

SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE

Reconversions et transitions professionnelles : comment les accompagner dans un monde du travail qui se transforme ?

Sommaire

INTRODUCTION	p.03
① UN CONSTAT PARTAGÉ AUTOUR DES PROCHAINES MUTATIONS DU MONDE DU TRAVAIL	p.04
Côté DRH, des transformations attendues du monde du travail à court et moyen terme	p.05
Des anticipations symétriques du côté des actifs	p.07
② LE RAPPORT AUX RECONVERSIONS PROFESSIONNELLES DANS CE CONTEXTE ÉVOLUTIF	p.10
Pour les DRH, des reconversions fréquentes malgré une difficulté à mettre en place une « culture de la reconversion » en interne	p.11
Pour les actifs, une forme de banalisation des reconversions face à l'essor des carrières non-linéaires	p.14
③ EN PRATIQUE, DES FREINS QUI EMPÊCHENT LA MATÉRIALISATION DES PROJETS DE RECONVERSION	p.16
Pour les DRH, de nombreux freins et complications à l'accompagnement des reconversions	p.17
Du côté des actifs également : un basculement difficile entre l'intention de se reconverter et le passage à l'acte	p.20
④ COMMENT MIEUX ACCOMPAGNER LES TRANSITIONS ET RECONVERSIONS ?	p.23

Introduction

Dans un contexte marqué par des bouleversements majeurs (économiques, géopolitiques, technologiques notamment) susceptibles d'affecter en profondeur, et à un rythme inédit, les grands équilibres socio-professionnels, la Fondation The Adecco Group, en partenariat avec l'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines (ANDRH), a fait appel à l'Ifop pour mener **une enquête d'envergure à propos des enjeux de reconversion et de transition professionnelle**.

Cette étude vise précisément à mieux comprendre la place qu'occupent aujourd'hui les enjeux de **transition professionnelle** auprès du grand public, des DRH et des acteurs de l'emploi à l'heure où des restructurations de filières et des évolutions de métiers majeures se profilent à court et moyen terme.

Pour prévenir des exclusions massives du marché du travail, il est impératif que les impacts de ces évolutions soient anticipés et pris en compte, tant par les salariés que par les entreprises.

Méthodologie

Ce dispositif, réalisé en mars et avril 2025, est composé de 3 volets :

1. Une enquête quantitative menée auprès d'un échantillon représentatif de la population active en poste ou en recherche d'emploi composé de 997 personnes. La représentativité de l'échantillon a été assurée par la méthode

des quotas (sexe, âge, profession de la personne interrogée) après stratification par région et catégorie d'agglomération.

2. Un second volet quantitatif auprès d'un échantillon de 94 directeurs et responsables des ressources humaines, à partir d'un lien ouvert diffusé aux adhérents de l'ANDRH sur la page LinkedIn de l'association¹.

3. Une enquête qualitative, avec 13 entretiens semi-directifs d'une heure conduits auprès de différents professionnels directement ou indirectement en lien avec la question des reconversions :

- 5 directeurs et directrices des ressources humaines dans différents secteurs : la sécurité, le transport de personnes, le BTP, l'industrie et la tech.
- 8 acteurs de l'emploi et de la reconversion à différentes échelles du territoire : des organisations professionnelles, un OPCO, des organismes de formation professionnelle, un délégué à l'accompagnement des entreprises et des parcours professionnels (DARP), un cabinet de conseil en stratégie RH, et un acteur territorial des transitions professionnelles.

¹ Précisons que la faiblesse de l'échantillon interrogé ici ne permet pas de réunir les critères de représentativité d'une étude quantitative.

01

**Un constat
partagé autour
des prochaines
mutations du
monde du travail**

Côté DRH, des transformations attendues du monde du travail à court et moyen terme.

En première ligne face aux mutations du monde du travail, les DRH se révèlent **très conscients des enjeux de transformation des emplois**. Parmi l'ensemble des évolutions testées, près de neuf répondants sur dix estiment qu'au moins l'une d'entre elles transformera leur entreprise d'ici un an (89%). Les transformations à court terme les plus citées sont :

- **Le contexte économique et géopolitique** : 55% évoquent la conjoncture économique et 48% le contexte politique mondial. Réalisée en mars-avril 2025, l'étude s'inscrit dans un climat tendu (protectionnisme américain, instabilités internationales) qui a pu influencer ces perceptions.
- **Un marché du travail sous pression** : les difficultés de recrutement (53%) et l'évolution des attentes des collaborateurs (51%) sont également vues comme des vecteurs importants de transformation. Un aspect particulièrement présent dans les discours des experts de la reconversion et de la formation qui estiment que les entreprises ont tendance à sous-estimer l'enjeu démographique sur les tensions à venir en matière d'emploi :

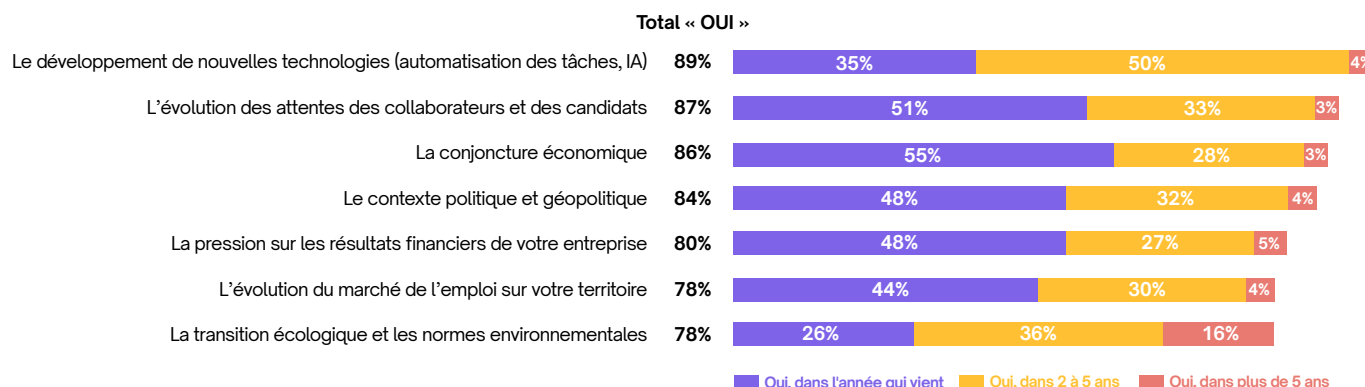
« On fait face à un enjeu démographique (...) On sait qu'il y aura des problèmes de main-d'œuvre à cause de la natalité. C'est un vrai sujet que les politiques n'ont pas l'air d'avoir en tête, contrairement aux branches qui ne nous parlent que de ça (le bâtiment, l'industrie, etc.). » (Organisation professionnelle, secteur formation)

- **La pression sur les résultats financiers de leur entreprise** reste un facteur de transformation puissant (48%).

En intégrant les transformations anticipées dans les cinq prochaines années, **la variable technologique s'impose comme le principal facteur de changement** : 85% des DRH s'attendent en effet à des transformations liées au développement de nouvelles technologies (automatisation des tâches, IA)...

« Toute la révolution de l'IA va être très impactante pour nous et pour les métiers. Ce qui va entraîner certainement des reconversions professionnelles. On les voit déjà arriver et elles vont s'accélérer. » (Organisme de formation public)

Question : Dans les années à venir, les éléments suivants sont-ils susceptibles de transformer l'activité et l'organisation de votre entreprise ?



Dans ce contexte, une difficulté à anticiper l'impact de ces mutations sur les emplois

La complexité de ces changements place les entreprises dans **un contexte « d'incertitude radicale » en termes de gestion de l'emploi et des compétences²**. Dans ce cadre peu lisible, il devient difficile pour les entreprises d'établir un diagnostic clair de leurs besoins à venir.

« Aujourd'hui, de grandes révolutions industrielles se mènent autour de l'IA, autour des enjeux de l'industrie verte, tout ça dans un contexte économique et géopolitique incertain. Cela redessine les besoins en compétences de manière très rapide. » (Organisme de formation privé)

« Je pense qu'aujourd'hui, aucune entreprise n'est épargnée par des transformations à venir, quel que soit le secteur. Mais on ne voit pas toujours comment elles vont se concrétiser ! » (Cabinet de conseil en stratégie RH)

45% des DRH contactés se déclarent incapables d'estimer la part de postes nécessitant une reconversion ou une transformation dans les cinq années à venir. Ce flou est également entretenu par le sous-déploiement de dispositifs de veille sur l'évolution des métiers dans les entreprises (mis en place par 45% des DRH interrogés seulement).

Sur ce point, les acteurs de l'emploi et de la reconversion évoquent **un biais de focalisation sur le court terme de la part d'entreprises d'abord préoccupées par des enjeux business immédiats.**

« Le rôle des branches professionnelles en lien avec leurs OPCO est primordial. Les branches font beaucoup de choses, mais c'est aujourd'hui très méconnu. Elles agissent à la fois pour garder leurs talents et les faire monter en compétences, mais aussi pour attirer des talents et les faire passer d'une branche professionnelle à l'autre. » (Acteur territorial des transitions professionnelles)

« Quand une entreprise est en urgence, la première des urgences, c'est que tout le monde garde son job. Donc le sujet de la reconversion vient toujours après. » (DRH, BTP, 1500 salariés)

L'importance pour les entreprises de s'inscrire au sein d'un réseau d'experts stable

Face à cette difficulté à mobiliser ressources et temps, les branches professionnelles, les OPCO, les cabinets de recrutement, mais aussi les territoires, apparaissent comme des ressources particulièrement utiles pour anticiper et s'adapter aux dynamiques territoriales en matière de gestion des emplois et des compétences.

² Les experts de l'emploi et de la reconversion évoquent des mouvements de transformation d'autant plus complexes à appréhender qu'ils ne sont ni linéaires, ni synchrones : « même lorsque les mouvements de destruction et de création d'emploi sont relativement bien identifiés, comme c'est le cas pour les emplois transformés par le passage à la voiture électrique dans le cadre de la transition écologique, le changement ne s'opère pas instantanément : la vraie difficulté, c'est d'anticiper. C'est complexe car il faut ajuster avec finesse les emplois qui se créent et ceux qui disparaissent. Le rôle des branches et des OPCO devrait être essentiel. » (Cabinet de conseil en stratégie RH)

Des anticipations symétriques du côté des actifs

Des actifs qui anticipent de nombreux changements à court terme

Les anticipations des actifs s'inscrivent dans la même tendance générale que celles des DRH. Ils se projettent également dans des évolutions importantes, qu'il s'agisse des compétences attendues pour exercer leur profession (65%), de l'organisation du travail dans leur entreprise (64%) ou plus largement de leur profession (64%), et – de façon moins marquée – de l'évolution du rythme du travail. **En définitive, 83% d'entre eux anticipent qu'au moins une de ces dimensions de leur vie professionnelle va connaître une évolution, et 36% anticipent des évolutions sur l'ensemble de ces aspects.**

En revanche, on observe que seulement **3% expriment l'éventualité que leur profession puisse disparaître**, un chiffre qui semble sous-estimé en comparaison de la plupart des travaux de prospective

réalisés dans le domaine de l'emploi. En effet, à l'échelle mondiale, les estimations révèlent que 8% des emplois pourraient disparaître d'ici 2030³.



« Une ancienne étude révélait que 85% des métiers de 2030 ne sont pas encore connus. »

(DRH, sécurité, moins de 500 salariés)

A l'instar des DRH, le développement des nouvelles technologies apparaît comme le principal catalyseur de ces prochains changements dans la vie professionnelle (cité par 45% des actifs), suivi par la conjoncture économique (42%). S'agissant des évolutions technologiques, on observe des divergences importantes selon le niveau de CSP, celles-ci sont plus présentes à l'esprit des cadres (42% contre 11% des ouvriers), des chiffres qui reflètent notamment l'anticipation d'un impact des IA génératives sur les tâches cognitives plutôt que sur les savoir-faire techniques.

Question : quelles en sont les raisons principales ?



85%

mentionnent des facteurs conjoncturels, sociaux et politiques

(*) Le total est supérieur à 100, les interviewés ayant pu donner plusieurs réponses.

³ Etude du Forum Economique Mondial « Future of Jobs Report » réalisée auprès 1000 employeurs répartis dans 55 économies et représentant plus de 14 millions de travailleurs publiée en janvier 2025.

Dans ce contexte de mutations accélérées, plusieurs experts formulent l'hypothèse que les parcours de « reconvertis » constitueront des atouts professionnels valorisés, validant des capacités d'apprentissage et d'adaptation essentielles à l'économie de demain :

« En réalité, la reconversion valide une capacité d'apprentissage, une capacité d'adaptation. Pour moi ce sont les deux principales qualités qu'un salarié de tous secteurs devrait avoir. Parce que face au défi de transformation, s'il ne sait pas s'adapter et apprendre, il va avoir de grosses difficultés. » (DRH, sécurité, moins de 500 salariés)

Des actifs relativement confiants dans leur capacité à faire face à ces changements

Face aux mutations attendues du monde du travail, le niveau de confiance des actifs se révèle relativement élevé. En effet, **83% d'entre eux déclarent être confiants, dont 19% « très confiants »**⁴.

A cet égard, il est frappant de constater que **ce bon niveau de confiance s'appuie essentiellement sur des atouts personnels, plutôt que le soutien de l'entreprise ou les dispositifs de formation et à la reconversion**. En effet, 88% des actifs expriment d'abord avoir **confiance en leurs capacités à évoluer professionnellement**, que cette confiance réside dans leur capacité d'apprentissage (41%), leur aisance perçue à rebondir face aux évolutions du marché (36%) ou encore le fait de disposer de compétences très demandées (33%, un chiffre qui monte à 43% chez les cadres, mais aussi dans certains secteurs d'activité spécialisés tels que les activités scientifiques et

techniques (57%), l'hébergement et la restauration (55%) ou encore la santé humaine et l'action sociale (53%)).



Toutefois, ce bon niveau de confiance relatif ne doit pas reléguer au second plan les inquiétudes fortes qu'expriment les **18% d'actifs déclarant ne pas être confiants vis-à-vis de leurs capacités à s'adapter aux mutations du monde du travail**. Parmi les motifs d'inquiétude les plus cités, deux retiennent particulièrement l'attention : **40% d'entre eux déclarent ressentir de la crainte face à l'incertitude et aux transformations du marché du travail, et un quart estime que les mutations du travail sont trop rapides**.

⁴ Bien sûr, ces chiffres masquent des ressentis différenciés selon les catégories socio-professionnelles et l'âge. Ainsi, les plus jeunes sont plus nombreux à se sentir armés : 90% des moins de 35 ans, dont 93% des 18-24 ans.

Sur ce point, les experts de la reconversion et de la formation **appellent à adapter un discours médiatique et corporate qui consiste aujourd'hui à valoriser à outrance la perspective de vies professionnelles discontinues**, un narratif jugé potentiellement anxiogène et inefficace pour susciter des passages à l'action.

« Il faut arrêter avec ce discours qui consiste à dire qu'on va exercer chacun 5 ou 6 métiers dans notre vie professionnelle. D'abord ça paralyse les gens, et ensuite ça nous empêche de porter un discours utile sur le fait que la formation doit être continue dans la vie professionnelle. C'est comme ça que les transitions professionnelles deviendront plus naturelles et spontanées chez les actifs. » (Organisation professionnelle, secteur formation)

Face au sentiment que les transitions professionnelles sont appelées à devenir plus fréquentes à l'avenir, les experts de la formation et de la reconversion anticipent que la capacité des entreprises à former et à préparer les salariés à ces changements deviendra progressivement une dimension constitutive de la marque employeur, et une variable décisive pour attirer les candidats :

« Former son personnel et l'accompagner vers une transition qui correspond à son métier, ça fait déjà partie aussi du travail que font les entreprises dans le cadre de leur marque employeur. Je pense que ce mouvement va s'accélérer, les candidats vont faire de plus en plus attention à cette dimension à l'avenir, parce qu'ils ont compris que la formation ce n'est plus seulement pendant les études. »
(Acteur territorial des transitions professionnelles)

02

Le rapport aux reconversions professionnelles dans ce contexte évolutif

Pour les DRH, des reconversions fréquentes malgré une difficulté à mettre en place une « culture de la reconversion » en interne

Une tendance à fonctionner au cas par cas et sur un mode individuel

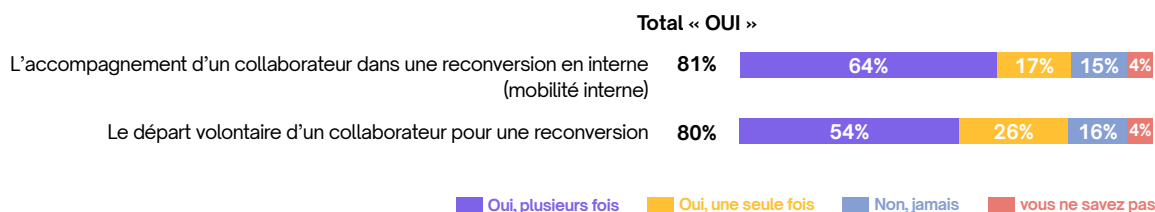
La reconversion professionnelle s'inscrit clairement dans le quotidien des DRH : **huit sur dix déclarent ainsi avoir déjà accompagné un collaborateur dans une reconversion interne** (81%) ou dans un départ volontaire pour reconversion (80%).

En outre, la prise en compte du sujet de la reconversion pour anticiper les mutations du monde du travail semble bien intégrée ou en passe de l'être au fonctionnement global de l'entreprise, à la fois en ce qui concerne la politique RH et la formation (94%), les grandes orientations stratégiques de l'entreprise (76%) ou bien le dialogue social (71%).

Toutefois, sur le terrain, cet enjeu reste souvent traité de façon individuelle. La grande majorité de DRH (65%) déclarent par exemple que **les reconversions s'opèrent souvent au cas par cas**, ce qui traduit une **logique réactive et improvisée** dans la plupart des situations.

En l'absence de réflexion amont autour des besoins en termes de métiers et de compétences, mais aussi d'une gestion plus « structurée » des enjeux de transition professionnelle⁵, les entreprises peuvent **avoir tendance à adopter une stratégie « au fil de l'eau » consistant à accompagner des projets de reconversion en fonction des aléas économiques et organisationnels**.

Question : au cours des 5 dernières années, avez-vous déjà rencontré les situations suivantes dans votre entreprise ?



Ce traitement des reconversions – sur le mode individuel, au cas par cas – met en évidence une contradiction centrale dans les résultats de cette étude : bien que les mutations du monde du travail fassent de la reconversion un enjeu stratégique, celle-ci reste malgré tout très souvent traitée comme un ajustement ponctuel, dépendant des opportunités locales plus que d'une stratégie établie.

⁵ Si 78% des DRH déclarent intégrer la reconversion dans leurs pratiques RH ou de formation, seulement 36% le font de manière formalisée.

Des différences notables selon la taille des entreprises et les secteurs

En dépit de ce tableau général, on observe des différences importantes entre les entreprises. Les grandes structures de 1 000 salariés ou plus semblent par exemple bien plus proactives dans le domaine de la gestion des compétences. Ainsi, 78% des DRH déclarent (vs 44% en moyenne) avoir formalisé la reconversion dans au moins un domaine, et 61% (vs 22% en moyenne) ont formalisé un dispositif d'accompagnement. L'obligation de mettre en place une GEPP pour les entreprises de plus 300 salariés influe grandement à ce niveau.

« Nous mettons en place une GEPP dans l'objectif d'avoir une projection sur notre gestion des compétences et des emplois à 5 ans. » (DRH, technologie, 2500 salariés)

« Dans les très grandes entreprises, il existe des parcours « maison » qui permettent de passer d'ouvrier à ingénieur, ou passer d'une fonction d'ingénieur à une fonction commerciale. Ces entreprises gèrent directement ces parcours. » (Organisation professionnelle, secteur formation)

Les secteurs plus fortement exposés **aux problématiques d'usure professionnelle** peuvent également avoir tendance à mieux intégrer ces problématiques.

« Dans nos métiers de l'industrie, il peut y avoir un avis médical qui nous pousse à engager un processus de reconversion. » (DRH, technologie, 2500 salariés)

Ce rapport différencié à la gestion des compétences dépend aussi fortement de **la culture d'entreprise**, notamment parmi les acteurs positionnés sur les marchés innovants (technologie, chimie). En effet, pour ces dernières, l'accès aux bonnes compétences au bon moment constitue, plus qu'ailleurs, un actif stratégique décisif pour l'entreprise.

« Certaines entreprises font l'effort de devenir des « organisations apprenantes ». Cela permet de changer la façon d'appréhender les parcours et les transitions, côté DRH comme côté salarié. » (ex-DRH, industrie, 90 000 salariés)

Le facteur pénurie : le vrai déclencheur d'un changement de rapport à la reconversion

Les entreprises faisant face à des métiers fortement pénuriques engagent aussi plus facilement des procédures de reconversion interne, voire participent au financement de projets de reconversion sur leur territoire pour des recrutements externes.

« Tous les métiers de la data ont profondément changé nos métiers. On a recruté en externe mais on a aussi mis en place des parcours à la carte pour faire monter en compétences les collaborateurs qui avaient de l'appétence pour ces domaines. Aujourd'hui il se passe la même chose avec l'intelligence artificielle. » (DRH, technologie, 2500 salariés)

« Certaines entreprises ont tellement besoin de compétences qu'elles sont obligées de promouvoir et de porter des reconversions en interne. » (Organisation professionnelle, secteur formation)

« Il existe aujourd'hui une plus grande ouverture d'esprit vis-à-vis des reconversions ou des transitions intersectorielles, à la fois par la force des choses mais aussi par opportunité grâce aux leviers de financement. Il y a dix ans, quelqu'un qui parlait de l'aéronautique pour aller dans l'automobile, c'était un gros mot. »
(Cabinet de conseil en stratégie RH)

Pour les experts de l'emploi et de la reconversion, le sujet de l'usure professionnelle pourrait également à moyen terme encourager les entreprises à mieux prendre en compte le sujet des reconversions professionnelles :

« La réforme des retraites a ouvert les négociations sur le sujet de l'usure professionnelle. Puisqu'on travaille plus longtemps, les risques d'usure sont accrus et la reconversion de certains salariés va s'imposer à de nombreuses entreprises. Elles vont devoir davantage s'intéresser au principe des transitions et des reconversions. »
(Acteur territorial des transitions professionnelles)

Le rôle moteur des réseaux d'acteurs locaux dans le domaine de l'emploi formation

Le contact avec ces interlocuteurs de l'écosystème de l'emploi et de la formation (OPCO, collectivités, cabinets de recrutements, etc.) au sein d'un territoire joue souvent un rôle décisif en favorisant des démarches plus proactives dans la prise en compte des reconversions professionnelles en interne, **mais aussi et surtout en associant les entreprises à des projets de reconversion pour leurs recrutements externes** de métiers en tension.

Toutefois, cette mise en relation avec des expertises extérieures, et plus largement avec l'écosystème lié à la formation, est loin d'être systématique, souvent par méconnaissance dans les petites entreprises. **De fait, l'émergence d'un « effet écosystème » dynamique autour des enjeux d'emploi et de reconversion semble émerger de façon spontanée**, selon les besoins, selon les acteurs actifs dans un territoire et selon les situations.



Pour les actifs, une forme de banalisation des reconversions face à l'essor des carrières non-linéaires

Sur le principe, un bon niveau d'acceptabilité de la reconversion

84% des actifs interrogés considèrent que la reconversion représente **une étape normale dans un parcours professionnel**, contre **16% qui estiment que c'est une erreur de parcours** ou synonyme d'échec. De la même manière, **4 actifs sur 5 perçoivent la reconversion comme un nouveau départ**, un défi plutôt qu'un risque de déclassement professionnel (20%, un chiffre qui monte à 27% chez les insatisfaits de leur situation professionnelle actuelle).

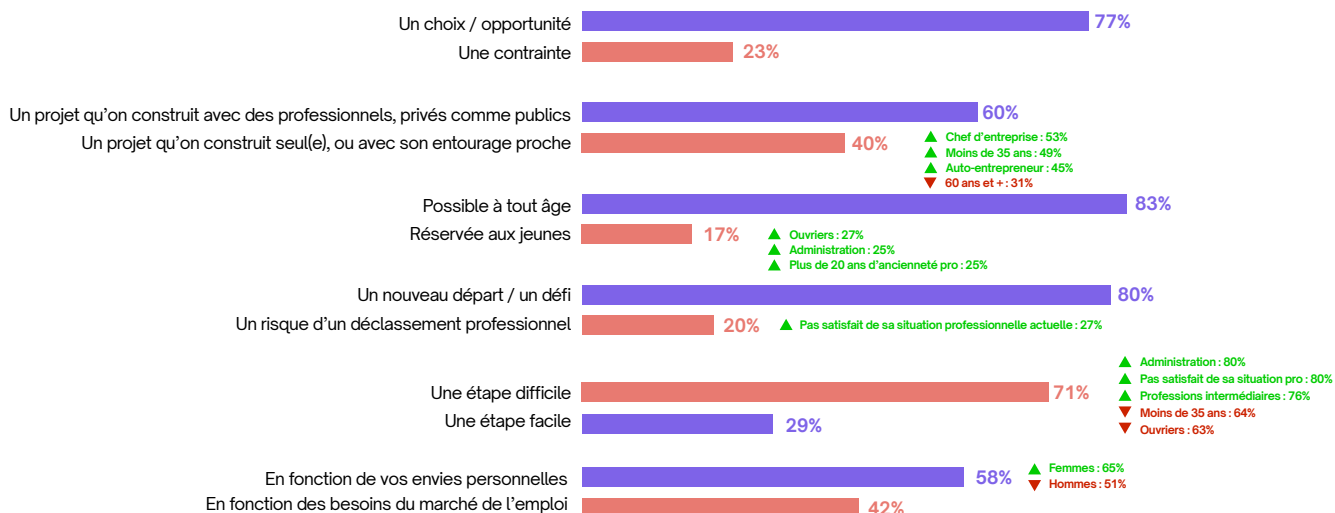
Autre indicateur fort de ce changement de statut de la reconversion dans l'opinion : l'âge n'est pas nécessairement d'emblée considéré comme une barrière : **83% des actifs considèrent que la reconversion professionnelle est accessible à tout âge**, seulement 17% d'entre eux déclarent qu'elle semble réservée aux jeunes.

Plus largement, les représentations sociales des transitions professionnelles semblent bien plus positives aujourd'hui que par le passé. A cet égard, il convient d'évoquer l'émergence **d'un nouveau rapport au travail qui valorise davantage les changements professionnels plutôt que la fidélité aux entreprises**, un phénomène particulièrement marqué chez les plus jeunes.

« Pour la génération qui arrive ce n'est pas un problème de changer de boulot. Il y a des changements de comportement. Les jeunes ne sont pas du tout à cran pour un CDI, à l'inverse, ça leur fait peur pour certains. »
(Organisme de formation privé)

« Aujourd'hui le rapport au travail est complètement différent. Les entreprises se fourvoient si elles n'anticipent pas ça, je vois beaucoup de jeunes et de moins jeunes qui n'hésitent plus à partir de l'entreprise pour faire autre chose, ils ne sont plus captifs comme avant. »
(ex-DRH, industrie, 90 000 salariés)

Question : selon votre expérience ou l'idée que vous vous en faites, la reconversion professionnelle c'est plutôt...



Ces bons résultats s'expliquent aussi par le fait qu'une très large majorité d'actifs a déjà vécu des changements (que ce soit un changement de métier, de secteur, d'entreprise ou encore de statut) **de manière souhaitée ou contrainte durant leur carrière, 86% déclarent avoir connu un parcours non-linéaire⁶.** De fait, la transition professionnelle, et la nécessité de s'adapter, constituent déjà une réalité connue pour de nombreux actifs.

Sur ce point, nombre d'entre eux évoquent le rôle décisif de la crise sanitaire, ou plutôt des réflexions et questionnements que celle-ci a pu susciter autour de la question du travail. D'ailleurs, les résultats du Céreq (2021)⁷ révèlent que cet épisode a effectivement provisoirement amplifié les transitions professionnelles, ce que confirment les professionnels rencontrés dans le cadre de cette étude, lesquels évoquent un « pic » des projets accompagnés dans le sillage de la crise.

« Pendant le Covid, on a accompagné des personnes de l'hôtellerie-restauration, du tourisme, du commerce dans leur projet de reconversion. Elles ont ainsi pu bénéficier du PTP. »
(Acteur territorial de la formation professionnelle)

Néanmoins, quelques nuances importantes

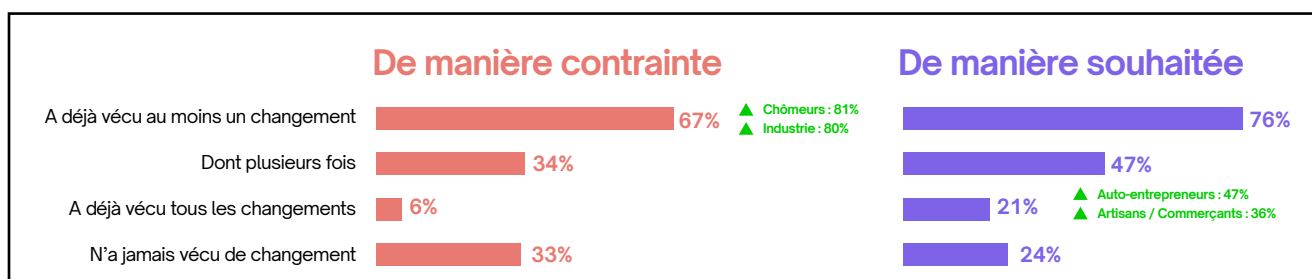
Toutefois, ce rapport positif et confiant à la reconversion professionnelle n'est pas homogène au sein de la population. Des nuances existent notamment en fonction de l'âge, du genre et de la CSP.

- Des reconversions qui paraissent davantage « subies » chez les hommes.

On observe une divergence d'opinion importante entre les femmes et les hommes. Ils sont en effet 51% à considérer que cette étape s'effectue en fonction de ses envies personnelles (contre 65% des femmes) et 49% en fonction des besoins du marché (contre 35% des femmes).

- Des ouvriers moins optimistes vis-à-vis de la reconversion. En effet, leur vision des reconversions ressort **plus mitigée que la moyenne des actifs** : 24% estiment qu'il s'agit d'un échec (vs 16%), et 27% qu'elle est réservée aux jeunes (vs 17%). Notons qu'aux yeux de certains experts, il s'agit d'une population qui connaît plus de risques de se retrouver éloignée de l'emploi et en rupture professionnelle (vs des cadres perçus comme plus outillés pour faire appel à des dispositifs d'accompagnement).

- Des jeunes davantage alignés avec l'idée de la reconversion. D'après le baromètre de la formation et de l'emploi 2024 réalisé par Centre Inffo, 39% des 18-24 ans déclarent préparer une reconversion, contre seulement 20% en moyenne. Précisons qu'il ne s'agit pas que d'une déclaration d'intention puisque l'Ifop mesure que plus d'un tiers (35%) des 25-34 ans déclarent avoir récemment réalisé une reconversion. On souligne d'ailleurs que les plus jeunes sont plus nombreux à se sentir armés face aux mutations du monde du travail : 90% des moins de 35 ans, dont 93% des 18-24 ans.



⁶ A l'inverse, les salariés de la fonction publique (20%), et particulièrement d'administrations (33%, jusqu'à 36% de la santé et action sociale) déclarent avoir eu les carrières nettement plus stables que les autres (n'avoir jamais connu de changements, ni souhaités, ni contraints).

⁷ Céreq (2021). Des reconversions aux transitions : un nouvel âge des mobilités professionnelles. Centre d'études et de recherches sur les qualifications.

03

**En pratique,
des freins qui
empêchent la
matérialisation
des projets de
reconversion**

Pour les DRH, de nombreux freins et complications à l'accompagnement des reconversions

Une tendance à fonctionner au cas par cas et sur un mode individuel

Les DRH identifient de nombreux freins à la reconversion professionnelle des collaborateurs, seulement 6% d'entre eux déclarent ne rencontrer aucune difficulté face à cet enjeu.

« La reconversion fait encore peur aux salariés. Il faut constamment les rassurer et expliquer au salarié pourquoi on a pensé à lui. C'est plus simple quand on a déjà instauré une culture de la transition dans l'entreprise. »

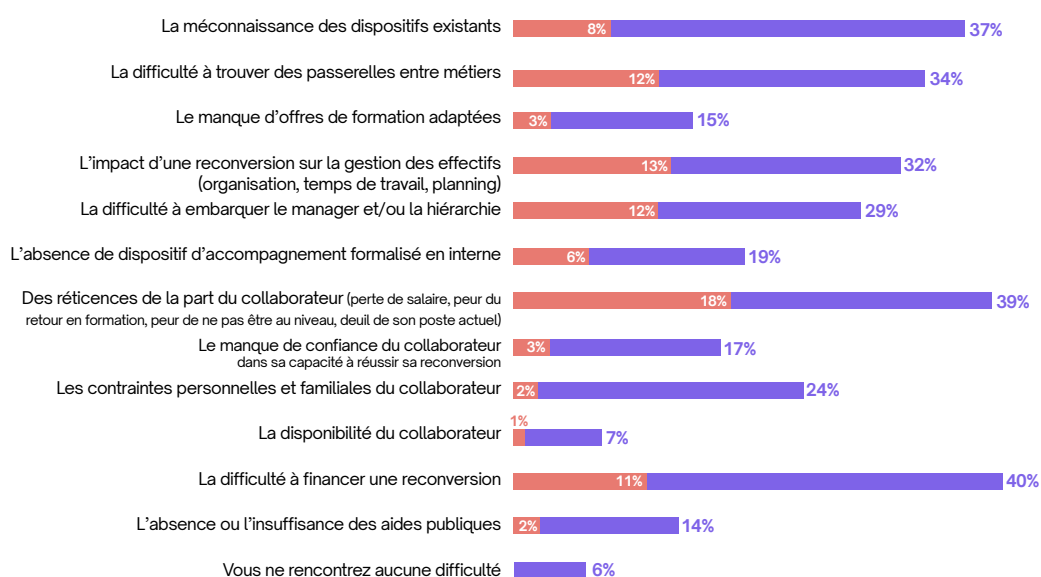
(DRH, technologie, 2500 salariés)

Des réticences chez les collaborateurs

Les diverses réticences des collaborateurs (perte de salaire, peur du retour en formation, peur de ne pas être au niveau, deuil de son poste actuel) apparaissent comme l'un des principaux obstacles à la reconversion pour 39% des DRH.

De ce point de vue, les experts de l'emploi et de la reconversion rencontrés questionnent **la capacité des DRH à porter une culture de la transition professionnelle dans les entreprises**, et, le cas échéant, à apparaître comme des interlocuteurs rassurants auprès des salariés pour accompagner ces trajectoires.

Question : Au sein de votre entreprise, quels sont les principaux obstacles à l'accompagnement de la reconversion professionnelle de vos collaborateurs ?



59%

évoquent un manque de visibilité / connaissance des possibilités

57%

évoquent des obstacles internes à l'entreprise

55%

évoquent des obstacles liés directement au collaborateur

46%

évoquent un manque d'accompagnement financier

■ Total des citations* ■ En premier

(*) Le total est supérieur à 100, les interviewés ayant pu donner plusieurs réponses.

Les obstacles « internes » à l'entreprise

Les obstacles internes, tels que l'impact des reconversions sur la gestion des effectifs (32%), la difficulté à embarquer le manager ou la hiérarchie (29%), et l'absence de dispositifs d'accompagnement formalisés en interne (19%) sont évoqués par 57% des DRH.

Ces constats se recoupent fortement avec les observations des experts :

- Le coût organisationnel des projets de reconversion :

« *Changer les organisations dans une entreprise, c'est toujours ce qu'il y a de plus difficile et ça demande de se projeter.* »
(Organisation professionnelle, secteur formation)

- Des réticences de certains managers à intégrer dans leurs équipes des collaborateurs qui ont effectué une reconversion :

« *Quand on réussit à mettre en place des projets de reconversion massifs, de plusieurs centaines de collaborateurs, on n'anticipe pas assez la difficulté des managers à accueillir des profils de reconvertis. Il y a toujours une mauvaise image du reconverti, une crainte qu'il ne soit pas au niveau et qu'il s'intègre mal.* » (ex-DRH, secteur industriel, 90 000 salariés)

Sur ce point, les DRH les plus impliqués dans les parcours de formation et l'évolution des compétences insistent également sur l'importance de diffuser une culture de la transition et de la reconversion professionnelle dans l'entreprise :

« *C'est à l'entreprise de faciliter les démarches de ses salariés et de leur proposer des offres en interne quand c'est possible* » (DRH, transports, plus de 200 000 salariés)

40%

des DRH interrogés ont des difficultés à financer une reconversion

La question du coût

La difficulté à financer une reconversion (40%) apparaît comme le premier frein évoqué par les DRH.

« *Le premier frein à mon sens, c'est le budget. Une reconversion passe par de la formation externe, et a donc un coût important. Il existe pleins de dispositifs d'aide mais cela reste assez complexe.* »
(DRH, sécurité, moins de 500 salariés)

Sur ce point, il est assez surprenant de constater que l'absence ou l'insuffisance des aides publiques n'est évoquée que par 14% d'entre eux, ce qui confirme l'idée très souvent entendue dans les entretiens que **les possibilités de financement existent, mais que la difficulté réside très souvent dans leur activation concrète** (manque de lisibilité, complexité perçue, etc.). Le ressenti d'un manque de stabilité des dispositifs dans le temps apparaît comme un facteur qui limite les projections dans l'avenir :

« *On ne peut pas demander à une entreprise d'être dans l'anticipation et tous les ans changer les dispositifs ou les règles. L'entreprise a besoin de pouvoir sécuriser les choses.* »
(Cabinet de conseil en stratégie RH)

Sur ce point, les experts de l'emploi et de la reconversion regrettent l'absence de dispositifs actionnables directement par les entreprises ou par les branches.

Des freins opérationnels pour porter les projets de reconversion

Les DRH sont par ailleurs relativement nombreux à évoquer des freins plus opérationnels, relatifs à la mise en place effective de projets de reconversion, tels que la méconnaissance des dispositifs (37%) ou bien la difficulté à trouver des passerelles entre métiers (34%). De ce point de vue, la problématique du manque de lisibilité des dispositifs – jugés trop dispersés, complexes à activer – se superpose à la difficile lisibilité des tendances en matière d'emploi.

« Le problème de la Pro-A, c'est qu'il faut négocier dans la branche pour avoir une liste. A chaque fois qu'on a mis des listes, ça n'a pas marché. Je comprends qu'il faut flécher les fonds publics mais ça ne marche pas. » (Organisme de formation privée)

« TransCo était trop compliqué, trop normé, trop lourd administrativement, trop trusté par les partenaires sociaux qui avaient trop d'exigences dans tous les sens. » (Organisme de formation privée)

« D'un territoire à l'autre, les acteurs n'ont pas tout à fait les mêmes façons de travailler. Par exemple, les CEP ou encore les missions locales ont les mêmes missions en apparence, mais ont des façons de travailler différentes selon les territoires. Donc, le vrai sujet, c'est de connaître l'écosystème pour savoir sur qui s'appuyer et faire en sorte qu'on soit le plus efficient. » (Cabinet de conseil en stratégie RH)



Enfin, une préférence parfois pour les recrutements externes

Conséquence de ces freins, les entreprises peuvent avoir tendance à privilégier des stratégies de « décrutement-recrutement » plutôt que d'engager des processus de transition professionnelle en interne : 75% des DRH déclarent avoir dû embaucher en externe faute de solution interne, un chiffre qui souligne les limites des mobilités internes pour répondre aux besoins en compétences.

« Aujourd'hui c'est dommage mais les entreprises préfèrent décruter et recruter. Sachant que recruter c'est long, c'est un coût, ça prend du temps, et que, de plus en plus, la personne qui est en face de nous, qu'on recrute, est très exigeante. » (Organisation professionnelle, secteur formation)



Du côté des actifs également : un basculement difficile entre l'intention de se reconvertir et le passage à l'acte

Une projection personnelle parfois empêchée

Dans l'ensemble, les freins les plus prégnants sont d'abord liés à la situation personnelle (âge, responsabilités familiales, manque de confiance en soi...), avec bien souvent des difficultés à se projeter dans l'hypothèse d'une reconversion sur le mode :

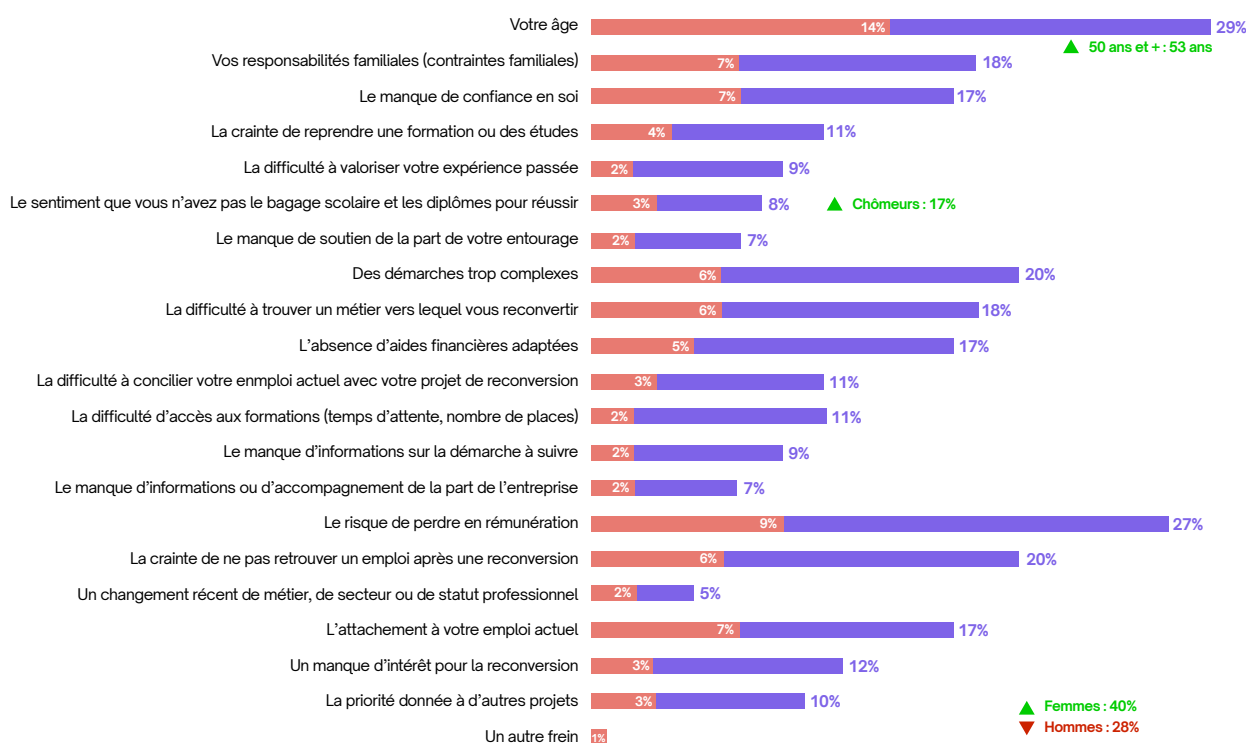
« Ce n'est pas pour moi », « Je ne veux pas revenir sur les bancs de l'école », « J'ai passé l'âge », etc.

« Comme la reconversion peut perturber un équilibre familial, cela peut être une source de rupture d'engagement dans le processus de formation. » (Acteur territorial des transitions professionnelles)

« Il y a une peur au démarrage de ne pas être au niveau de ce qui est attendu par son futur employeur. On lâche quelque chose qu'on connaît pour aller vers quelque chose qu'on ne connaît pas. » (Cabinet de conseil en stratégie RH)

« Le frein premier que j'entends systématiquement, c'est « je ne veux pas retourner à l'école ». Or il y a l'école et il y a la formation pour adultes, c'est complètement différent. » (Cabinet de conseil en stratégie RH)

Question : Quelles seraient les raisons qui pourraient vous empêcher de réaliser votre reconversion professionnelle ? En premier ? Et ensuite ?



68%
Evoquent des facteurs personnels / un manque de confiance

60%
Evoquent des difficultés d'accès aux dispositifs

44%
Evoquent les inconvénients perçus de la reconversion

34%
Evoquent un manque d'intérêt pour la reconversion

D'ailleurs, alors même que 83% des répondants estiment que la reconversion est possible à tout âge, le frein à la reconversion reste le sentiment d'être trop âgé pour 29% des actifs, et jusqu'à 53% chez les 50 ans et plus. Ce paradoxe est révélateur du fait que, **si le principe d'une reconversion bénéficie d'une bonne image, il existe néanmoins dans la pratique des difficultés à s'y projeter concrètement.**

A propos de la question de l'âge, **un des enjeux prioritaires selon les experts consiste à ancrer l'idée que les projets de reconversion ne sont pas réservés aux plus jeunes**, en particulier dans un contexte d'allongement de la durée de vie professionnelle :

« On n'aurait pas un problème aussi accentué d'emploi des seniors si on avait de la reconversion en permanence. Si demain on doit partir à la retraite à 64 ou 65 ans, alors on doit pouvoir se projeter dans une reconversion à 55 ans sans difficulté. » (Organisation professionnelle, secteur formation)

« Ce n'est pas évident pour un salarié senior de se réorienter quand il perd son emploi. En effet, il pense qu'il n'est bon qu'à faire ce qu'il a fait durant toutes ces années et en plus, il ne connaît pas d'autres métiers. » (DRH, sécurité, moins de 500 salariés)

L'enjeu d'encourager les reconversions tardives pourrait nécessiter l'adaptation de certains dispositifs tel que le contrat de professionnalisation par exemple :

« Il faut valoriser le contrat de professionnalisation pour qu'il devienne le dispositif de reconversion sans limite d'âge, sans statut, qu'on soit salarié ou demandeur d'emploi. Il n'y aurait pas de millefeuille, pas de sectorisation ou de territorialisation. Je pense qu'il faut que les branches professionnelles puissent être autonomes dans leur capacité à rendre éligible tel ou tel métier au RNCP, il faut faire confiance aux branches professionnelles. » (Organisation professionnelle, secteur numérique)



Des conditions à réunir pour favoriser le déclenchement des projets de reconversion

En outre, au-delà de la capacité à se projeter dans une reconversion, plusieurs conditions semblent nécessaires pour favoriser les passages à l'acte, notamment relatives à **la sécurisation du parcours de transition et de son issue**. En effet, la perte de rémunération des salariés constitue un frein majeur à la transition professionnelle (27%), tout comme la perspective de ne pas retrouver un emploi après la démarche de reconversion (20%).

« Il faut que la reconversion soit sécurisante pour le salarié. Il faut conserver tous les dispositifs qui permettent de faciliter la reconversion d'un collaborateur de manière sécurisée. » (Cabinet de conseil en stratégie RH)

Dans le contexte d'incertitude propre aux projets de transition professionnelle, la lisibilité et la simplicité des dispositifs constituent des points d'appui importants pour se lancer. Or, aujourd'hui, **20% des actifs regrettent des démarches trop complexes**.

« Il existe des établissements comme la Maison de la reconversion qui permettent aux salariés d'avoir de la lisibilité sur l'offre globale. Quand on veut se reconvertir on a besoin de comprendre les choses et d'avoir des réponses claires. La complexité des dispositifs ne favorise pas cette bonne visibilité nécessaire à la mise en action. » (Acteur territorial des transitions professionnelles)

Convaincre et sortir de l'abstraction

Les experts de l'emploi et de la reconversion soulignent l'importance d'un accompagnement pour lever ces freins. D'ailleurs **60% des actifs considèrent que la reconversion professionnelle est un projet que l'on construit avec l'appui de professionnels de l'emploi, et un peu plus d'un actif sur deux se déclare prêt à franchir le cap s'il était accompagné par des professionnels (57%) ou les RH de son entreprise (55%)**.

« On peut imaginer les meilleurs dispositifs à l'échelle d'une entreprise ou d'un territoire, mais si on n'arrive pas à convaincre le candidat ça ne sert à rien. » (Cabinet de conseil en stratégie RH)

Autre point important à souligner, les reconversions apparaissant trop souvent comme un « saut dans l'inconnu », les experts des transitions professionnelles recommandent la mise en place plus systématique de dispositifs permettant aux actifs de se faire une idée plus précise d'un métier, d'une entreprise ou d'un secteur :

- les immersions ou les « vis ma vie » d'un ou deux jours
- des visites d'entreprise ou présentations d'entreprises qui recrutent dans d'autres secteurs
- le prêt de main-d'œuvre qui permet à des collaborateurs d'exercer dans une autre entreprise

20%
des actifs regrettent des démarches trop complexes.

04

Comment mieux accompagner les transitions et les reconversions ?

Proposition de pistes de réflexion

Stabiliser et rendre lisible l'écosystème de la reconversion

Un enjeu d'efficience et de lisibilité

La simplification des dispositifs apparaît de façon unanime comme un chantier décisif pour favoriser leur activation, notamment par les PME et TPE.

Aujourd'hui, la complexité perçue des outils de reconversion (conditions d'activation, de financement, pérennité incertaine, évolutions fréquentes, etc.), et plus largement de la structure des projets (multi-acteurs) produit un effet dissuasif.

Certains dispositifs sont vraiment des usines à gaz. Si l'objectif était de les rendre peu attractifs, c'est très réussi ! Il faut simplifier tout en gardant des particularités » (Cabinet de conseil en stratégie RH)

Des initiatives commencent d'ailleurs à émerger au niveau local avec pour ambition de centraliser les acteurs et de simplifier la démarche de reconversion auprès des actifs comme la Maison de la Reconversion initiée par Transitions Pro Ile-de-France.



De même, du côté des actifs, il faut **faciliter l'accès aux dispositifs de formation et de financement quels que soient l'âge et l'expérience**. Par exemple, il conviendrait de développer des plateformes d'information centralisées et intuitives sur les métiers d'avenir, les formations certifiantes et les dispositifs de financement qui soient accessibles à tous.

Un enjeu de stabilité

Dans une logique de promotion des reconversions dans les entreprises et de les rendre plus attractives, plusieurs témoignages convergent vers une attente de sécurisation des dispositifs et de leurs financements sur plusieurs années minimum. Derrière l'idée de stabilité, maintenir les dispositifs d'accompagnement à la reconversion dans le temps permettrait à terme aux acteurs économiques d'avoir une meilleure connaissance des dispositifs et de s'en saisir plus facilement.

« Des fédérations me disent qu'ils ne connaissent pas certains dispositifs alors qu'ils existent depuis 4 ans. Il faut une pérennité dans le temps sur certains dispositifs. » (Organisation professionnelle, secteur numérique)

« Sécuriser en contractualisant de manière pluriannuelle. Alors je sais qu'on a le principe de l'annualité budgétaire, mais ça pourrait rassurer le partenaire ou les entreprises quand elles s'engagent dans un dialogue social au niveau local. » (DARP)



Favoriser le dialogue interbranche et intersectoriel pour identifier les passerelles et anticiper les transferts de compétences

Mieux intégrer les entreprises dans les écosystèmes existants (notamment des PME)

Les entreprises semblent aujourd'hui inégalement impliquées et équipées pour répondre aux enjeux de la reconversion. Pour pallier ce déséquilibre de prise en compte de la reconversion en fonction des secteurs, des tailles d'entreprise, il apparaît important d'intégrer davantage ces acteurs à l'écosystème existant. Pour rendre les entreprises plus actrices de la reconversion et proposer une alternative au « décrutement-recrutement », il semble essentiel d'activer une stratégie du « faire connaître » les dispositifs de reconversion.

C'est à l'échelle territoriale, avec la participation des nombreux acteurs de l'emploi déployés dans les différentes régions, que ce travail d'acculturation des entreprises à l'écosystème semble pouvoir s'articuler le plus efficacement.

« Je pense qu'il faut accompagner les entreprises, mais les accompagner aussi sur le diagnostic, sur la réflexion, sur la projection, sur l'anticipation. Parce qu'après le passage à l'acte, il faut être clair, un chef d'entreprise c'est du business. Donc s'il voit qu'il y a une opportunité, il va y aller. »
(Organisation professionnelle, secteur formation)

Développer la transversalité de l'écosystème

Le dialogue interbranche et intersectoriel constitue un autre levier de facilitation de la reconversion pour les experts interrogés. Promouvoir l'émulation collective, la transversalité entre les acteurs sur un même territoire (à l'exemple de Dunkerque 2030), ressort comme un des meilleurs moyens de répondre aux prochaines mutations de l'emploi pour favoriser le maintien en emploi et éviter les ruptures professionnelles.

« Le vrai sujet c'est comment on accompagne la transversalité. Elle est faite, par exemple, à l'échelle de l'industrie avec France 2030. On devrait travailler sur la notion de filière aussi. Donc à la fois, il faut que les branches soient fortes, mais il faut développer de plus en plus le dialogue de manière interbranche. » (Organisation professionnelle, secteur formation)

« Je crois profondément à la rencontre, entre professionnels et salariés : avoir des échanges, expliquer nos métiers respectifs lors d'événements, de salons et de portes ouvertes. Beaucoup d'opportunités et d'idées naissent dans ces contextes. » (DRH, technologie, 2500 salariés)

« Chaque branche défend son périmètre. Il n'y a pas forcément une réflexion pour accompagner les parcours d'un secteur vers un autre. Comme les deux secteurs ont des forts besoins en recrutement, ils n'ont pas tellement d'enjeux à organiser ces passerelles. »
(Opérateur de compétences)

Instaurer une culture de la formation et de la transition professionnelle

Les témoignages d'experts font émerger l'idée qu'il est important de changer de paradigme et d'opérer en faveur d'une **culture partagée de la formation et de la transition professionnelle**.

Il s'agit ici de **dépasser l'idée que les diplômes et les certificats en amont de la vie professionnelle seront les seuls déterminants de celle-ci** pour privilégier une vision plus évolutive de la carrière professionnelle.

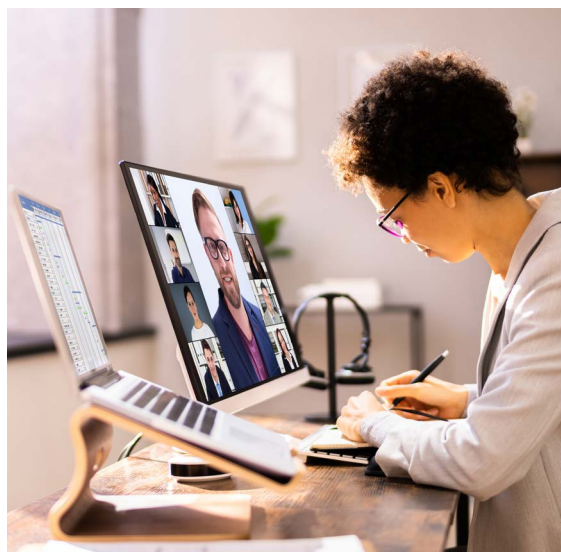
Dans les entreprises, ce changement culturel pourrait impliquer la mise en place d'un modèle **d'entreprise apprenante**, où chacun est encouragé à s'adapter et à développer les compétences nécessaires pour les défis à venir :

« On a lu partout que la compétence se périmé en 3 ans. Les compétences se renouvellent, se challengent, évoluent très vite, oui, mais tout ne change pas du jour au lendemain. Plus on dit ça, plus ça paralyse les gens dans des reconversions, alors qu'en fait c'est de la transition permanente. C'est pour ça que ce terme de reconversion, je le trouve problématique. » (Organisation professionnelle, secteur formation)

« La reconversion devrait être plus facilitée et plus mise en lumière. Elle ne doit plus être un gros mot, ni quelque chose qui fait peur. » (DARF)

D'autres actions peuvent être menées au sein des entreprises pour développer cette culture de la reconversion :

- Sensibiliser et impliquer les acteurs de terrain au sein des entreprises comme les managers et les partenaires sociaux pour qu'ils deviennent des relais actifs de cette culture.
- Mener des campagnes de communication pour changer le regard sur la reconversion, notamment pour les seniors, en valorisant les parcours réussis et en luttant contre les stéréotypes liés à l'âge.
- Faire tomber les réticences des managers et des recruteurs à intégrer des profils « reconvertis » ou avec des parcours non linéaires.
- Utiliser les reconversions comme des leviers de mobilité interne et de développement de l'employabilité des collaborateurs.



Conclusion

Faire de la reconversion un levier de transformation individuel et collectif

La reconversion professionnelle est aujourd'hui synonyme de complexité : les chiffres recueillis par l'Ifop montrent que 60% des actifs interrogés évoquent des difficultés d'accès aux dispositifs permettant la reconversion. C'est un sujet qui demeure également peu mature pour les entreprises et pour les actifs, et au sein duquel se reflètent de nombreuses inégalités : égalité des chances, enjeux démographiques, de genre et surtout d'âge.

Réussir les reconversions est plus qu'un défi, c'est une **nécessité** pour l'employabilité durable des individus, la compétitivité des entreprises et la cohésion sociale. C'est aussi une **opportunité** de construire des parcours professionnels plus riches et plus en phase avec les aspirations personnelles et les besoins sociétaux, notamment en matière de transition écologique et numérique.

Cela appelle à **une responsabilité partagée et à une vision systémique** engageant l'ensemble des acteurs pour garantir un cadre stable, lisible et incitatif. Il s'agit de passer d'une logique de réaction à l'urgence à une **culture de l'anticipation, de la mobilité et de l'apprentissage permanent**.

La reconversion peut devenir un puissant levier pour s'assurer que personne ne soit laissé au bord du chemin des transformations actuelles et à venir.

À propos

La Fondation The Adecco Group

Abritée par la Fondation de France, la Fondation The Adecco Group contribue à l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi.

Elle soutient en mécénat financier et de compétences les associations agissant en faveur de l'inclusion. Par ailleurs elle publie des travaux d'études et d'analyse pour mieux comprendre les freins rencontrés par les personnes en difficulté sur le marché du travail.

groupe-adecco.fr/fondation

L'ANDRH

Première communauté de professionnels des ressources humaines, l'ANDRH association de loi 1901, défend depuis plus de 77 ans les intérêts de ses membres et accompagne les grandes mutations qui impactent le monde du travail et la fonction RH. L'ANDRH réunit aujourd'hui plus de 6250 membres, DRH, RRH, expertes et experts RH, issus de tous les secteurs.

andr.h.fr

Cette étude a été réalisée pour la Fondation The Adecco Group par l'Ifop

Pour la Fondation The Adecco Group

Direction : Elsa Portal

Equipe projet du pôle Etudes : Laurence Blay, Laurent Tetard

Pour l'Ifop

Direction : Jérôme Fourquet

Auteurs : Flora Baumlin, Yvann Etievant-Benoit, Gaspard Jaboulay, Enora Lanoë-Danel, Coline Sesini

Mentions légales :

Juin 2025 - Crédit photos : Alpa Prod, Andrey_Popov, Fizkes, Goodluz, Insta_Photos, Monkey Business Images

ISBN : 978-2-494502-27-7

Dépôt légal juin 2025