



L'année européenne des compétences

**Transitions professionnelles :
Quelles sont les attentes des entreprises ?**

INTRODUCTION

Gautier Berna - L'Académie MEDEF

François-Xavier Simon - Direction Formation Education

Florence Gelot - Direction Formation Education

Vincent DONNE

France Stratégie

RELEVER COLLECTIVEMENT LE DÉFI DES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES

Rapport du Réseau Emplois Compétences

Académie du MEDEF
Jeudi 21 septembre 2023

Le Réseau Emplois Compétences (REC)

- Création en 2015 : initiative partagée de l'État et des partenaires sociaux et animé par France Stratégie
- Mission principale : renforcer notre capacité collective en matière d'observation et de prospective sur les évolutions des emplois et des compétences en France
- Regroupe un large réseau d'acteurs du champ emploi – formation (observatoires ; administrations ; SPE; opérateurs...)

Un groupe de travail de 40 membres se réunit 6 fois 2022

- Objectif : interroger les conditions d'un environnement favorable aux transitions professionnelles, pour qu'elles constituent :
 - un élément de sécurisation des parcours individuels ;
 - une réponse aux besoins des entreprises ;
 - un instrument de politique publique destiné à accompagner et encadrer les grandes mutations productives
- 3 Axes d'études privilégiés :
 - Les transitions au prisme de l'individu
 - Le rôle des entreprises dans la consolidation de cet environnement
 - L'écosystème territorial d'accompagnement des transitions
- [Rapport](#) publié en Juin 2023

Point sémantique / définition

- **Mobilités professionnelles** : renvoient aux mouvements de main-d'œuvre sur le marché du travail (interne/externes)
- **Transition professionnelle** : processus dans lequel s'engage un individu lorsqu'il réalise une mobilité
- **Evolutions professionnelles** : renvoient elles aux parcours individuels sur le marché du travail et englobent l'ensemble des étapes qui les composent
- **Reconversions** (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)

Éléments de diagnostic

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 :**
 - Insatisfactions très fortes (salaires, qualité des emplois, crise Covid)
 - « Nouveaux rapports aux travail » (quête de sens, enjeux éthiques, aspiration à la mobilité...)
- **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
 - Problèmes d'attractivité et/ou ne correspondent pas naturellement aux aspirations des actifs
 - Enjeu compétences et formation
 - Enjeu d'orientation et d'information
 - (...)



Enjeu : Les mécanismes de marché *seuls* ne pourront répondre aux enjeux d'appariements. D'où des besoins d'anticipation, de pilotage des politiques emploi/formation, de dialogue social, d'écosystèmes d'acteurs locaux

Un enjeu d'équité devant l'aspiration à la mobilité sociale

- **Peu de transitions « accompagnées » au regard du nombre de mobilités enregistrées chaque année**
 - Environ 60 000 parcours via un dispositif chaque année
- **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 qualifié ; salariés TPME ; Métiers pénibles ou provoquant de l'usure professionnelle ; seniors...
- **L'Accompagnement à la TP peut être de deux ordres :**
 - Prise en charge des coûts de transitions : frais pédagogiques et/ou revenu pendant la TP
 - Appui à la définition et à la réalisation d'un projet d'évolution professionnelle :



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

Une architecture institutionnelle des TP qui pourrait être améliorée

- **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
- **Structuration en 3 champs pensés comme « étanches » mais qui se retrouvent bousculée par la façon dont les individus mobilisent les dispositifs ainsi que par les évolutions économiques**
 - Transitions « subies » à la main des employeurs : PSE, RCC, CSP...
 - Transitions « volontaires » à la main des individus : PTP, démission reconversion, CPF
 - Co-construction : Transco, CPF Co-construit, Entretien Pro...
- **Des dispositifs pouvant eux même faire l'objet d'amélioration**
 - Des dispositifs qui conduisent à des coûts élevés pour chaque transition accompagnée
 - Des dispositifs complexes (procédure) et pas toujours sécurisants pour les individus et les entreprises
 - Des dispositifs qui ont du mal à « trouver leur public » pour une variété de raisons : Transco ; Pro-A



Enjeu : Enjeu de simplification et d'accessibilité pour les individus et les entreprises, enjeu de « fluidité » entre les situations et les aspirations

Préconisations du rapport

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
- Doter ces espaces de **réelles prérogatives en matière de pilotage des politiques emploi-formation**

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**, mais 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** (maisons de l’emploi ; partenaires sociaux ; acteurs tiers ; etc.)

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 (lien avec mon compte formation)
- **Garantir la possibilité d'avoir accès à un 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

- **Inciter aux recours aux dispositifs de « mise en situation de travail »** au cours de l'accompagnement : immersion ; 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** (frais pédagogiques, revenus de remplacement, autres aides périphériques)
- **Financer des droits supplémentaires en matière de perspectives d’évolution de carrière et d’accès à la formation professionnelle** pour des publics cibles ou se trouvant dans des situations professionnelles spécifiques

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

- **Encourager un travail de définition et d'acculturation sur les compétences transversales** afin de 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

- **Favoriser les outils financiers indirects destinés aux entreprises engageant des dépenses complémentaires en matière de formation professionnelle**
- **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 orienté vers la GPEC (réalisé par les RH lorsque cela est possible) ;
 - Permettre d'avoir 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)

Jean-Michel DUPUIS

Manager de Transition AGC Boussois

QUESTIONS/RÉPONSES