

## Des reconversions aux transitions : un nouvel âge des mobilités professionnelles ?



Damien BROCHIER  
(Céreq)

Les effets de la crise sanitaire obligent de nombreux secteurs à faire face à une forte baisse de leur activité, qui s'annonce durable pour certains. Un ensemble de dispositifs existe déjà pour accompagner les salariés contraints de se reconvertir. Mais la crise socio-économique actuelle appelle sans doute une gestion plus ambitieuse des transitions professionnelles, notamment pour les salariés les moins qualifiés. S'appuyant sur une synthèse de ses récentes études sur le sujet, le Céreq identifie les leviers d'une gestion mieux anticipée et plus collective des mobilités professionnelles.



RECONVERSION  
PROFESSIONNELLE

TRANSITION  
PROFESSIONNELLE

MESURE POUR  
L'EMPLOI

SECURISATION DES  
PARCOURS  
PROFESSIONNELS

CERTIFICATION

Depuis le début de la crise sanitaire, les mesures de confinement ont entraîné une diminution drastique voire un arrêt de l'activité dans de nombreux secteurs, dont les conséquences sont significatives sur les systèmes d'emploi et de travail. Si une reprise se profile pour cette année 2021, elle semble loin de garantir un retour à la situation antérieure. À l'instar de la filière aéronautique, touchée aussi bien dans ses activités industrielles que dans les infrastructures aéroportuaires, de nombreux secteurs ne pourront maintenir leur niveau d'activité, et devront envisager des plans de restructuration impliquant la reconversion de nombreux salariés. La France dispose sur ce plan d'un outillage forgé par plus d'un demi-siècle de dispositifs progressivement sédimentés (cf. Encadré 1), et très récemment enrichi avec le dispositif des transitions collectives. Celui-ci est mis en place par l'Etat avec le soutien actif des partenaires sociaux, pour trouver collectivement les pistes de sortie d'une crise socio-économique inédite dans le domaine de l'emploi. Il repose sur l'action conjointe des entreprises, des structures d'accompagnement et des organismes de formation à l'échelle des territoires, pour sécuriser les parcours de reconversion des individus en les orientant vers des métiers porteurs.

En s'appuyant sur les travaux récents du Céreq (cf. Encadré 2), l'objectif de ce *Céreq Bref* est d'élargir la focale : comment la période actuelle peut-elle être

l'occasion de mieux anticiper, construire et coordonner les reconversions entre les acteurs du marché du travail, et consolider ainsi un véritable système de gestion des transitions professionnelles ? En effet, les impacts de la crise sanitaire s'ajoutent au mouvement de fond de transformation des structures économiques lié aux transitions numérique et écologique, et placent la compétence des actifs au centre du jeu [1]. Or sur ce point, une population mérite un éclairage particulier : celle des salariés occupant des emplois peu ou non qualifiés. Tout en reconnaissant le caractère simplificateur et souvent stigmatisant de cette catégorisation [2], force est de constater que cette population constitue souvent la principale variable d'ajustement des restructurations économiques.

### Des plans de reconversions qui conduisent souvent à l'éviction des moins qualifiés

Pourquoi les situations de reconversion conduisent-elles le plus souvent à l'éviction des salariés les moins qualifiés ? L'examen des caractéristiques différenciées des parcours professionnels des salariés des entreprises concernées permet de répondre à cette question. Dans une étude du Céreq construite à partir des données de l'enquête Defis sur les parcours des salariés dans leur entreprise entre 2014 et 2017 [3], on constate que 12 % des salariés (aux trois quarts employés ou ouvriers) →

Defis

Initié par le CNEFP  
et financé par France  
compétences, le Dispositif  
d'enquêtes sur les  
formations et itinéraires  
des salariés (Defis) est  
réalisé par le Céreq.

## 1 L'histoire longue de la gestion des reconversions « à la française »

Le fait social que constituent les dispositifs de reconversions en France s'est construit à travers une histoire portée par la création et la sédimentation de multiples leviers d'action au cours des 70 dernières années.

### Des années 1950 aux années 1980 : des leviers collectifs pour gérer des reconversions massives

- Gestion du départ volontaire des individus des entreprises par une incitation financière (les primes de départ), ou du marché du travail par des mises en pré-retraite.
- Création de cellules de reclassement par des entreprises engagées dans des fermetures de sites.
- Création de dispositifs de reclassement par la formation aidés par les pouvoirs publics (dans le cadre du Fonds National pour l'Emploi créé en 1963).

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

- Pour les individus :
  - Émergence d'un Droit individuel à la conversion à travers des formes de contractualisation proposées aux salariés pour leur donner un statut et des garanties entre leur licenciement et l'accès à un nouvel emploi : convention de conversion, congé de conversion, contrat de sécurisation professionnelle, ...
  - Mobilisation de dispositifs relevant du droit à la formation, notamment pour outiller des formations longues : le Congé Individuel de Formation (CIF) devenu depuis 2018 le Compte personnel de formation (CPF) de Transition inscrit dans un Projet de Transition Professionnelle.
  - Développement d'un droit au conseil personnalisé sur la gestion de sa carrière et de ses compétences : le Bilan de Compétences (à partir de 1991), le Conseil en Evolution Professionnelle (à partir de 2014).
- Pour les entreprises :
  - À partir de 1989, obligation de mise en place d'un Plan Social devenu en 2002 Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) pour éviter ou réduire les licenciements, en mobilisant les différents leviers évoqués plus haut.
  - À partir du début des années 2000, les entreprises doivent déployer un volet préventif, en s'engageant dans des démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) pour anticiper le plus en amont possible les mutations des emplois et des compétences.

Sources : [18] [19]

ont des parcours qualifiés de « bloqués », marqués par une absence de changements de poste et peu d'évolution professionnelle. Tout en bénéficiant de formations réglementaires, seuls 37 % d'entre eux ont pu réaliser des formations non obligatoires, contre 58 % pour l'ensemble des salariés, alors même qu'ils souhaitent tout aussi largement se former (70 % contre 68 %). Cette situation, en grande partie liée aux choix des directions d'entreprise, aboutit à les cantonner à des formations strictement adaptatives sans les faire progresser. De ce fait, ils ne sont pas préparés à engager une mobilité professionnelle lourde dans le cas où une restructuration intervient.

Dès lors, le choix d'un traitement curatif à court terme, reposant sur des primes de départ ou des préretraites, s'impose généralement comme un compromis mutuellement acceptable, au détriment de solutions plus exigeantes visant le retour durable à l'emploi des salariés concernés. C'est ce qu'illustrent les décisions de restructurations prises au cours de l'année écoulée par des entreprises comme Michelin, Aéroports de Paris ou la SNCF.

Même s'ils sont rares, les exemples de reconversions réussies de salariés vulnérables méritent d'être regardés de près pour en analyser les ressorts. C'est le cas d'un dispositif d'accompagnement renforcé de retour à l'emploi, mis en place en 2014 et 2015 pour 4 400 salariés licenciés des entreprises de transport et logistique Mory Ducros et Mory Global [4]. Celui-ci fait état d'un taux de 96 % de solutions durables pour des salariés dont 40 % sont peu ou pas qualifiés. Ce résultat hors du commun s'explique par un accompagnement institutionnel et financier lui-même exceptionnel, garanti sur le long terme (près de 6 ans) par l'Etat. Cet effort a permis d'engager 70 % des salariés concernés dans des formations, et de prévoir des processus d'accompagnement lourds pour ceux devant faire face à des difficultés liées à l'illettrisme ou l'illectronisme. S'il est possible de combler les déficits de compétences des individus les moins qualifiés dans le cadre d'une reconversion, c'est donc au prix de dispositions conséquentes et coûteuses, qui peuvent freiner leur généralisation.

### Pour une gestion partagée des transitions professionnelles des plus vulnérables

À ce diagnostic désormais bien identifié du cumul des risques de vulnérabilité des individus les moins qualifiés face à des situations de reconversion, des réponses spécifiques ont déjà été apportées en matière d'accès à la formation. La loi du 5 septembre 2018 s'est traduite notamment par un montant annuel d'alimentation du Compte personnel de formation plus important pour les individus dont la qualification n'atteint pas le niveau 3 (CAP). La question de leur capacité à mobiliser de manière autonome la formation, notamment via l'application CPF, devient centrale. Sur ce point, et avec un recul encore limité, on observe que le recours au CPF un an après sa mise en oeuvre semble être une réalité pour toutes les catégories de salariés, puisque 63 % des bénéficiaires sont employés, ouvriers ou techniciens [5]. Un tel constat ne suffit pas cependant à effacer le déficit majeur d'accès à la formation des salariés les moins qualifiés au sein des entreprises françaises.

En outre, une réponse strictement formative n'apparaît pas en soi comme suffisante pour garantir une véritable sécurisation des parcours des individus en cas de reconversion. Une étape complémentaire devient, pour eux, d'acquérir des compétences dans le cadre d'un métier spécifique qui puissent également être utilisables dans d'autres contextes professionnels sur le marché du travail. Pour être vraiment viable, l'acquisition de ces compétences dites transférables [6] nécessite d'articuler l'engagement des individus à la responsabilité de l'entreprise. C'est tout l'enjeu de la possibilité offerte très récemment aux entreprises de venir abonder le CPF de leurs salariés, pour co-

construire avec eux une démarche de formation. Mais ce sont plus largement différents leviers qu'il convient d'activer pour pouvoir faire entrer les salariés peu qualifiés dans une dynamique de transition professionnelle. Différentes études du Céreq (notamment issues des exploitations de l'enquête Defis), permettent d'identifier quatre leviers principaux.

### # Levier 1 : baliser les parcours en les adossant à l'activité de travail

Un premier levier consiste à inscrire les salariés situés aux premiers niveaux de qualification dans des dynamiques de balisage de leur parcours, qui soient en phase avec leur identité professionnelle. Pour bon nombre d'entre eux, on sait notamment que le rapport à la formation est souvent marqué du syndrome de l'échec scolaire, qui rend difficile leur adhésion spontanée à la formule « classique » du stage de formation. Deux dispositifs peuvent être alors mobilisés. Le premier est celui de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), qui paraît particulièrement adapté à l'exercice de métiers dans lesquels l'expérience acquise sur le terrain prime encore souvent sur les diplômes. C'est notamment le cas du secteur du BTP, récemment étudié par le Céreq, qui témoigne d'une volonté de « renouveler l'usage de la VAE », en la mobilisant comme outil au service des parcours professionnels et de la professionnalisation des salariés [7]. Pour la réussite de cette démarche, est pointé le rôle central des opérateurs de compétences (OPCO) pour développer des pratiques de VAE collectives et inter-entreprises, jugées seules à même d'accompagner efficacement les candidats dans un processus exigeant.

Un deuxième dispositif, beaucoup plus récent puisqu' issu de la loi de 2018, vise à reconnaître le caractère formateur du travail à travers la mise en œuvre d'Actions de Formations en Situation de Travail (AFEST). Son intérêt est majeur au vu des constats du Céreq sur la densité des apprentissages informels repérables dans les dynamiques de travail individuelles [8]. En visant progressivement à certifier les compétences acquises par le travail, les AFEST peuvent contribuer à redéfinir les contours de nombreux métiers. Leur développement pourrait permettre aux entreprises françaises de rejoindre leurs homologues de plusieurs pays européens (notamment du Nord de l'Europe), engagées de longue date dans la formation tout au long de la vie en faisant largement usage de cette modalité formatrice [9].

En donnant une nouvelle valeur à l'expérience et au travail, et en les repositionnant au cœur des parcours des salariés situés aux premiers niveaux de qualification, il est ainsi possible de leur permettre d'amorcer des parcours promotionnels dont bon nombre d'entre eux sont privés.

### # Levier 2 : accompagner les individus dans la construction de leur parcours

Cependant, un tel levier ne peut être efficacement activé sans que soient pensées corrélativement les modalités d'information et de conseil sur les différents dispositifs porteurs d'évolution professionnelle. L'enjeu est ici de permettre aux individus d'identifier le potentiel de transférabilité des compétences qu'ils détiennent. Or cette identification est plus ou moins aisée selon le type d'activité exercée. Si elle est facile à réaliser pour des métiers transversaux à différents secteurs comme ceux de la vente, elle l'est beaucoup moins pour des métiers plus spécifiques comme ceux de la construction par exemple. D'où l'importance du deuxième levier que constitue l'accompagnement des individus dans l'élaboration de leur parcours professionnel. Là encore existent des dispositifs désormais bien ancrés dans les pratiques internes des entreprises : les entretiens professionnels. Les bilans les plus récents sur leur déploiement et sur leurs effets en termes d'information invitent néanmoins à nuancer leur portée actuelle [10]. Deux autres types de ressources sont cependant mobilisables. L'accès autonome à l'information semble encore rester principalement l'apanage des cadres et des professions intermédiaires [11], même si, comme on l'a vu, les premiers usages de l'application « Mon Compte Formation » semblent infléchir légèrement cette tendance. Le Conseil en Evolution Professionnelle constitue une troisième voie qui peut aider les individus, notamment les moins qualifiés, à mieux identifier jusqu'à quel point les compétences qu'ils détiennent peuvent leur permettre de viser des évolutions professionnelles dans d'autres métiers, et à repérer quelles compétences complémentaires leur sont nécessaires pour réussir ces évolutions. Les travaux du Céreq sur les dynamiques de mise en œuvre du CEP dans les territoires [12] soulignent le poids déterminant des partenariats locaux, formels ou informels, noués par les conseillers avec d'autres structures pour répondre aux besoins des usagers, qui relèvent parfois plus de l'insertion sociale que de l'évolution professionnelle.

### # Levier 3 : assurer la sécurisation des parcours par des mobilités qualifiantes

Les entreprises disposent d'un troisième levier à l'égard de leurs salariés situés aux premiers niveaux de qualification : celui du mode de gestion des mobilités qu'elles vont privilégier. On peut relever ici un éventail de stratégies très contrastées. Certaines entreprises s'accommodent des renouvellements très fréquents de leur main-d'œuvre, liés à des conditions de travail souvent difficiles. Par là même, elles réduisent drastiquement la possibilité pour les salariés de développer leurs compétences en interne. D'autres entreprises font, pour leur part, le choix de proposer à leurs salariés des formes basiques de sécurisation des parcours, telle celle de



## 2 Les travaux du Céreq pour comprendre et analyser les parcours et les outils des transitions professionnelles

- [3] « La formation en entreprise accompagne les promotions mais fait défaut au plus fragiles », E. Melnik-Olive, C. Stephanus, *Céreq Bref* n° 374, 2019.
- [7] « Valoriser les acquis de l'expérience, pour un usage renouvelé de la VAE », N. Beaupère, F. Kogut-Kubiak, N. Quintero, J. Urasadettan, *Céreq Bref*, n° 386, 2020.
- [8] « Le travail au cœur des apprentissages en entreprise », C. Fournier, M. Lambert, I. Marion-Vernoux, *Céreq Bref* n° 353, 2017.
- [9] « Regards comparatifs sur la formation en Europe : un plafond de verre du côté des entreprises françaises », A. Checchaglini, I. Marion-Vernoux, *Céreq Bref* n° 392, 2020.
- [10] « L'entretien professionnel peut-il contribuer au développement des compétences ? », C. Durieux, L. Baraldi in *L'entreprise rend-elle compétente ?* Céreq Essentiels 02, Céreq, 2021.
- [11] « Tous informés... tous formés ? », C. Brunet, G. Rieucau, *Céreq Bref* n° 378, 2019.
- [12] « Coopérer pour mieux orienter : zoom sur les pratiques locales des acteurs du CEP », A. d'Agostino, L. Baghioni, A. Legay, L. Gayraud, A. Valette-Wursthén, *Céreq Bref* n° 383, 2019.
- [13] « De l'influence du numérique sur les compétences dans les entrepôts de la logistique », M. Hocquelet, *Céreq Bref* n° 388, 2020.
- [14] « Les blocs de compétences dans le système français de certification professionnelle : un état des lieux », F. Amat et alii, *Céreq Echanges*, n° 4, 2017.
- [15] « La validation des qualifications : quelle place pour une régulation paritaire et interprofessionnelle ? » O. Liaroutzos, E. Sulzer, N. Besucco, F. Lozier, *Céreq Bref* n° 177, 2001.
- [16] « Observatoires prospectifs des métiers et des qualifications, l'âge de la maturité », A. Delanoé, N. Quintero, A. Valette-Wursthén, *Céreq Bref* n° 398, 2020.
- [17] *Evaluation des effets de l'accord national interprofessionnel de décembre 2013 sur les négociations des branches professionnelles*, Sémaphores & Céreq, synthèse du rapport final pour le CNEFP, déc. 2018.

### ➔ En savoir plus

[1] *Les reconversions professionnelles*, F. Compain et B. Vivier, Avis du CESE 2021-08, 2021.

[2] *Le travail non qualifié : permanences et paradoxes*, D. Meda & F. Vennat (dir). Coll. Recherches, La Découverte, 2005.

[4] *Clôture et bilan du dispositif d'accompagnement renforcé au retour à l'emploi des salariés de Mory Ducros et Mory Global*, P. Dole, Rapport de l'IGAS, 2020.

[5] *Bilan 2020 du Compte Personnel de Formation*, Centre Inffo, Inffo Formation n°1000.

[6] *Compétences transférables et transversales : Quels outils de repérage de reconnaissance et de valorisation pour les individus et les entreprises ?* France Stratégie, Réseau Emploi Compétences, 2017.

[18] *Mutations industrielles et reconversion des salariés*, Villeval M.C., L'Harmattan, 1992.

[19] *Anticiper et concerner les mutations - L'obligation triennale de négocier le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, H. Rouilleault, La Doc. Française, 2007.

➔ S'inscrire à la lettre d'information

développer leur polyvalence et de la certifier dans des certifications de branche. C'est notamment le cas dans le secteur des entrepôts de la logistique sur certains territoires, à travers des démarches associant pouvoirs publics, intermédiaires du marché du travail et employeurs pour développer et reconnaître la profession d'« agent polyvalent en logistique » [13]. Si ces processus permettent à des salariés exerçant les métiers de base de magasiniers ou de caristes d'évoluer, ils répondent en même temps aux intérêts économiques des entreprises concernées, qui voient là un moyen de favoriser des logiques d'attractivité et de fidélisation plutôt difficiles à mettre en œuvre dans ce type d'activités.

### # Levier 4 : mettre en cohérence gestion des mobilités et système de certifications

Un dernier levier est essentiel pour donner aux individus une réelle capacité à s'orienter dans leurs trajectoires. Il consiste à construire une vision plus homogène et plus intégrée du système des certifications professionnelles, qui offre aux actifs des points de repère stabilisés dans la construction de leur parcours. Pour cela, l'enjeu est de favoriser l'articulation entre les différentes références de certifi-

cation publiques et/ou professionnelles, pour améliorer la transférabilité des compétences. C'est ici le chantier sur les blocs de compétences qui est au cœur du débat [14]. En effet, depuis 2014, toutes les certifications professionnelles enregistrées dans le RNCP doivent être découpées en « blocs » définis comme des « parties identifiées d'une certification professionnelle ». Chaque bloc peut faire l'objet d'une validation spécifique et permettre ainsi à un individu d'accéder progressivement à l'acquisition d'un diplôme, d'un titre ou d'une certification professionnelle. Mais un enjeu supplémentaire apparaît : celui d'envisager que des blocs rattachés à une certification précise puissent être reconnus comme des composantes possibles de l'obtention d'une autre certification. Cette perspective de construction de blocs communs à plusieurs certifications (déjà pointée par le Céreq il y a deux décennies [15]) nécessite un travail d'ingénierie important entre les instances de certification (le ministère de l'Éducation nationale, le ministère du Travail, les branches professionnelles, etc.). De manière imagée, la question n'est donc pas tant de développer des briques de compétences, que de mettre du ciment entre ces briques. La cartographie qui résulterait de ces échanges permettrait aux individus de caler leur évolution professionnelle sur des repères collectifs reconnus, et ainsi de construire plus facilement leur parcours de mobilité. Un indice intéressant de l'amorçage de cette dynamique est l'action engagée par de nombreux observatoires des métiers et des compétences (qui outillent plus d'une centaine de branches) pour favoriser les travaux transversaux entre eux, notamment sur les moyens de développer des passerelles entre branches [16].

Les différentes pistes esquissées ici n'auront évidemment qu'une portée incantatoire si elles ne sont pas saisies et appropriées par les acteurs du système de formation. Même s'ils disposent de ressources accrues, les individus les plus fragilisés sont aussi les plus dépendants des choix stratégiques des entreprises qui les emploient. De ce fait ils ont et auront toujours des difficultés à être moteurs dans la construction de leurs trajectoires. Compte tenu de la faiblesse de la négociation d'entreprise en matière de formation, c'est donc surtout au niveau des branches professionnelles que réside la perspective d'une appropriation la plus complète de l'enjeu d'une gestion des transitions professionnelles. Le nouveau cycle de négociation collective à ce niveau, dont le Céreq a analysé qu'il avait été particulièrement actif après l'ANI de 2013 et la loi de 2014 [17], devra à cet égard être observé de près. Il faudra prêter également une attention particulière à la manière dont les OPCO seront en mesure d'engager les branches qui les composent dans une dynamique fédérative sur le sujet.

**Céreq**

DEPUIS 1971  
Mieux connaître les liens formation - emploi - travail.  
Un collectif scientifique au service de l'action publique.

+ d'infos et tous les travaux  
sur [www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)



Établissement public national sous la tutelle du ministère  
chargé de l'éducation et du ministère chargé de l'emploi.

BREF N°405|2021 Bulletin de Recherches Emploi Formation du Céreq

Directrice de la publication :  
Florence Lefresne  
Secrétariat de rédaction et mise en page :  
Stéphanie Vincent

Dépôt légal à parution / Publication gratuite / ISSN 0758-1858  
Centre d'études et de recherches sur les qualifications  
10, place de la Joliette CS 21321 • 13567 Marseille Cedex 02  
T. +33 (0)4 91 13 28 28 • F. +33 (0)4 91 13 28 80