **quitter leur entreprise dans des conditions convenables** qui leur permettent de se lancer sereinement dans leur projet de reconversion professionnelle.
- Leur parcours comprenant la **création d'une entreprise**, ils ont une étape supplémentaire qui peut être plus ou moins longue selon la forme juridique choisie.
- Des étapes qui représentent **une charge de travail supplémentaire et impliquent de nombreuses recherches, prise de renseignements**.

« Avant de monter quoi que ce soit, il faut absolument échanger, discuter, visiter, des gens, des lieux avec lesquels vous pensez pouvoir travailler demain. Il faut sortir, il faut faire des choses, il faut vraiment se bouger, parce que c'est une période qui est très rude dans le sens où on a l'impression d'avoir en face de nous un maquis au niveau de ce qu'est une société, quelle société on monte ? quelles conséquences fiscales ? quand il faut les monter ? comment ? c'est quoi un bon expert-comptable ? » (Cible 1, les aspirants entrepreneurs)

Le parcours de reconversion professionnelle des 'aspirants entrepreneurs' est presque sans fin.

- La réussite de leur reconversion professionnelle n'est jamais acquise.
- **La création d'entreprise ne marque pas la fin de leur parcours, mais presque son commencement.** Assurer le développement, la pérennité de leur activité est un travail de longue haleine qui les mobilise dans la durée.

« L'entreprise c'est un organisme vivant, il faut tout le temps se remettre en question, est-ce que je fais est bien ? Est-ce qu'il n'y a pas mieux ? Parce que autour de vous le monde change tout le temps, et en France on a la chance et la malchance d'avoir un Etat qui change les règles du jeu très régulièrement, et il faut s'adapter. Donc ce n'est pas parce qu'on a lancé son activité que ça y est, c'est un organisme qui vit, et il faut continuer à le développer et à travailler. » (Cible 1, les aspirants entrepreneurs)

➔ **Un parcours long, ponctué de nombreuses étapes et avec des points d'achoppements multiples.**

C. Des étapes non linéaires et non systématiques

➔ Les parcours sont constitués de 4 étapes non séquentielles, plutôt que 4 temps.

Si les 4 étapes sont bien identifiées et renvoient à des questions distinctes, il ne s'agit pas nécessairement d'un processus séquentiel, qui se déroulerait de manière linéaire :

- Certains parcours sont rapides dès lors que la décision est prise et **les phases de définition de projet et de mise en œuvre peuvent s'en trouver très raccourcies** (reconvertis par l'emploi, précaires qui vont au plus simple...).

« C'était rapide, le plus simple. Fallait qu'on le fasse et on a pris la décision à deux. » (Cible 7, Les reconvertis sans histoire)

- Lorsque les parcours prennent plus de temps, la phase de prise de décision est alimentée par la réflexion sur le projet et parfois des démarches liées à la mise en œuvre sont initiées, alors que

la réflexion n'est pas aboutie. **Les différentes étapes peuvent alors se superposer en fonction des informations, des opportunités, du fait d'être accompagné ou non...**

« Pour moi ça n'a pas été une démarche très simple, ça fait longtemps que je me dis que j'en ai marre de ce que je fais, mais de là à sauter le pas, ça a été plus difficile. Ça fait 2 ou 3 ans que je pense que ce serait bien de franchir le pas, mais comme je suis très attachée à ma sécurité professionnelle, j'ai mis du temps à me dire que c'est maintenant qu'il faut le faire parce qu'après ce sera trop tard. » (Cible 9, Les refus de PTP)

La quatrième étape, qui porte sur l'exercice de l'activité nouvelle ou l'intégration dans l'emploi nouveau, apparaît important aux yeux des reconvertis. Elle traduit bien le fait que la reconversion ne trouve son terme qu'au moment où le reconverti a le sentiment de maîtriser pleinement sa nouvelle situation, c'est-à-dire d'être totalement autonome. **Elle est d'autant plus importante que c'est à cette étape que les véritables ruptures se mettent en œuvre et se concrétisent.** C'est à ce moment que des décalages peuvent apparaître entre des attentes très fortes ou des représentations qui s'accordent mal à la réalité.

➔ **Les représentations des actifs vis-à-vis de la démarche de reconversion n'intègrent pas systématiquement ces 4 étapes.**

Les représentations sont très différentes sur la faisabilité de la reconversion et ses étapes. **Les trois catégories de parcours** (parcours relativement rapides et simples ; parcours aboutis mais demandant plus de temps et d'énergie ; parcours difficiles) **renvoient à des représentations et usages différents.**

De ce point de vue, **l'accompagnement peut avoir un rôle structurant** et l'on comprend que les acteurs de l'accompagnement puissent se positionner en tant qu'apporteur d'une "méthodologie de reconversion" (cf point 3.2).

➔ **Les 4 étapes peuvent être assimilées à 4 ensembles de questions, auxquelles le candidat à la reconversion devra répondre durant son parcours.**

L'identification des 4 étapes récurrentes ne doit pas aboutir à la conclusion trop rapide que tous les parcours de reconversion doivent s'inscrire chronologiquement dans ces étapes. **Elle traduit davantage le fait qu'il existe 4 séries de questions qui peuvent se poser aux candidats à la reconversion, celles-ci pouvant apparaître à différents moments et se résoudre, de manière très différente,** selon les moyens choisis pour la reconversion : accès direct à l'emploi, parcours long de formation ou processus de création d'entreprise, par exemple. Autrement dit, si les 4 étapes existent dans tous les parcours, elles prennent des formes très différentes au sein de chacun d'eux.

3.2 L'information et l'accompagnement tout au long du parcours de reconversion

A. L'accès à l'information durant le parcours de reconversion : un besoin d'information appropriable, utile et adaptée aux besoins du candidat à chaque étape

- ▶ Avant de se lancer dans un projet de reconversion, les actifs n'en connaissent rien ou presque, et ont donc besoin d'une information qualifiée, répondant à leur situation singulière. **Cette prise d'informations initiale conditionne fortement la fluidité du processus de reconversion.** En l'absence d'informations, ils peuvent avoir tendance par méconnaissance à négliger certains aspects de la reconversion professionnelle, avancer dans leur projet sans connaître toutes les options qui s'offrent à eux, et prendre des décisions qu'ils peuvent regretter par la suite/regretter un parcours qui aurait pu être optimisé.

« J'avais une méconnaissance des dispositifs qui existaient en France pour partir en formation. Les 4 ans qui se sont écoulés dans cette phase de recherche m'ont amené à découvrir les possibilités de reconversion professionnelle et les dispositifs (CIF, CPF) qui existent pour y parvenir. J'ai fait beaucoup par moi-même, ensuite j'ai été aidé par les conseillers en évolution professionnelle et un tout petit peu par Pôle emploi. » (Cible 8, Les diplômés en mouvement)

- ▶ Le besoin d'informations est **ressenti tout au long du parcours**, mais s'accroît à certaines étapes avec des informations requises de nature différente (cf détail dans le schéma ci-après).

▶

<p>Dans la phase 1 de réflexion qui précède la prise de décision, les participants s'interrogent sur leur situation, ils pèsent le pour et le contre d'une reconversion professionnelle. Leurs recherches vont consister à répondre aux questions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dois-je me lancer ou pas ? - Pour faire quoi ? - Comment ? - Existe-t-il des aides à la construction du projet, à la réflexion ? - Vers qui puis-je me tourner pour obtenir de l'aide ? 	<p>Dans la phase 2 de définition du projet, ils s'interrogent sur la nature de leur future activité, sur la marche à suivre pour concrétiser leur projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les étapes / les démarches à accomplir ? Dans quel ordre procéder ? • Quels sont les secteurs et métiers existants ? • Pour les métiers identifiés, ils cherchent des retours d'expérience, les débouchés, la rémunération, ... • Les types de formation possibles et financements associés ? • Les organismes de formation existants et des moyens de les comparer : réputation ? Débouchés ? Coûts ? Temps de formation ? Modalité de formation... 	<p>Dans la phase 3 de mise en œuvre du projet, le manque d'information se fait moins ressentir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'organisme de formation prenant en charge la plupart des préoccupations. • Mais un besoin d'information qui devient à nouveau important dans la phase de stabilisation professionnelle, afin de faire les bons choix concernant le futur emploi : recherche d'offres d'emploi, type de contrat (court, contrat long, intérim, ...), ... 	<p>Dans la phase 4 d'intégration au nouveau poste, de démarrage de la nouvelle activité, les interrogations portent principalement sur le bon exercice du nouveau métier :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment effectuer telle ou telle mission ? (comment établir un devis, comment utiliser un logiciel, ...) • Pour les créateurs d'entreprise il s'agit de savoir comment prospecter de nouveaux clients, comment gérer son entreprise ? comment facturer les clients ?
--	---	---	---

« C'est comment avoir des points de formation quand on est chef d'entreprise, j'aurais bien aimé savoir. La formation que je vais suivre en herboristerie, je la finance complètement. » (Cible 8, Les diplômés en mouvement)

Durant leur parcours, certains candidats à la reconversion se retrouvent face à des hésitations, un obstacle, voire perdus, alors qu'une simple information aurait suffi à les aider.

Les candidats à la reconversion professionnelle qui ont su trouver l'information connaissent un **parcours plus fluide**.

- B. Un besoin d'information auquel les 4 principales sources identifiées ne répondent pas pleinement.

4 principales sources sont mobilisées par les actifs en reconversion, avec des appréciations majoritairement positives pour les professionnels de l'accompagnement et de la formation, ainsi que le réseau personnel, mais nettement plus mitigées concernant Internet et Pôle Emploi.

Dans le détail, les principaux usages et appréciations par source sont les suivants :

► **Internet :**

- **Internet apparaît comme une source d'information intarissable pour les reconversions.** Seulement l'information n'y est pas centralisée ; elle est perçue comme éclatée entre diverses sources, ce qui complique la prise d'informations.
- **Les candidats se retrouvent assez rapidement confrontés à la multiplicité des sources et à la masse d'informations** qu'il faut décrypter.
- De nombreux participants ont fait état de **difficultés pour trouver une information complète et fiable** sur la reconversion professionnelle, les aides existantes, les dispositifs d'accompagnement ...

« J'ai été sur internet pour trouver l'inspiration. » (Cible 7, Les reconvertis sans histoire)

« Il faudrait qu'on en sache un peu plus ; tous, on doit se douter qu'il y a quelqu'un, quelque part, mais on ne sait pas qui, ni où, ni par quel moyen... »

► **Pôle Emploi :**

- **Près de la moitié des interviewés** ont été en contact avec Pôle Emploi.
- **L'organisme fait l'objet d'un retour en demi-teinte.** Il n'est pas perçu par tous comme un relais d'informations efficace. Certains interviewés considèrent les informations fournies par les conseillers de Pôle Emploi **insuffisantes parfois même erronées.**
- Les avis peuvent toutefois être différents **selon l'interlocuteur rencontré.**
- **Pourtant, Pôle emploi constitue un acteur incontournable dans le parcours,** puisque beaucoup y passent pour s'inscrire comme demandeur d'emploi.

« Je m'étais dit Pôle Emploi, mais j'avais déjà eu de mauvaises expériences avec eux. A l'époque où j'avais voulu faire ma formation d'assistante sociale, je travaillais les week-ends et pendant les vacances pour payer mes études et j'ai demandé à Pôle Emploi s'il était possible de toucher le chômage pendant la formation. J'ai eu beaucoup de difficultés à avoir des réponses claires et j'ai dû continuer à travailler. » (cible 6, les informés efficaces)

« Dans les premiers mois, on m'a appelé pour savoir si ça allait bien et si je n'avais pas besoin d'aide pour trouver mon premier stage. Donc, il y a un suivi sur les premiers mois. Ils nous ont donné tout un tas de documents, les logiciels sont là pour ça, on a rendez-vous avec plusieurs conseillers, etc... » (cible 7, les reconvertis sans histoires)

► **Les professionnels de l'accompagnement et de la formation, publics ou privés**

- Les conseillers (CEP, BC...) informent les candidats sur les dispositifs, les financements, donnent des conseils pour remplir les dossiers et répondent à leurs questions. Les informations récoltées auprès de ces conseillers sont généralement jugées de bonne qualité et permettent « d'y voir plus clair ».
- C'est aussi le cas pour **les organismes de formation**, sur tout ce qui a trait à la formation (recherche, financement...) : « *Quand j'avais besoin d'information, que ce soit le centre de formation ou Pôle emploi, ils étaient là. Ils ont été très réactifs quant à l'envoi des papiers à compléter. C'était plutôt facile en fait.* » (Cible 2, les précaires qui vont au plus simple)
- Pour les 'aspirants entrepreneurs', **la CCI est identifiée comme un acteur important** de la création d'entreprise : un organisme qui propose des journées d'information / des formations gratuites ou payantes, des formations plébiscitées car donnant accès à des informations de première main. « *La CCI, c'est parce que je cherchais à me faire du réseau en fait, pour développer mon activité. Je me suis dit je me lance dans le conseil pour les TPE, il me faut des clients. Comment on fait pour démarcher, comment on fait pour se créer du réseau ? J'ai été frapper à toutes les portes. Et la CCI, il y a beaucoup de formations, sur la protection du dirigeant, sur la protection du salarié...* » (Cible 1, Les aspirants entrepreneurs). Néanmoins, un organisme que tous n'ont pas le réflexe de consulter en amont de la création d'entreprise.

► **Le réseau personnel : famille, amis et collègues**

- Un réseau **mis à contribution par toutes les cibles**.
- Le réseau passé par la reconversion professionnelle ou la création d'entreprise **transmet son retour d'expérience, ses bonnes pratiques, et alerte sur les erreurs à éviter**.
- Un réseau qui **permet de disposer d'informations personnalisées mais qui a ses limites notamment lorsque l'informateur n'a pas effectué de reconversion**.
- **Une source d'information privilégiée car proche et accessible**. Les informations fournies sont en prise directe avec la réalité et délivrées via un discours accessible (pour des retours d'expérience, mais également pour trouver un poste, un stage...).

« *J'en ai parlé à ma collègue de travail aussi. J'ai ressenti le besoin d'être aidé par elle. On est très proche. Elle a été de bonne écoute et ma voisine aussi pour avoir des conseils.* » (cible 7, les reconvertis sans histoires)

C. Des facteurs limitants l'accès à l'accompagnement et aux dispositifs institutionnels mais également le choix de ne pas être accompagné

► **Le recours à l'offre institutionnelle est limité par deux principaux facteurs :**

- la confiance de certains candidats en leur **capacité à se débrouiller seuls** (raison avancée par 26% des non-utilisateurs de l'accompagnement), le sentiment de ne pas avoir besoin d'un appui extérieur (réalisation de son propre « bilan professionnel »...) ;

« *Non, sinon j'aurais fait la demande, j'aurais demandé de l'aide mais je n'en ai pas eu besoin et ça ne m'est pas venu à l'esprit. Je suis parti dans le truc et je me suis dit que je le fais seul et je voulais aussi me prouver que je pouvais le faire sans aide.* » (Cible 7, Les reconvertis sans histoire)

- la **méconnaissance** des dispositifs (27 % d'entre eux), l'**inadaptation** à leur situation (26 %) et leur **complexité** réelle ou supposée (16 %).

« Non, je ne connais pas le CEP. » (Cible 8, Les diplômés en mouvement) – « Je trouve que c'est compliqué de passer par des structures : quand on essaie de contacter Pôle Emploi ou la Mission Locale, c'est plus long. Ce n'est pas aussi simple de savoir vers qui se tourner quand on veut faire une reconversion. Je n'ai même pas regardé, je n'ai même pas cherché parce qu'on ne sait pas avec qui prendre contact quand on veut changer de profession. » (cible 2, les précaires qui vont au plus simple)

La **connaissance des dispositifs apparaît relativement variable et aléatoire**, dépendant de leur notoriété (ex : 87% des actifs pour le BC Vs 53% pour le CEP), de l'efficacité des recherches effectuées, de l'implication des professionnels rencontrés (Pôle Emploi, en particulier) et de la qualité de son réseau personnel. Ce qui conduit les candidats, soit à passer à côté de dispositifs méconnus, soit à n'identifier que des dispositifs jugés non adaptés, soit à ne pas solliciter un dispositif estimé trop complexe.

- Le **bilan de compétences, dispositif le mieux identifié**, est également le **dispositif le plus mobilisé** (38% l'ont sollicité, dont 22% utilisé) et fait l'objet de **retours très positifs** :
 - **Utilité** pour faciliter le processus d'introspection, confirmer/invalidiser sa décision, trouver le métier, définir le projet...
 - **Efficacité du format**, avec un accompagnement étroit avec des RDV programmés sur plusieurs semaines, permettant au candidat d'avancer sur son projet tout en restant motivé.

« Je savais plus ou moins que le secteur du social m'attirait et le bilan de compétences m'a aidé à confirmer ça bien plus rapidement et surtout à trouver des emplois correspondant plus rapidement. On a accès à une liste de métiers et c'est plus facile de se projeter avec cette liste. Il y a tout de suite une liste d'une dizaine de métiers qui s'est détachée ensuite de 10 c'est passé à 5 puis à 3. » (Cible 9, Les refus de PTP)

- Le **CEP est moins sollicité** par les actifs en reconversion (26%, dont 13% utilisé) que le bilan de compétences, mais l'est surtout en amont de la décision ou au moment de la définition du projet. Il fait l'objet de **retours plus mitigés** que le bilan de compétences :
 - **En positif (majeur)** : aide indispensable dans la rédaction du dossier de PTP ou de démission reconversion, regard expert et retour constructif pour améliorer le projet, aide bienvenue sur le plan administratif.

« J'ai fait ce CEP, c'est là où j'ai très bien été accompagné par le conseiller de l'APEC et qui m'a fait beaucoup d'aller-retour sur ce dossier-là. Mon dossier est passé en commission, il a été validé. Du coup avec cette validation, lors de ma démission, j'ai pu m'inscrire au chômage. Et j'ai droit aux ARE aujourd'hui. Je n'aurais pas eu ça, je ne sais pas si je me serais lancé, les ARE. » (Cible 1, les aspirants entrepreneurs)

« Moi j'ai eu la chance au final que grâce au CEP il soit relu. Le fait qu'il soit relu, c'est super important. On a une idée parfois on ne la retranscrit pas, on fait des erreurs, parfois on ne se rend pas compte. Nos proches peuvent le relire, mais ils ne maîtrisent pas certains sujets et du coup ce n'est pas suffisant. Je pense que quelqu'un qui maîtrise le sujet, en tous les cas la création d'entreprise, c'est important. Ça c'est le critère indispensable je pense. Le faire relire par un professionnel de la création d'entreprise. » (Cible 1, les aspirants entrepreneurs)

- **Quelques réserves** liées à des délais d'obtention de RDV jugés trop longs ou à un accompagnement considéré comme insuffisant ou inefficace.

Le CEP n'a pas encore trouvé totalement sa place et son image n'est pas stabilisée auprès des actifs en reconversion ; toutefois, lorsque ses fonctionnalités sont présentées, il apparaît, de leur point de vue, comme un **dispositif gagnant à être connu**.

- Pour les candidats à la reconversion qui ne sont pas accompagnés, **l'accès à l'information et l'identification du bon interlocuteur reste une difficulté**.

Si une large majorité des actifs ayant connu une reconversion déclare avoir été accompagnés, environ 1/3 d'entre eux n'ont pas bénéficié d'accompagnement. Certains actifs, dont le projet a abouti, regrettent toutefois de n'avoir pas été accompagnés. Différentes explications du non-recours sont avancées :

- Il n'existe pas un "portail" ou site identifié qui pourrait guider lors de la première démarche et orienter vers le bon organisme.
- Il est difficile de trouver la « bonne » information.
- Si des organismes ou interlocuteurs sont identifiés (Pôle Emploi, assistante sociale, organismes de formation, médecin du travail, CCI...), les rôles respectifs et les services potentiels ne sont pas bien identifiés. Le "qui fait quoi" reste une difficulté.
- Le manque de temps pour les actifs occupés pour obtenir les bonnes informations, prendre rendez-vous, se rendre dans l'organisme...
- La crainte de ne pas être éligible aux aides ou de ne pas remplir les critères (ou d'avoir un dossier trop important à remplir) qui conduit à l'auto-censure.

« Il faudrait un site sur la reconversion et qu'on le voit quand on va sur le CPF. »

« Nous transmettre des informations par les réseaux sociaux : ça fonctionne bien, Facebook surtout. »

➔ **Quels enseignements et interrogations vis-à-vis des acteurs, dispositifs ou pratiques d'accompagnement des reconversions professionnelles ?**

- **Un accompagnement pas toujours sollicité, mais rarement inutile**

Les témoignages des actifs ayant vécu une reconversion permettent de montrer que :

- lorsqu'ils ont été accompagnés, ils sont **généralement satisfaits de l'accompagnement** et, dans certains cas, celui-ci s'est même avéré **indispensable** pour franchir certaines étapes.
- lorsque l'accompagnement n'a pas été sollicité (soit par manque d'information, par non identification du bon interlocuteur, par réticence à entrer dans un dispositif ou par simple confiance en ses moyens propres), il est **des situations où celui-ci aurait été utile et aurait pu permettre de gagner en efficacité** (temps, pertinence des choix...).

« J'ai trouvé qu'on a été très bien accompagné : le formateur c'était une personne qui avait occupé ce poste avant et qui travaillait dans le service formation maintenant et ça nous a beaucoup aidé parce que les difficultés rencontrées, il les avait rencontrées aussi quand il a commencé dans ce poste. Il nous a mis à l'aise dès le départ et expliqué les problèmes qu'on allait rencontrer et la formation était top. » (Cible 3, les accompagnés en interne)

« J'ai voulu faire par moi-même ça a été une expérience et j'ai pris confiance grâce à ça et je ne regrette pas d'avoir mis plus de temps que prévu mais j'y suis arrivée par moi-même. Mais j'aurais aimé être aidée, avoir d'autres pistes qu'on me dise clairement « tiens, tu peux t'orienter sur telle formation, tu peux faire telle chose », ça et après j'y suis allée au culot et j'ai eu de la chance. » (Cible 2, Les précaires insatisfaits)

Ce constat ne porte toutefois que sur "le bon accompagnement", certains actifs ayant dû mettre en œuvre **des stratégies pour surmonter un premier accompagnement jugé insuffisant** (changement d'institution, changement de conseiller, etc.). Ce qui permet d'identifier que les dispositifs d'accompagnement peuvent offrir **des alternatives à des cas de blocage** (parmi les exemples : personnes trouvant dans les conseillers CEP ou Transition Pro un appui non obtenu de Pôle Emploi, ou une situation débloquée par un changement de conseiller au sein de Pôle Emploi, etc.).

► La diversité des parcours de reconversion conduit à une diversité de besoins d'information

Information générale, information technique, information sur les métiers, information sur les financements, etc. Les actifs en reconversion expriment à la fois **la difficulté à trouver / qualifier les informations** dont ils ont besoin, à **identifier les bons interlocuteurs** et **l'existence de freins à la sollicitation d'un organisme** en capacité de les informer et accompagner : la méconnaissance du « qui fait quoi », les formalités en amont (inscription, prise de rendez-vous...), les délais pour avoir accès à un interlocuteur, notamment lorsque le besoin d'information est ponctuel, la crainte d'entrer dans des démarches lourdes ou non adaptées, sont autant de raisons au non recours exprimés par les reconvertis.

« Filtrer l'information que je voulais, c'était un peu compliqué. La difficulté était dans l'information, aller dans le détail de l'information et trouver ce qui m'intéresse. » (Cible 1, Les aspirants entrepreneurs)

Ce constat interroge l'offre institutionnelle sur sa capacité à **disposer de réponses partant des demandes des actifs en reconversion**, plutôt que d'offrir une prestation ou un service prédéfini mis à disposition des bénéficiaires qui doivent s'y adapter.

Des exemples de bonnes pratiques sont relevés dans des **coopérations locales entre acteurs de l'offre institutionnelle** (Pôle Emploi, organismes de CEP, Associations Transition Pro...), notamment sous forme d'échanges de pratiques, interlocuteurs dédiés, FAQ partagées, etc. La capacité à partager l'information, à mutualiser les ressources ou à identifier les expertises disponibles est de nature à répondre à la question récurrente du guichet unique : peu importe qu'il soit unique, si chaque guichet permet l'accès aux mêmes informations ou se trouve en capacité de mobiliser les autres organismes sans renvoyer le bénéficiaire de l'un à l'autre.

Il invite également à évaluer **l'opportunité d'un site de référence public sur la reconversion professionnelle**, qui pourrait être un portail et une source d'accès à l'information pour les actifs, avec différentes fonctions à réfléchir :

- aide à l'identification des interlocuteurs et dispositifs, selon la nature des questions que l'on doit résoudre ?
- mise à disposition des ressources Métiers-Formations produites par les opérateurs des SPRO (services publics régionaux de l'orientation), dont les opérateurs de CEP ?
- apports d'outils et méthodes de travail ?

D'une manière plus générale, **l'accompagnement est souvent conçu comme un service qui va avoir un déploiement dans le temps** (d'où une inscription, des premières étapes à franchir pour accéder au service, etc), **alors qu'il existe des attentes fortes pour bénéficier d'un service de type hot-line**

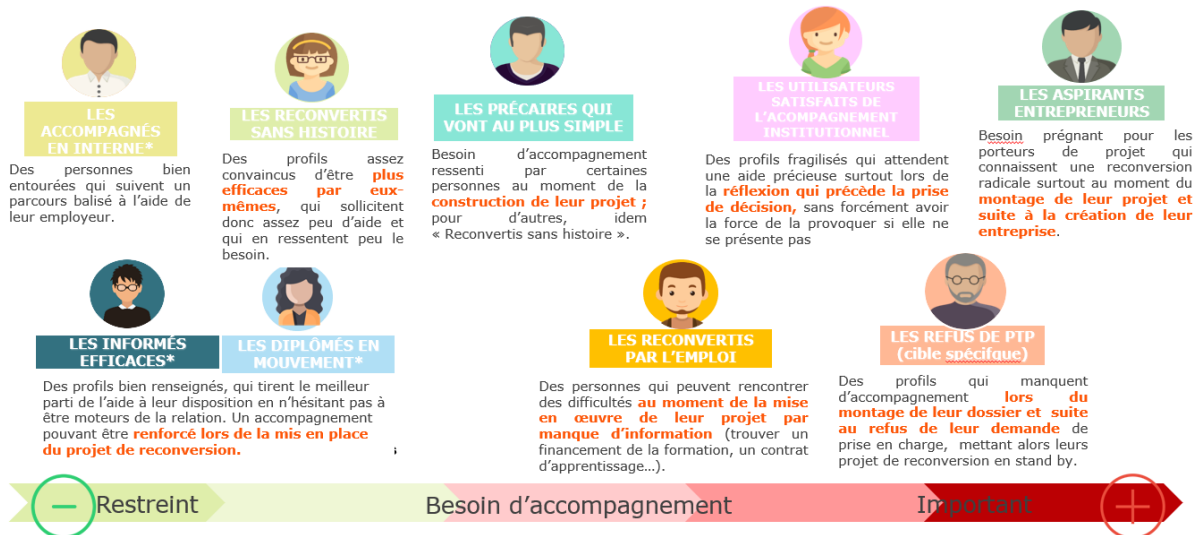
qui permettrait d'apporter, sans démarche lourde et de manière rapide, des réponses à des questions techniques ou pratiques.

“On a des gens qui viennent nous voir en disant je veux faire une formation en UX, c'est quoi le meilleur organisme de formation ? je suis incapable de répondre à cette question ! sur des questions extrêmement précises, aujourd'hui on est des généralistes quand même, on n'aura pas la possibilité d'orienter correctement la personne. Ou c'est quoi l'emploi le plus recherché en région PACA ? il y en a plusieurs, ça dépend du secteur d'activité, il y a plusieurs paramètres, les gens arrivent avec une question apparemment toute simple et qui est d'une complexité incroyable, et sur laquelle on n'a pas forcément la réponse et je comprends la frustration que ça peut engendrer.” (Conseiller CEP)

D. Une tension dans l'accompagnement entre développement de l'autonomie du bénéficiaire et travail technique sur le projet

► **Les attentes exprimées par les actifs ayant vécu / engagé une reconversion sont souvent ciblées.** Repérer les organismes qui peuvent les accompagner, identifier les aides auxquels ils peuvent avoir accès, obtenir des informations sur tel ou tel métier, obtenir une aide pour un montage de dossier... : **les attentes formulées par les actifs ayant réalisé une reconversion portent rarement sur la globalité de la démarche de reconversion (ou son élaboration), mais plus sur les questions pratiques qu'ils ont à résoudre au fur et à mesure de leur démarche.**

► **La posture et les besoins vis-à-vis de l'accompagnement de professionnels se distinguent nettement selon les profils (cf schéma ci-après) :**



Si l'on additionne les reconvertis par l'emploi, les reconvertis sans histoire, les précaires qui vont au plus simple et les accompagnés en interne, on a **4 groupes, représentant plus de 40 % des actifs ayant vécu/engagé une reconversion, qui sollicitent peu l'offre d'accompagnement institutionnelle**. Ou ne la sollicitent que pour des informations précises. Ce **désir d'autonomie** peut parfois être un frein à la

sollicitation, notamment lorsque les personnes ont le sentiment qu'elles vont devoir passer dans un système ou processus standardisé et craignent que **leur demande ne soit pas prise en compte dans sa spécificité**.

Ce sentiment est par exemple très présent chez les **reconvertis sans histoire** : « Non, j'ai toujours géré par moi-même. Je n'ai pas ressenti le besoin d'avoir de l'aide » ; « Mon parcours s'est bien passé, je ne regrette pas du tout d'avoir fait comme ça et je suis très content ».

Ou chez les **reconvertis par l'emploi** : « Deux-trois semaines avant mon licenciement, je suis allée sur LinkedIn, sur Indeed, sur les sites d'offres d'emploi, j'ai regardé en tapant juste Lyon et j'ai regardé les postes qui sortaient le plus. Je suis tombée sur beaucoup d'offres de gestionnaire de paye, et j'ai toujours aimé les chiffres, donc je me suis dit pourquoi pas ! ».

D'autres profils, peu demandeurs d'accompagnement (informés efficaces et diplômés en mouvement), ont toutefois regretté d'être alors **complètement délaissés une fois leur capacité d'autonomie identifiée**.

► Des réponses normées... et des pratiques qui peuvent l'être moins

Les pratiques des structures d'accompagnement peuvent être différentes, toutefois l'ensemble des conseillers CEP qui se sont exprimés dans le cadre des entretiens collectifs fixent clairement comme objectif à l'accompagnement le fait d'**autonomiser les bénéficiaires et de leur permettre d'acquérir la compétence à gérer leur reconversion**.

« Dans la grande majorité des cas, je vais privilégier l'autonomie des personnes, on va leur donner toutes les informations nécessaires pour qu'elles puissent réaliser les démarches. » (Conseiller CEP)

« On est bien dans une démarche de rendre acteur la personne, que ce soit en termes de réflexion ou d'action, ça ne veut pas dire qu'on ne s'adapte pas aux situations, bien sûr. » (Conseiller CEP)

« Notre rôle est aussi de leur apprendre à s'orienter tout au long de la vie, donc c'est aussi développer ce genre de compétences, ce n'est pas juste un guichet d'informations, c'est aussi un accompagnement sur cette compétence transversale. » (Conseiller CEP)

Ces constats rejoignent ceux d'une étude des pratiques en matière de **bilan de compétences**. Elle montre comment le bilan a pu évoluer de la définition d'un projet professionnel à l'**accompagnement des personnes à acquérir la compétence de s'orienter professionnellement** (Etude CEET-CNAM, mai 2021).

Elle correspond à un positionnement des conseillers CEP qui est à la fois **un choix** - « On est des généralistes, mais on la méthode. » - « On doit rester attentif aussi à ne pas rendre la personne dépendante, au contraire, à devenir indépendant sur ses actions. On est copilote, c'est comme ça que je leur présente souvent, c'est vous le chef du bateau, à vous de le mener et moi je suis juste là pour vous expliquer comment faire. » - mais également une manière d'apporter **un service générique lorsque la diversification des publics et la variété des questions rend plus difficile la réponse technique** : « Avec le CEP, on a élargi aussi aux indépendants, aux cadres de la fonction publique au sens large, d'état, hospitalière ou territoriale, avec des règles très spécifiques, ce qui n'est pas simple pour nous. Il y a des choses qu'on ne connaît pas du tout, avec une difficulté pour apporter un conseil opportun, efficace ».

Ce qui tend à positionner différemment le conseiller : *“Tour à tour on va jouer le rôle de conseil, de coach, d’accompagnant, de mentor, chaque cas est particulier et on ne détient pas la solution en fait, en tout cas je ne me présente pas comme étant un sachant sur ces sujets-là, on revient sur de la réflexion, de la méthodo, des itérations”* (Conseiller CEP)

Ce qui demande parfois à mettre en place **une organisation qui prenne en charge collectivement les demandes** : « On a des consultants spécialisés vers qui on peut renvoyer selon la nature des sujets » (Conseiller CEP) ou à organiser des **coopérations entre acteurs** : *“On a aussi mis en place un teams avec les conseillers CEP qui nous sollicitent tous les jours sur le Teams, on a des questions sur l’ingénierie de parcours etc., et on répond à ces questions, et c’est aussi par cet intermédiaire que ça remonte aux salariés, mais du coup on est en appui aux conseillers CEP et on leur apporte des réponses qu’ils vont retransmettre aux bénéficiaires”* (Conseiller ATPPro)

Il n’en reste pas moins qu’un **certain décalage peut exister entre des demandes spécifiques de la part des candidats à la reconversion et des réponses d’ordre plutôt méthodologique.**

E. L’évaluation des compétences : une phase critique du parcours de reconversion

- **La question des compétences est d’un abord difficile pour les candidats à la reconversion**, mais également pour les conseillers qui se heurtent au fait que la notion de compétence est polysémique et nécessite un temps de travail préalable avec la personne accompagnée, pour être certain qu’il n’y a pas d’incompréhension ou de contresens sur le sujet.

Pour les candidats à la reconversion, une **difficulté principale** apparaît, à savoir : **déterminer les compétences qu’ils possèdent et notamment celles qui pourraient être réinvesties dans l’activité nouvelle** - ce premier point est important car il pourrait minorer les appréhensions liées aux ruptures que nous avons identifiées et qui freinent souvent le parcours de reconversion ou le rendent plus difficile. Par contre, appréhender les compétences requises pour l’emploi ou l’activité visée apparaît moins problématique, puisque 87 % des reconvertis estiment avoir une bonne connaissance des compétences requises.

Les actifs associent la « **reconversion professionnelle** » à un changement de trajectoire pour lequel **les éléments de rupture sont plus importants que les continuités : changement de métier, principalement**, voire de statut si le facteur de discontinuité est suffisamment présent. De ce fait, si **le métier d’arrivée possède une part importante d’inconnue**, il s’agit d’un “inconnu désirable” auquel le candidat à la reconversion va s’intéresser et sur lequel il va prendre des informations. Notons que dans le cadre de l’accompagnement, les rendez-vous professionnels constituent des démarches très généralisées.

- Pour identifier et valoriser ses compétences, le **bilan de compétences** est plébiscité par les actifs en reconversion. Toutefois il recouvre **des réalités diverses** et ne renvoie pas uniquement au dispositif institutionnel de ‘bilan de compétences’ (BC). Par exemple, les retours des professionnels montrent qu’une première analyse des compétences peut être réalisée dans le cadre du **CEP** et qu’un **renvoi vers le BC** est opéré si le temps consacré à cette analyse le nécessite. Moins que la

nature du travail à réaliser, c'est la profondeur de ce travail, et donc le temps nécessaire, qui conduit les conseillers à orienter vers le bilan de compétences :

« On a le service Perspective qui nous donne 5 heures en moyenne d'accompagnement ; on ne fait pas en 5 heures ce qu'on fait en 24 heures de bilan. » (Conseiller CEP)

« Je ne fais que du CEP, on n'a pas le temps de faire du bilan de compétences. » (Conseiller CEP)

« Ce n'est pas en 4 heures qu'on va faire un bilan de compétences. » (Conseiller CEP)

Par ailleurs, les candidats à la reconversion expriment **des attentes très différentes par rapport à l'analyse de leurs compétences**. Il peut s'agir de les identifier, de savoir comment les valoriser dans une activité identifiée ou, au contraire, d'identifier les activités qu'elles permettraient d'exercer, ou encore d'identifier les compétences à acquérir Vs celles déjà détenue au regard du projet de reconversion.

Face à des demandes très diversifiées (cf. constats issus de nos entretiens collectifs CEP ou de l'étude du CEET du 25 mai 2021 sur le bilan de compétences), les dispositifs en réponse (BC, CEP) semblent à la fois **génériques** (la réglementation dans les deux cas fixe un cadre assez large) et **uniformément normés** (les objectifs et principales étapes sont fixées par la réglementation). De fait, **cela renvoie à chaque organisme / conseiller le soin de s'adapter à la demande du bénéficiaire, selon sa conception propre de son rôle, mais aussi de de son propre parcours, ses expériences et compétences**.

« C'est intéressant de voir la diversité des consultants, vous en avez qui sont consultants « reclasseurs » plutôt sur de la technique de recherche d'emploi, plutôt très performants et d'autres plus dans l'accompagnement, l'aide à la définition de projet pro, et qui vont dispenser d'autres services comme Perspective » (Conseiller CEP)

« Ça dépend du consultant, il y en a qui vont juste accueillir la demande et mettre une signature et un tampon APEC et d'autres vont creuser, questionner, chahuter, confronter pour guider la réflexion ou l'affiner. » (Conseiller CEP)

F. L'immersion dans l'activité future : un dispositif en croissance qui est plébiscité

Les actifs engagés dans une reconversion sont fortement demandeurs de **la possibilité de découvrir les métiers et entreprises visés par le projet de reconversion**. Moins pour identifier les compétences (87 % des actifs ayant vécu/engagé une reconversion déclarent avoir une vision "bonne" ou "plutôt bonne" des compétences nécessaires à leur reconversion) que pour commencer à les acquérir.

Dans le bilan de la PMSMP réalisé en mars 2021, Pôle Emploi confirme que **l'acquisition de compétences est le premier objectif des demandeurs d'emploi qui s'engagent dans une PMSMP** : *« Les principales motivations des demandeurs d'emploi, poursuivant les objectifs de « Découvrir un métier ou un nouveau secteur d'activité » et de « Confirmer son projet professionnel », sont l'apprentissage de techniques et l'acquisition de connaissances en lien avec le poste de travail pour 88% d'entre eux. Ils évoquent en second lieu la possibilité de pouvoir commencer une formation suite à cette immersion (71%) ».* (Pôle Emploi – Statistiques études et évaluations, Mars 2021 n° 66).

Depuis le début de l'année 2021, des opérateurs de CEP ont reçu, par délégation de Pôle Emploi, la capacité de mettre en œuvre directement des conventions pour des PMSMP.

“On est habilité à faire une convention de stage PMSMP, C’est un mois maximum 35 heures” (Conseiller CEP)

“La PMSMP ça commence à devenir un outil qu’on propose de manière beaucoup plus naturelle, qui répond à de vrais besoins” (Conseiller CEP)

“Le stage, l’immersion ça doit être un peu connu quand on est demandeur d’emploi mais quand on est salarié, on ne s’imagine pas qu’on peut le mettre en place” (Conseiller CEP)

Il s’agit à la fois de valider la capacité à faire, de légitimer ensuite une candidature ou encore de préparer un parcours de formation, soit en démontrant son aptitude ou sa connaissance du métier (prérequis parfois demandé par les organismes de formation), soit en mesurant les compétences à développer.

Eclairage sur la PMSMP mise en œuvre par Pôle Emploi (Statistiques études et évaluations Pôle Emploi, Mars 2021, n° 66)

En 2019, 182 000 demandeurs d’emploi ont bénéficié d’une immersion professionnelle, en progression de 7% par rapport à 2018, et 9 bénéficiaires sur 10 jugent ce dispositif utile pour leur projet et leur insertion professionnelle.

L’évaluation montre que ce dispositif favorise l’entrée en formation, accélère l’accès à l’emploi des bénéficiaires et facilite leur mobilité professionnelle. En effet, 12 mois après la fin de l’immersion, le taux d’accès à l’emploi des bénéficiaires est de 72% contre 55% pour la population témoin non bénéficiaire (84% pour l’objectif *Initier une démarche de recrutement* et 65% pour les objectifs *Découvrir un nouveau métier ou un nouveau secteur d’activité* et *Confirmer un projet professionnel*).

Plus de 9 employeurs sur 10 ayant mobilisé une immersion professionnelle la recommanderaient auprès d’autres entreprises.

→ Une PMSMP utilisée comme un moyen de développement des compétences ?

Les motivations mises en avant par les demandeurs d’emploi vis-à-vis de la PMSMP semblent indiquer que les catégories “Découvrir un métier” et “Confirmer un projet professionnel” sont peu pertinentes. Elles ne discriminent quasiment aucune réponse quant aux motivations des demandeurs d’emploi pour réaliser la PMSMP, l’objectif qui arrive largement en tête - acquérir des compétences en lien avec le poste de travail - n’étant pas véritablement pris en compte par les deux présupposés.

Tableau 2

RÉPARTITION DES DIFFÉRENTES MOTIVATIONS DES DEMANDEURS D'EMPLOI POUR LES IMMERSIONS
DONT LES OBJECTIFS SONT « DÉCOUVRIR UN MÉTIER » ET « CONFIRMER UN PROJET PROFESSIONNEL »

Motivations des demandeurs d'emploi	Objectif de l'immersion professionnelle	
	Découvrir un métier	Confirmer un projet professionnel
Apprendre des techniques/acquérir des connaissances en lien avec le poste de travail	88 %	88 %
Pouvoir commencer une formation à la suite de cette immersion professionnelle	72 %	71 %
Vérifier ses compétences comportementales en lien avec le poste de travail	70 %	72 %
Se constituer un réseau professionnel	57 %	61 %
Se confronter au monde du travail	52 %	54 %
Reprendre confiance en soi	46 %	44 %

Source : Enquête téléphonique Pôle emploi auprès des demandeurs d'emploi, décembre 2019.

Ce décalage constaté pour un dispositif par ailleurs plébiscité et quasi-unaniment apprécié par les bénéficiaires et les employeurs illustre de quelle manière des objectifs présumés (la période en entreprise va permettre de découvrir une activité inconnue ou de confirmer concrètement un choix d'orientation) ne rencontrent pas les attentes des bénéficiaires, sans que **cela n'exclut qu'ils se réapproprient le dispositif et en fassent bon usage.**

G. La prise en compte des attentes des reconvertis par les acteurs de l'accompagnement

→ Il n'y a pas de monopole de l'accompagnement et les pratiques d'accompagnement sont donc diversifiées

Si 30 % des reconvertis ont eu recours à un accompagnement par Pôle Emploi, la **diversité des organismes sollicités** est importante, et les parcours comprennent souvent plusieurs interlocuteurs. Les entretiens auprès de professionnels ayant relevé des pratiques diversifiées au sein de structures dont les références communes sont pourtant solidement établies, on mesure à quel point **les pratiques d'accompagnement peuvent être différenciées.**

Ce constat n'est pas nécessairement négatif : cela peut répondre à la grande diversité des parcours de reconversion et de besoins associés et rendre plus accessible l'accompagnement. Par contre, cela pose au moins deux questions :

- La professionnalisation et l'existence de repères communs entre les différentes structures pouvant intervenir dans la reconversion ;
- La capitalisation des bonnes pratiques qui vont avoir tendance à rester au niveau de l'accompagnateur (capitalisation individuelle) ou d'un périmètre réduit (son organisme, éventuellement quelques partenaires locaux).

➔ Des cadres d'action qui sont parfois normés sur la base de présupposés.

La manière dont est normé le **premier entretien lors d'un CEP** ou l'exemple de la PMSPP mise en œuvre par Pôle Emploi illustrent que des dispositifs d'accompagnement peuvent être mis en place en présupposant des usages qui, au final, ne correspondent pas aux attentes des bénéficiaires.

« On est vraiment sur un rendez-vous qui pour moi est très cadré, et cadrant, c'est important d'être dans les deux parce que... il y a aussi toute une partie administrative dans ce premier rendez-vous, on va vérifier même si ça a été fait par la plateforme en amont, on va vérifier un certain nombre de points, notamment le fait que la personne soit bien actif occupé, vérifier ses coordonnées, adresse mail etc., remplir aussi les données d'engagement dans l'UO1, c'est obligatoire. » (Conseiller CEP à propos du premier rendez-vous)

« Et ça c'est très important dans le premier rendez-vous, on cadre tout ça. Le premier rendez-vous, c'est le diagnostic, et c'est aussi ce qu'on va faire pour la suite, dans quels délais, et aussi dans une volumétrie de rendez-vous. Il y a un objectif de travail on ne laisse pas partir la personne sans objectif de travail, il y a des plans d'action de montés. Il y a des gens qui ont besoin juste de venir poser leur problématique et il ne sera pas nécessaire de repositionner un rendez-vous avec elle, elle reviendra vers nous il n'y a pas de 2e rendez-vous il n'y a pas de plan d'action on a juste reformalisé une situation, c'est un travail de miroir en posant peut-être les actions, les priorités d'actions, ça c'est un rendez-vous unique comme une personne qui vient nous voir pour retravailler son CV. En revanche pour d'autres, ça nécessite plus de travail dans le temps, on détermine ce temps, Next step, c'est 3 rendez-vous, Perspective : 5 rendez-vous, avec des objectifs de travail clairement annoncés aux personnes, ce qui nous permet aussi de clôturer quand l'objectif est atteint et de piloter notre activité, bien sûr. » (Conseiller CEP)

“Le premier rendez-vous est un rendez-vous de diagnostic, et on a tous des questions clés, qu'est ce qui est au cœur de vos préoccupations aujourd'hui, je vais investiguer le déclencheur, demander des informations sur le contexte, la situation leur questionnement. On est sur une prise de connaissance mutuelle, sans protocole, sans procédure, c'est l'échange qui nous amène à aller fouiller d'un côté, dans un autre (un mode d'entretien libre que vous orientez en fonction de la personne). Avec le parcours CEP on a obligation de rentrer des données administratives et de déclarer s'il s'agit d'une sécurisation du parcours pro ou d'un CEP mais qui restent classiques, l'objectif de l'accompagnement, et le type d'accompagnement qu'on va prodiguer par rapport au besoin client” (Conseiller CEP)

Si l'on admet que la personnalisation de la prestation est une des conditions de sa délivrance, alors cela induit que **les cadres normatifs doivent plutôt se situer à un niveau assez générique pour que les acteurs en charge de leur mise en œuvre disposent des marges de manœuvre nécessaires** pour adapter les services aux bénéficiaires. Ce qui reviendrait à faire le pari du professionnalisme des acteurs plutôt que du normatif pour l'efficacité des dispositifs. La question du positionnement du curseur au bon endroit dans l'équilibre à trouver entre ces deux pôles ne peut en tout état de cause trouver une réponse prédéterminée, mais doit être envisagé dispositif par dispositif.

➔ L'accompagnement de parcours non linéaires à travers l'exemple des compétences

L'exemple des reconvertis par l'emploi qui vont acquérir des compétences dans les entreprises susceptibles de les embaucher conduit au constat que **les 4 étapes de la reconversion identifiées par l'enquête ne doivent pas nécessairement être envisagées de manière linéaire** : l'émergence du projet, la définition du projet, la mise en œuvre, l'intégration de la nouvelle activité. Dans cet exemple, l'intégration dans la nouvelle activité précède la formation que l'on trouve habituellement au niveau

de la mise en œuvre comme un préalable nécessaire. De même, l'intégration dans la nouvelle activité pourrait être une étape décisive pour acter la décision de reconversion et la validité du projet.

Si les 4 étapes sont présentes dans la quasi-totalité des parcours, elles peuvent donc se présenter dans des ordres différents, selon une multitude de critères : contexte propre au bénéficiaire, degré de confiance en ses capacités, compétences développées, nature des activités visées, opportunités disponibles, dispositifs mobilisables... pour ne citer que ceux-là.

Dès lors, **la question de la capacité des dispositifs à s'adapter à des parcours non linéaires peut être posée.**

→ **Un accompagnement plutôt conçu dans la durée qui prend mal en compte les demandes de type « hot-line »**

Les démarches à réaliser pour bénéficier d'un accompagnement, le formalisme inhérent aux démarches (même s'il s'est allégé pour le CEP ou le PTP, si les inscriptions en ligne se généralisent ainsi que certains services...) ne constituent pas des étapes très limitantes en pratique (dans les représentations ce n'est pas toujours le cas) mais elles demeurent peu adaptées aux attentes qui portent sur des besoins d'information ponctuels, techniques, nécessaires pour débloquer une situation ou passer une étape. L'absence de site de référence sur la reconversion (qui permettrait d'avoir une FAQ voire un service de SVP en ligne) ne facilite pas la démarche qui s'exerce au gré des réseaux professionnels et personnels.

« J'ai engagé la démarche Transition Pro, le montage du dossier et toute la procédure qui est assez longue à faire, j'ai trouvé ça assez compliqué, on n'a pas trop d'informations. » (Cible 9, Les refus de PTP)

→ **Obligation, liberté, incitation... Comment positionner l'accompagnement ?**

Les deux tiers des reconvertis (67 %) ont bénéficié d'un accompagnement et les retours sur cet accompagnement sont plutôt positifs. Parmi les non bénéficiaires, nous avons fait le constat que certains auraient pu utilement y recourir.

Dans les dispositifs de reconversion, ou pouvant être utilisés pour une reconversion, **les principes de liberté de recours et d'obligation sont tous deux présents.** Liberté générale d'accès au CEP ou d'utilisation du CEP avant un projet de transition professionnelle ou le recours au CPF. A l'inverse, obligation de CEP pour les projets de transition des démissionnaires et pour le dispositif Transco. La question de l'obligation d'un CEP avant l'utilisation du CPF a été soulevée par certaines organisations, dans le cadre des travaux d'évaluation de la loi du 5 septembre 2018 conduits par les partenaires sociaux.

La question du positionnement de l'accompagnement est donc présente dans le débat. L'étude permet d'apporter les éléments de réflexion suivants :

- L'accompagnement fait l'objet de retours très majoritairement positifs y compris lorsqu'il est un passage obligé ;
- Des parcours de reconversion non accompagnés et réussis sont nombreux sans que l'on puisse identifier en quoi un accompagnement aurait eu une valeur ajoutée ;

- Le caractère obligatoire génère parfois de la frustration chez les bénéficiaires (perte de temps, négation de la légitimité de l'accompagnement...) et les acteurs de l'accompagnement (s'estimant réduits à un guichet et sans valeur ajoutée) ;
- Des reconvertis non-utilisateurs auraient pu utilement bénéficier d'un accompagnement qui aurait simplifié leur parcours.

« Chaque rencontre m'a aidé. Les gens étaient bienveillants, à l'écoute. Les conseillers du centre de formation comme les conseillers en évolution professionnelle m'ont bien accompagné. D'abord, c'était plus du conseil et ensuite davantage de l'aide pour les démarches administratives. » (Cible 8, Les diplômés en mouvement)

Comme on le voit, **la diversité des situations ne fait pas de la réponse une évidence**. On pourrait ajouter entre les deux pôles extrêmes (libre recours et obligation), les dispositifs dans lesquels le principe de liberté n'exclut pas une incitation forte à l'utilisation.

Ainsi, une Commission Transition Pro valorise à hauteur de 20 points le recours au CEP dans un projet de transition professionnelle. Le candidat n'a pas l'obligation d'effectuer le CEP mais il y est fortement incité.

➔ Un accompagnement ou des accompagnements ?

L'accompagnement pendant la reconversion se décompose le plus souvent en plusieurs besoins d'accompagnement, à des moments différents et sur des sujets différents.

Le besoin d'un accompagnement permanent qui s'effectuerait pendant l'intégralité de la période de reconversion n'est pas un besoin identifié par l'étude. Au contraire, **la demande des reconvertis porte souvent sur la possibilité d'avoir accès au bon interlocuteur au bon moment, pour répondre à des questions concrètes qui doivent avoir des réponses rapides**.

De ce point de vue, l'offre institutionnelle peut être qualifiée d'offre séquencée : elle fonctionne par étapes/objectifs successifs ; chaque étape s'arrête avec le livrable associé (réalisation d'un bilan, accompagnement sur un projet de formation, validation d'une demande de PTP...). Les limites temporelles de la prestation marquent la fin de l'intervention, sans qu'il soit exclu pour le bénéficiaire de resolliciter une prestation ultérieure.

Par contre, **l'offre de prestation est faible concernant l'aval de la reconversion**, à savoir l'accompagnement après l'intégration dans l'activité. Seul le dispositif NACRE pour les créateurs d'entreprises permet d'avoir un accompagnement pendant les 3 années qui suivent la création.

S'il n'y a pas de demande identifiée d'un suivi permanent tout au long de la période de reconversion, **les candidats à la reconversion expriment, par contre, une demande d'appui après la prise d'emploi ou d'activité** (soit de quelques mois à 2 ans selon la période permettant aux actifs de considérer que leur reconversion est terminée). Cet accompagnement pourrait prendre la forme d'un parrainage ou mentorat, comme le proposent certaines associations d'aide à l'insertion.

« Une fois que j'ai échangé avec la conseillère sur mon projet, ça m'a permis de retravailler mon projet. J'avais mon projet avec l'idée de ce que m'avait dit la franchise. J'ai vu avec elle, et elle m'a fait remarquer des choses qui n'étaient pas très cohérentes, qui n'étaient pas forcément bien approfondies. Ça m'a permis de peaufiner, d'approfondir mon projet et d'aller plus loin dans la réflexion dessus. J'ai apprécié les échanges que j'ai eu avec elle. » (Cible 1, Les aspirants entrepreneurs)

3.3. La place de la formation dans les parcours de reconversion

A. La formation, une majeure des parcours de reconversion professionnelle

► **Une large majorité de reconvertis (58 %) a réalisé une formation au cours du parcours de reconversion. Plusieurs objectifs sont associés à la formation :**

- Obtenir un **diplôme, une certification** et acquérir l'ensemble des savoirs du nouveau métier pour être en mesure de l'exercer. Une **étape de formation essentielle** pour acquérir les **compétences nécessaires** à l'exercice de la nouvelle activité et être recruté pour les entreprises.

« C'est vrai qu'aujourd'hui on regarde beaucoup les diplômes, les connaissances que peuvent avoir les gens. Pour moi c'était important, et puis ça permettait de valider ma reconversion professionnelle. Je pouvais dire que j'avais un titre professionnel parce que j'avais entamé cette formation-là. Il fallait une preuve, pour moi déjà, en dehors de l'aspect des employeurs etc. J'avais besoin, pour moi, d'une preuve de cette formation, et qu'elle soit qualifiante. » (Cible 2, les précaires qui vont au plus simple)

- **Se perfectionner** en vue d'acquérir une nouvelle compétence dans une thématique spécifique. Une étape importante pour mieux maîtriser une tâche (ex : formation sur la prospection commerciale pour la cible 1 des aspirants entrepreneurs).

« Je voulais juste me conforter dans mon expression, dans ma manière de faire. C'est pour ça que je voulais quelque chose de court, je voulais avancer, je ne cherchais pas une formation qualifiante et je voulais quelque chose de gratuit, c'est pour ça que j'ai été chercher le CPF. » (Cible 1, les aspirants entrepreneurs)

- **Répondre à une obligation en réalisant une formation imposée** (ex : formation de la Chambre des métiers pour les créateurs d'entreprise). Une étape inévitable de formation permettant la pratique de la nouvelle activité sans quoi le parcours de reconversion prendrait fin.

« Pour ouvrir une autoentreprise on est obligée de passer par cette formation, c'est une formation sur cinq jours une petite semaine mais c'est très enrichissant et nous dit ce qu'on a à faire au niveau du chiffre d'affaires et tout ça, ça nous aiguille sur les factures comment faire une facture et tout ça. » (Cible 1, les aspirants entrepreneurs)

Les formations ont toutes vocation, finalement, à conférer **aux candidats à la reconversion professionnelle les compétences et la légitimité pour se lancer dans un nouveau métier.**

B. Quelques motifs de non-recours à la formation

► Plusieurs motifs peuvent expliquer **le choix d'effectuer une reconversion sans réaliser de formation :**

- Le refus de « **retourner sur les bancs de l'école** » ;
- Le souhait d'effectuer une **reconversion rapide**, d'intégrer un nouvel emploi le plus rapidement possible ;
- La **conviction** que la formation utile sera donnée par **l'entreprise d'accueil** (chez les « reconvertis par l'emploi », en particulier) ;

- **Le temps et l'implication nécessaires** jugées **trop importantes** ;
- La **peur de l'échec**, de ne pas réussir les examens et donc de ne pas obtenir son diplôme.
- **Un choix de la formation trop complexe** qui peut dissuader de se former (ex : une assistante vétérinaire qui n'arrivait pas à trouver de formation pour devenir secrétaire, malgré ses recherches, et qui s'est lancée dans son nouvel emploi sans formation) ;
- **Le coût important de la formation** et la **méconnaissance** des possibilités de **financement**.

« Une formation à distance ou, comme mon épouse, une formation de 19 mois, je voulais pas du tout ce type de reconversion. » (Cible 7, Les reconvertis sans histoire)

« J'ai toujours été une battante et aller à Pôle emploi, c'était plus un échec. Et j'avais peur de repasser dans le système et ne pas arriver au bout de la formation et de vivre ça comme un échec. Le côté scolaire qui m'a toujours déplu, côté examen, formation pour moi rime avec examen et pour moi, ça n'était pas envisageable. » (Cible 2, Les précaires qui vont au plus simple)

C. Une formation qui répond aux attentes dans l'ensemble

- Au final, au sortir de la formation, le bilan est généralement positif car **la formation réalisée correspond le plus souvent aux besoins** identifiés en amont. Elle permet d'acquérir/de renforcer les compétences nécessaires pour se lancer dans le nouveau métier.
 - Toutefois, **pour certains, la formation choisie ne correspond pas toujours à 100% aux attentes** (par exemple, une formation RH centrée sur le recrutement alors que la participante est surtout intéressée par la paie).
 - Et **une formation en entreprise peut être restrictive dans la mesure où les savoirs acquis sont spécifiques à l'entreprise**.
- Les formations sont **particulièrement appréciées pour leur mise en pratique**, que ce soit par des **stages** ou des mises en situation ou toute pédagogie qui permet d'être confrontée aux conditions réelles d'activité.

En contrepoint, certaines personnes font état d'une **formation parfois trop théorique**. On note une **volonté d'être au plus proche des missions que recouvre le métier d'arrivée** au détriment de la théorie. Un **constat effectué au moment de la prise de poste**, moment où certaines difficultés peuvent émerger concernant des aspects de la formation insuffisamment approfondis/travaillés.

« Elle était complète et longue, il y avait des choses que je ne connaissais pas dedans. » (Cible 8, Les diplômés en mouvement)

« Les points forts c'est conforter son projet et trouver les partenaires indispensables à une entreprise. Montrer où étaient nos points forts et nos points faibles, ce qu'on pouvait faire nous-même ou ce qu'il fallait déléguer, comme la comptabilité. » (Cible 8, Les diplômés en mouvement)

« La proximité géographique, le contenu pédagogique et le contenu polyvalent (voir plusieurs métiers de l'audiovisuel puis s'y confronter pour en choisir un) » (Cible 8, Les diplômés en mouvement)

D. Des sources de financement multiples

► Les candidats à la reconversion professionnelle font appel à plusieurs sources de financement :

- Le compte personnel de formation (CPF)
- Le Projet de Transition Professionnelle (PTP)
- Pôle emploi
- L'employeur (en particulier, les accompagnés en interne et les diplômés en mouvement)
- La région, les fonds européens
- L'autofinancement partiel ou total.

« Il y avait une partie prise sur mon CPF pour écriéter tout ce que j'avais accumulé comme heures, et tout le reste était pris en charge par l'entreprise. » (Cible 3, les accompagnés en interne)

« Au niveau de la formation, il fallait la financer un petit peu, mais je ne peux plus vous dire à combien ça montait, ce n'était pas énorme mais j'ai dû faire appel au CPF, et moi ça ne m'a rien coûté. » (Cible 1, les aspirants entrepreneurs)

► Le CPF, un dispositif institutionnel précieux, « coup de pouce » pour le financement du projet de reconversion, aux côtés de multiples autres sources :

- Un dispositif **largement connu** via le bouche-à-oreille et l'employeur (RH), utilisé par certains pour financer tout ou partie d'une formation ou un bilan de compétences.
- **Un coup de pouce indéniable**, un moyen de réaliser une formation sans avoir à déboursier d'argent : sans le CPF, de nombreux actifs interviewés n'auraient pas aussi facilement eu accès à la formation. Un dispositif **assez bien compris et qui facilite grandement l'accès au budget acquis** (Vs le DIF).
- Un **site internet** bien construit et qui facilite la consultation du montant de formation, des formations existantes ...
- En mineur, il n'est pas utilisé en raison d'un budget disponible souvent trop faible pour permettre de supporter une formation de reconversion trop lourde.

« CPF c'est mon ancien employeur qui m'en a parlé. » (Cible 7, les reconvertis sans histoire)

« On peut même financer avec le CPF [Compte Personnel de Formation] si on a déjà travaillé. Maintenant j'en ai, je peux. J'ai converti d'ailleurs mes heures de l'Education nationale en euros. On peut financer ça par ses propres moyens ou par le CPF. » (Cible 8, Les diplômés en mouvement)

« Je voulais juste me conforter dans mon expression, dans ma manière de faire. C'est pour ça que je voulais quelque chose de court, je voulais avancer, je ne cherchais pas une formation qualifiante et je voulais quelque chose de gratuit, c'est pour ça que je suis allé chercher le CPF. » (Cible 1, les aspirants entrepreneurs)

« Il y avait une partie prise sur mon CPF pour écriéter tout ce que j'avais accumulé comme heures, et tout le reste était pris en charge par l'entreprise. » (Cible 3, les accompagnés en interne)

E. Les attentes des reconvertis en matière de formation et leur prise en compte par l'offre institutionnelle

→ Une place prédominante qui se retrouve dans les approches institutionnelles

La formation est jugée indispensable par une majorité d'actifs en reconversion, soit pour légitimer leurs compétences vis-à-vis d'employeurs/clients, soit par besoin d'acquérir des compétences indispensables. Elle apparaît comme tout aussi évidente pour les acteurs de l'accompagnement. Si tous ou presque identifient d'autres moyens de développer les compétences, **le réflexe "formation"** (offre disponible, financements et dispositifs : CPF, PTP...) **est plus simple que la recherche d'autres solutions de développement des compétences** (réalisation de missions, immersions, productions, activités bénévoles...).

Par ailleurs, des reconvertis sont également informés et accompagnés par des organismes de formation qui leur facilitent l'accès à la formation en les aidant, voire en prenant en charge, la réalisation de démarches, notamment en matière de financements.

« Les passerelles internes se font, en temps normal, sans ce type de formation, elles se font en plusieurs années, et là j'ai pu avoir un tremplin qui m'a fait gagner 8 ans si j'avais respecté le processus. Cette formation m'a permis de pouvoir gravir les échelons plus rapidement que si j'avais attendu les années à passer. » (Cible 3, les accompagnés en interne)

→ Des demandes pour une formation sur mesure et juste à temps

Les actifs ayant l'expérience d'une reconversion expriment **deux demandes** sur la formation : qu'elle soit **adaptée** (opérationnelle, pas plus longue que nécessaire) et qu'elle intervienne **au bon moment**. Selon les parcours, cela peut être en amont de la nouvelle activité (le plus fréquent), en accompagnement de la prise d'activité, voire postérieurement (pour apprécier le besoin). Ce qui semble conforter l'exigence de **positionnement préalable à la formation**, portée par certains dispositifs tels que le PTP.

→ Quel accompagnement pour le choix de la formation et/ou de l'organisme (OF) ?

Les candidats à la reconversion jugent souvent difficile le choix de la formation. Or, **l'aide au choix apparaît délicate pour les acteurs de la reconversion** : la réponse peut être variable suivant les interlocuteurs et parfois guidée par ses propres convictions. Ainsi on peut relever plusieurs attitudes chez les conseillers du CEP :

- refus de principe d'indiquer des OF par souci de neutralité. Dans ce cas, le conseiller guide le bénéficiaire sur toutes les questions à poser pour choisir la formation ;
- pré-sélection d'une liste d'organismes de référence proposés au candidat ;
- exceptionnellement, recommandation d'un organisme parce qu'il correspond parfaitement au besoin.

« Notre neutralité est une force, mais la neutralité peut engendrer au niveau d'enquête de satisfaction de la frustration aussi. » (Conseillers CEP)

Le plus souvent, les conseillers CEP laissent le bénéficiaire effectuer les démarches mais lorsque l'autonomie de la personne apparaît plus limitée sur ce point, ils peuvent prendre des contacts directs. Cette manière de faire n'est d'ailleurs pas propre à la formation.

→ Une forte demande pour des pédagogies actives et en situation

Les actifs ayant engagé/vécu une reconversion plébiscitent **les formations qui les placent rapidement en situation de travail et leur permettent d'acquérir de véritables compétences**. Cette forte demande a plusieurs fondements :

- acquérir des compétences et non des connaissances ;
- pouvoir revendiquer une capacité éprouvée à faire, pour légitimer ensuite sa reconversion ;
- se rassurer sur ses capacités en se plaçant rapidement au pied du mur.

Il ne s'agit donc pas simplement de privilégier l'efficacité pédagogique pour l'acquisition de compétences, mais de **se rassurer et partant de pouvoir rassurer le futur employeur**. Dans cette optique, les formations visant la reconversion devraient prendre en compte ces objectifs et privilégier les cursus qui prévoient des mises en situation, des productions, des périodes de formation en entreprise, qui sont organisées en tout ou partie sous format de FEST, etc.

IV. Conclusions et pistes de travail

Les axes de travail identifiés en conclusion de l'étude prennent appui sur la compréhension des parcours de reconversion, des freins et leviers susceptibles d'impacter ce processus, ainsi que des besoins d'accompagnement exprimés par les actifs ayant vécu cette expérience. Ils ne résultent pas d'un travail d'évaluation des différents dispositifs cités.

Ils visent à identifier les points sur lesquels il semble important de travailler pour mieux prendre en compte les attentes des reconvertis telles qu'elles sont exprimées dans l'étude.

Il ne s'agit pas de préconisations associées à un travail d'évaluation, mais d'une reformulation, d'une traduction dans l'environnement des acteurs et des dispositifs de la reconversion professionnelle, des paroles des reconvertis.

Ces 5 axes de travail, détaillés ci-après, sont orientées vers **l'objectif principal de faciliter les parcours de reconversion professionnelle, dans toute leur variabilité et singularité :**

1^{er} axe de travail : PRENDRE EN COMPTE LA DIVERSITÉ DES PROFILS ET DES SITUATIONS DES CANDIDATS À LA RECONVERSION

- ▶ Communiquer à partir des situations des candidats à la reconversion et non des dispositifs ou des statuts.
 - ✓ Il s'agit de s'adresser aux individus en situation plutôt que construire une information descendante qui part des dispositifs.
- ▶ Prendre en compte les invariants des candidats à la reconversion : un contexte d'insatisfaction, des ruptures à intégrer et à mettre en œuvre, la confiance en soi comme premier atout et une défiance fréquente vis-à-vis de l'entreprise de départ
- ▶ Donner de la lisibilité sur "qui fait quoi" en fonction des questions à traiter par les candidats à la reconversion plutôt que par la présentation des organismes et de leurs missions
- ▶ Prendre en compte dans les dispositifs utilisés pour la reconversion (accompagnement, formation...) la diversité potentielle des parcours et la capacité à les mobiliser pour des situations différentes
- ▶ Identifier les prestations spécifiques qui peuvent être mises en place pour certains groupes cibles et certains parcours
- ▶ Prendre en compte le degré d'autonomie des candidats pour moduler le format des prestations proposées
- ▶ Favoriser des accès simplifiés aux prestations pour les candidats à la reconversion qui ont des questions spécifiques : permettre l'accès à un service de type « hot-line », pour les personnes qui n'ont pas besoin d'accompagnement mais d'informations

2ème axe de travail : DONNER ACCÈS AUX CANDIDATS À LA RECONVERSION AUX FONDAMENTAUX DES BONNES PRATIQUES DE RECONVERSION

- ▶ Ouvrir un portail officiel de la reconversion qui mette à disposition des ressources et liens et garantisse la fiabilité de l'information.
 - ✓ Le portail ne se substitue pas aux sites d'orientation professionnelle présentant les métiers, il est centré sur la conduite d'un projet de reconversion
- ▶ Donner accès aux fondamentaux des bonnes pratiques de reconversion
 - ✓ Comment s'y prendre, quelles questions se poser, quels types de parcours envisager... la formation de base à la reconversion, accessible en ligne.
- ▶ Montrer la diversité des possibles : sur le format des story de l'apprentissage, le site pourrait présenter des story de la reconversion en référence aux parcours types identifiés par l'étude ce qui permettrait des identifications
- ▶ Mettre en place une FAQ basée sur des situations et les questions traitées par les acteurs de la reconversion. Envisager de pouvoir traiter un premier niveau de question en ligne.

3ème axe de travail : PERMETTRE AUX CANDIDATS À LA RECONVERSION L'ACCÈS AUX PRESTATIONS À TOUS LES MOMENTS ET TOUTES LES ÉTAPES DU PARCOURS

- ▶ Prendre en compte dans les dispositifs utilisés pour la reconversion (accompagnement, formation...) la diversité potentielle des parcours en ne normant pas trop étroitement les possibilités d'utilisation du dispositif
- ▶ Associer des prestations à chacune des 4 étapes de la reconversion et notamment un accompagnement possible pendant les premiers mois (années ?) de la nouvelle activité (dans le cadre du CEP ?)
- ▶ Prendre en compte dans les différents dispositifs le fait que les 4 étapes ne sont pas nécessairement linéaires
- ▶ Prioriser les possibilités de formation dans les entreprises d'arrivée (stages, PMSMP, contrats en alternance, POE...)
- ▶ Questionner le séquençage des étapes du CEP (6 mois, 18 mois) au regard de la diversité des parcours et des besoins

4ème axe de travail : METTRE À LA DISPOSITION DES CANDIDATS À LA RECONVERSION DES RÉPONSES PARTAGÉES (MUTUALISÉES) ET GARANTIR DES BONNES PRATIQUES COMMUNES

- ▶ Mettre en place un "espace professionnel" sur le portail de la reconversion pour favoriser les échanges de pratiques entre les acteurs de la reconversion
- ▶ Favoriser, notamment pour les organismes inscrits dans le cadre d'un service public, le partage des outils (FAQ, guides, méthodes...) permettant d'apporter une réponse globale aux candidats à la reconversion
- ▶ Définir des exigences de transparence dans la motivation des décisions de tous les organismes qui délivrent des prestations dans le cadre de la reconversion. Envisager la possibilité d'associer une information sur les alternatives (autre les voies de recours) aux décisions de refus
- ▶ Définir des exigences d'information des candidats sur les conditions exactes de mise en œuvre des financements en cas d'accord d'un financeur

- ▶ Introduire la question du contexte personnel dans le cahier des charges du CEP
- ▶ Envisager la reconnaissance d'un droit à changer d'interlocuteur dans les organismes exerçant un service public lorsque la relation personnelle ne permet pas une collaboration efficace

5ème axe de travail : PRIORISER LES DISPOSITIFS QUI GARANTISSENT LA SÉCURISATION FINANCIÈRE AUX CANDIDATS A LA RECONVERSION

- ▶ Prioriser les dispositifs de formation dans lesquels l'entreprise d'arrivée est partie prenante (stages, FESF, formations en alternance...)
- ▶ Vérifier la possibilité pour un dispositif utilisable pour les reconversions d'inclure tout ou partie de la formation dans l'entreprise d'arrivée
- ▶ Favoriser la réduction des parcours de formation (y compris par des financements forfaitaires et non fonction de la durée de la formation) pour réduire la période de transition
- ▶ Favoriser le suivi de formations dans le cadre de l'assurance chômage sans risque d'interruption de l'indemnisation (par exemple : utilisation autonome du CPF)

Annexe : bibliographie

Bibliographie

Bidart, C. (2006). Crises, décisions et temporalités : autour des bifurcations biographiques. *Cahiers internationaux de sociologie*, 120, 29-57.

Brochier D. – Céreq – (2021), Des reconversions aux transitions : un nouvel âge des mobilités professionnelles ?, *Bulletin Recherches Emploi Formation*, 405, 4 pages.

Denave, S. (2006). Les conditions individuelles et collectives des ruptures professionnelles. *Cahiers internationaux de sociologie*, 120, 85-110.

Denave, S. (2009). Les ruptures professionnelles : analyser les événements au croisement des dispositions individuelles et des contextes. In M. Grossetti, M. Bessin & C. Bidart (éd.), *Bifurcations* (pp. 168-175). Paris : La Découverte, coll. Recherches.

Dupray, A., & Epiphane, D. (2014). Quand l'improbable se réalise : le cas des bifurcations professionnelles en début de carrière. [Pdf file] Net.doc, 125, 1-40.

C. Durieux , L. Baraldi « L'entretien professionnel peut-il contribuer au développement des compétences ? », in *L'entreprise rend-elle compétent.e ?* Céreq Essentiels 02, Céreq, 2021.

France Compétences (2020), Rapport d'activité de la médiatrice

L. Gerard, 18 mars 2021, Individu acteur/Individu auteur. Accompagnement fléché ou accompagnement ouvert ? Comment l'individu se saisit des moyens mis à sa disposition pour réaliser son projet ? [Conférence Afref], 8 pages.

A. Gonnet – Le CNAM - (Mai 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, 4 pages.

Jourdain, A. (2014). Les reconversions professionnelles dans l'artisanat. Du désengagement au réengagement. *Sociologies pratiques*, 28, 21-30.

L. LEGROS, La reconversion radicale après une grande école de management : entre rupture et réactivation de dispositions intériorisées, *Formation et Emploi*, 2020/4, n° 152

Négroni, C. (2005). La reconversion professionnelle volontaire : une expérience de conversion de soi. *Carrièreologie*, 10, 331-348.

POLE EMPLOI – La PMSMP favorise et accélère l'accès à l'emploi - Statistiques études et évaluations Mars 2021 n° 66

M-J. Rabner et A. Stehlin – Pôle emploi - (Mars 2021). La période de mise en situation en milieu professionnel favorise et accélère l'accès à l'emploi. *Statistiques, Etudes et évaluations*, 66, 10 pages.

F. Rey et all, - Dares -, (Février 2014) Enquêtes monographiques sur le dispositif nouvel accompagnement à la création ou la reprise d'entreprise, *Nacre*, 179, 22 pages.

