



Service développement des compétences

Aubervilliers, le 11 août 2022

CONTRIBUTION

Groupe de travail « Favoriser et accompagner les transitions professionnelles »

Objet : Contribution des représentants de la Drieets Ile-de-France au rapport du groupe de travail piloté par France Stratégie : « Accompagner et favoriser les transitions professionnelles »

Les enjeux de cette contribution sont :

- Exposer les problématiques relatives aux transitions professionnelles rencontrées au cours de nos expériences professionnelles et extra professionnelles **(I)**
- Proposer certains leviers d'action relatifs à ces problématiques **(II)**.
- Développer une liste circonscrite d'actions concrètes pour y parvenir **(III)**.

I. Problématiques relatives aux transitions professionnelles

a. Les transitions professionnelles confrontées au cloisonnement des compétences : l'exemple du sport de haut niveau

Les sportifs de haut niveau aux réussites extra-professionnelles soulignées et reconnues de tous ont pourtant dû mal à faire reconnaître les qualités exprimées dans leur sport comme de réelles compétences professionnelles ou académiques.

Les aménagements sont encore assez faibles mêmes dans les établissements d'enseignement supérieur public. Mais plus encore, c'est la valorisation à la marge du parcours de sportif de haut niveau dans les concours d'entrée des écoles nationales les plus prestigieuses toutes filières confondues qui interroge notamment lorsqu'on le compare au système académique le plus performant au monde, les Etats-Unis, où les qualités sportives (ou même un parcours militaire d'excellence) donnent accès aux meilleures universités et entreprises. Le sport du haut niveau n'est qu'un exemple qui illustre à dessein le cloisonnement actuel des compétences frein majeur pour les transitions professionnelles.

- ***Pour favoriser les transitions professionnelles, il faudrait que les compétences acquises dans des milieux différents, et en particulier les compétences transverses, puissent être beaucoup plus facilement valorisées et reconnues donc transférables.***
Si un sportif de haut niveau a dû mal à valoriser ses efforts quotidiens pour atteindre l'excellence, alors comment un aide-soignant en EHPAD ou des autres professions du « care » qui doivent faire preuve de qualités interpersonnelles fortes arrivent-ils à valoriser leur expérience et s'en servir par exemple de tremplin vers des emplois qualifiés et/ou valorisants ? Le cloisonnement des compétences et des diplômes exception faite des établissements d'enseignement supérieur d'élite et des fonctions de cadre supérieur est l'une des principales difficultés rencontrées.
Ce cloisonnement constaté revient à soulever la problématique du passage d'un emploi non qualifié à qualifié avec une disparition de plus en plus importante des fonctions intermédiaires. Comment faire en sorte que les transitions professionnelles soit une alternative au chômage et un ascenseur vers la valorisation sociale et professionnelle qu'elle soit verticale ou horizontale ?

b. Les transitions professionnelles : un mimétisme à développer

L'une des attentes les plus importantes d'une entreprise et de l'ensemble des acteurs et promoteurs du dispositif Transitions collectives lors d'une réunion d'information est la présentation de l'exemple d'un parcours d'un salarié lui ayant permis une transition entre deux secteurs d'activité différents.

Le témoignage d'un salarié reconverti auprès de ses anciens collègues est plébiscité par tous. Car « dans un monde complexe avec des problèmes complexes qui nécessitent des solutions techniques » comme l'explique Fleur Pellerin, le mimétisme, la preuve par l'exemple n'a jamais été aussi prégnant.

Un parallèle pourrait être également effectué avec l'orientation scolaire où l'information est capitale : quelles spécialités permettent de maintenir l'accès à tel cursus ?

De plus, l'orientation scolaire pourrait bien davantage reposer sur la preuve par l'exemple physique et humain. Cette approche est irremplaçable pour beaucoup car c'est essentiellement de par ces informations que leur première décision d'orientation, « de conversion » est prise, malgré tous les outils digitaux, algorithmiques mis à leur disposition et développées par nombre de start-ups (qui choisissent pour la plupart de se concentrer désormais sur l'idéation de l'idée d'orientation et non son exécution laissée aux professeurs ou aux proches des parents et de l'élève concerné).

Ce mimétisme scolaire et professionnel se heurte dans ses externalités positives (partages d'expérience, brassage de milieux sociaux et culturels différents etc.) à une ségrégation spatiale importante où les lieux d'habitation ont pu être toujours plus éloignés des lieux de travail grâce aux moyens de locomotion modernes couplés à une concentration et une centralisation des emplois qualifiés qui n'a jamais été aussi forte (D. Cohen trois leçons sur la société post-industrielle).

- ***Pour favoriser les transitions professionnelles, que celles-ci soient notamment vectrices d'un passage d'un emploi non qualifié à un emploi qualifié, d'une valorisation des acquis de l'expérience, des compétences ou tout simplement d'une insertion professionnelle durable permettant d'éviter le chômage, il faut que chacun quelle que soit son lieu d'habitation, de travail, son expérience ou non-expérience puisse s'appuyer sur un panel d'exemples professionnels de transitions effectuées notamment pour les moins qualifiés qui possèdent souvent un capital éducatif et culturel moindre. Alors que les transitions professionnelles sécurisées sont destinées à éviter le chômage et permettre une insertion professionnelle durable et valorisante, comment peut-on les essayer si une partie non négligeable des publics visés n'a pas d'accès ne serait-ce qu'à titre d'exemple à un échantillon représentatif de parcours et carrières professionnelles diversifiées ?***

c. Transitions collectives : un système plébiscité par tous mais peu utilisé

Transitions collectives est le principal outil déployé par le Ministère du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion destiné aux entreprises afin d'anticiper les mutations économiques induites par les transformations économiques sectorielles et environnementales.

Il a pour principal but de permettre aux employés d'une entreprise dont leur emploi est susceptible de subir une mutation à terme de l'anticiper en se formant vers un secteur en tension d'emplois.

- ***Malgré l'unanimité que suscite ce dispositif donnant un outil précieux aux entreprises pour gérer leurs compétences et une aide substantielle aux salariés ayant l'envie ou le besoin de reconvertir, il est à l'heure actuelle peu utilisé. Quels sont les facteurs bloquants d'un dispositif reconnu par tous les acteurs comme novateur et utile ?***

II. Leviers d'actions relatifs aux problématiques citées

a. Levier relatif à la problématique de cloisonnement des compétences

Le cloisonnement des compétences revient souvent à leur valorisation sociétale, et à un lien systématique établi entre certaines compétences et certains métiers. Exemple : spontanément, on imagine mal un bon plombier devenir un bon pâtissier.

Plus un métier est reconnu, socialement, plus ses compétences sont souvent exportables et valorisables pour une transition professionnelle positive c'est-à-dire voulue et vectrice d'une insertion professionnelle durable.

La comparaison avec le modèle le plus performant tant académiquement qu'économiquement c'est-à-dire les Etats-Unis et celui vecteur du plus d'externalités positives en termes éducatif et sociétal c'est-à-dire le modèle scandinave (bien-être au travail, chômage faible , niveau éducatif élevé etc.) peut s'avérer intéressante :

- Le modèle américain avec tous les défauts qu'il comporte (inégalités, sélection via le capital économique etc.) reste le premier système universitaire mondial fournisseur de huit des treize lauréats du prix Nobel en 2021 et de l'écrasante majorité d'entre eux depuis sa création en 1901 et la première économie mondiale. Que ce soit dans son système d'enseignement supérieur ou dans le milieu professionnel, les compétences extra-professionnelles sont valorisés au même niveau que les compétences professionnelles et académiques. Deux exemples sont frappants à cet égard : le sport de haut niveau et le statut de militaire.

Etre sportif de haut niveau permet d'intégrer les meilleures universités au même titre que d'excellents résultats académiques. Ces deux réalisations sont sur un pied d'égalité.

Servir son pays permet également l'accès à de prestigieuses formations et emplois quel que soit son niveau de départ qui plus est pour des militaires appartenant à des unités d'élite même si ils possèdent un bagage académique faible.

A dix-sept ans au sortir du « baccalauréat » un jeune américain a l'équivalent en connaissances théoriques d'un français du niveau 3^{ème}. Comment se fait-il que la réussite soit si vite et si fortement compensée dans les années qui suivent ? Certes, l'afflux d'étudiants étrangers aide à l'excellence du système américain mais une raison et un levier très intéressant pour les transitions professionnelles est l'importance accordée dans l'enseignement supérieur américain aux savoirs concrets, appliqués même à très haut niveau ou dans des industries de pointe (il existe par exemple au sortir de l'enseignement secondaire un bachelor spécialisé en nucléaire).

- Le modèle scandinave au vu de ses résultats remarquables aux enquêtes PISA notamment, pourrait être étudié :

des savoirs manuels valorisés dès le plus jeune âge au même niveau que les savoirs théoriques mais également les compétences interpersonnelles qui sont l'unique variable d'évaluation jusqu'à l'âge de dix ans sont quelques clés de sa réussite.

- ***Pour arriver à faire sauter le verrou du cloisonnement des compétences nécessaires à une flexibilisation positive des transitions professionnelles, c'est en amont de la difficulté que se situent les principaux leviers d'action :***

- Une valorisation des acquis extra-académiques à un niveau significatif voire équivalent aux savoirs dispensés dans l'enseignement secondaire et supérieur.

- Une valorisation significative des compétences manuelles et interpersonnelles dès le plus jeune âge.

En résumé pour valoriser les compétences actuellement en manque de reconnaissance (et de postulants), il est nécessaire de les valoriser au plus tôt afin de pouvoir les reconnaître, au même titre que les savoirs et compétences académiques valorisés actuellement par le diplôme.

b. Levier relatif à la problématique de développement du mimétisme

La principale problématique serait donc un accès à une information proche, humaine permettant un mimétisme et l'enrichissement des horizons possibles pour tout à chacun mais spécialement pour les non qualifiés.

Pour cela, le levier principal serait de disposer dans les territoires même les plus éloignés d'un échantillon de professions diversifiées. Il est à noter les nombreuses initiatives de réinstaller le secteur secondaire dans nombre de régions grâce aux pôles de compétitivité, territoires d'industrie etc.

Toutefois cette démarche est long-termiste et elle est circonscrite par les lois de l'offre et la demande, de la compétitivité-prix, de l'attractivité d'un territoire qui sont les variables les plus importantes toute industrie/secteur confondus. Leur restauration est en cours sur nombre de territoires (Hauts de France par exemple) mais elle est longue et multifactorielle.

- ***Le levier le plus mobilisable et actionnable rapidement serait de posséder au sein de chaque territoire d'un mix d'emploi non qualifiés et qualifiés quelle que soit sa situation géographique qui, même si il est incomplet en termes de répartition sectorielle permettrait une première émulation et brassage qui amènerait nombre de parcours bien plus différenciés qu'auparavant aux yeux de tous.***

Le maintien d'emplois très qualifiés dans des zones très rurales notamment permettrait de générer une activité économique supplémentaire induite par la demande différenciée de cette catégorie de population : nous pouvons à ce titre prendre l'exemple de la ville de Guéret et de la seule et historique pâtisserie de la ville (Maison Giraud) lauréate 2022 du Creusois qui a eu dans un passé récent dû mal à trouver un repreneur. Si une proportion d'emplois plus qualifiés existait, il y aurait premièrement un effet économique indéniable : l'afflux de personnes avec un pouvoir d'achat important permettrait, au vu du « modeste » chiffre d'affaires que nécessite la survie d'une unique pâtisserie dans une ville préfectorale, son maintien voire son expansion sans parler de la demande que des emplois qualifiés pourrait générer pour les trois librairies encore présentes dans le centre-ville.

De cet effet économique s'ensuivrait des externalités informationnelles et culturelles : le métier de pâtissier traditionnel préservé et au vu d'un nombre de citoyens non négligeable sans parler du métier des personnes très qualifiés qui ont permis son renflouement et qui apporterait une diversité importante.. La diffusion de ce capital dit informationnel aurait indéniablement des bénéfices non négligeables tant sur le plan économique qu'informatif et culturel.

c. Levier relatif à la problématique du dispositif Transitions collectives

Les principaux freins au développement de Transitions collectives sont d'après les retours d'expérience reçus :

- Un dispositif long tant pour l'entreprise recruteuse que recruteuse : le temps que le salarié soit formé peut durer jusqu'à 24 mois. D'ici là beaucoup de facteurs économiques, conjoncturels ont pu changer. De plus, il faudra un nécessaire temps d'adaptation du formé à la culture et aux manières de travailler ce qui, dans le cas de processus techniques ou industrielles peut retarder encore davantage l'intégration en entreprise.
 - Un dispositif qui n'est pas attractif financièrement pour nombre de salariés qui préfèrent une rupture conventionnelle avec leur employeur.
 - Une incertitude partagée par l'employeur et l'employé : celui-ci ne sait pas forcément s'il trouvera une entreprise d'accueil à la clé et l'employeur ne sait pas si le salarié va définitivement quitter l'entreprise ou non car le droit au retour est garanti dans la plupart des cas.
 - Une rétention des compétences des salariés par l'entreprise qui préfère attendre le moment « critique » pour s'en séparer
 - Difficulté d'engager un dialogue social sur la notion d'emplois fragilisés.
- ***Les leviers d'actions sur ces problématiques peuvent être :***
 - ***Une mobilisation plus en amont de l'entreprise d'accueil afin que le temps de formation et d'intégration soit optimisé.***
 - ***Une mesure d'attractivité rendant fortement attractif le dispositif Transitions collectives par rapport aux autres alternatives.***
 - ***Une circonscription de l'incertitude tant pour l'employeur (période limite de retour) que pour l'employé (proposition de parcours semi-fléchés dans les grands donneurs d'ordre des secteurs***

en tension avec une probabilité d'embauche importante suite à la formation effectuée)

- impliquer plus les salariés pour l'anticipation des mutations via notamment les organisations syndicales.

-Renforcer l'animation collective des entreprises autour de ces enjeux et inscrire le dispositif dans la durée.

III. Proposition d'actions concrètes

a. Propositions relatives au cloisonnement des compétences

- La création **de formation très spécialisés et directement appliquées dans les établissements d'enseignement supérieur généraux et d'élite en fonction des priorités industrielles retenues (ce qui a déjà pu être amorcé à petite échelle)** : décarbonation, génie atomique, électronique, photonique etc. pourrait s'avérer également être un bon prisme d'action

- Des valorisations égales pour les savoirs manuels et pour les qualités interpersonnelles développées par les élèves dès le plus jeune âge.

Transformer le « lire, écrire, compter » en « lire, écrire, compter, manier et se comporter »

- **« Pas un établissement d'enseignement supérieur sans sportif, artiste musicien de haut niveau »** : réserver des places notamment d'élite aux sportifs, musiciens artistes etc. de haut niveau sur le modèle de la licence « Dauphine talents » dans les établissements d'enseignement supérieur avec des aménagements forts (un cursus en cinq ans au lieu de trois ans). A l'instar d'une proportion minimum d'habitations à loyer modéré dans chaque commune, un « malus » pourrait être intégré à tout établissement notamment d'excellence (les trente premiers établissements français au classement de Shanghai plus les vingt établissements les plus comparativement choisis en France dans les grandes filières commerciales scientifiques, médicales etc.) ne présentant pas de cursus spécialement aménagé pour les sportifs, artistes, musiciens de haut niveau quitte à étendre la définition de ceux-ci (elle porte par exemple en escrime dans les catégories jeunes aux quinze premiers français plus les jeunes en dispositif sport-études : pourquoi ne pas l'étendre aux trente meilleurs ?).

b. Propositions relatives au développement du mimétisme

- La principale solution mise en place à l'heure actuelle est **la revitalisation ou le développement de l'emploi privé notamment dans le secteur secondaire** par les territoires d'industrie, pôles de compétitivité...qui a porté ses fruits pour nombre de territoires (l'attractivité renforcée de la France auprès des investisseurs pourrait en être l'un des exemples).
Toutefois, l'emploi privé répondant à des contraintes mondialisées, il reste à ce jour difficilement manoeuvrable sans compter l'attractivité du territoire qui reste dans certains cas à retrouver même si il y a un retour d'emplois, d'industrie etc.
Toutefois, qu'en est-il de l'emploi public notamment ministériel ? Celui-ci est presque directement **pilotable** et **délocalisable** » assez rapidement grâce à nombreux moyens de visio-conférences, télétravail et à un réseau ferroviaire développé et en cours de (re)densification qui permet des allers-retours fréquents et décarbonés.
On peut également effectuer un parallèle avec les casernes militaires et les effets bénéfiques qu'elles génèrent sur nombre de territoires éloignés des principaux centres de décision.
De plus les externalités positives générés par l'installation des ministères centraux dans des villes-territoires représentatifs des problématiques auxquels ils font face seraient très importantes :

L'installation du ministère de la Santé à Guéret désert médical, ville qui a toujours été portée par l'emploi public (près de 77% des emplois le sont à l'heure actuelle) aurait par exemple des effets incommensurables sur :

- la redynamisation du centre-ville et du département tout entier

- l'acquisition d'un mix d'emplois qualifiés et non qualifiés qui permettront un mimétisme important
D'autres externalités positives pourront être à prévoir (réouverture de liaisons ferroviaires grâce à une demande suffisante, de lieux éducatifs et culturels etc.) qui favoriseront à coup sûr la transmission d'expériences.

Ce raisonnement peut s'appliquer pour d'autres villes- territoires :

Ministère du Travail à Béziers, Ministère de l'Industrie à Montbéliard, Ministère de l'Agriculture dans la région Grand Est, Secrétariat général de la Mer à Marseille, France Stratégie à Montceau-les-Mines etc.

En résumé, **délocaliser les administrations centrales des ministères vers des territoires où leur installation générerait un impact économique fort mais surtout culturel et informationnel** important terreau sans égal pour des transitions professionnelles réussies.

c. Propositions relatives à l'optimisation du dispositif Transitions collectives

- **Systématisation de l'alternance via l'action de formation en situation de travail (AFEST)** dans le cas d'un salarié entrant dans Transco avec une entreprise d'accueil potentielle.
- **Instituer un système incitatif de bonus-malus** pour les entreprises et l'employé afin de les inciter fortement à utiliser Transco plutôt que les ruptures conventionnelles : elle pourrait prendre la forme de frais supplémentaires de non-utilisation du dispositif Transco.
- **Limiter la période de retour du salarié** à six mois.
- **Proposition de parcours semi-fléchés par secteurs en tension** avec les grands donneurs d'ordre et accord d'un reste à charge qui par secteur serait plus ou moins pris en charge par l'entreprise d'accueil.
- Accord de GEPP : **Les syndicats devraient être également en mesure de pouvoir négocier sur les emplois en danger** ou non et susceptibles de faire l'objet d'un Transco ou tout du moins consulter de manière plus étroite et opérationnelle afin de favoriser une remontée d'informations des emplois menacés ou en mutation sur laquelle l'entreprise a parfois du mal à communiquer. La thématique des emplois fragilisés pourrait devenir obligatoire dans la négociation triennale sur la GEPP, en lien avec celle des catégories d'emplois menacés par les évolutions économiques et technologiques. [modifier l'article L.2242-20].