

RELEVER COLLECTIVEMENT LE DÉFI DES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES

Rapport du Réseau Emplois Compétences

Webconférence
Vendredi 29 septembre 2023

INTRODUCTION

Ilhem Alleaume

*Présidente du Réseau Emplois Compétences
Directrice Formation et développement du groupe L'Oréal France*

Point sémantique : de quoi parle-t-on ?

- **Évolutions professionnelles** : ensemble des étapes qui composent les parcours individuels sur le marché du travail
- **Mobilités professionnelles** : mouvements de main-d'œuvre sur le marché du travail
- **Reconversions professionnelles** (ou « mobilités interprofessionnelles ») : mobilités se caractérisant par le passage d'un métier à un autre métier n'ayant pas de rapport direct avec le premier ou par un changement de statut qui transforme radicalement les conditions d'exercice du métier (création d'entreprise par exemple)
- **Transition professionnelle** : processus dans lequel s'engage un individu lorsqu'il réalise une mobilité

ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC

Coline Bouvart

*Co-rapportrice du groupe de travail
Cheffe de projet emploi et territoires à France Stratégie*

Des tensions croissantes liées aux inadéquations entre besoins et aspirations individuelles


- **Besoins en mobilités interprofessionnelles très importants :**
 - A court (métiers en tensions) comme à moyen terme (mutations économiques et grandes transitions)
 - Déséquilibres pourraient représenter jusqu'à 1/3 des besoins de main d'œuvre en 2030 (PMQ)
- **Aspirations individuelles à la mobilité particulièrement fortes :**
 - Insatisfaction au travail fortes et multidimensionnelles (salaires, qualité des emplois, crise Covid)
 - « Nouveaux rapports aux travail » et quête de sens (utilité sociale, enjeux éthiques, perspectives...)
- **Mais deux mouvements qui ne convergent pas naturellement :** les métiers en tension et/ou activités répondant à des besoins collectifs ne sont pas naturellement pourvus
 - À la croisée d'enjeux de compétences et de formation et aussi d'orientation et d'information
 - Métiers avec problèmes d'attractivité et/ou ne correspondent pas naturellement aux aspirations des actifs, notamment dans des domaines qui répondent à l'intérêt général (éducation, santé, TE, soin...)



Enjeu : les mécanismes de marché *seuls* ne peuvent résoudre ces enjeux d'appariements, d'où des besoins d'anticipation, de pilotage des politiques emploi/formation, de dialogue social, d'écosystèmes d'acteurs locaux

Inégalité des individus face aux transitions professionnelles

- **Inégalité devant la capacité à réussir son projet de mobilité professionnelle (qualification, âge, genre, localisation...) :**
 - Différences de ressources mobilisables : argent, temps, diplômes et certifications...
 - Inégalité en termes de connaissances du système et de capacité à le mobiliser ; autocensure...
- **Ceux qui en « ont le plus besoin » ne sont pas ceux qui accèdent le plus à la mobilité :** non qualifiés ; salariés TPME ; occupants métiers pénibles ou provoquant de l'usure professionnelle ; seniors...

 **Enjeu :** créer les conditions d'un égal accès des individus aux instruments leur permettant de construire leurs parcours de transition professionnelle

- **Peu de transitions « accompagnées » au regard du nombre de mobilités enregistrées chaque année**
 - Accompagnement au sens de prise en charge des coûts de transition (frais pédagogiques + revenu)
 - Environ 60 000 parcours via un dispositif chaque année
- **Un accompagnement personnalisé qui fait aussi défaut aux plus désavantagées**
 - Accompagnement au sens d'appui à la définition et à la réalisation d'un projet

 **Enjeu :** bien cibler les fonds publics vers les publics plus vulnérables

Tableau 1 – Taux de reconversion des salariés aspirant à changer de métier ou de profession

	Sur 100 ONQ-ENQ	Sur 100 OQ-EQ	Sur 100 cadres-PI	Sur 100 salariés
Réaliseront leur reconversion entre 2015 et 2019	31	29	39	24
Réaliseront leur reconversion et seront en emploi en 2019	20	26	34	29
Réaliseront leur reconversion et seront en CDI en 2019	15	21	31	25
Réaliseront leur reconversion et seront dans la même entreprise en 2019	5	7	18	12

ONQ-ENQ : ouvriers et employés non qualifiés ; OQ-EQ : ouvriers et employés qualifiés ; cadres-PI : cadres et professions intermédiaires.

Champ : ensemble des salariés du champ Defis restés dans la même entreprise entre décembre 2013 et l'été 2015 et aspirant à changer de métier ou de profession en 2015 (hors salariés partis en retraite).

Lecture : 31 % des ENQ-ONQ souhaitant se reconvertir en 2015 feront leur reconversion entre 2015 et 2019.

Source : Céreq à partir de dispositif Defis 2015 à 2019 (CNEFP-France compétences-Céreq)

Une architecture des dispositifs de transitions professionnelles complexe... et bousculée

- **Une structuration historique des dispositifs en 3 champs « étanches » :**
 - Transitions « subies » à la main des employeurs : CSP, RCC, congé mobilité...
 - Transitions « choisies » à la main des individus : PTP, démission reconversion, CPF ...
 - Transitions co-construites : Transco, Pro A, Entretien professionnel...

- **Une ingénierie de dispositifs qui se définit aujourd'hui par :**
 - Un manque de lisibilité : multiplicité de dispositifs coexistent avec des visées similaires
 - Des rigidités d'usage : des dispositifs segmentés en fonction des publics, des situations pro, des métiers d'origine ou de destination) qui ne répondent pas forcément aux besoins individuels

- **Et qui se retrouve bousculée par les évolutions économiques mais aussi par la façon dont les individus mobilisent les dispositifs**



Enjeu : simplification, lisibilité et accessibilité pour les individus et les entreprises

APPROFONDISSEMENT L'ACCOMPAGNEMENT

André Chauvet

*Consultant indépendant
Directeur André Chauvet CONSEIL*

Béatrice Delay

*Responsables études qualitatives
à France compétences
Chercheure associée au CNAM*

LES EXPÉRIENCES INDIVIDUELLES DE TRANSITION INTERPELLENT L'OFFRE D'ACCOMPAGNEMENT

Béatrice Delay – bdelay@francecompetences.fr



1) Modes d'engagement dans une transition

- 84 % des individus déclarent avoir engagé une transition en raison d'une insatisfaction professionnelle qui peut aller jusqu'à des contraintes d'emploi devenues insupportables
- Des temporalités contrastées : entre logique opportuniste et dynamique vocationnelle
- Plus on a connu des changements, plus on est confiant dans sa capacité à engager une transition
- L'entretien professionnel n'émerge pas comme un espace au service de mobilités en dehors de l'entreprise

2) Ressources, accompagnement et transitions

- Seulement 1 personne sur 3 a recours à l'accompagnement public au cours de sa transition
- Une formation longue, en amont de l'entrée dans l'emploi visé, n'est pas le seul modèle
- Aucun dispositif n'est prépondérant dans les parcours de transition : des stratégies de bricolage hétérogènes
- Des difficultés à se repérer dans la myriade de structures/dispositifs. Les OF émergent comme un acteur ressource.
- Désynchronisation de l'offre d'accompagnement : une interruption du suivi au moment de l'accès à une formation ou l'emploi visé



LE CEP-ACTIFS OCCUPÉS DU POINT DE VUE DES BÉNÉFICIAIRES

1) Une expérience-utilisateurs globalement congruente avec l'intention des concepteurs du CEP et jugée positivement

- Un espace d'écoute bienveillant et confidentiel qui permet de restaurer une confiance dans sa capacité à faire
- Un appui réflexif pour conforter, revisiter ou élaborer un projet
- Une incitation à accéder à des formules expérientielles ou immersives ancrées dans l'activité de travail
- Une entrée généraliste couplée avec une fonction d'aiguillage/ensemblier qui élargit les possibles et fluidifie les parcours
- Un soutien de nature pratique (rédiger des CV; élaborer un argumentaire pour négocier une rupture conventionnelle ou une redéfinition de son poste ; monter un dossier PTP, démissionnaire ou VAE...)
- La posture suggestive (et non prescriptive) du conseiller en phase avec une aspiration à l'autonomie décisionnelle
- Un service personnalisé (part de la singularité des situations individuelles ; sélectionne des informations utiles et pertinentes ; traduit les éléments dans un langage compréhensible et appropriable ; aide à raisonner les risques)

2) Le retour d'expérience des insatisfaits (minoritaires) souligne les enjeux de professionnalisation à un service d'un genre nouveau dans le paysage des politiques publiques :

- conseils lacunaires - abondance et inintelligibilité des informations - pas d'évocation de plan B dans le cadre d'une candidature PTP

➤ **Le CEP : des apports variés irréductibles à l'accès à une reconversion ou une formation**



ACCOMPAGNER LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES : UN DÉFI COLLECTIF

**WEBINAIRE
FRANCE STRATÉGIE**

VENDREDI 29 SEPTEMBRE 2023



ACCOMPAGNER LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES : UN DÉFI COLLECTIF

Intentions de la présentation

Partager des points de repères et de discussion afin d'éclairer 3 dimensions et enjeux de ce défi collectif

1. Accompagnement des transitions : ce qui fait obstacle à un accès pour tous ? Quels appuis apporter aux personnes ?
2. Une doctrine partagée de l'accompagnement aux évolutions professionnelles : pourquoi, sur quoi et à quelles conditions ?
- 3- Quand et comment accompagner ? La place de l'expérience à vivre...

ACCOMPAGNER LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES : UN DÉFI COLLECTIF

- En préalable des risques à identifier :
 - ✓ *Faire « plus de la même chose » en créant de nouveaux dispositifs qui atomisent les appuis possibles et rendent l'ensemble faiblement lisible pour les personnes*
 - ✓ *Segmenter reconversion / transition / évolution professionnelle ; choisie/contrainte : le réel observé est plus nuancé*
 - ✓ *Mettre sur le même plan dispositif et service : par définition, le service est d'abord personnalisé et il est réalisée sur mesure et dans la situation (CEP)*
 - ✓ *Focaliser uniquement sur les moyens et ressources mobilisées (dispositifs de financement, formation) sans prendre en compte les finalités versus personne toujours singulières et souvent complexes*

ACCOMPAGNER LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES : UN DÉFI COLLECTIF

1- Quels appuis apporter aux personnes ?

1-1 Les difficultés identifiées

- Complexité perçue avec un risque accru de non recours au droit
- Une difficulté dans l'articulation moyens/fins
- Une attente d'écoute et d'appui pour « poser » les éléments de la situation et les zones d'incertitude....

1-2 Un appui à :

- La clarification de sa situation, de la place d'un éventuel changement et des conséquences pour soi
- La compréhension, l'appropriation et la **traduction** des différents moyens, ressources et dispositifs convertibles en stratégie
- L'intermédiation avec les autres acteurs
- La formalisation de différentes hypothèses et **options de replis**

ACCOMPAGNER LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES : UN DÉFI COLLECTIF

2- Une doctrine partagée de l'accompagnement aux évolutions professionnelles : pourquoi, sur quoi et à quelles conditions ?

2-1 Pourquoi ?

Une multiplicité d'acteurs et des dispositifs variés ayant des finalités multiples et une posture hétérogène

2-2 Sur quoi ?

En clarifiant des éléments de posture professionnelle et d'appui aux personnes : écoute, facilitation, médiation et traduction, aide à la construction et l'engagement si nécessaire
« *Distinguer clairement l'accompagnement de la prescription et permettre l'émergence d'une relation de confiance* ». (voir CEP)

2-3 A quelles conditions ?

- ✓ Que cette doctrine pose des principes d'intervention laissant une latitude aux professionnels pour développer ce qui convient en situation
- ✓ Que l'évaluation des activités d'accompagnement ne se focalise pas sur des indicateurs de nombre de transitions
- ✓ Que la professionnalisation intègre ces éléments de doctrine (centralité du CEP)

ACCOMPAGNER LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES : UN DÉFI COLLECTIF

3- Quand et comment accompagner ? La place de l'expérience à vivre

3-1 Pourquoi ?

Une demande explicite des personnes sur plusieurs points

- Être accompagnées non seulement avant mais également **pendant** le processus de transition
- Avoir la possibilité d'être appuyées dans la découverte **d'opportunités** mais également de tester, d'essayer, d'expérimenter...
- De garder la possibilité d'un espace de **négociation** pour éviter le risque « *du tout ou rien* »

3-2 Sur quoi ?

- Ne pas se contenter d'une analyse de l'expérience passée mais « *permettre de faire des expériences concrètes de travail (rencontres avec des employeurs, rencontres de pairs, découvertes de situations de travail potentielles)* » inspirées des approches de la médiation active
- « *Créer des espaces physiques de rencontre individus/entreprises/acteurs de l'accompagnement* ».
- Développer des approches plus suggestives (ouvrir à des opportunités) qui permette la découverte de possibles à envisager et expérimenter ; et donc de **nouvelles ingénieries expérientielles**
- Sortir de la dialectique prescription / laisser faire pour développer des approches plus **itératives, suggestives voire « diplomatiques »** facilitant une libre décision plus éclairée.
- Pouvant impliquer les acteurs du territoire dont **l'entreprise**

PRÉCONISATIONS

Vincent Donne

*Co-rapporteur du groupe de travail
Chef de projet formation professionnelle et compétences
à France Stratégie*

Levier 1 – Améliorer notre capacité collective à piloter les politiques emploi-formation en renforçant la concertation à différentes échelles

Recommandation n° 1 – Instaurer un pilotage des politiques d’emploi-formation en consolidant des espaces d’échanges, de concertation et de décision articulés aux niveaux national et régional

- Créer des lieux **de concertation quadripartite** à des échelles nationales et régionales
- Objectif de **décliner les grandes orientations stratégiques** de l’état en objectifs dans le champ EFOP
- Doter ces espaces de **réelles prérogatives en matière de pilotage des politiques**

Recommandation n° 2 – Favoriser à un niveau infrarégional des initiatives multi-acteurs dans l’optique de développer des écosystèmes territoriaux favorables aux transitions professionnelles

- Travailler à de **meilleures coordinations et coopérations entre acteurs**, en interprofessionnel, en cherchant à embarquer les entreprises
- **Sans appliquer de modèle unique** et en respectant les spécificités des territoires
- En s’appuyant sur des acteurs **ayant la faculté de fédérer et/ou de représenter le maximum de parties prenantes** et en développant des habitudes de dialogue « a froid »

Levier 2 – Créer les conditions d'un égal accès à l'accompagnement permettant à chacun de construire son évolution professionnelle

Recommandation n° 3 – Renforcer la centralité institutionnelle du CEP, sa notoriété et son accessibilité

- **Faciliter son accessibilité et sa notoriété** : marque unique ; création d'un portail unique
- **Inciter les individus à recourir au CEP** dans certains moments clef de la carrière
- **Faire du CEP la brique « minimale » de l'accompagnement** : le rendre obligatoire en amont de la mobilisation de certains dispositifs d'accompagnement ; le généraliser en cas de rupture de contrat pour restructuration économique (APC; RCC)

Recommandation n° 4 – Unifier l'accompagnement aux évolutions professionnelles autour d'une doctrine partagée

- **Promouvoir un accompagnement** qui permet d'élargir les opportunités des individus, en s'appuyant sur les expériences de travail (passés et futures) où la formation n'est qu'un moyen parmi d'autres
- **Inciter aux recours aux dispositifs de « mise en situation de travail »** au cours de l'accompagnement : Immersion ; MRS ; AFEST ; Formation préalables à l'embauches (POE ; AFPR) ; Alternance...
- **Professionaliser et unifier les pratiques d'accompagnement** en évolution professionnelle

Levier 3 – Simplifier l’architecture des dispositifs concourant aux transitions pour en renforcer la lisibilité et l’accessibilité

Recommandation n° 5 – Rationaliser les dispositifs de transition professionnelle pour en faciliter l’accès et augmenter le nombre de bénéficiaires

- **Viser à faire baisser le coût moyen des parcours de transition** mobilisant de l’argent public
- **Réduire le nombre de dispositifs « Transitions professionnelles »** et les rendre plus modulaires
 - 1) Un dispositif s’appuyant sur la modalité pédagogique de l’alternance, mobilisable pour des reconversions internes et des recrutements externes (ce que ne permet pas l’actuelle Pro-A).
 - 2) Un CPF de transition professionnelle (PTP) refondé, pour plus de souplesse et de modularité
 - 3) Un dispositif « Démission-reconversion » élargi et facilité par l’assouplissement des critères d’entrée
- **Consolider le CPF comme outil de reconversion–*reskilling*** en accélérant les pratiques d’abondements

Recommandation n° 6 – Mieux orienter les financements collectifs des transitions afin de faire des mobilités professionnelles un facteur stratégique des réallocations sectorielles

- Prendre en charge, de façon totale ou partielle, **les coûts des transitions en direction des métiers définis comme prioritaires**
- **Financer des droits supplémentaires en matière de perspectives d’évolution de carrière et d’accès à la formation professionnelle** pour des publics cibles

Levier 4 – Réaffirmer et clarifier le rôle des entreprises et des branches professionnelles dans la sécurisation des parcours professionnels

Recommandation n° 7 – Multiplier les possibilités de passerelles entre métiers, notamment intersectorielles

- **Faire évoluer l'architecture des certifications professionnelles** pour favoriser les mobilités horizontales et interprofessionnelles
- **Faire de l'accès aux certifications et de la sécurisation des mobilités intra-branches, voire interbranches, un objet central du dialogue social et des négociations collectives**

Recommandation n° 8 – Réaffirmer la responsabilité des employeurs dans le développement de l'employabilité de leurs salariés et dans leur accès à un accompagnement aux évolutions professionnelles

- **Encourager les entreprises à faire de développement des compétences un enjeu stratégique** : via des mécanismes d'incitation financières ainsi qu'à travers un meilleur encadrement des responsabilités
- **Garantir la possibilité de leurs salariés à accéder à leurs droits en matière d'évolution professionnelle, en particulier à un accompagnement de qualité, y compris en dehors de l'entreprise** :
 - Refonte de l'entretien pro : dissocier de l'entretien d'évaluation ; réalisé par les RH ; réorienté vers la GPEC
 - Garantir un accès à de l'information ainsi qu'à un CEP sur son temps de travail (sous conditions)

Levier 4 – Réaffirmer et clarifier le rôle des entreprises et des branches professionnelles dans la sécurisation des parcours professionnels (suite)

Recommandation n° 9 – Développer l'accompagnement des entreprises sur les sujets RH, en particulier pour les TPE-PME, à travers un service d'information-conseil implanté dans les territoires

- **Rationaliser une offre de service pléthorique mais souvent mal identifiée par les TPE-PME et considérée par elles, à tort ou à raison, comme ne correspondant pas à leurs besoins**
- **Elargir mais surtout d'unifier la gamme de services offerts aux entreprises, en assurant un service de proximité, dans les territoires**
 - Recours au SPE tout en s'assurant de ne pas limiter l'offre de service au sujet du recrutement mais d'englober l'ensemble des sujets emploi-formation
 - Créer un service unifié d'accompagnement et de conseil aux entreprises, délivré par plusieurs opérateurs mais s'intégrant dans un service unique (sur un modèle s'inspirant du CEP pour les individus)

Merci de votre attention