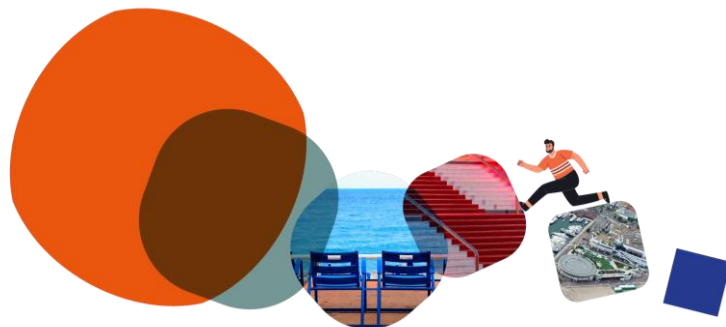


ATELIER C3.36 AT
26 janvier 2023

**REPENSER LES TRANSITIONS
PROFESSIONNELLES POUR RÉPONDRE
AUX ENJEUX INDIVIDUELS ET
COLLECTIFS**



Un atelier au croisement des analyses de trois institutions

- **Le Céreq (Centre d'études et de recherches sur les Qualifications)**
Damien Brochier, chargé de mission Partenariats & Formation Professionnelle

- **France compétences**
Béatrice Delay, cheffe de projet à la Direction Evaluation

- **France Stratégie**
Département Travail Emploi Compétences
Réseau Emploi Compétences (REC)
Coline Bouvart, cheffe de projet / **Vincent Donne**, chef de projet

Préambule : Un constat partagé

- La question des changements de métiers des individus au cours de leur vie professionnelle est encore largement imprégnée par les dispositifs de reconversion, dont l'origine est à rechercher dans l'histoire longue des politiques publiques d'emploi et de formation.
- Depuis quelques années, cette vision centrée sur des mobilités professionnelles subies n'apparaît pas suffisante pour caractériser la diversité des expériences individuelles à l'égard de l'évolution professionnelle, d'où l'usage plus fréquent du terme de transition professionnelle.
- Il y a un enjeu à repenser les transitions professionnelles en suggérant de nouveaux leviers d'action qui soient plus en phase avec les aspirations individuelles et les nouvelles configurations du marché du travail

1 - L'élaboration de l'outillage gestionnaire des reconversions : le résultat d'une sédimentation dans la longue durée

- Le fait social que constituent les dispositifs de reconversions en France s'est construit à travers une histoire faite de la création et la sédimentation de multiples leviers d'action au cours des 70 dernières années.
- Des grandes catégories de traitement des reconversions apparaissent au cours du temps. On peut les positionner dans deux grandes périodes historiques.

« Des reconversions aux transitions : un nouvel âge des mobilités professionnelles, Damien Brochier, Bref-Céreq N° 405, 2021



Des années 1950 aux années 1980 : quatre décennies d'institutionnalisation progressive des reconversions

- Des options diversifiées et souvent antinomiques
 - **Retrait** par l'incitation financière (primes de départ, plans de départ volontaire) ou l'exclusion du marché du travail (pré-retraites, CGPS dans la sidérurgie, ...)
 - **Accompagnement conjoncturel organisé** des restructurations :
création de cellules de reclassement par les entreprises
 - **Requalification par la formation** (création du FNE en 1963)

Colloque : « *Les mutations économiques et sociales et la reconversion de la main d'œuvre* », Pont-à-Mousson en janvier 1990, conclu par le ministre chargé de l'aménagement du territoire **et des reconversions**, Jacques Chérèque

« Mutations industrielles et reconversion des salariés », M.C. Villeval (dir.), Ed. L'Harmattan, 1992



Des années 1990 à aujourd'hui : Une responsabilisation des entreprises et des individus face aux reconversions...

- **Droit individuel à la conversion** : Multiplication des formes de contractualisation individuelle : convention de conversion, congé de conversion, contrat de sécurisation professionnelle,
- **Droit Individuel à la formation** : un outillage des formations longues : congé Individuel de Formation, Projet de Transition Professionnelle, ...
- **Développement d'un droit au conseil personnalisé sur la gestion de la carrière et des compétences** : Bilan de Compétences, Conseil en Evolution Professionnelle, ...
- **Responsabilisation de l'entreprise** : Plan Social, Plan de Sauvegarde de l'Emploi, GPEC, ...

« Anticiper et concerter les mutations - L'obligation triennale de négocier le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », H. Rouilleault, La Doc. Franç., 2007



2 - Se reconvertir : des expériences plurielles qui interpellent l'offre d'accompagnement

Les résultats d'une étude de France Compétences

➤ Deux objectifs

- Restituer les invariants mais aussi la grande diversité qui caractérisent ces expériences individuelles de reconversion
- Montrer comment le vécu de ces individus adresse des pistes de réflexion aux différentes formes d'appui mobilisables dans un parcours de reconversion

« des reconversions professionnelles variées et éloignées des modèles linéaires », Note d'études de France Compétences, N°4, janvier 2022

« L'offre publique d'accompagnement à l'épreuve des reconversions professionnelles », Note d'études de France Compétences, N°5, janvier 2022



L'émergence d'un souhait de reconversion : L'insatisfaction, une dimension omniprésente

- La prégnance de l'insatisfaction relativise l'opposition binaire entre reconversions subies et volontaires...
- ...et contribue au passage à expliquer que la possibilité de retrouver son emploi en cas d'échec, n'est pas toujours vue comme une garantie attractive
- Cette insatisfaction génératrice d'une envie de changement, n'est pas l'apanage des secondes parties de carrière
- **Trois registres d'insatisfaction, le plus souvent entremêlés, dont le poids relatif fluctue selon les individus**
 - l'insécurité de l'emploi (risque de licenciement, recherche d'emploi infructueuse)
 - les propriétés contractuelles de l'emploi occupé (statut, salaire, horaires)
 - le sens du travail (utilité sociale, conformité à des normes éthiques, capacité de développement des travailleurs)
 - Appauvrissement de l'activité et conflit de valeurs...
 - ...des préoccupations qui traversent les catégories socioprofessionnelles

L'identification d'un objectif de reconversion (1)

Des expériences contrastées aussi bien en termes de temporalités que de ressources mobilisées

- Réactiver une idée ancienne
- Construire (ou déconstruire) une envie
- Saisir une opportunité d'emploi non anticipée

L'identification d'un objectif de reconversion (2)

Cinq principes d'action vertueux en matière d'accompagnement

1. Ouvrir le champ des possibles...

- ...à condition que la posture du professionnel relève du registre de la suggestion et non de la prescription (cf : ambivalences de l'action publique entre liberté individuelle et besoins de l'économie)

2. Procéder avec la personne à une analyse de son expérience...

- ...afin d'identifier ses acquis et pas uniquement ses manques
- Des démarches rétrospectives et réflexives qui exigent des ressources temporelles et d'expertise

3. Appréhender la personne dans sa globalité et embarquer d'emblée la question de la faisabilité

- se heurte à la logique linéaire séquentielle qui sous-tend de nombreux dispositifs

4. Proposer des options alternatives en cas d'échec pour faciliter les stratégies de rebond

5. Confronter les individus à l'activité de travail

- La fertilité des immersions est amplifiée si l'individu est appelé à décortiquer ce qu'il a vécu
- Cet accompagnement expérientiel et itératif connaît un développement encore embryonnaire

La concrétisation d'une reconversion (1)

Trouver des sources de financement

- Sécuriser la viabilité économique du processus, et en premier lieu le maintien d'un revenu de substitution
- Le CEP un appui pour sécuriser financièrement sa transition (cf projet démissionnaire, rupture conventionnelle...)
- Les cadres de prise en charge d'une formation sont pluriels et les stratégies de bricolage variées.
- En dépit de cette variété, 3 éléments récurrents (rémunération + frais pédagogiques ; CPF ; complexité)

La concrétisation d'une reconversion (2)

Se former et s'insérer

- Concernant le repérage d'une formation idoine, la dotation en capitaux sociaux apparait clivante
- La formation peut générer des appréhensions à s'inscrire à nouveau dans une dynamique d'apprentissage
- Bien que non systématique, la formation est une brique récurrente des parcours de reconversion
- Une formation longue, certifiante, et préalable à l'accès à une nouvelle situation, n'est pas l'unique schéma
- L'accès à l'emploi visé. Deux plaintes récurrentes :
 - un déficit d'individualisation de l'accompagnement pour opérer des choix éclairés
 - Un regret que le suivi s'interrompe au moment de l'entrée dans le poste cible : une disjonction entre la temporalité des dispositifs et les attentes des personnes

➤ **La pluralité des parcours/aspirations en matière de reconversion met l'offre d'accompagnement face à de nombreux défis**

- Installer des formes d'appui suffisamment régulées pour garantir l'équité sociale et une qualité de service homogène...
- ... Sans enfermer les individus dans des logiques standardisées ou prédéterminées
(cf. doctrine de l'accompagnement sous-tendue par le CEP)

➤ **Une telle visée suppose :**

- De partir des situations éminemment singulières et d'emprunter des façons de soutenir flexibles et ajustées
- De provoquer des opportunités d'immersion et d'ériger les expériences fréquentées par les bénéficiaires au rang de matériau de travail pour l'accompagnement.

3 - Quels leviers d'action pour des transitions professionnelles plus en phase avec les aspirations individuelles et les nouvelles configurations du marché du travail ?

- Une réflexion menée dans le cadre d'un **groupe de travail du Réseau Emplois Compétences de France Stratégie en 2022**

➔ **Publication en cours de rédaction, à paraître au 2^e trimestre 2023**



- Objectif : interroger notre capacité collective à organiser et accompagner les transitions professionnelles des individus dans un contexte d'accélération des mutations économiques et écologiques

1) Fonder un véritable droit à l'évolution professionnelle pour assurer la capacité des individus à envisager, entreprendre et réussir des transitions professionnelles

- Assurer un accompagnement universel aux évolutions professionnelles
- Sécuriser les transitions pour les moins dotés en ressources

2) Accompagner les mutations économiques et écologiques et répondre aux besoins du marché du travail

- Faciliter les mobilités dans leur ensemble
- Prioriser une partie des mobilités, définies collectivement comme stratégiques

Levier 1. Une capacité collective à négocier, fixer les orientations stratégiques et faire vivre un écosystème favorisant les transitions à différents niveaux géographiques

- **Des espaces de concertation et de pilotage stratégiques** articulés aux échelles nationale et régionale et transversaux aux champs emploi-formation
- **Une capacité de centralisation des études prospectives** pour établir les priorités stratégiques au regard des besoins collectifs
 - Métiers jugés stratégiques et publics et situations cibles
- **Une animation territoriale outillée** pour accompagner entreprises et individus au plus proche de leurs réalités :
 - Encourager / renforcer des lieux de dialogue à des mailles infrarégionales associant les acteurs économiques et locaux

Levier 2. Un accompagnement situationnel universel

- **Unifier l'accompagnement aux évolutions professionnelles**

- Une marque unique et commune aux prestations d'accompagnement / aux opérateurs

- Un portail numérique unique pour faciliter l'accessibilité et la lisibilité du service

- **Renforcer la centralité institutionnelle du CEP**

- En faire un passage obligé dans certaines situations (accès à des financements mutualisés par exemple)

- En faire le service minimum d'accompagnement

- En garantir l'accès tout au long des parcours professionnels (incitations à des moments clefs par exemple : retours de congés longs, etc.)

Levier 3. Une structuration simplifiée des dispositifs d'accès à de la formation

- Pas forcément de dispositif étiqueté « Transitions Professionnelles » mais un droit individuel à la formation
- **Plus de fongibilité et de souplesse avec une entrée par l'ingénierie de parcours** pour couvrir une large variété de situations et favoriser l'expérience
- **Simplifier les mécanismes de financement et d'abondement**
 - Une partie des financements attachés au droit individuel (CPF)
 - Des ressources publiques complémentaires fléchées vers les publics et situations cibles et vers les métiers définis comme stratégiques
 - Des abondements supplémentaires possibles à la main des acteurs

Levier 4. Continuer à rendre le marché du travail plus propice aux mobilités

- **Accroître et faciliter les possibilités de passerelles entre métiers** (notamment intersectorielles) pour tous
- **Promouvoir les approches compétences en entreprise**
 - Encourager et sensibiliser à la GPEC et aux stratégies compétences
 - Garantir l'employabilité notamment par le développement des compétences
 - Mieux accompagner des entreprises sur ces sujets