



INTERVIEW DE BÉATRICE DELAY – RESPONSABLE DES ÉTUDES QUALITATIVES À LA DIRECTION OBSERVATION ÉVALUATION DE FRANCE COMPÉTENCES

Pourriez-vous nous donner quelques éléments sur l'objet et la méthode de l'étude pilotée récemment par FC sur la thématique des reconversions professionnelles ?

Cette étude a été conduite, avec le concours de BVA, auprès d'individus qui déclarent avoir entamé ou achevé une reconversion au cours des cinq dernières années. Son originalité était ainsi, non pas de partir des dispositifs institutionnels d'appui à la reconversion, mais d'explorer l'expérience et les parcours de ce que les individus qualifient eux-mêmes de reconversion, et d'examiner ce qui est vécu et énoncé par les reconvertis eux-mêmes -ce qui fait sens et résonne pour eux. Ceci étant dit, les résultats ont permis, par ricochet, d'éclairer et d'interroger l'offre publique d'accompagnement, d'en souligner les forces et les faiblesses. Sachant que dans cette étude, l'offre publique d'accompagnement est appréhendée au sens large et recouvre des outils variés financés par des fonds publics ou mutualisés (CEP, Bilan de Compétences, Appui à la création d'entreprise...).

En termes de méthode, une première phase quantitative a consisté à interroger un peu moins de 900 individus, issus d'un échantillon de 5 000 actifs, représentatifs¹ de la population salariée, indépendante ou des demandeur d'emploi depuis moins de 6 mois.

La seconde phase qualitative s'est traduite par la conduite de 45 entretiens individuels de type « récits biographiques » et trois entretiens collectifs.

Au terme de l'enquête, nous avons réalisé trois entretiens collectifs avec des professionnels de terrain en contact direct avec le public (CEP, APEC, AtPro), afin de croiser les regards et d'enrichir l'analyse.

En quoi cette étude vient battre en brèche la représentation commune qu'on a de la reconversion ? À savoir l'idée selon laquelle une reconversion serait nécessairement un changement de métier, en seconde partie de carrière, étalée sur un temps long.

En effet, cette vision homogène et standardisée de la reconversion, ne résiste pas à l'exploration des parcours des individus, dont la variété déborde largement ce cadre.

Il ressort en premier lieu de l'étude que **les jeunes sont sur représentés par rapport à leur poids dans la population générale de référence** (35% contre seulement 24%). Ce qui confirme un constat par ailleurs établi par d'autres études : les reconversions ne sont plus l'apanage des secondes parties

¹ La représentativité a été assurée par la méthode des quotas (sexe, âge, CSP, niveau de diplôme, statut, secteur, taille d'entreprise) après stratification par région de résidence

de carrière, et peuvent s'observer aujourd'hui dans les premiers temps de la vie professionnelle, que ce soit pour résoudre des difficultés d'insertion, sortir d'un emploi précaire, ou se réorienter vers une situation professionnelle plus satisfaisante.

De plus, **les changements de métier ne concernent que 53% des reconversions. Les autres consistent en un changement de statut**, soit en passant de salarié à indépendant, soit d'indépendant à salarié, soit en bénéficiant d'une promotion au sein de son entreprise -même si ce type de trajectoire ascensionnelle concerne à titre principal des diplômés et des cadres. Quoi qu'il en soit, la reconversion n'est donc pas réductible à un inflexion radicale matérialisée par un changement de métier, mais peut emprunter des voies plus discrètes.

Un autre point de diversité concerne la question de la temporalité des reconversions. Une reconversion peut, certes conformément à la représentation commune qu'on en a, correspondre à la concrétisation d'un projet pré existant, dont la construction s'étale sur plusieurs années (20% des enquêtés). Elle peut notamment renvoyer à la résurgence d'un désir professionnel enfoui depuis plusieurs années. On va alors parler de dynamique vocationnelle, dans la mesure où le choix d'un métier cible est sous-tendu par un engagement subjectif élevé dans le futur travail, un attachement à son contenu, à sa finalité. Ce futur travail est perçu et anticipé comme un vecteur de développement personnel, générateur de sens, et fortement connecté à des composantes identitaires de la personne, à la valeur qu'il revêt à ses propres yeux. Dans ce cas, la personne en reconversion reformule pour elle-même et son entourage sa nouvelle identité professionnelle (C.Négroni parle de conversions subjectives pour qualifier ces recompositions identitaires). Or ce processus requiert une lente et progressive maturation et s'inscrit nécessairement dans un temps long.

Mais ces temporalités longues sont loin d'être systématiques. Ainsi, **pour 42% des enquêtés, il s'est écoulé seulement quelques semaines ou jours entre l'idée de reconversion et l'engagement dans un parcours, ce qu'on appelle parfois le temps de latence**. Ces enquêtés ont emprunté une stratégie que l'on peut qualifier d'opportuniste, dans la mesure où la formulation de leur projet -le plus souvent consécutivement à une rencontre non programmée- et le passage à l'acte qui a suivi, se sont déployés sur un temps court. En général, c'est la survenance d'une opportunité non anticipée qui les a amenés à envisager et engager leur reconversion.

L'étude montre que le rapport à la formation est également variable d'un individu à l'autre ?

Oui, la formation est certes une brique récurrente dans les récits de reconversion (58% y ont eu recours) mais pas systématique. **Plusieurs enquêtés ont ainsi indiqué qu'ils ne souhaitent pas recourir à la formation, pour deux raisons principales : premièrement, certains se refusent à retourner sur les bancs de l'école -dont ils gardent un souvenir douloureux. Deuxièmement, pour certains la perspective de ne pas valider la certification représente un frein trop répulsif.**

Il convient également d'indiquer que, pour ceux qui suivent une formation pendant leur parcours de reconversion, une formation longue, certifiante, et préalable à l'accès à une nouvelle situation professionnelle, n'est pas l'unique schéma. Ainsi, pour une partie des personnes interrogées, la

formation, d'une part, a été relativement courte, d'autre part, est intervenue dans l'entreprise d'arrivée, postérieurement à leur entrée dans l'emploi visé. **Une reconversion sur trois en effet se réalise dans l'entreprise d'arrivée.**

Si l'on parle à présent de l'offre publique d'accompagnement, est ce que les personnes qui y recourent ont un profil particulier ?

En premier lieu, il faut dire que Les enquêtés sont 36% à avoir bénéficié d'un accompagnement public (CEP, Bilan de Compétences, Appui à la création d'entreprise...). Sachant que **ce recours décroît avec l'élévation du niveau de diplôme des personnes**. Ce qui semble a priori rassurant sur la capacité de l'offre à capter les moins dotés en capital scolaire.

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. Alors que 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.**

Ainsi, parmi les bénéficiaires de l'accompagnement public, les demandeurs d'emploi présentent logiquement un niveau de représentation élevé, mais les salariés sont loin d'être absents. Ce qui confirme l'intérêt de proposer aux actifs occupés un espace de délibération et d'échange, confidentiel et neutre, sur leur carrière en dehors de l'entreprise. Pour abonder dans le même sens, plusieurs des enquêtés affichent une méfiance quant à la réaction de leur direction si elle apprend leur intention de partir.

D'ailleurs, pour les reconvertis qui quittent leur entreprise initiale -donc la grande majorité-, l'employeur de départ est une figure absente. L'entretien professionnel notamment n'émerge pas dans les récits comme un espace au service de la construction de mobilités en dehors des murs de l'entreprise.

Et les personnes qui ne recourent pas à l'offre publique d'accompagnement, ont-elles un profil particulier ?

Les enquêtés sont 64% à ne pas avoir bénéficié d'un accompagnement public. Quatre grandes catégories se dégagent concernant ce non recours :

- les individus qui n'ont pas ressenti le besoin d'y recourir car ils bénéficiaient déjà d'autres ressources, en particulier d'un soutien de leur entreprise de départ mais surtout d'arrivée, permettant de s'affranchir de démarches supplémentaires.
- - ceux qui n'ont pas connaissance d'un instrument public. Sachant que plusieurs des personnes relevant de ces deux premières catégories de non recours reconnaissent *a posteriori* qu'un appui extérieur leur aurait sans doute évité des errances décourageantes et décisions insuffisamment éclairées.

Les deux autres types de motifs de non recours sont de nature différente. Ils renvoient à un refus raisonné prenant la forme d'une opposition au *design* des dispositifs d'accompagnement :

- des enquêtés, la plupart peu ou pas diplômés, qui craignaient, en sollicitant l'offre publique, devoir se soumettre à des exercices de formalisation susceptibles de rendre visible leur rapport déficient à l'écrit. Ils anticipaient que ce dernier les empêcherait de se hisser à la hauteur des prérequis nécessaires pour profiter d'un accompagnement.
- des enquêtés qui ne souhaitaient pas d'un accompagnement étalé sur une longue période, jalonné par des rendez-vous réguliers, ou exigeant qu'ils accomplissent des tâches convenues et planifiées avec un conseiller.

Que raconte l'étude sur les bénéficiaires que retirent de l'offre publique d'accompagnement ses bénéficiaires ?

Avant de vous répondre directement, il est important de préciser deux éléments.

Premièrement, le jugement spontané des enquêtés est décorrélé de l'appartenance institutionnelle du professionnel les ayant reçus. Ce qui prime et est restitué spontanément par les bénéficiaires pour justifier leur niveau de satisfaction (ou d'insatisfaction), ce n'est pas l'identité de la structure d'accueil (Pôle emploi, CCI, collectivité, association locale...) ; ce n'est pas non plus la nature du dispositif dans lequel ils se sont inscrits. Ce qui ressort en première instance, c'est la qualité et la personnalisation du lien qui s'est noué avec le conseiller, dont ils ont, plus ou moins, apprécié la posture, la fiabilité et la capacité à s'ajuster au fur et à mesure de leur progression dans la démarche.

Deuxièmement, aucun des outils d'accompagnement, ni d'ailleurs de formation, financés par des fonds publics ou mutualisés (bilan de compétences, aide à la création ou l'incubation d'entreprise, CEP, PTP, CPF, projet démissionnaire...), n'est prépondérant dans les parcours. Le plus souvent, ces outils sont mobilisés de manière cumulée et asynchrone, en fonction des opportunités et besoins, eux-mêmes évolutifs, tout au long du cheminement. On est dans des stratégies de bricolage, dont la variété, là encore, disqualifie une vision uniforme et standardisée de la reconversion.

À présent, pour répondre à votre question sur les bénéfices de l'accompagnement public du point de vue de ses utilisateurs, il faut dire, tout d'abord, que cet accompagnement joue clairement un rôle de catalyseur des autres ressources. Autrement dit **le recours à l'accompagnement permet un accès nettement plus fréquent à une formation (68% contre 52% en moyenne) et à un financement public (60% contre 31%)**. Ce constat est d'ailleurs particulièrement marquant dans le cas d'un passage par le CEP. Ce service est de fait souvent mobilisé comme point d'appui au projet de transition professionnelle ou au projet démissionnaire, ou - côté Pôle Emploi - aux formations dédiées aux personnes en recherche d'emploi.

Outre ce rôle de catalyseur, les entretiens confirment également les vertus capacitanes de l'accompagnement. Deux types de bénéfices reviennent de manière récurrente :

- le premier renvoie à la restauration de la confiance des personnes dans leur pouvoir d'agir face à l'incertitude. Il concerne des personnes qui sont arrivées abîmées par un vécu au travail douloureux. Cette catégorie d'individus est loin d'être anecdotique. **D'ailleurs l'insatisfaction voire la souffrance professionnelle, sont invoquées comme un facteur déclencheur par 84% des enquêtés qui déclarent avoir envisagé de se reconverter.**
- un second type de valeur ajoutée de l'accompagnement renvoie au travail de déconstruction et d'ouverture du champ des possibles.

Ce sont par exemple, des enquêtés qui, à la faveur des interactions avec un professionnel, ont déconstruit une envie de formation qui en réalité masquait celle d'échapper à une insatisfaction professionnelle voir de sortir d'une impasse.

On a aussi plusieurs enquêtés qui voulaient d'abord fuir une situation et n'avaient pas d'objectif d'atterrissage, et à qui l'accompagnement a permis d'ouvrir le champ des possibles : soit en aidant l'individu à penser des stratégies alternatives, par exemple en cas de non obtention de tel ou tel financement, de sorte à éviter l'enlisement ; Soit en lui faisant découvrir des métiers jusqu'alors inconnus.

Pour conclure sur les bénéfices de l'accompagnement public, ils sont tangibles : plus fréquemment qu'en moyenne, les utilisateurs de cette offre considèrent que leurs objectifs initiaux ont évolué chemin faisant (+ 30 points). Ils estiment plus fréquemment avoir mobilisé des solutions et ressources non envisagées au départ (+ 44 points) et réussi leur projet (+ 11 points).

Les récits des usagers permettent-ils de pointer des pistes d'amélioration concernant cette offre publique d'accompagnement ?

Oui, même si les personnes enquêtées soulignent la valeur ajoutée de l'appui dont ils ont bénéficié, ils pointent également ses limites et les écarts avec ce qu'ils auraient aimé rencontrer. Quatre points ressortent de façon régulière.

D'abord, apparaît la question de l'information, qui peut générer des insatisfactions de différentes natures. Premièrement, **l'offre institutionnelle reste perçue comme assez linéaire et séquencée c'est-à-dire faisant se succéder des prestations d'information, puis de conseil, et enfin d'accompagnement à la mise en œuvre proprement dite.** Cette linéarité ne correspond pas avec la demande des personnes qui ne veulent pas bénéficier d'un accompagnement- mais souhaitent juste obtenir une information circonscrite et personnalisée, au moment opportun, et cela quelle que soit l'étape à laquelle ils sont de leur démarche de reconversion -et pas seulement au début.

De plus, plusieurs enquêtés indiquent 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 publics 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, qui régulièrement assurent une fonction d'information sur leurs formations, mais endossent aussi parfois un rôle d'appui au repérage des financements mobilisables, voire d'accompagnement au montage des dossiers pour y accéder.

Un deuxième besoin aujourd'hui insuffisamment couvert par l'offre existante, correspond à la possibilité de pouvoir se projeter concrètement dans une reconversion, en se constituant une image crédible de l'emploi visé (et pas seulement du métier), d'une part, du parcours pour l'atteindre, d'autre part.

Ainsi, plusieurs enquêtés regrettent que, la réflexion qu'ils ont menée sur l'identification d'un métier cible, n'ait pas d'emblée embarqué la question de la faisabilité : compatibilité du rythme et de la localisation avec les contraintes personnelles ; perspectives d'emploi territoriales et possibilités d'être recruté rapidement ; nécessité ou pas de suivre une formation ; maintien d'un revenu pendant la phase de transition, et prise en charge des coûts pédagogiques voire des frais annexes.

Or cette attente n'a pas trouvé à se satisfaire car elle s'est heurtée aux schémas linéaires de l'offre publique qui souvent décomposent et ordonnent chronologiquement les différentes étapes de manière séquencée, en se concentrant d'abord sur l'explicitation des aspirations individuelles, pour se pencher seulement ensuite sur la praticabilité du projet et les conditions qui vont ou pas rendre possible sa concrétisation.

Dans la même perspective, 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. Plusieurs enquêtés ont été incités par leurs conseillers à mener leur enquête et rencontrer des experts du métier visé. Ces démarches qui donnent accès à un témoignage incarné, plus vivant qu'une fiche informative, sont certes vertueuses mais insuffisantes au regard de la nécessité d'éprouver pratiquement, les conditions d'exercice d'un métier dans un environnement de travail situé.

C'est tout l'intérêt des formules d'immersion professionnelle qui permettent de produire un accompagnement expérientiel et itératif pour reprendre les termes d'A.Chauvet, et ainsi de déconstruire des représentations erronées, tester plusieurs environnements, d'exercer un droit à l'essai dans la confrontation réelle avec une situation de travail, afin de faire émerger ou conforter un projet.

Or, force est de constater que ces périodes de mise en situation professionnelle semblent connaître un développement encore embryonnaire. Leur montée en puissance supposerait sans doute -sur les territoires- un rapprochement plus étroit des acteurs de l'accompagnement avec les opérateurs économiques pour provoquer des opportunités de se connaître et travailler ensemble.

Un dernier élément pointé par les enquêtés est le regret que leur suivi s'interrompe au moment de l'accès à l'emploi visé. Un prolongement post-intégration leur aurait permis via ce regard extérieur, de continuer à se rassurer sur le sens et la pertinence de leur projet, et disposer d'un espace pour décoder leur nouveau contexte d'action, et parachever ainsi leur processus de reconversion.

Que diriez-vous en guise de conclusion ?

Je dirais que la pluralité des parcours et des aspirations en matière de reconversion, modestement éclairée par cette étude, met l'offre publique d'accompagnement face à un grand nombre de défis. En particulier, celui de réussir à installer des formes d'appui suffisamment normées et régulées pour garantir une qualité de service homogène, tout en injectant assez de fluidité et flexibilité pour que cet accompagnement aide les individus à opérer des choix éclairés, en partant de leurs situations singulières.

*

*

*