



# L'OFFRE PUBLIQUE D'ACCOMPAGNEMENT À L'ÉPREUVE DES RECONVERSIONS PROFESSIONNELLES

Différents services et dispositifs visant à soutenir les individus dans leur transition et mobilité professionnelles ont été créés ou reconfigurés par la loi du 5 septembre 2018 ou plus récemment dans le contexte de crise et des plans de relance<sup>1</sup>. 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. France compétences a conduit une étude auprès d'individus ayant entamé ou achevé une reconversion entre 2016 et 2021 (cf. encadré) et a mobilisé des professionnels de l'accompagnement pour étayer les constats. Cette étude permet de porter un regard sur la pertinence de l'offre publique d'accompagnement du point de vue de ses usagers.

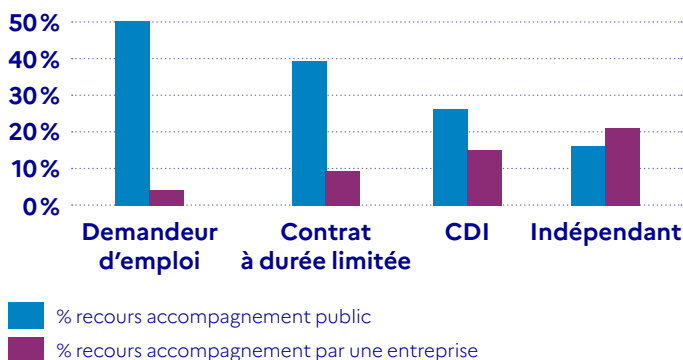
Un peu plus d'une personne sur trois a eu recours à l'accompagnement public au cours de sa reconversion professionnelle. Elles en soulignent l'intérêt, tant pour réassurer leurs choix que faciliter leur mise en mouvement. L'absence de mobilisation des ressources publiques, relève généralement d'une méconnaissance de ces dernières et de difficultés posées par leur accessibilité. Cependant, elle peut aussi correspondre à un choix, porté par la volonté de conserver la maîtrise du déroulé de son parcours. Ces réticences résonnent avec un sentiment d'inadaptation de l'offre exprimé par certains usagers : modèles prédéfinis jugés inadaptés à son propre cheminement ; besoins d'informations ponctuelles non couverts ; souhait d'être davantage confronté au travail réel pour concrétiser son projet.

## I - ÊTRE ACCOMPAGNÉ : ENTRE NÉCESSITÉ, INTÉRÊT ET REFUS

► **L'offre publique d'accompagnement : une ressource mobilisée à distance de l'entreprise**

Les personnes interrogées sont **36% à avoir bénéficié d'un accompagnement public**<sup>2</sup>. Le recours décroît avec le niveau de diplôme des personnes. De plus, pour les moins diplômés, c'est souvent au moment d'un passage par le chômage que l'accompagnement public est le plus fréquent. Pour les plus diplômés, l'accompagnement est en parallèle aussi assuré par des acteurs privés, notamment l'entreprise de départ quand ils réalisent leur reconversion en interne.

► **Recours à l'accompagnement public**



Lecture : 50% des personnes demandeurs d'emploi au début du processus, ont bénéficié, au cours de leur reconversion, d'un accompagnement public, 4% d'un accompagnement par une entreprise.

1. Conseil en évolution professionnelle, aide à la création d'entreprise, compte personnel de formation (CPF), projet de transition professionnelle, Transco, reconversion par l'alternance (ProA), etc.

2. Dans le cadre de cette étude, l'accompagnement public recouvre les services délivrés par un opérateur du conseil en évolution professionnelle (y compris Pôle Emploi), une collectivité locale, une Chambre de Commerce et d'Industrie et/ou un incubateur d'entreprise.

Ainsi, concernant le statut d'emploi à l'entrée dans la reconversion, les demandeurs d'emploi présentent logiquement un niveau de recours élevé, mais les salariés sont néanmoins loin d'être absents. Ces derniers confirment l'intérêt de pouvoir mobiliser un espace de délibération neutre, à distance de l'employeur.

► **Le non-recours à l'offre publique d'accompagnement : entre désintérêt et défiance**

**Le non-recours à l'accompagnement se rapporte schématiquement à deux séries de comportements distincts :** d'un côté, **la marque d'un désintérêt**, porté par une méconnaissance des contenus de l'offre publique, le besoin de réaliser sa transition avec célérité, ou l'existence d'autres ressources dans l'environnement proche permettant de s'affranchir de démarches supplémentaires ; de l'autre, **le signe d'un refus raisonné**, prenant la forme d'une opposition au *design*<sup>3</sup> perçu des dispositifs publics d'accompagnement.

Dans le premier scénario, les personnes reconnaissent, *a posteriori*, qu'un appui extérieur leur aurait évité certaines décisions insuffisamment éclairées génératrices de découragement. Dans le second, l'accompagnement par un réseau public est appréhendé dans les récits de manière parfois très négative.

C'est par exemple le cas de personnes en reconversion, la plupart peu ou pas diplômées, craignant devoir se soumettre à des exercices de formalisation susceptibles de rendre visible leur rapport déficient à la lecture ou l'écriture<sup>4</sup>. C'est également le cas des enquêtés pour lesquels l'accompagnement renvoie à la figure de *l'assisté*. **Exprimant la fierté d'aboutir par leurs propres moyens, d'être l'auteur exclusif des actions qu'ils engagent, ces personnes évoquent leur défiance à l'égard des acteurs institutionnels** quant à leur capacité à s'adapter à leur problématique et à leur rythme singulier.

## II - LES BÉNÉFICES DE L'OFFRE PUBLIQUE D'ACCOMPAGNEMENT

Les bénéfices de l'accompagnement sont appréciés par les personnes interrogées indépendamment de l'appartenance institutionnelle du professionnel les ayant reçues. La qualité du service n'est alors pas envisagée à l'aune de tel ou tel dispositif ou de l'identité de la structure d'accueil, mais de la **relation interpersonnelle nouée avec le conseiller, et notamment de sa capacité à s'ajuster au fur et à mesure de la progression** dans la démarche. Les témoignages de ceux qui ont rencontré le « bon » conseiller éclairent les apports de l'accompagnement.

► **Un rôle de catalyseur des autres ressources (formatives, financières, etc.)**

Les réseaux publics ou parapublics semblent jouer pleinement leur rôle de catalyseur de ressources auprès des personnes qu'ils accompagnent dans leur reconversion. Ces dernières déclarent plus fréquemment avoir eu accès à des informations documentées, appropriables, utiles, ainsi qu'avoir trouvé les interlocuteurs adéquats pour cheminer dans leur démarche. Par ailleurs, **parmi les personnes accompagnées par l'offre publique, 7 sur 10 ont accédé à une formation au cours de leur transition et 6 sur 10 à un financement public (contre respectivement 5 sur 10, et 3 sur 10 en l'absence d'accompagnement public)**. Ce constat est d'ailleurs particulièrement marquant dans le cas d'un passage par le conseil en évolution professionnelle. Ce service est de fait souvent mobilisé comme point d'appui au projet de transition professionnelle, ou encore - côté Pôle Emploi - aux formations dédiées aux personnes en recherche d'emploi. Ce recours récurrent au conseil en évolution professionnelle pour accéder à la formation, dénote, en creux, la moindre connaissance ou mobilisation des autres possibilités ouvertes par le conseil en évolution professionnelle.

► **Une fonction de réassurance, d'aide à la décision et d'accroissement du pouvoir d'agir**

**Les personnes interrogées confirment les vertus capacitantes<sup>5</sup> de l'accompagnement**, en particulier lorsque l'engagement dans la reconversion intervient à la suite d'une expérience de travail douloureuse. Dans ce cas, faire de l'existence d'un projet professionnel un préalable à la mobilité s'avère contre-productif, puisque cela renforce le sentiment d'impuissance de personnes acculées par la situation. Les conseillers témoignent alors du nécessaire glissement de posture qu'ils doivent opérer, en privilégiant une approche non pas prospective et centrée sur le projet, mais davantage introspective pour aider les intéressés à recouvrer une confiance dans leur capacité à faire.

Les professionnels interrogés font également valoir leur fonction d'ouverture du champ des possibles et de réassurance de la pertinence des choix opérés tout au long de la démarche de reconversion. En miroir, le récit des enquêtés accompagnés témoigne du poids du conseiller dans la démarche finalement engagée. Ceux qui n'étaient pas initialement portés par un objectif d'atterrissage défini, peuvent indiquer que **l'accompagnement leur a permis de clarifier leur souhait**, comme par exemple déconstruire une envie spontanée de formation qui en réalité masquait celle d'échapper à une impasse professionnelle. D'autres soulignent qu'**à la faveur de ces interactions avec un professionnel, ils ont découvert des métiers accessibles et porteurs**, jusqu'alors inconnus,

3. Le design d'un service au public renvoie à sa conception au regard de la manière dont les usagers du service le mobilisent.

4. Cette appréhension n'est pas sans rappeler les nombreux abandons dans les parcours VAE, en raison non pas de l'inadéquation entre les compétences exigées dans la certification et celles détenues par le candidat, mais de sa difficulté à les exposer dans le dossier de preuve.

5. Capacitant : un environnement favorable au développement du pouvoir d'agir des individus.

sachant que cette méconnaissance peut être renforcée par des mécanismes d'auto-censure solidement ancrés.

Globalement, l'accompagnement est reconnu pour son impact transformateur sur la manière de penser et conduire un projet professionnel. Par rapport à l'ensemble des personnes en reconversion, les utilisateurs de telles ressources publiques considèrent ainsi que :

- leurs **objectifs initiaux ont été amenés à évoluer** chemin faisant (+30 points) ;
- **notamment par la mobilisation de solutions non envisagées** au départ (+44 points) ;

Au final, s'ils déclarent plus souvent avoir dû renoncer pour une part à leurs aspirations (+30 points), ils estiment aussi plus fréquemment avoir réussi à mener à bien leur projet de reconversion (+11 points).

### III - DES BESOINS ENCORE INSUFFISAMMENT COUVERTS PAR L'OFFRE PUBLIQUE D'ACCOMPAGNEMENT

**Une lecture transversale des entretiens laisse apparaître trois principaux écueils dans l'offre publique d'accompagnement telle qu'elle est mobilisée aujourd'hui.**

#### ► **S'informer tout au long de la démarche : un besoin dépassant l'antichambre de l'accompagnement**

Les dispositifs d'accompagnement se caractérisent usuellement par un cadre (l'entretien), des rendez-vous réguliers. Ils sont pour partie encore associés à un schéma progressif par phases avec un enchaînement de prestations d'information, puis de conseil, et enfin d'accompagnement à la mise en œuvre. Les approches plus itératives et co-construites, rendues possibles par exemple dans le réaménagement du conseil en évolution professionnelle, ne sont pas clairement mobilisées par les usagers pour séquencer leurs parcours. De ce fait, **l'offre institutionnelle reste perçue comme linéaire, ce qui ne semble pas correspondre à la demande de ceux dont la priorité consiste - non pas à bénéficier d'un accompagnement - mais à obtenir une information circonscrite et personnalisée, au moment opportun, et cela quelle que soit l'étape de la démarche de reconversion.**

Plusieurs personnes interrogées indiquent, en outre, avoir été destinataires d'informations trop généralistes pour permettre

un usage opérationnel rapporté à leur cas singulier. D'autres évoquent leur désarroi pour identifier des interlocuteurs vers lesquels se diriger afin d'obtenir des renseignements, en particulier sur les possibilités de financement et la recherche d'une formation.

Ces personnes vont avoir tendance dans leurs récits, à valoriser d'autres interlocuteurs vers lesquels ils se sont tournés. C'est particulièrement le cas des organismes de formation. Ils assurent une fonction d'information sur leurs formations, mais endossent également parfois un rôle d'appui au repérage des financements mobilisables, voire d'accompagnement au montage administratif des dossiers pour y accéder. Ces pratiques peuvent soulever la question de la neutralité du conseil délivré compte tenu, notamment, de l'environnement concurrentiel dans lequel les organismes de formation se trouvent.

#### ► **Se projeter dans sa reconversion : arrimer le projet sur une image crédible du métier visé**

Les services publics d'accompagnement sont en général conduits à mobiliser les bénéficiaires en se centrant dans un premier temps sur un travail d'explicitation de leurs aspirations individuelles. Or, pour les enquêtés - dont la plupart réalise leur reconversion en dehors du cadre de l'entreprise - la question de la faisabilité du projet et de sa mise en œuvre, se pose au même moment que celle sur l'identification d'un métier cible. Au-delà des conditions d'emploi (rythme de travail, localisation, etc.) et de leur compatibilité avec les contraintes personnelles et familiales, **ce sont bien la perspective d'être recruté rapidement, le besoin ou non d'une formation, la possibilité de bénéficier d'une couverture financière pendant la durée de la transition<sup>6</sup> et d'une prise en charge des coûts pédagogiques, voire des frais annexes, qui constituent des ingrédients structurants de leur choix d'orientation.** Plusieurs des personnes interrogées auraient souhaité une visibilité sur ces éléments dès la première phase de leur accompagnement.

Par ailleurs, **les récits des usagers tendent à montrer que les instruments d'appui à l'ingénierie de projet gagneraient à davantage s'ancrer dans l'activité réelle de travail.** Cet ancrage peut se matérialiser par différentes modalités - reconnues comme vertueuses. En premier lieu, la rencontre avec des experts du métier visé, qui donne accès à un témoignage incarné. Un second registre de pratiques consiste à procéder avec le bénéficiaire à une analyse réflexive de son expérience, pour aider à diagnostiquer le niveau de transférabilité des compétences et repérer des métiers « accessibles ». Enfin, la formule des immersions professionnelles<sup>7</sup> emporte l'adhésion

6. En résonance avec cette préoccupation, le passage par l'assurance chômage est appréhendé comme une étape normalisée - négocier une rupture conventionnelle pour organiser sa reconversion ne revêt pas de connotation péjorative.

7. Les périodes de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP) sont encadrées depuis 2014 par le code du travail.

des personnes interrogées<sup>8</sup>, en ce qu'elle permet de déconstruire des représentations voire d'acquiescer de nouvelles compétences. Force est cependant de constater qu'elle semble connaître un développement encore embryonnaire, dont l'accélération supposerait un rapprochement des acteurs de l'accompagnement avec les opérateurs économiques sur les territoires.

### ► La reconversion au-delà de l'emploi : repenser l'accompagnement au poste de travail

Un dernier écueil relatif à la désynchronisation de l'offre d'accompagnement, concerne la temporalité des dispositifs. Des

personnes interrogées - et pas uniquement les créateurs d'entreprise pour qui la pérennité de leur activité est une question critique - regrettent que leur suivi s'interrompe au moment de l'accès à l'emploi visé. Un prolongement post-intégration leur aurait permis via un regard extérieur de se rassurer sur le sens de leur projet et disposer d'un espace pour analyser leur nouveau contexte d'action. Cette dimension est d'autant plus importante qu'une personne sur trois se reconver- tit directement dans son entreprise d'arrivée.

#### 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>9</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<sup>10</sup> ;
- 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.

#### POUR ALLER PLUS LOIN

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

**À découvrir :** la note d'études « Des reconversions professionnelles variées et éloignées des modèles linéaires » est à retrouver en [cliquant ici](#).

8. Les périodes de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP) enregistrent, par ailleurs, des performances intéressantes en termes d'accès à l'emploi (Pôle emploi, « La PMSMP favorise et accélère l'accès à l'emploi », Éclairage et synthèse, 66, mars 2021).

9. 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.

10. Cette approche présente l'intérêt de se pencher sur ce qui est vécu et énoncé par les reconvertis eux-mêmes – ce qui fait sens pour eux – au regard de leur expérience professionnelle.



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°5 - 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