



## DES RECONVERSIONS PROFESSIONNELLES VARIÉES ET ÉLOIGNÉES DES MODÈLES LINÉAIRES

La crise actuelle, qui joue un rôle d'accélérateur de questionnements sur le sens et les conditions d'exercice de son activité, est une période propice à susciter des bifurcations professionnelles. Pour apprécier l'émergence et la mise en œuvre des parcours de reconversion, France compétences a conduit une étude (cf. encadrés) auprès d'individus ayant entamé ou achevé une reconversion entre 2016 et 2021. Les expériences individuelles apparaissent nettement plus variées qu'attendues. Cette diversité ne recouvre pas l'opposition traditionnelle entre reconversions professionnelles subies et choisies, ni le schéma linéaire de la reconversion dite volontaire.

Les reconversions ne sont pas réductibles à un changement de métier en dehors d'une entreprise et s'inscrivent parfois dans des temporalités courtes. Régulièrement, elles suivent des dynamiques plus opportunistes que vocationnelles. Elles mobilisent, souvent mais pas systématiquement, des ressources formatives et d'accompagnement. Mais l'usage de ces ressources relève davantage de stratégies de « bricolage »<sup>1</sup> que d'un enchaînement linéaire et séquentiel. Les moteurs de la reconversion combinent généralement plusieurs facteurs d'ordre personnels et professionnels. Cependant, l'insatisfaction au travail demeure presque toujours présente. Enfin, l'intensité des situations de changements et d'apprentissages connues antérieurement par l'individu n'est pas neutre dans l'appréhension du risque et la confiance dans son pouvoir d'agir.

### I - UNE DIVERSITÉ DES PARCOURS DE RECONVERSION

► La reconversion n'est pas réductible à un changement de métier en dehors d'une entreprise

Les changements de métier ne concernent que 53 % des reconversions. Les autres consistent en un changement de statut : soit une évolution promotionnelle en restant dans la même entreprise, soit en passant de salarié à indépendant voire d'indépendant à salarié.

Une reconversion professionnelle sur quatre s'opère chez l'employeur initial. Le modèle gestionnaire des marchés internes<sup>2</sup> continue à perdurer, bien que ce type d'opportunités concernent à titre principal des diplômés et des cadres. Pour les 3 personnes en reconversion sur 4 qui quittent leur entreprise initiale, l'employeur de départ est une figure absente.

L'entretien professionnel notamment<sup>3</sup> n'émerge pas dans les récits comme un espace au service de la construction de mobilités en dehors de l'entreprise. *A contrario*, c'est souvent l'entreprise d'arrivée qui offre des ressources aux personnes : dans un cas sur trois, la reconversion professionnelle se réalise directement dans la structure d'arrivée.

1. Le bricolage désigne ici la capacité des individus à mobiliser les ressources mises à leur disposition en fonction de leurs besoins, éventuellement de manière non voulue par ceux qui les ont construites.

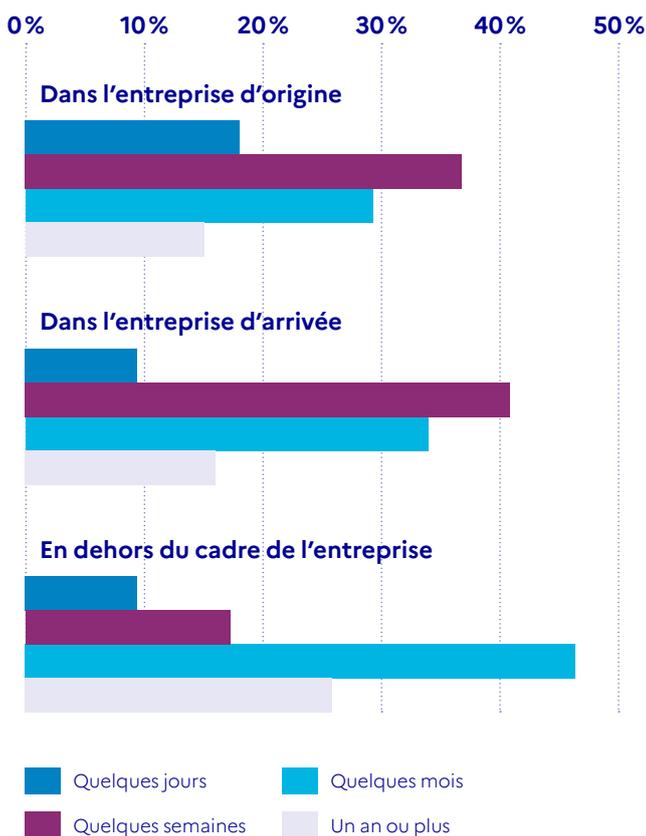
2. Les marchés internes du travail désignent les règles, valables au sein de grandes entreprises, permettant de connaître des parcours promotionnels au sein de l'entreprise. Ils s'opposent aux marchés externes qui supposent que les évolutions professionnelles se déroulent sur le marché du travail entre deux entreprises.

3. Plusieurs études démontrent qu'il est encore faiblement répandu dans les petites structures, parfois confondu avec l'entretien d'évaluation dans les grandes, et adressé préférentiellement aux salariés positionnés sur les niveaux supérieurs.

► **Entre logique opportuniste et dynamique vocationnelle : des temporalités contrastées**

Une reconversion peut correspondre à la concrétisation d'un projet préexistant, dont la construction s'étale sur plusieurs années. Le choix d'un métier cible s'appuie alors sur une lente maturation. C'est notamment le cas quand le processus s'inscrit dans une dynamique vocationnelle, où la personne reformule pour elle-même et son entourage sa nouvelle identité professionnelle. Mais ces temporalités longues sont loin d'être systématiques. Ainsi, **pour 42% des personnes interrogées, il s'est écoulé seulement quelques semaines entre l'idée de reconversion et l'engagement dans un parcours**. Elles ont emprunté une **stratégie que l'on peut qualifier d'opportuniste** - par contraste avec une dynamique plus vocationnelle - au sens où la formulation de leur projet - le plus souvent consécutivement à une rencontre non programmée -, et l'engagement dans un parcours de reconversion, se sont opérés sur un temps court.

► **Délai entre l'idée et l'engagement concret dans la reconversion professionnelle**



Lecture : 18% de ceux qui se reconvertissent dans leur entreprise d'origine n'ont connu que quelques jours entre l'idée et l'engagement dans la démarche.

**L'écart temporel entre l'idée et l'engagement concret dépend pour partie des caractéristiques et de l'ampleur de la reconversion.** Lorsqu'elle s'est déroulée en impliquant une entreprise, les personnes s'y sont engagées en quelques semaines, voire jours. À l'inverse, lorsque le projet s'est opéré en dehors du cadre d'une entreprise, l'idée de reconversion a généralement mûri plus longtemps, entre plusieurs mois et plus d'un an. Il en va de même pour les prises de décision qui correspondent à un changement de métier : elles impliquent des délais nettement plus conséquents que les évolutions de statut socioprofessionnel.

## II - UN USAGE VARIABLE DE LA FORMATION ET DE L'ACCOMPAGNEMENT

► **Des stratégies de bricolage hétérogènes**

**Les deux-tiers des personnes en reconversion professionnelle ont bénéficié d'un accompagnement et près de 60% ont suivi une formation.** Seuls 15% d'entre elles n'ont mobilisé aucun de ces deux leviers. **La nature des reconversions a une incidence significative sur ce recours.** Celles qui se réalisent en dehors de l'entreprise mobilisent moins d'accompagnement et de formation, que les reconversions qui se déroulent dans une entreprise. Cette dernière joue alors un rôle déterminant dans la mobilisation de ressources, y compris externes. De plus, **les reconversions qui consistent en un changement de métier bénéficient nettement plus d'un accompagnement et surtout d'une formation, que celles qui correspondent à un changement de statut socioprofessionnel.**

Aucun dispositif (conseil en évolution professionnelle<sup>4</sup>, bilan de compétences, aide à la création ou l'incubation d'entreprise, appui d'un service RH, formation...), n'est prépondérant dans les parcours de reconversion professionnelle. Les récits des personnes interrogées témoignent d'un usage souvent cumulatif et désynchronisé de ces dispositifs, en fonction des opportunités et besoins, eux-mêmes évolutifs, tout au long du parcours. La mobilisation des ressources potentiellement disponibles relève de stratégies de bricolage. Elle se révèle éloignée des conceptions linéaires<sup>5</sup> et standardisées de la reconversion qui sous-tendent ces dispositifs.

► **Une formation longue, en amont de l'entrée dans l'emploi visé, n'est pas le seul modèle**

La formation, quant à elle, est une brique récurrente mais non systématique. Sa mobilisation répond à des finalités

4. Service délivré par un opérateur de droit (Pôle Emploi, Mission locale, Apec ou Cap'Emploi) ou par un opérateur régional choisi par France compétences.  
 5. Les dispositifs sont souvent conçus pour servir successivement l'émergence du projet, un accompagnement dédié à sa maturation, puis à sa mise en œuvre. Voir la synthèse sur l'usage de l'accompagnement public (« L'offre publique d'accompagnement... », Analyser pour Réguler, France compétences, n°5, février 2022).

qui peuvent varier. Celles-ci se situent entre un vecteur incontournable pour acquérir les compétences requises et une tactique formelle pour améliorer son employabilité et son pouvoir de négociation sur le marché du travail. Dans tous les cas, **l'obtention d'un titre revêt une valeur symbolique pour son titulaire, et participe à des enjeux de reconnaissance et de la fierté du chemin accompli.** Plusieurs personnes interrogées témoignent toutefois qu'elles ne souhaitent pas recourir à la formation, se refusant à retourner sur les bancs de l'école, dont elles gardent un souvenir douloureux. Par ailleurs, **la perspective de ne pas valider la certification représente un frein récurrent.**

Une formation longue, certifiante, et préalable à l'accès à une nouvelle situation professionnelle, n'est pas un schéma en phase avec l'ensemble des aspirations et parcours. **La formation suivie est souvent décrite comme relativement courte, et est parfois intervenue dans l'entreprise d'arrivée, postérieurement à l'entrée dans l'emploi visé.** Les employeurs ont alors choisi de recruter des personnes non opérationnelles immédiatement. Ils se sont assurés de leur appétence pour l'environnement de travail et de l'effectivité de leurs compétences comportementales. Ils se sont chargés ensuite - avec des investissements variables d'une entreprise à l'autre - de rendre possibles les apprentissages dits techniques. Dans ce cas de figure, la formation peut produire des compétences directement ajustées aux exigences productives du contexte professionnel.

### III - DES LOGIQUES D'ENGAGEMENT DANS UN PARCOURS DE RECONVERSION INFLUENCÉES PAR DES MULTIPLES FACTEURS

#### ► Une hybridation de facteurs déclencheurs, sur fond d'insatisfaction professionnelle

Les professionnels de l'orientation et du conseil relèvent que **l'insatisfaction professionnelle constitue un motif récurrent de sollicitation de leurs services, et même croissant ces dernières années.** Que ce soit les conditions d'emploi (risque de perte d'emploi, rétrécissement des débouchés, rémunération trop faible) et/ou le contenu du travail (perte de sens et d'intérêt, conditions dégradées, rythmes et horaires éprouvants, pression excessive, déficit de reconnaissance), **84% des individus déclarent avoir envisagé de se reconvertir en raison d'une insatisfaction professionnelle** qui peut aller jusqu'à des contraintes d'emploi<sup>6</sup> devenues insupportables.

Si l'insatisfaction professionnelle est une dimension omniprésente, pour autant elle se combine presque toujours à des raisons d'un autre ordre : opportunité, existence d'un projet préalable, problème personnel ou de santé. En règle générale, les moteurs invoqués conjuguent, dans des proportions certes variables, la volonté de rompre avec une insatisfaction (voire une souffrance) au travail, d'une part, l'envie d'accéder à une situation meilleure sur un plan professionnel mais aussi en termes d'équilibre de vie, d'autre part. Cette hybridation contredit une vision binaire tendant à opposer les reconversions dites « volontaires » de celles entièrement « subies ». Les frontières semblent en réalité nettement plus poreuses.

#### ► Plus on a connu des changements, plus on est confiant dans sa capacité à se reconvertir

Le degré de confiance initial dans ses chances de réussite et l'appréhension de l'ampleur du risque associé, sont fortement dépendants de l'intensité des dynamiques antérieures de changement et d'apprentissage. Les personnes interrogées qui s'engagent pour la première fois dans un parcours de reconversion professionnelle, déclarent nettement plus souvent que les autres (+7 points) que « la prise de risque/peur de l'échec » a représenté le frein prédominant relativement à leur décision. De manière convergente, avoir déjà connu un changement d'entreprise dans sa carrière accélère le délai d'engagement dans une nouvelle reconversion professionnelle.

Deux figures antinomiques ressortent de cette étude. D'un côté, ceux qui ont connu des évolutions répétées de leur environnement technologique, fonctionnel ou organisationnel et qui ont été plus ou moins accompagnés. Certains d'entre eux ont régulièrement suivi des formations. **Ces individus familiers des situations de changements et d'apprentissages, ne doutent pas de leur capacité à composer avec la part d'imprévisibilité et de déstabilisation qu'elles recèlent.** À l'autre extrémité, se trouvent **ceux qui n'ont bénéficié d'aucune évolution ou mesure d'entretien de leur employabilité** (ou alors uniquement des formations réglementaires ou strictement adaptatives). Dans ce cas de figure, les personnes **font état d'une crainte dans leurs dispositions à apprendre et à se mettre en mouvement.**

La sous-représentation parmi les personnes qui entament une reconversion de la population des plus de 50 ans (-13 points par rapport à la population générale de référence) n'est sans doute pas étrangère à ce phénomène. Un tel constat incite à prendre ses distances avec une supposée résistance au changement. Il souligne au contraire son caractère profondément construit et multifactoriel.

6. Ces insatisfactions à l'égard de leur emploi actuel contribuent à expliquer que la possibilité offerte dans des dispositifs comme Transco de retrouver son emploi en cas d'échec, n'est pas toujours perçue comme une garantie attractive, ni même d'ailleurs une promesse crédible car précisément il s'agit de postes menacés, fragilisés et/ou appelés à disparaître.

## MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

L'enquête quantitative a été réalisée de février à mars 2021 auprès d'un échantillon de 5 162 actifs, représentatifs<sup>7</sup> de la population salariée, indépendante ou sous statut de demandeur d'emploi depuis moins de 6 mois. Au sein de cette population, 886 individus (soit 17 %) ont été identifiés comme appartenant au champ de l'enquête au regard des trois conditions cumulatives suivantes :

- Connaître actuellement ou avoir connu au cours des 5 dernières années un changement de métier, de statut socioprofessionnel dans une entreprise, ou de statut au regard de l'indépendance (devenu salarié/passé indépendant) ;
- Envisager ce changement comme une reconversion ;
- Avoir engagé, mis en œuvre ou achevé son projet.

La seconde phase qualitative s'est traduite par la conduite de 45 entretiens individuels de type « récits biographiques » et trois entretiens collectifs. Au terme du processus de recueil des données, 3 entretiens collectifs ont été menés avec des professionnels de terrain en contact avec le public (conseil en évolution professionnelle, Apec, AT pro), afin d'enrichir les enseignements et analyses.

### ► La population des enquêtés par rapport à la population générale de référence

- **Les femmes sont surreprésentées.** Elles représentent 50 % des enquêtés contre 44 % dans la population de référence.
- **Les jeunes sont également surreprésentés.** Les 25-34 ans représentent 35 % des enquêtés et seulement 24 % de la population de référence. La part des 18/24 ans est également notable. Ce constat conforte l'hypothèse selon laquelle les reconversions ne sont plus l'apanage des secondes parties de carrière, et peuvent s'observer aujourd'hui dès les premiers temps de la vie professionnelle.
- **En revanche, pour les plus âgés, la fréquence des reconversions chute de moitié.** Les plus de 50 ans représentent 15 % des enquêtés et 28 % dans la population de référence.
- Enfin, si on identifie des personnes en reconversion dans toutes les catégories socioprofessionnelles, **les ouvriers sont nettement sous représentés** (14 % des enquêtés et 26 % dans la population de référence).

## POUR ALLER PLUS LOIN

**Rapport d'étude :** retrouvez l'intégralité du rapport « Parcours de reconversion professionnelle » en [cliquant ici](#).

**À venir :** la note d'études « L'offre publique d'accompagnement à l'épreuve des reconversions professionnelles » paraîtra prochainement.

7. La représentativité est assurée par la méthode des quotas (sexe, âge, CSP, niveau de diplôme, statut, secteur, taille d'entreprise) après stratification par région de résidence.



Autorité nationale de financement et de régulation de la formation professionnelle et de l'apprentissage. Établissement public national sous tutelle du ministère en charge de la formation professionnelle.



[www.francecompetences.fr](http://www.francecompetences.fr)

Note d'études N°4 - 2022  
Directeur de publication : Stéphane Lardy  
Responsable de la rédaction : Marc-Antoine Estrade  
Dépôt légal à parution - Publication gratuite  
France compétences, 11 rue Scribe, 75009 Paris  
Tél. 01 81 69 01 40