



« Opinions et attitudes des employeurs face aux reconversions professionnelles »

- Note de synthèse -

Avant-propos

Dans le débat public, les enjeux de la reconversion professionnelle sont le plus souvent évoqués du point de vue du salarié : une reconversion pour quoi faire ? pour travailler dans quel secteur ? dans quelle région ? quels sont les risques ? quelles opportunités au cours d'une carrière ?

Mais un salarié qui s'est engagé dans une démarche de reconversion doit aussi franchir l'étape du recrutement et donc se confronter à un employeur.

C'est pourquoi le Conseil d'orientation pour l'emploi a souhaité consulter les chefs d'entreprise et les DRH sur leurs perceptions à l'égard des salariés qui ont choisi de se reconverter ou ont été conduits à le faire.

Cette étude, confiée à OpinionWay, a pour objectifs :

- ▶ *d'identifier les grandes représentations et opinions associées à la reconversion à travers l'expérience et le vécu des chefs d'entreprise et des DRH ;*
- ▶ *d'évaluer la présence et la fréquence des démarches de reconversion dans l'entreprise ;*
- ▶ *de décrire les pratiques des employeurs face à ces démarches ;*
- ▶ *de mesurer le degré de satisfaction à l'égard des différents outils facilitant la reconversion.*

993 chefs d'entreprise et DRH ayant eu un contact avec des candidats qui se sont reconvertis ou des salariés ayant un projet de reconversion ont été interrogés en ligne du 18 avril au 14 mai 2013. Cet échantillon a été extrait d'un échantillon de 1165 chefs d'entreprise et DRH représentatif des entreprises françaises de 1 salarié et plus, constitué selon la méthode des quotas, au regard des critères de taille et de secteur d'activité.

Cette note présente les principaux résultats de l'enquête.

Les chiffres clés

La reconversion professionnelle : un phénomène rencontré par la majorité des chefs d'entreprise/DRH

85% des chefs d'entreprise et/ou DRH ont **déjà rencontré** des situations de reconversion.

- **70% ont déjà reçu des candidats** en reconversion et **62% ont déjà recruté** des personnes en reconversion.
- **30% ont géré des reconversions internes**. Pour 46% de ces chefs d'entreprise/DRH, il est fréquent que l'entreprise souhaite de telles reconversions et pour 43% la reconversion interne fait partie de leur politique de gestion des fins de carrière.
- **51% ont vu des salariés quitter leur entreprise pour se reconvertir**.

Une démarche perçue le plus souvent comme subie ou « défensive »...

53% des répondants estiment que, le plus souvent, la reconversion est subie.

Par ailleurs, selon les chefs d'entreprise/DRH ayant reçu ou recruté des candidats en reconversion, parmi les motifs évoqués par les candidats :

- **72% relèvent d'une logique « défensive »**, notamment retrouver un emploi (49 %) ou sortir d'un secteur sinistré (36%) ;
- **65% relèvent de l'amélioration de la qualité de vie** et **44% de celle du « statut professionnel »** (perspectives d'évolution, catégorie professionnelle, rémunération, etc.).

Sans surprise, ces proportions s'inversent dans le cas des départs volontaires en reconversion. D'après les chefs d'entreprise/DRH ayant déjà été confrontés à ce cas de figure, les motifs de ces départs relèveraient dans 71 % des cas de l'amélioration de la qualité de vie, dans 61% de celle du « statut professionnel » et dans seulement 47 % des cas d'une logique « défensive ».

...mais qui bénéficie malgré tout d'une image positive chez les recruteurs

75% des chefs d'entreprise/DRH qui ont reçu ou recruté des candidats en reconversion considèrent que les reconversions constituent **davantage un atout** qu'un inconvénient dans un processus de recrutement. Parmi eux :

- **64%** soulignent la **motivation forte** de ces candidats,
- **55%** mettent en avant la **diversité** qu'ils apportent au sein de l'équipe,
- **52%** insistent sur l'apport que constitue **leur regard** neuf sur le métier.

86% des chefs d'entreprise/DRH qui ont fait confiance à des personnes en reconversion **sont satisfaits de la plupart de ces recrutements**.

De fait (par comparaison avec des candidats directement issus de la filière) :

- **60%** estiment que les **salariés en reconversion** sont **plus motivés** (vs. 4% pour lesquels ce sont des salariés moins motivés),
- **30%** qu'ils sont **plus à même de s'adapter aux évolutions du métier** (vs. 12% pour lesquels ils sont moins adaptables),
- **et 25%** qu'ils sont **plus aptes à s'intégrer** au sein de l'entreprise (vs. 5% pour lesquels ils sont moins en mesure de bien s'intégrer).

Enfin, **77%** des chefs d'entreprise et DRH estiment que les **projets de reconversion volontaires méritent d'être tentés**.

Par ailleurs, **les chefs d'entreprise et DRH soulignent l'importance de la genèse du projet de reconversion dans le succès de ces démarches** : le fait que la reconversion ait été choisie, et non subie, optimiserait, selon eux, les chances de succès (82% contre 49%).

Les chiffres clés

De nombreux facteurs interviennent dans le bon déroulement de la démarche et conditionnent son succès

Les chefs d'entreprise/DRH identifient de nombreux freins,

...au niveau des candidats

- propres au **profil des candidats** : se reconvertir à plus de 50 ans constitue une entreprise **plus risquée** selon 56% des répondants
- propres **au déroulement de la démarche** : sa complexité administrative (évaluée comme l'une des principales difficultés de cette démarche pour 40% des répondants), le manque d'information sur les possibilités de reconversion et les outils à disposition (35%) ou encore le manque de fonds en soutien aux reconversions (34%)
- propres à la **prise de risque** que cela représente : perte des avantages acquis jusque-là, précarité liée à la période d'essai (37%)

...au niveau des entreprises

Avec, pour certains chefs d'entreprise/DRH, le sentiment que le **temps d'appropriation** du métier sera **plus lent** et le **niveau de compétence plus faible** que pour les autres candidats.

Les chefs d'entreprise/DRH mobilisent assez fortement les outils existants pour faciliter les différents types de reconversion, mais n'en sont que peu satisfaits

78% des chefs d'entreprise/DRH ayant recruté des personnes en reconversion **mobilisent des outils pour faciliter l'intégration dans l'entreprise des salariés en reconversion et leur appropriation** du métier. Le **principal dispositif** utilisé est le **tutorat** avec **40%** des chefs d'entreprise/DRH qui le mettent en place. Viennent ensuite les stages (29%) et le « tuilage », c'est-à-dire le fait que le nouveau salarié est formé par la personne qu'il remplace (23%).

Dans une situation de reconversion externe volontaire, **77%** des chefs d'entreprise/DRH (dont 20% systématiquement) **fournissent un accompagnement (conseil, entretien, etc.) au salarié concerné**. **74%** (dont 16% systématiquement) leur proposent d'utiliser leur **DIF** et **60%** (dont 13% systématiquement) leur communiquent un **kit d'information** sur les aides à la reconversion.

Dans le cas des reconversions internes individuelles, **61%** des chefs d'entreprise/DRH concernés mobilisent un **bilan de compétences**, **54%** du **tutorat**, **53%** un **bilan professionnel** et **48%** le **DIF**.

Pourtant, seuls 48% des chefs d'entreprise/DRH se disent satisfaits des outils existants pour accompagner les projets de reconversion. Les chefs d'entreprise souhaiteraient un **accompagnement renforcé des personnes, tout au long du processus de reconversion, davantage d'aides financières pour les entreprises** recrutant des salariés en reconversion et une **simplification des démarches administratives** et de l'information disponible.

L'image de la reconversion professionnelle

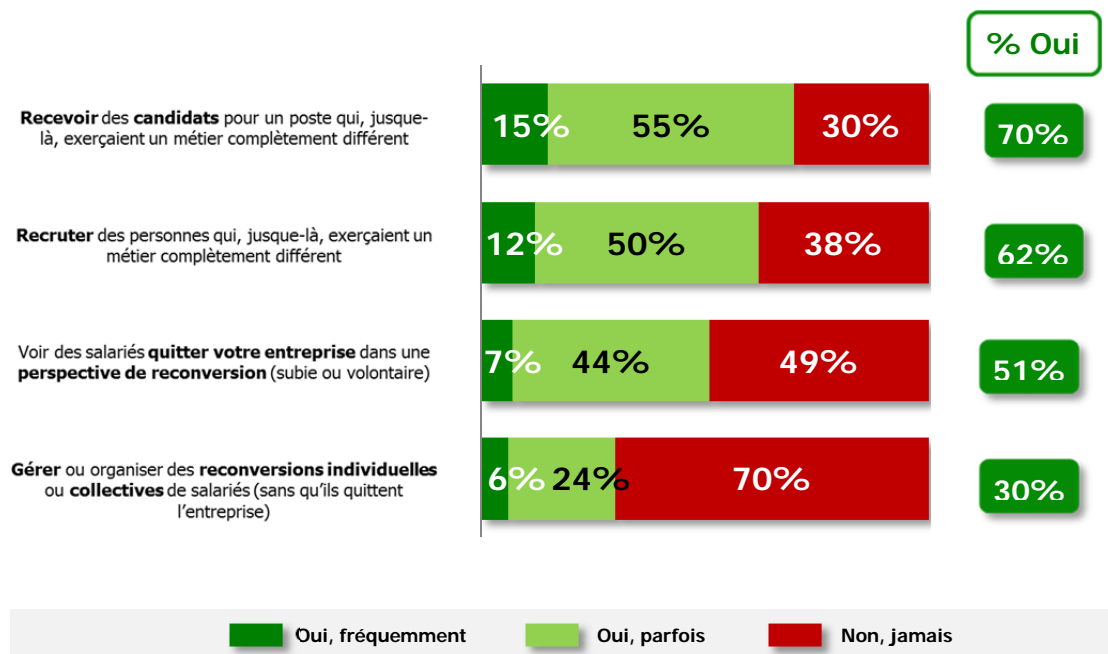
La reconversion professionnelle : un phénomène rencontré par la majorité des chefs d'entreprise et DRH

Si la reconversion professionnelle est encore loin d'être systématique pour les actifs, elle fait aujourd'hui partie intégrante de la gestion des ressources humaines.

85% des chefs d'entreprise/DRH français ont déjà été en contact avec des personnes en cours de reconversion : 70 % ont reçu des candidats en reconversion et 62 % en ont recruté.

Une moindre proportion de chefs d'entreprise (51%) a vu des salariés quitter son entreprise dans une perspective de reconversion et une minorité (30 %) a géré des reconversions internes.

Pour chacune des situations suivantes, merci de nous indiquer si vous les avez déjà vécues :



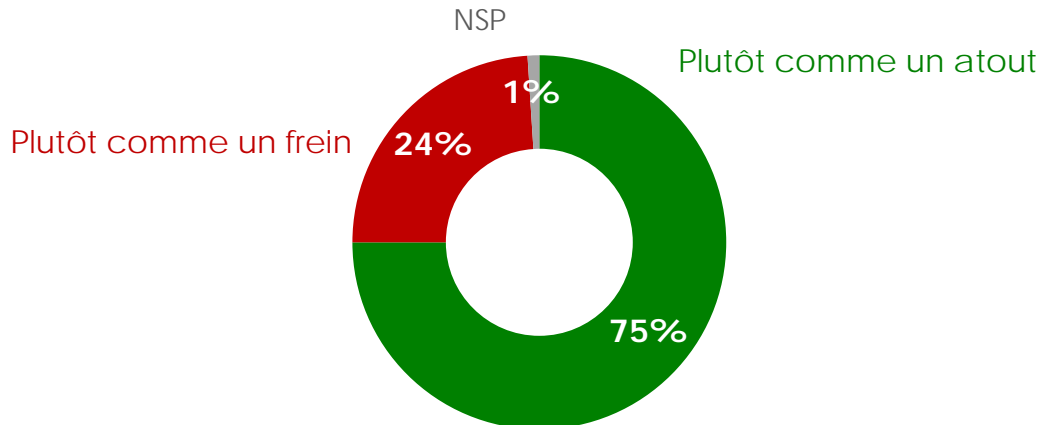
Pour les chefs d'entreprise et DRH de grandes entreprises (250 salariés et plus), ces différentes configurations sont nettement plus répandues. Autour de 90% d'entre eux ont déjà vécu ces situations et autour de 30% les vivent fréquemment.

Une démarche qui bénéficie d'une image positive

Les chefs d'entreprise/DRH ont une **bonne image de la reconversion**. Ainsi, **75%** des chefs d'entreprise/DRH ayant reçu en entretien ou recruté des candidats en reconversion professionnelle, estiment qu'être en reconversion **constitue un atout**. Les chefs d'entreprise/DRH des entreprises de **250 salariés et plus** sont les plus convaincus, 82% d'entre eux déclarant qu'il s'agit d'un atout.

C'est au sein du **secteur industriel** que l'on trouve le plus de réticences. **Près d'un tiers** des chefs d'entreprise de ce secteur envisage la reconversion **plutôt comme un frein au recrutement** (31%).

Au cours du processus de recrutement, considérez-vous généralement une reconversion plutôt comme un frein ou comme un atout ?

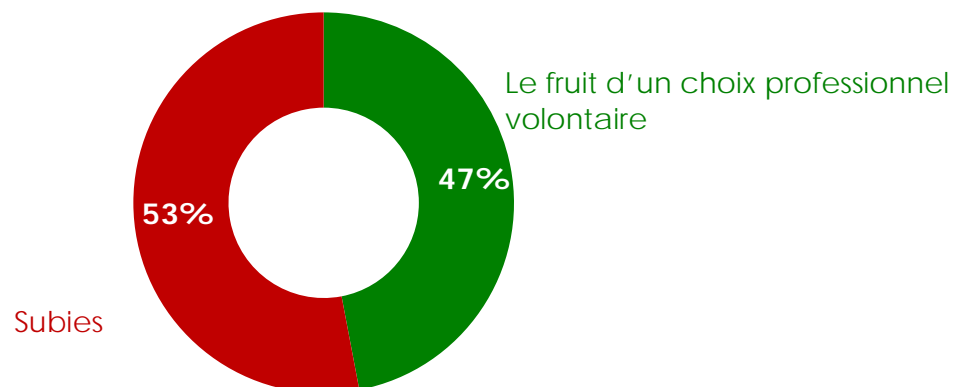


... bien qu'encore envisagée le plus souvent comme « en réaction » à un environnement en mouvement

La reconversion doit notamment s'analyser en fonction des aspirations des individus. **L'une des questions essentielles est de savoir si cette situation est choisie ou subie.**

Les chefs d'entreprise et DRH pensent que la reconversion est **plus souvent subie** (53%) que volontaire.

De manière générale, avez-vous le sentiment que les reconversions sont le plus souvent ... ?



C'est une opinion **particulièrement présente** parmi les chefs d'entreprise/DRH des entreprises de **taille moyenne** (62%) mais aussi, dans une moindre mesure, parmi les chefs d'entreprise/DRH du secteur industriel (57%).

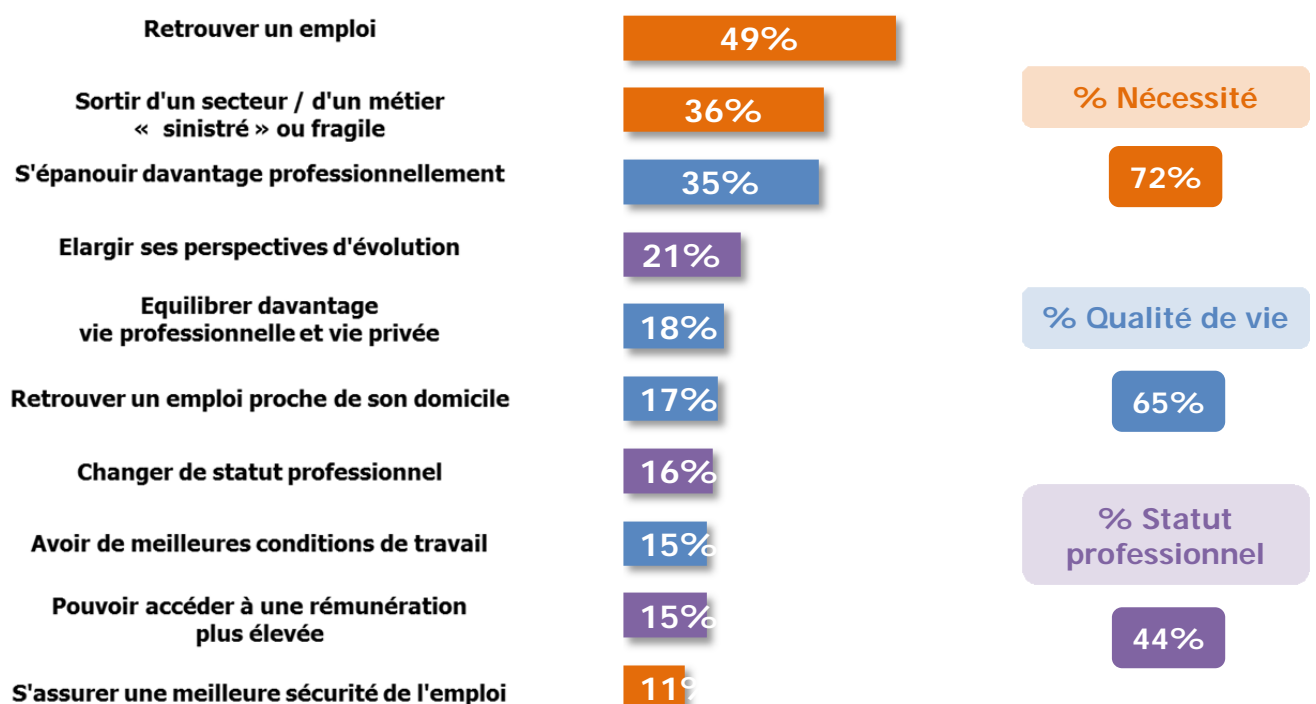
Toutefois cette vision n'est pas unanime. Près de la moitié des chefs d'entreprise/DRH estime, à l'inverse, que la reconversion est généralement le fruit d'un choix professionnel volontaire (47%).

La réponse des chefs d'entreprise/DRH ayant reçu ou recruté des candidats en reconversion illustre la diversité des motifs de reconversion. Pour la majorité d'entre eux, les reconversions sont encore **le plus souvent « défensives », voire subies**. Elles relèveraient le plus souvent d'un choix rendu nécessaire par la situation du salarié.

Interrogés sur les raisons avancées par les candidats pour expliquer leur reconversion, **72% des chefs d'entreprise/DRH** évoquent des motifs relevant de la **nécessité ou de logiques défensives** : pour 49% d'entre eux, la reconversion relève avant tout de la nécessité de **retrouver un emploi** ; pour 36%, il s'agit de **sortir d'un secteur / d'un métier fragile** ou pour 11% de s'assurer une **meilleure sécurité** de l'emploi.

Parmi les motifs de reconversion évoqués par les candidats dans le cadre du processus de recrutement, quels sont les plus récurrents ?

Trois réponses possibles – Total supérieur à 100%



Les chefs d'entreprise/DRH font part, en second lieu, de **motifs liés à la volonté des candidats d'améliorer** :

- **leur qualité de vie** (65%) : 35% estiment que l'un des principaux motifs est la recherche de plus d'épanouissement professionnel, 18% la recherche d'un équilibre vie professionnelle – vie personnelle plus harmonieux, 17% la recherche d'un emploi plus proche de son domicile, 15% la recherche de meilleures conditions de travail ;
- **leur statut professionnel** (44%) : 21% estiment que la finalité recherchée est d'élargir ses perspectives d'évolution, 16% de changer de catégorie professionnelle, 15% d'accéder à une rémunération plus élevée.

Pour les chefs d'entreprise/DRH déclarant que les reconversions sont généralement choisies, les motivations des salariés en reconversion seraient le plus souvent liées à l'amélioration de la qualité de vie avant tout (76%), devant celles relatives à la pure

nécessité (retrouver un emploi, sortir d'un secteur ou métier fragile notamment, motivations évoquées par 57% des chefs d'entreprise/DRH).

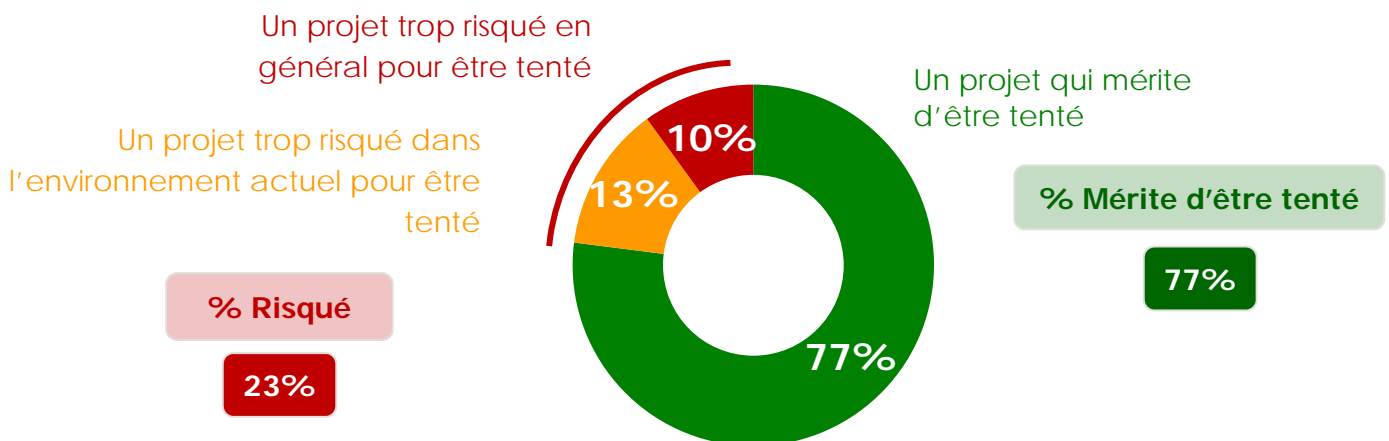
Les chefs d'entreprise/DRH des entreprises de 250 salariés et plus évoquent plus souvent la possibilité, mise en avant par les candidats, d'améliorer leur statut (68%, voire 71% pour les entreprises de 1000 salariés et plus, contre 44% pour l'ensemble des répondants). Ils évoquent ensuite la nécessité de retrouver un emploi/ sortir d'un secteur fragile/s'assurer une meilleure sécurité de l'emploi (67%, contre 72% pour l'ensemble des répondants) devant l'amélioration de la qualité de vie, qui vient au second plan (57%, contre 65% pour l'ensemble des répondants). Cette hiérarchie sensiblement différente de celle de l'ensemble des chefs d'entreprise/DRH tient sans doute à la capacité des ETI et grandes entreprises à offrir de nombreuses perspectives aux yeux des candidats potentiels, en termes d'amélioration de statut comme d'opportunités de carrière.

Selon les chefs d'entreprise/DRH, le fait que l'individu a choisi de se reconvertir optimise les chances de succès, les reconversions subies semblant plus difficiles à réussir

Le fait qu'une reconversion professionnelle soit volontaire amène les chefs d'entreprise/DRH à juger qu'elle mérite d'être tentée pour **77% d'entre eux**. 13% des répondants jugent un tel projet trop risqué dans l'environnement actuel et 10% quelle que soit la période.

Les chefs d'entreprise/DRH du secteur des services (82%), mais aussi les chefs d'entreprise des entreprises de moins de 20 salariés (78%, contre 71% des entreprises de 20 salariés et plus) sont ceux qui accueillent de manière la plus positive ces projets volontaires.

Pour vous, une reconversion professionnelle volontaire c'est :



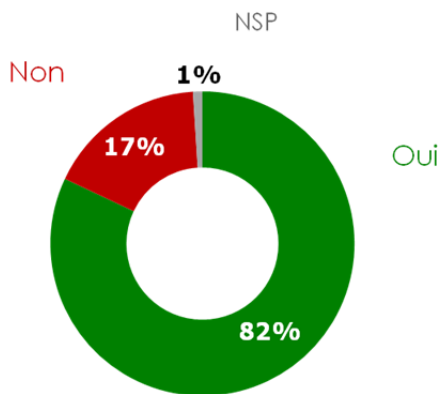
De fait, les projets de reconversion portés par les salariés semblent le plus souvent être des succès. **82%** des chefs d'entreprise/DRH ayant vu un/des salarié(s) quitter leur entreprise dans une perspective de reconversion estiment que les reconversions souhaitées ont été réussies.

Les chefs d'entreprise/DRH des entreprises de 250 salariés et plus soulignent davantage encore ces succès (90%). Là encore, les chefs d'entreprise/DRH du secteur industriel sont les moins positifs quant au succès de ces reconversions (77%).

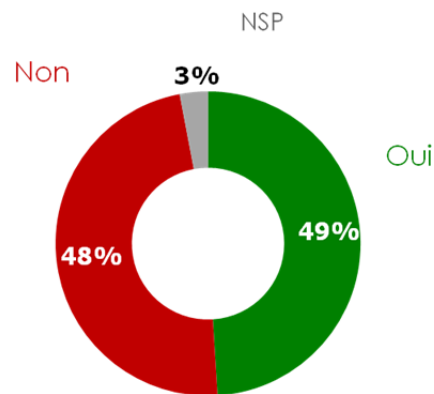
Les reconversions qui interviennent en **réaction à un licenciement** sont jugées, quant à elles, **nettement plus fragiles**. **49%** des chefs d'entreprise/DRH déclarent que ces reconversions ont été des **succès**, 48% des échecs.

Enfin, d'après ce que vous en savez, diriez-vous que ces reconversions ont-elles été réussies ?

Dans le cas des départs volontaires



Dans les cas des reconversions à la suite d'un licenciement



Pour être un succès, un projet de reconversion doit intégrer des impératifs qui tiennent à la fois aux caractéristiques objectives de la personne (son âge par exemple) et à la solidité du projet.

Près des deux tiers des chefs d'entreprise/DRH estiment que, pour être tenté, **un projet de reconversion doit absolument être solide** (63%). De fait, rares sont les chefs d'entreprise/DRH qui **inciteraient systématiquement, sans condition, leurs proches à entamer un projet de reconversion** (9%).

Au-delà de la solidité du projet, 29% estiment qu'ils conseilleraient à leurs proches de mener à bien un projet de reconversion uniquement s'ils rencontrent des difficultés dans leur poste actuel et 14% uniquement si ceux-ci ne sont pas des « seniors ».

De fait, pour la majorité des chefs d'entreprise/DRH, **engager une reconversion** lorsque l'on est **senior** est **plus risqué** (56%). Les jeunes constituent en revanche le profil pour lequel engager un tel projet est considéré comme le moins risqué (54%).

Ainsi, le succès d'une reconversion est moins le fait de l'expérience acquise, qui favoriserait les seniors, que celui de la jeunesse qui laisse sans doute davantage de temps pour l'accomplissement du projet d'une part, mais remet aussi moins en cause, d'autre part, des situations acquises.

Au final, pour les chefs d'entreprise/DRH, les seniors semblent avoir davantage à perdre que les jeunes (en niveau de salaire notamment). Mais ceci sous-entend également que l'expérience acquise et la spécialisation qui en découle sont insuffisamment entendues comme des atouts, des compétences transférables.

Sexe et catégories socioprofessionnelles sont, en revanche, nettement **moins discriminants**.

Au-delà de l'âge des personnes en reconversion, **les projets** de reconversion font face à de **multiples freins soulignés par les chefs d'entreprise/DRH**. Ces freins sont divers,

sans que se dégage une véritable hiérarchie : cela illustre le fait que chaque reconversion est spécifique, porte ses propres difficultés et exige une analyse qui croise à la fois le projet, l'individu, mais aussi les capacités de l'entreprise à y répondre.

Quelles sont selon vous les principales difficultés ou freins pour une personne qui souhaite se reconvertir ?
Trois réponses possibles – Total supérieur à 100%

		Taille de l'entreprise			Secteur d'activité		
		- de 20	20 à 249	250 et +	Industrie	Commerce	Services Transport
La complexité des démarches administratives (...)	40%	40%	37%	34%	39%	42%	39%
Le fait de perdre ses droits acquis dans le cadre d'un précédent contrat...	37%	37%	40%	33%	41%	34%	37%
Le manque d'informations sur les possibilités de reconversion et les...	35%	36%	23%	35%	32%	40%	34%
Le manque de fonds pour suivre des formations	34%	35%	27%	21%	36%	28%	38%
La difficulté à apprendre le nouveau métier	31%	31%	37%	33%	32%	28%	34%
Les obstacles liés à la mobilité géographique	26%	25%	27%	40%	25%	27%	24%
Le manque de disponibilité pour construire son projet de reconversion	19%	18%	30%	18%	16%	21%	18%
L'intégration à une nouvelle entreprise/équipe de travail	18%	18%	22%	19%	18%	20%	17%
Autres (manque de motivation, peur, difficulté d'orientation)	1%						
Ne se prononce pas	1%						

Les quatre freins les plus cités sont :

- o la **complexité** des démarches administratives (40%),
Pour les chefs d'entreprise/DRH, la reconversion est perçue comme une démarche trop souvent solitaire, insuffisamment accompagnée. Selon eux, le candidat à la reconversion est avant toute chose freiné par les formalités administratives. Cette vision est, en tendance, plus partagée par les chefs d'entreprise/DRH des entreprises de moins de 20 salariés (40%, contre 34% pour les chefs d'entreprise/DRH des entreprises de 250 salariés et plus). Ces derniers ont sans doute eux-mêmes une vision assez imprécise des démarches à entreprendre, que ce soit pour leurs salariés, dans le cas d'une demande interne, ou pour les porteurs de projets de reconversion s'ils sont appelés à en recevoir.

- **Le risque de perdre des avantages acquis / une situation solide** (ancienneté / congés payés / période d'essai, 37%),
Les chefs d'entreprise/DRH du secteur industriel sont les plus sensibles à cette préoccupation (41%). Il s'agit là, pour les individus, d'un enjeu clé tant les conséquences sont importantes sur les situations économiques et personnelles. Cette question est bien entendue aussi dépendante des conditions qui conduisent à la reconversion. Selon qu'elle est choisie ou non, l'appréhension du risque/des conséquences par les candidats à la reconversion est sans doute très différente.
- le **manque d'informations** sur les possibilités de reconversion et les outils (35%),
En amont de la complexité des démarches, intervient la disponibilité de l'information. C'est une problématique davantage soulignée par les chefs d'entreprise/DRH du secteur du commerce (40%). Elle est en revanche moins présente pour les chefs d'entreprise/DRH des entreprises de 20 à 249 salariés (23%).
- et enfin le **manque de fonds** pour financer les formations (34%).
Ce frein est moins évoqué par les chefs d'entreprise/DRH des entreprises de 250 salariés et plus (21%). Ces entreprises, ayant généralement un service ou une personne dédié à la formation, connaissent mieux les différents dispositifs en mesure de financer ces formations.

Ces quatre principaux freins tiennent globalement :

- au **contexte** dans lequel la reconversion doit se réaliser, contexte fait à la fois des conditions réglementaires, de la disponibilité de l'information, des moyens pour accompagner les personnes dans leur reconversion,
- mais aussi aux **conséquences** que cette reconversion pourrait avoir sur les carrières des individus.

Au final, pour ces chefs d'entreprise/DRH, les difficultés proviennent avant tout d'un environnement encore insuffisamment propice à soutenir les projets de reconversion.

On remarquera cependant que la hiérarchie varie sensiblement selon la taille des entreprises.

Les chefs d'entreprise/DRH des entreprises de 20 à 249 salariés se distinguent en mettant principalement en valeur la question des droits acquis tels que l'ancienneté ou les congés payés (40%) ou la difficulté à apprendre un nouveau métier (37%), illustrant le fait que les entreprises de taille moyenne ont sans doute davantage d'appréhensions vis-à-vis de l'intégration des personnes en reconversion : le changement de métier sera-t-il vécu positivement ? les personnes en reconversion vont-elles parvenir à s'approprier leur nouveau métier ?

Pour les chefs d'entreprise/DRH des entreprises de 250 salariés et plus, c'est en revanche davantage la question de la mobilité géographique qui contraint et freine les souhaits de reconversion (40%), ainsi que l'accès à l'information (35%).

La reconversion dans un processus de recrutement

Etre en reconversion dans un processus de recrutement : une situation valorisante...

La reconversion est envisagée positivement par les chefs d'entreprise et DRH dans le cadre d'un processus de recrutement.

Cette **opinion positive** est **alimentée** par le sentiment que les personnes en reconversion :

- sont **plus motivées** (64%),
- **apportent** :
 - **de la diversité au sein de l'équipe** de travail (55%),
 - ainsi qu'un **nouveau regard sur le métier** (52%).

Un atout « innovation » que les chefs d'entreprise/DRH du secteur des services et des entreprises de 250 salariés et plus mettent tout particulièrement en avant (56% des chefs d'entreprise/DRH des entreprises du secteur des services et 65% des chefs d'entreprise/DRH des entreprises de 250 salariés et plus)

Ils sont **moins d'un tiers**, en revanche, à considérer qu'un plus grand dynamisme caractérise particulièrement les candidats en reconversion (32%).

Quant aux chefs d'entreprise/DRH qui, dans un processus de recrutement, envisagent la **reconversion comme un frein** (24%), c'est avant tout en raison du **temps supplémentaire nécessaire dont ces salariés ont besoin** pour s'approprier le poste : une conception partagée par **plus des deux tiers** d'entre eux (67% et même 77% dans l'industrie, secteur en quête d'opérationnalité avant tout).

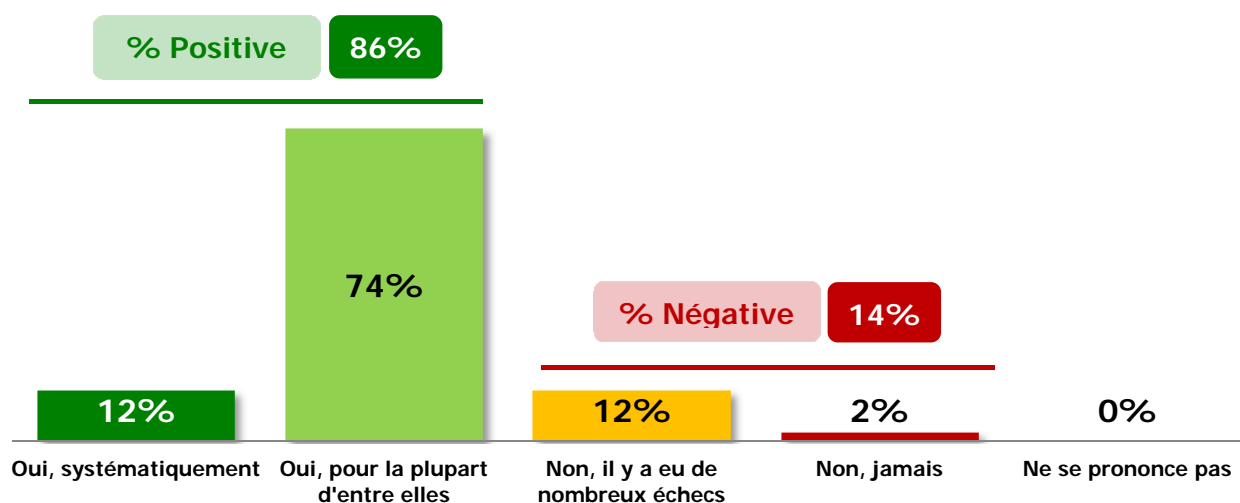
A cela s'ajoute, pour **une grande partie** d'entre eux, le fait que leur **niveau de compétences est plus faible** (47%). Enfin **plus d'un tiers** craint que le candidat fasse preuve d'instabilité professionnelle (34%).

Les personnes en reconversion : des profils plus souples et motivés qui donnent le plus souvent satisfaction

Les chefs d'entreprise/DRH ayant recruté des personnes en reconversion **s'en montrent satisfaits**. Pour **86%** d'entre eux, ces recrutements ont été un succès.

Un constat particulièrement présent parmi les chefs d'entreprise et DRH de grandes entreprises (91% de satisfaits).

Pour les personnes que vous avez recrutées après une reconversion, diriez-vous que cela a été un succès ?



60 % des chefs d'entreprise/DRH ayant recruté des candidats en reconversion considèrent que leur **motivation** est supérieure à celle des autres salariés. 30 % pensent qu'ils ont une **plus grande capacité d'adaptation** aux évolutions du métier (contre 12% qui pensent qu'ils s'adaptent moins bien), et 25% estiment qu'ils s'intègrent mieux dans l'entreprise (contre 5% qui estiment qu'ils s'intègrent moins bien).

Les chefs d'entreprise/DRH dans le domaine des **services** se montrent **plus convaincus** encore de la motivation, des capacités d'adaptation et d'intégration supérieures de ces salariés (respectivement 67%, 36% et 33%).

... du moins quand l'orientation a été efficace

A l'origine des **échecs** de recrutement de personnes en reconversion, les chefs d'entreprise/DRH concernés constatent principalement des **problèmes d'orientation** (55%).

Pour 52% des chefs d'entreprise/DRH ayant essentiellement observé des échecs dans ces recrutements, il peut s'agir également d'une **incapacité à se mettre à niveau**.

Cette problématique de mise à niveau semble toucher davantage les recrutements dans les **grandes et moyennes entreprises** (respectivement 62% et 70%).

Une mobilisation importante de la part des entreprises pour favoriser l'insertion des personnes en reconversion

Pour accompagner ces nouveaux salariés, **78%** des chefs d'entreprise/DRH ayant recruté des personnes en reconversion **mobilisent des outils**.

Parmi les outils mobilisés le **tutorat** constitue l'outil le **plus plébiscité** (40%). Les **stages** sont pour leur part utilisés par **près de 30%** des chefs d'entreprise/DRH concernés (29%). Quant au « tuilage », il est mis en place par moins d'un quart des entreprises (23%).

De manière assez attendue, les **grandes entreprises** sont **nettement plus nombreuses** à mettre en place des outils d'accompagnement avec **95%** d'entre elles qui proposent tutorat (53%), « tuilage » (41%), stages (39%) et/ou journées d'intégration (38%).

Les départs en reconversion

Les départs volontaires en reconversion : des projets motivés par l'envie d'améliorer sa qualité de vie

Un peu plus de 50% des chefs d'entreprise/DRH interrogés ont vu des salariés quitter leur entreprise dans une perspective de reconversion (51%).

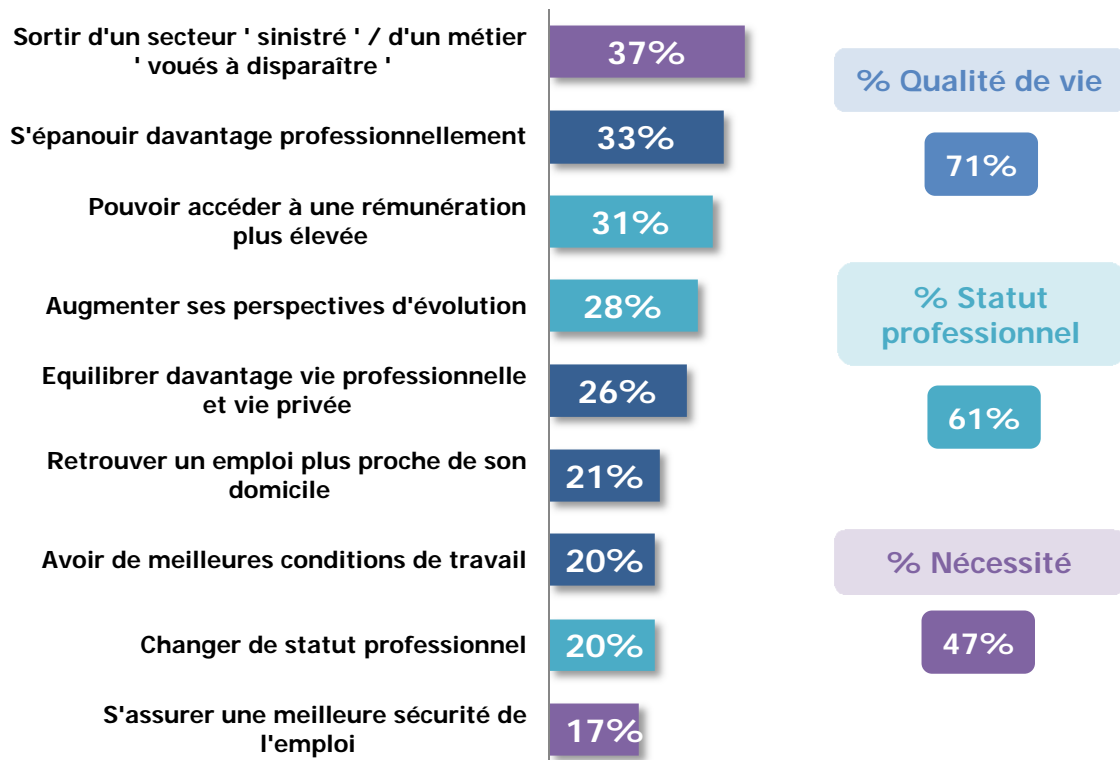
Cette situation touche davantage les chefs d'entreprise/DRH des entreprises de moyenne et grande taille : rares sont ceux qui n'ont jamais vécu cette situation (respectivement 21% et 6%).

Pour ces chefs d'entreprise/DRH, les motivations de ces salariés sont **multiples et diverses** . Alors que les chefs d'entreprise et DRH déclarent que les motivations des candidats au recrutement en reconversion relèvent souvent d'une logique « défensive », voire de la contrainte, les **principaux motifs** ici sont davantage liés au **désir d'améliorer leur qualité de vie** (71%), notamment *via* un métier permettant de s'épanouir davantage professionnellement (33%) ou de mieux équilibrer vie professionnelle et vie personnelle (26%). **Améliorer son statut professionnel** (61%), *via* une rémunération plus élevée (31%) ou l'accroissement de ses perspectives d'évolution (28%), constitue également une motivation fortement répandue d'après les chefs d'entreprise/DRH interrogés.

Pour **37% des chefs d'entreprise/DRH** , la **nécessité** de sortir d'un métier « voué à disparaître » reste aussi un motif important.

Selon vous quels sont les principaux motifs des salariés choisissant de quitter leur entreprise pour engager une reconversion ?

Trois réponses possibles – Total supérieur à 100%



L'accompagnement des projets de reconversion, une pratique quasi généralisée mais qui revêt des formes très diverses

Près de 80% des chefs d'entreprise/DRH interrogés déclarent **rencontrer** les salariés et leur **prodiguer des conseils** (77%) et **près des trois quarts** leur proposent **d'utiliser leur DIF** pour se former à ce nouveau métier (74%).

De la même manière, **60% des chefs d'entreprise/DRH** ont **formalisé ces démarches** en créant un **kit d'information** sur les différentes aides à la reconversion qu'ils diffusent à leurs salariés. L'outplacement, en revanche, est moins utilisé (44%).

L'ensemble de ces outils et pratiques est plus utilisé dans les entreprises de 20 à 249 salariés (± 10 points) et plus encore dans les entreprises de 250 salariés et plus (+16 à +36 points).

Si ces pratiques semblent être assez répandues, elles ne sont pas encore **véritablement institutionnalisées**. Moins de 20% des chefs d'entreprise/DRH interrogés utilisent chacun de ces outils **systématiquement**.

Les reconversions à la suite d'un licenciement : une démarche pouvant être à l'initiative des salariés et des chefs d'entreprise/DRH

Le **désir de reconversion** apparaît **relativement fort** parmi les **salariés licenciés**. **59%** des chefs d'entreprise/DRH interrogés estiment qu'il arrive que des salariés licenciés émettent le souhait de se reconvertir et 32% que cela arrive très fréquemment ou de temps en temps.

Il s'agit d'une démarche nettement plus courante dans les entreprises de taille moyenne (44% estiment que cela arrive fréquemment) et de grande taille (67%), ainsi que dans les secteurs du commerce (36%).

La reconversion est également souvent proposée par les entreprises à l'occasion d'un licenciement. **43%** des chefs d'entreprise/DRH interrogés **incitent fréquemment** les salariés licenciés à se reconvertir. Seuls 36% ne le font jamais.

Là aussi, il s'agit d'une pratique nettement plus courante dans les grandes entreprises avec 69% des chefs d'entreprise/DRH qui encouragent fréquemment leurs salariés licenciés à se reconvertir.

... mais relativement moins accompagnée...

Aux salariés licenciés désireux de se reconvertir, **80%** des chefs d'entreprise/DRH proposent avant tout de **s'adresser à Pôle emploi**. **61%** proposent un **bilan de compétences**, 59 % une **action de formation** même si là encore, la démarche est loin d'être systématique (respectivement 17% et 15% proposent systématiquement de réaliser un bilan de compétences ou de bénéficier d'une action de formation).

... et avec des succès moins fréquents, comme nous l'avons déjà vu : 49% de succès en cas de licenciement, contre 82% lors de reconversions volontaires.

Les reconversions en interne

Les reconversions internes : des projets fréquents en grande entreprise...

Gérer ou organiser des reconversions internes (individuelles ou collectives) est une situation **moins fréquente pour les chefs d'entreprise** que de recruter des candidats en reconversion ou de voir partir des salariés dans un but de reconversion. Seuls **30%** des chefs d'entreprise/DRH l'ont déjà fait.

Mais là encore, il s'agit de situations **plus présentes dans les moyennes entreprises** (55%) et surtout dans les **grandes entreprises**, avec 89% des chefs d'entreprise/DRH qui ont déjà vécu cette situation, dont 32% qui déclarent la vivre fréquemment.

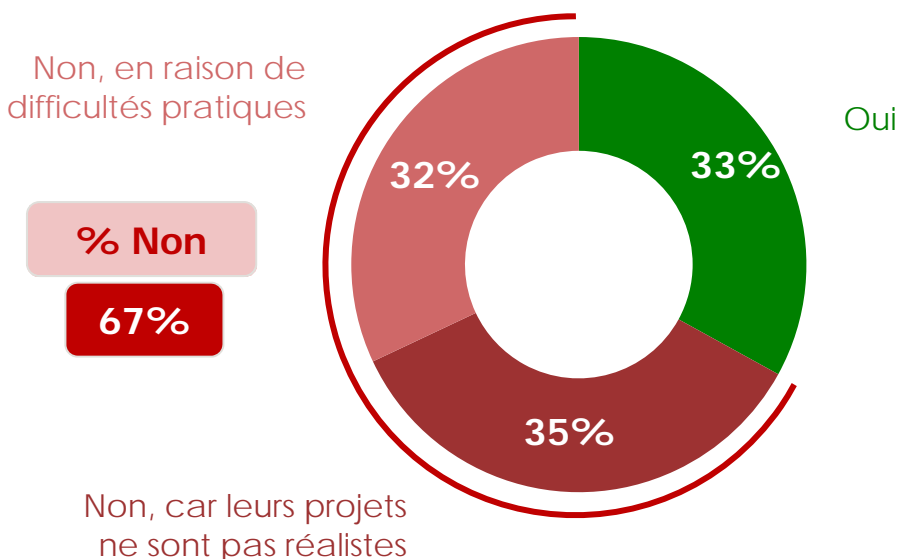
...portés aussi bien par les salariés que les entreprises.

L'initiative des reconversions internes semble aussi bien provenir **des salariés que des chefs d'entreprise/DRH**. **Près de 50%** des chefs d'entreprise/DRH estiment qu'il arrive **fréquemment** que leurs **salariés souhaitent changer de métier** au sein de l'entreprise (46%). Et ils sont aussi nombreux à **déclarer souhaiter fréquemment** une **telle évolution interne** pour un ou plusieurs de leurs salariés (46%). Ces souhaits de reconversion interne **sont plus présents** dans les **entreprises de 250 salariés et plus, tant de la part des salariés que de l'entreprise**, ce qui s'explique certainement par des possibilités de mobilité interne plus importantes.

Seul un tiers des chefs d'entreprise/DRH estime que les salariés obtiennent le plus souvent leur changement de métier.

Dans les entreprises de moyenne et grande taille, offrant par définition plus de perspectives et où les difficultés pratiques sont plus aisément surmontables, **près de 50%** des chefs d'entreprise/DRH estiment que les projets de reconversion émanant de leurs salariés se concrétisent souvent (respectivement 46% et 45%).

Le plus souvent, ces salariés obtiennent-ils leur changement de métier ?



La reconversion des salariés, envisagée par l'entreprise pour répondre à des problématiques aussi bien organisationnelles que de recrutement ou de gestion des carrières

Les raisons motivant les entreprises à envisager la reconversion interne de salariés sont **multiples**. Il peut s'agir de **réagir à une réorganisation** (53%) comme de répondre à des **problématiques de recrutement** (46%) ou de **gestion des carrières** (évolution des talents de l'entreprise ou encore gestion des âges) (44%). **43%** des chefs d'entreprise/DRH interrogés, et ce quelle que soit la taille de l'entreprise, ont intégré la **reconversion interne** à **leur politique de gestion des fins de carrière**.

...que les chefs d'entreprise et DRH s'efforcent d'accompagner avec des outils d'orientation et du tutorat

Les mobilités internes souhaitées par l'entreprise sont le plus souvent **individuelles** (63%). Pour faire face à ce type de reconversions internes, l'outil le plus plébiscité est le **bilan de compétences** (61% des chefs d'entreprise/DRH interrogés l'utilisent). Le **tutorat** et le **bilan professionnel** sont également **largement utilisés** avec 54 et 53% des chefs d'entreprise/DRH qui font appel à ces dispositifs.

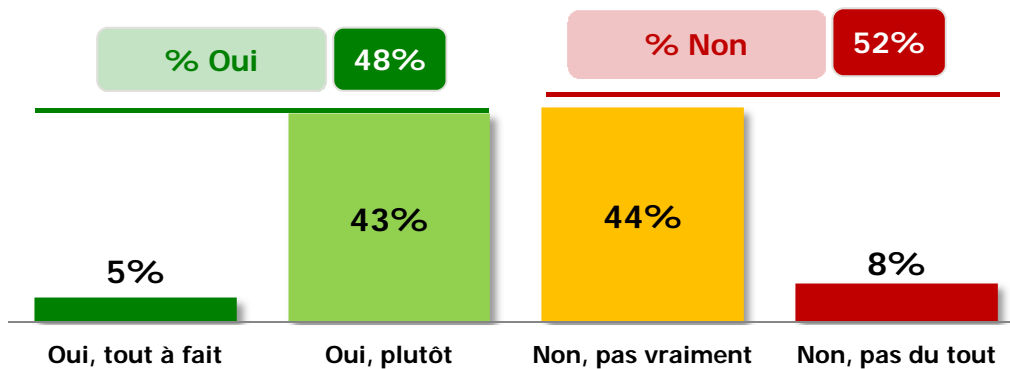
De manière assez attendue, les entreprises de plus de 250 salariés mettent en œuvre davantage d'outils. Elles sont bien plus nombreuses, notamment, à faire appel au DIF (68%, contre 47% des entreprises de moins de 20 salariés ou de 20 à 249 salariés), au bilan de compétences (73%, contre 61% et 50%) ou au tuilage (56%, contre 41% et 45%).

Les outils de reconversion

Des outils peu convaincants...

Les chefs d'entreprise/DRH sont **partagés** vis-à-vis des outils de reconversion (bilan de compétence, bilan professionnel, CIF, DIF, tutorat...). **52%** d'entre eux estiment qu'ils ne sont pas vraiment (44%) voire pas du tout (8%) **facilitants et adaptés**.

Ce sont principalement les petites entreprises qui n'y trouvent pas leur compte : 53% d'entre elles estiment que ces outils ne sont pas adaptés, contre 29% des entreprises de 250 salariés et plus.



...qui devraient être plus simples et plus personnalisés

Les principales améliorations que les chefs d'entreprise/DRH souhaiteraient voir apportées **touchent à l'accompagnement des personnes** (29%) qui, selon eux, sont **trop souvent livrées** à elles-mêmes, dans un **dédale d'informations** qu'ils souhaiteraient voir **regroupées et simplifiées** (19%).

Plus globalement, les chefs d'entreprise/DRH appellent de leurs vœux un mouvement fort de communication et d'incitation de la part de l'Etat

Ils sont en attente de **mesures porteuses** et **incitatives** de la part des pouvoirs publics : meilleure prise en charge des frais de formation, des heures de tutorat ou incitations à l'embauche de personnes en reconversion (25%).

Il existe, selon eux, une véritable opportunité à **davantage développer les démarches de reconversion**, à les **valoriser** pour faire évoluer les mentalités (*via* des journées consacrées à l'information, des retours d'expériences, etc.) (19%).