



RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

24 juin 2021

# Rencontres n° 2

Cycle de #Rencontres DGEFP – Céreq

Céreq



# Rencontres #2

## Séance n°1 | Faut-il privilégier l'apprentissage pour favoriser l'insertion ? ..... 3

**L'apprentissage comme mode de formation facilitant l'insertion professionnelle : des mécanismes qui se répètent à tous les niveaux de formation ?**

Thomas COUPPIE, Chef du Département Entrées et évolutions dans la vie active, Céreq  
Céline GASQUET, Directrice scientifique, Céreq

## Séance n°2 | Reconversion professionnelle : la clé pour s'en sortir ? ..... 13

**Anticiper les transitions des salariés les plus vulnérables : quels leviers d'action ?**

Damien BROCHIER, Chargé de mission Partenariats formation professionnelle, Céreq



## Séance n°1 | Faut-il privilégier l'apprentissage pour favoriser l'insertion ?

### *L'apprentissage comme mode de formation facilitant l'insertion professionnelle : des mécanismes qui se répètent à tous les niveaux de formation ?*

Thomas COUPPIE, Chef du Département Entrées et évolutions dans la vie active, Céreq & Céline GASQUET, Directrice scientifique, Céreq

### **La plus-value de l'apprentissage sur l'insertion des jeunes : du constat aux explications**

Les travaux scientifiques sur le sujet ont abouti à un consensus : suivre une formation en apprentissage, vs par la voie scolaire, augmente les chances de bénéficier d'une bonne insertion professionnelle, aussi bien lors de l'accès au premier emploi que par la suite, au cours des premières années de vie active.

En outre, la plus-value de l'apprentissage est différenciée selon le niveau de formation. Elle est plus nette pour les diplômés de niveau secondaire, CAP, BEP, bac pro, que pour ceux du supérieur. Enfin, il convient de rappeler la très forte sensibilité de l'apprentissage à la conjoncture.

L'objectif de cette intervention est d'essayer de comprendre le pourquoi et le comment de cette plus-value et pour cela il est nécessaire de revenir aux spécificités génériques de l'apprentissage. Celles-ci permettent aux apprentis de bénéficier d'une expérience et d'une connaissance pratique du métier, du monde des entreprises, voire du fonctionnement du marché du travail, avec des conséquences sur leur comportement de recherche d'emploi. Du côté des employeurs, la formation par apprentissage envoie un signal selon lequel l'individu a déjà accumulé de l'expérience professionnelle et est déjà passé au tamis de la sélection.

D'autres spécificités ont trait à la proximité que la formation par apprentissage instaure entre le jeune et certaines entreprises, certains emplois et certains métiers.

**Cette proximité résulte d'abord du lien construit entre le jeune et l'entreprise.** Le maître d'apprentissage évalue l'apprenti tout au long de la formation et l'apprenti prend connaissance de l'entreprise, de son organisation, de son process et de ses collectifs de travail. L'apprentissage remplit ainsi une fonction de prérecrutement pour une partie des employeurs. Toutefois, les jeunes formés par la voie scolaire peuvent aussi bénéficier de cette fonction de prérecrutement grâce aux stages obligatoires ou aux emplois occupés pendant la formation.

Pour autant, plusieurs facteurs suggèrent que l'apprentissage revêt davantage que la voie scolaire une fonction de prérecrutement, ne serait-ce qu'en raison de la durabilité de la relation et de l'implication dans l'entreprise.

**Le deuxième niveau de proximité concerne le type de compétences acquises pendant la formation.** L'alternance peut permettre de développer davantage de compétences professionnelles spécifiques au métier préparé, plus directement mobilisables pour l'exercer, alors que la formation



professionnelle par la voie scolaire permettrait de disposer de davantage de compétences théoriques transversales et d'une plus grande adaptabilité à une palette de métiers un peu plus large. L'apprentissage faciliterait ainsi l'accès à un métier en correspondance avec la spécialité de formation suivie.

### **Contrat d'apprentissage et contrat de professionnalisation : différences et rapprochement**

Les constats relatifs à l'apprentissage ne sont qu'en partie transposables à l'autre contrat en alternance, le contrat de professionnalisation. Les effets de proximité présentés jouent pour toutes les formes d'alternance, compte tenu des ressorts qu'elles partagent. L'apprentissage serait une forme archétypale de ce que peut produire l'alternance si on se place du point de vue de la formation comme une ressource de l'individu pour intégrer un emploi. Il n'en reste pas moins qu'historiquement, ces deux contrats ne couvrent pas les mêmes terrains.

D'une part, de nombreux travaux ont montré des usages bien différenciés selon les secteurs et les tailles d'entreprises, et concluent à une forme de complémentarité entre les deux contrats. D'autre part, ils se différencient sur leurs publics respectifs, selon l'âge ou le positionnement du contrat dans le parcours de l'individu. Ainsi, le contrat d'apprentissage est très centré sur la formation initiale et le contrat de professionnalisation sur la formation professionnelle d'adultes déjà expérimentés. Toutefois, les choses ont évolué, notamment depuis la dernière réforme de l'apprentissage et la crise sanitaire, avec la politique de soutien massif à l'apprentissage mise en place à cette occasion. Les remontées de terrain pointent une certaine convergence, voire une certaine confusion entre les deux contrats, au niveau des entreprises, des offreurs de formation et du cadre réglementaire. Les nouvelles conditions de signature, d'organisation, de prise en charge des coûts de la formation et de primes aux employeurs d'apprentis rendent le contrat d'apprentissage beaucoup plus flexible pour les employeurs et suscitent un intérêt renforcé, qui peut jouer en défaveur du contrat de professionnalisation.

## **Le premier emploi des apprentis n'est pas celui des scolaires**

L'étude présentée<sup>1</sup> concerne l'apprentissage avant la réforme de 2018, et porte donc sur un public de jeunes sortant de formation initiale, c'est-à-dire un public de débutants pour lequel la formation et le diplôme constituent une ressource et un signal particulièrement importants. Elle s'appuie sur les données de l'enquête Génération du Céreq conduite en 2013 pour étudier le cheminement professionnel de jeunes sortis du système éducatif en 2010. Nous nous sommes focalisés sur les jeunes sortant des formations de CAP-BEP, de bac pro, de BTS, d'IUT et de licence professionnelle, qui pouvaient être préparés par la voie scolaire ou l'apprentissage.

Les données de cette enquête permettent de mesurer les deux effets de proximité. Il est en effet possible de savoir si le jeune a été embauché par un employeur connu pendant la formation, au cours d'un stage ou d'un emploi dans l'entreprise. Par ailleurs, l'identification des emplois ciblés pendant la formation est possible grâce au croisement d'informations contenues dans le référentiel d'emploi du diplôme préparé et la description des emplois.

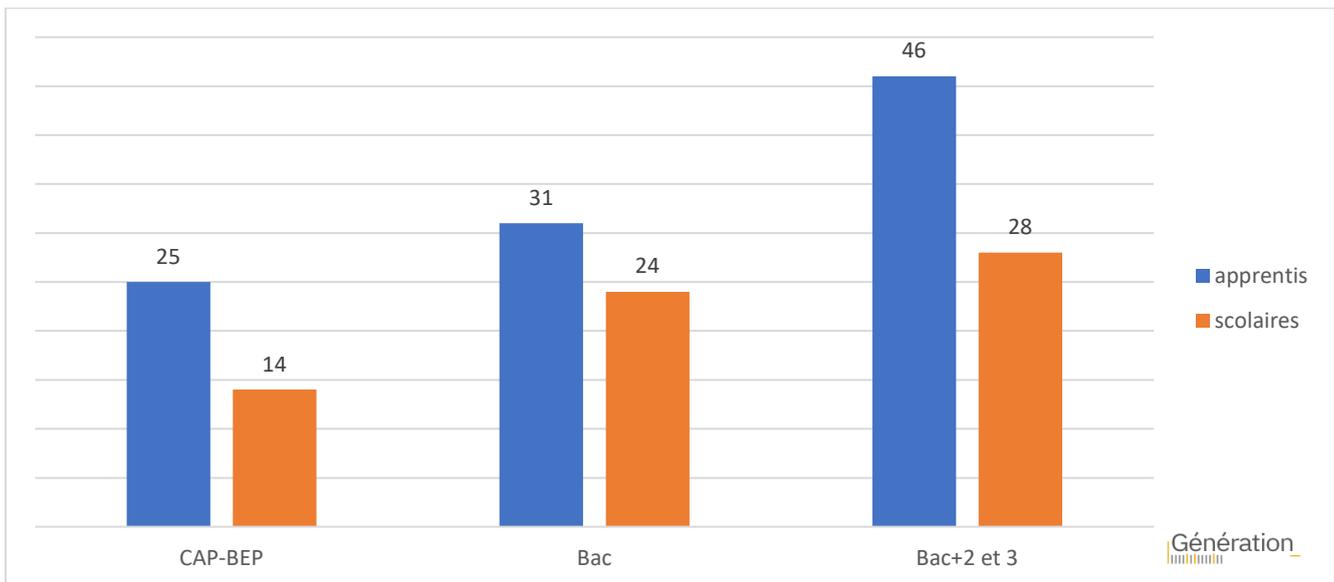
Premier résultat : le maintien, après la fin du contrat, dans l'entreprise connue pendant la formation est assez peu fréquent mais la probabilité augmente avec le niveau de diplôme. Par ailleurs, les apprentis

---

<sup>1</sup> Cette étude est à retrouver ici : [Débuter en CDI : l'avantage des apprentis](#), T. Couppié, C. Gasquet; *Céreq Bref* n°406, 2021.

ont plus de chances que les scolaires de connaître ce type de situation (cf. Graphique 1).

**Graphique 1 • Premier emploi dans l'entreprise connue pendant la formation (%)**

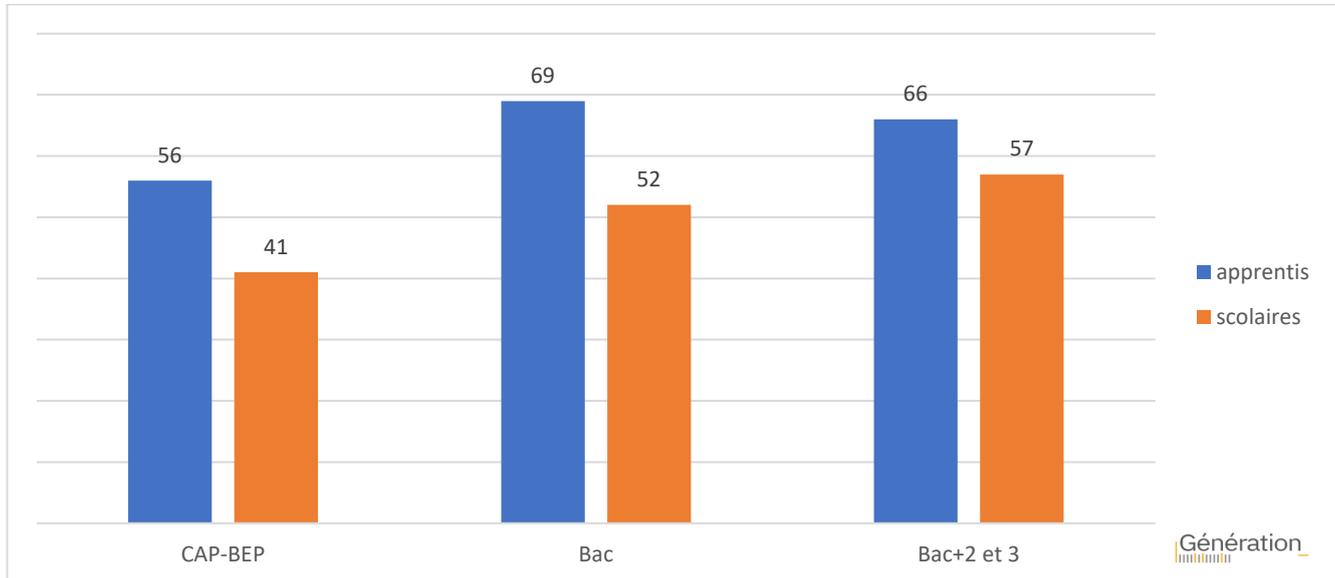


Source : Génération 2010

Note de lecture : 14 % des diplômés d'un CAP-BEP par voie scolaire obtiennent un premier emploi dans une entreprise connue pendant leur formation ; c'est le cas de 25 % des diplômés de CAP-BEP par apprentissage qui sont donc maintenus dans leur entreprise de formation.

Le deuxième effet de proximité concerne le lien entre la spécialité de formation suivie et le premier emploi occupé. Ce phénomène est majoritaire parmi les jeunes concernés par l'enquête, qu'ils soient issus de l'apprentissage ou de la voie scolaire (cf. Graphique 2). On constate cependant que les apprentis trouvent plus souvent que leurs homologues de la voie scolaire un emploi ciblé par leur formation.

**Graphique 2 • Premier emploi en lien avec la spécialité de formation (%)**



Source : Génération 2010

Note de lecture : 56 % des diplômés de CAP-BEP par apprentissage obtiennent un premier emploi directement en lien avec leur diplôme, c'est à dire ciblé par leur spécialité de formation.

La combinaison de ces deux effets de proximité (premier emploi dans l'entreprise connue lors de la formation et en lien avec la spécialité de formation) permet d'établir des profils de premier emploi (cf. Tableau 1).

**Tableau 1 • Profils de premier emploi au regard des logiques de proximité**

	CAP-BEP		Bac		Bac+2/+3	
	Apprentis	Scolaires	Apprentis	Scolaires	Apprentis	Scolaires
Entreprise de formation / emploi ciblé	20	10	26	17	34	20
Entreprise de formation / autre emploi	5	4	5	7	12	8
Autre entreprise / emploi ciblé	36	31	43	35	32	37
Autre entreprise / autre emploi	29	55	26	41	22	35

Source : Génération 2010.

Note de lecture : pour 55 % des diplômés d'un CAP-BEP par la voie scolaire leur premier emploi se caractérise par le fait qu'il est dans une entreprise qui n'est pas une entreprise connue pendant la formation et qu'il ne s'agit pas d'un métier directement ciblé par la spécialité de formation suivie.



Pour les sortants de la voie scolaire, les effets de proximité évoqués sont minoritaires. Ainsi, la situation majoritaire la plus notable est celle des sortants de la voie scolaire avec un CAP-BEP : 55 % d'entre eux occupent un premier emploi qui n'est pas dans l'entreprise connue pendant la formation et qui n'est pas en lien avec la spécialité de formation. Un rapprochement n'est observé qu'au niveau bac+2/bac+3, avec la catégorie des jeunes dont le premier emploi n'est pas dans une entreprise connue en formation mais qui est en lien avec la spécialité de formation.

En revanche, les effets de proximité sont beaucoup plus nets pour les apprentis. Par exemple, pour les jeunes apprentis bacheliers, la situation la plus fréquente est celle d'un premier emploi qui n'est pas dans une entreprise connue en formation mais qui est en lien avec la formation. 43 % des jeunes sont dans ce cas. Ces effets de proximité se manifestent d'autant plus que le niveau de formation augmente. Au niveau bac+2/bac+3, la situation la plus fréquente est celle d'un premier emploi dans l'entreprise de formation et en lien avec celle-ci (34 % des jeunes apprentis à ce niveau sont dans ce cas).

Ces distributions des différents profils rendent compte d'appréciations différenciées des caractéristiques productives des individus embauchés de la part des entreprises. Le fait de recruter un jeune qu'elles ont pu observer au cours d'un apprentissage, d'un stage ou d'un emploi occupé pendant les études implique une forme d'évaluation des capacités productives de l'individu et qui conviendraient au poste. De même, le fait d'embaucher un jeune débutant qui s'est formé au métier pour lequel on le recrute traduit, sinon une reconnaissance du diplôme, tout au moins des attentes spécifiques en termes de compétences ou de qualifications supposées acquises et qui conviendraient au poste.

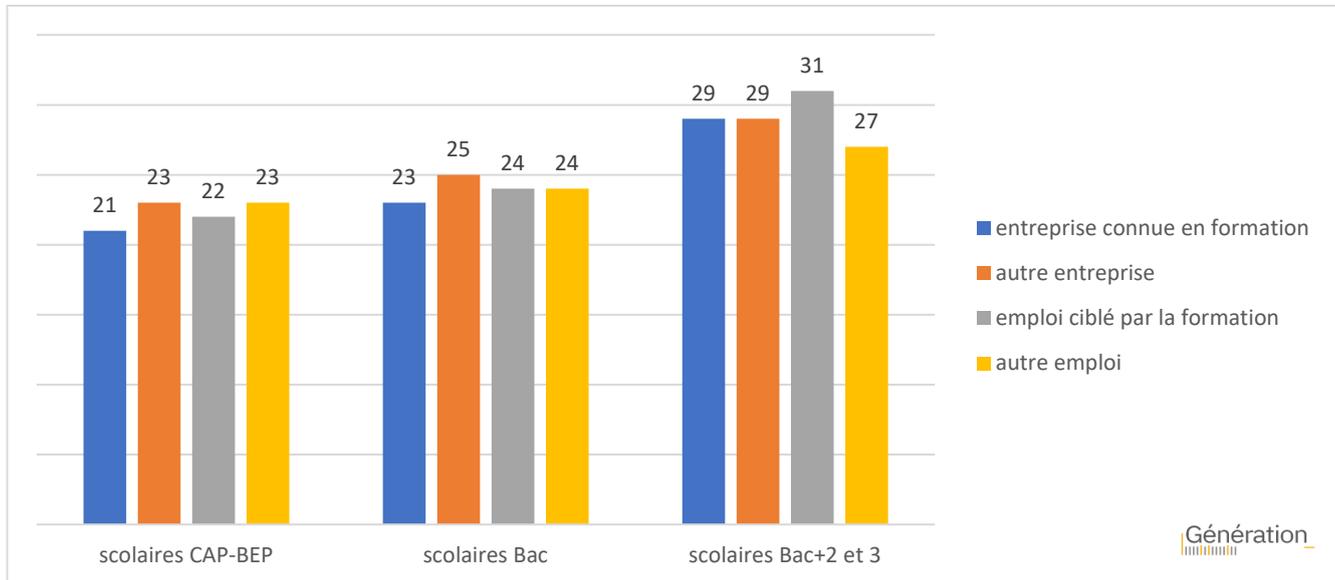
Pour autant, ces appréciations différenciées de la part des employeurs se traduisent différemment dans les conditions d'embauche.

## L'accès au CDI

La question est la suivante : pour un jeune, l'embauche dans l'entreprise où il a fait sa formation ou sur un emploi en lien direct avec sa formation augmente-t-elle ses chances de décrocher un CDI ?

Le premier résultat, assez frappant, montre que ce facteur n'intervient pas du tout pour les jeunes de la voie scolaire pour lesquels on observe une homogénéité de traitement. Pour eux, le fait de trouver ou non un emploi dans l'entreprise qu'ils ont connue pendant la formation et de trouver ou non un emploi en lien direct avec la formation n'a aucune incidence sur la probabilité de décrocher un CDI (cf. Graphique 3)

**Graphique 3 • Probabilité d’obtenir un CDI au premier emploi – Sortants de la voie scolaire (%)**



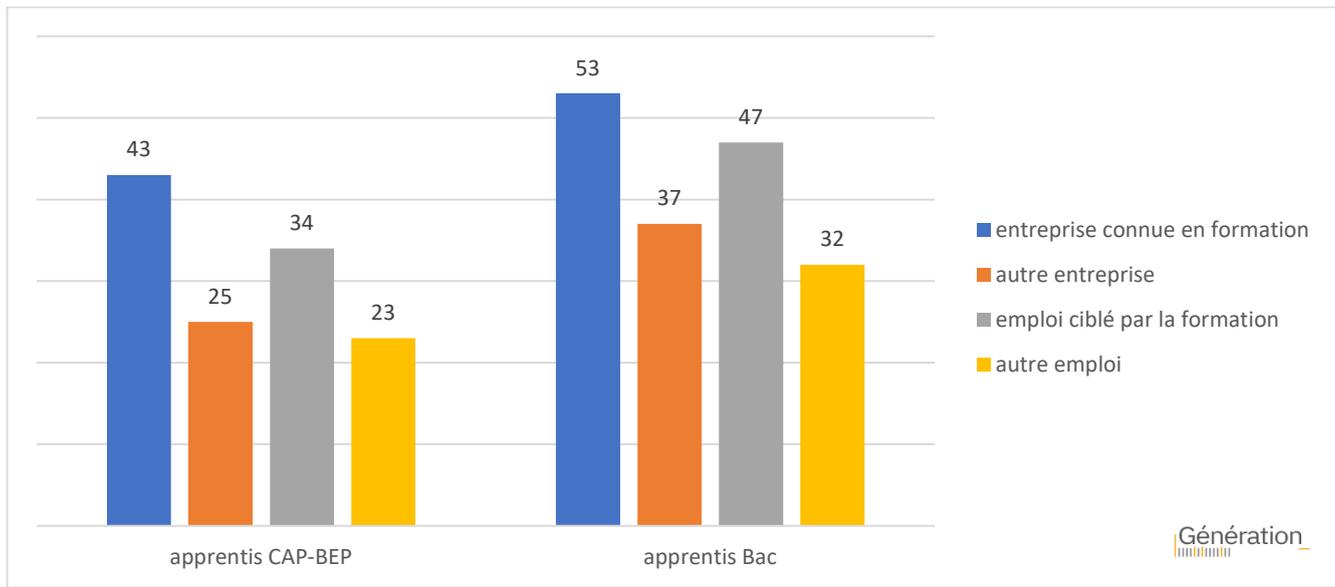
Source : Génération 2010.

Note de lecture 21 % des diplômés d’un CAP-BEP par la voie scolaire qui ont été embauchés dans l’entreprise connue pendant leur formation ont obtenu un CDI.

S’agissant des apprentis, les résultats diffèrent selon le niveau de sortie de formation. Ce constat ne surprend pas car l’apprentissage du supérieur et du secondaire ne présentent pas les mêmes caractéristiques. Historiquement, l’apprentissage a été d’abord centré sur les bas niveaux de formation puis s’est développé progressivement dans le supérieur, en créant une fracture entre les deux niveaux et des différences en termes d’organisation, de public et de finalité.

## Pour les apprentis du secondaire, une plus-value conditionnée

**Graphique 4 • Probabilité d'obtenir un CDI au premier emploi – Apprentis du secondaire (%)**



Source : Génération 2010.

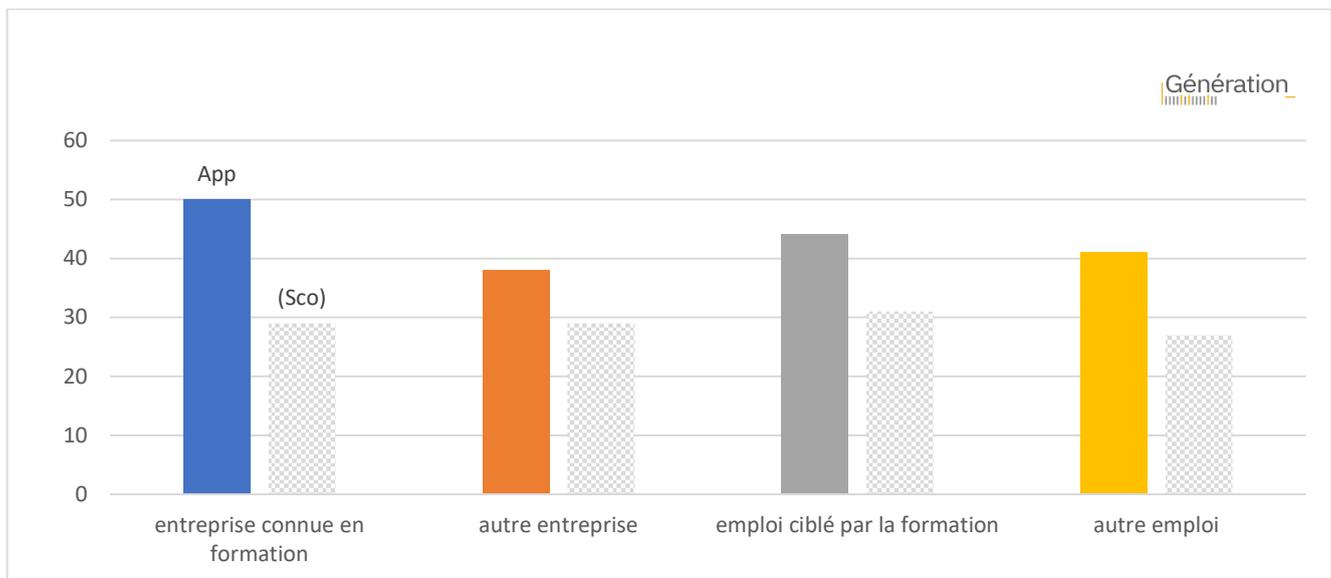
Note de lecture : 53 % des apprentis bacheliers qui ont été maintenus dans leur entreprise de formation ont démarré avec un CDI.

Les employeurs d'anciens apprentis de niveau CAP-BEP ou bac pro valorisent leur maintien dans l'entreprise de formation par des embauches en CDI. Ainsi, parmi les apprentis CAP-BEP qui ont obtenu un premier emploi dans l'entreprise d'apprentissage, 43 % commencent leur vie active avec un CDI, contre 25 % pour ceux qui ont trouvé leur premier emploi dans une autre entreprise (cf. Graphique 4).

De même, les jeunes embauchés sur un emploi directement ciblé par la formation ont plus de chance d'obtenir un CDI que les autres. 34 % des diplômés d'un CAP-BEP sont dans ce cas contre 23 % de ceux dont l'emploi qui n'est pas en lien direct avec la formation. La plus-value de l'apprentissage pour l'insertion professionnelle semble conditionnée à cette proximité. Il faut que le jeune soit maintenu dans l'entreprise ou exerce un métier directement ciblé par la formation.

## Pour les apprentis du supérieur, une plus-value sans condition

**Graphique 5 • Probabilité d'obtenir un CDI au premier emploi – Apprentis bac+2/bac+3 (%)**



Source : Génération 2010.

Note de lecture : 50 % des apprentis diplômés à Bac+2 et 3 qui ont été maintenus dans leur entreprise de formation ont démarré avec un CDI

Au niveau supérieur, d'autres mécanismes sont à l'œuvre. L'embauche dans l'entreprise de formation est aussi valorisée : 50 % des sortants du supérieur maintenus dans leur entreprise commencent par un CDI contre 38 % pour ceux qui ne le sont pas (cf. Graphique 5). En revanche, le fait que l'emploi soit directement ciblé sur la formation ou en lien avec cette dernière n'a que peu d'impact sur l'embauche en CDI.

Toutefois, il est important de souligner que l'apprentissage présente en soi un effet générique car, quel que soit le type de premier emploi obtenu, pour les diplômés du supérieur, le fait d'avoir fait une formation en apprentissage plutôt que par la voie scolaire apporte un plus, une prime qui se traduit par un CDI, qui enverrait le signal d'un individu porteur d'un potentiel spécifique.

## Conclusion

Ainsi, trois résultats sont à retenir :

1. La formation en apprentissage offre aux apprentis une plus grande proximité avec certaines entreprises, certains métiers, certains secteurs, et leur ouvre un accès plus fréquent à des emplois dans l'entreprise formatrice et/ou des métiers ciblés par la spécialité de leur diplôme.
2. L'une ou l'autre des dimensions de l'effet de proximité sont significatives pour expliquer l'avantage des apprentis du secondaire en matière de qualité du premier emploi. Grâce à elles (proximité apprenti/entreprise et compétences acquises/compétences métier), ils obtiennent plus souvent que les scolaires un CDI à l'embauche. Cet avantage est très contingent aux effets



de proximité et est exposé aux aléas de la conjoncture. Quand les perspectives d'embauche dans l'entreprise formatrice ou les métiers ciblés par la formation se réduisent, la formation par apprentissage risque de perdre de son avantage.

3. En revanche, pour les apprentis de l'enseignement supérieur, les caractéristiques de proximité du premier emploi apparaissent moins déterminantes pour la qualité de l'emploi car, dans tous les cas, le passage par l'apprentissage sera valorisé. L'apprentissage apparaît donc davantage protecteur en cas de conjoncture défavorable.

### Les ruptures de contrat

L'« avantage concurrentiel » du contrat d'apprentissage par rapport à la voie scolaire sur un certain nombre de paramètres ne se vérifie pas en cas de rupture prématurée. Entreprises et politiques publiques sont donc confrontées à l'enjeu crucial d'éviter les ruptures.

Les travaux sont nombreux sur ces moments-clés que sont l'accès au contrat dans un premier temps, et la rupture le cas échéant. La question de l'accès renvoie aux problèmes de sélection, voire de discrimination, et les travaux montrent que tout le monde ne réussit pas à entrer en apprentissage. Certains types de profils, de jeunes issus de milieux très précaires ou de certaines origines, ont moins accès à cette voie de formation.

Les ruptures de contrat d'apprentissage sont un phénomène important mais difficile à mesurer. Une étude menée sur le secteur du BTP évoque un taux de rupture de 29 % tous secteurs confondus, et de 32 % dans le BTP. Au niveau statistique, on ne se contente pas du taux de rupture brut mais on parle du taux de rupture net qui correspond plutôt aux abandons. Certaines ruptures posent problème et d'autres non, par exemple quand le jeune a obtenu son diplôme avant la fin du contrat, quand il a trouvé un autre contrat d'apprentissage plus intéressant ou a été embauché par ailleurs. Le sujet des ruptures doit donc être appréhendé dans toute sa finesse. De même, les causes sont multiples : qualité des relations entre l'apprenti et son employeur, décalage entre ce que les jeunes avaient imaginé des conditions de travail et la réalité... Ce motif entraîne des ruptures très rapides, parfois dès la période d'essai. Ce phénomène est aggravé dans les secteurs d'activité aux conditions de travail difficiles et dans ce contexte, les actions de prévention et de remédiation deviennent centrales et nécessitent souvent l'instauration de relations étroites entre le jeune, le CFA et l'entreprise.



## Bibliographie

[Construire les compétences de demain dans le BTP](#), A. Bonleu, O. Joseph, E. Sulzer, M.-H. Toutin, *Céreq Bref* n°389, 2020.

« L'apprentissage favorise-t-il toujours l'insertion professionnelle ? », B. Cart, A. Léné, M.-H. Toutin, dans T. Couppié, A. Dupray, D. Epiphane, V. Mora (coord.), [20 ans d'insertion professionnelle des jeunes : entre permanences et évolutions](#), Céreq Essentiels, n° 1, 2018

[A l'aube de la réforme de la formation professionnelle, retour sur 20 ans d'insertion des apprentis](#), B. Cart, A. Léné, M.-H. Toutin-Trelcat, *Céreq Bref*, n° 370, 2018.

[Débuter en CDI : l'avantage des apprentis](#), T. Couppié, C. Gasquet; *Céreq Bref* n°406, 2021.

« L'apprentissage comme mode de formation facilitant l'insertion professionnelle : des mécanismes qui se répètent à tous les niveaux de formation ? », T. Couppié et C. Gasquet, dans N. Lamamra, M. Kuehni & S. Rey (Eds), *Finalités et usages de la formation professionnelle : apprendre un métier, trouver un emploi, poursuivre ses études*, Antipodes, à paraître.

[Les formations par apprentissage : un outil au service d'une démocratisation de l'enseignement supérieur ?](#), P. Kergoat, Céreq Net.doc n°75, 2010.

[Prévenir le décrochage : une comparaison entre lycées professionnels et CFA](#), C. Guitton, C. Korning, E. Verdier, *Céreq Bref* n°380, 2019.

« [L'insertion professionnelle pour les apprentis de l'enseignement supérieur](#) », V. Ilardi, dans *État de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en France*, Paris : Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, 2021.

« [Apprentissage : une singulière métamorphose](#) », G. Moreau, *Formation Emploi* n°101, p. 119-133, 2008.



## Séance n°2 | Reconversion professionnelle : la clé pour s'en sortir ?

### *Anticiper les transitions des salariés les plus vulnérables : quels leviers d'action ?<sup>2</sup>*

Damien BROCHIER, Chargé de mission Partenariats Formation Professionnelle, Céreq

#### **L'actualité du thème des reconversions professionnelles**

Comment éviter que les situations de crise conjoncturelle conduisent à des mécanismes de retrait ou d'éviction des salariés peu ou pas qualifiés ? Un certain nombre d'entreprises ont recours à des plans de départ volontaire, à des ruptures conventionnelles et à un certain nombre d'outils de réduction des effectifs qui ne mettent pas nécessairement en œuvre des reconversions et des transitions professionnelles. Les solutions proposées sont souvent choisies par les salariés, et en particulier les salariés les moins qualifiés, car elles leur permettent de partir en retraite de manière anticipée (grâce aux préretraites) ou de bénéficier de sommes d'argent importante (à travers des primes de départ). Ce faisant, elles conduisent à leur éviction souvent définitive du marché du travail.

Y-a-t-il une véritable alternative à ces solutions de court terme ? Pour traiter de ce point, il faut repartir de l'enquête Defis du Céreq, qui porte sur l'analyse des parcours des salariés dans leur entreprise entre 2014 et 2017 et propose une typologie de parcours professionnels. Elle montre ainsi que 12 % des salariés, dont les trois quarts sont ouvriers ou employés, se caractérisent par des conditions de travail difficiles, peu de changements de poste ou de promotions, peu d'évolution professionnelle et un accès restreint à la formation. Près de la moitié d'entre eux ont suivi des formations dans le cadre de leur travail contre 67 % pour l'ensemble des salariés, mais un tiers seulement si l'on exclut les formations obligatoires (cf. Tableau ci-dessous).

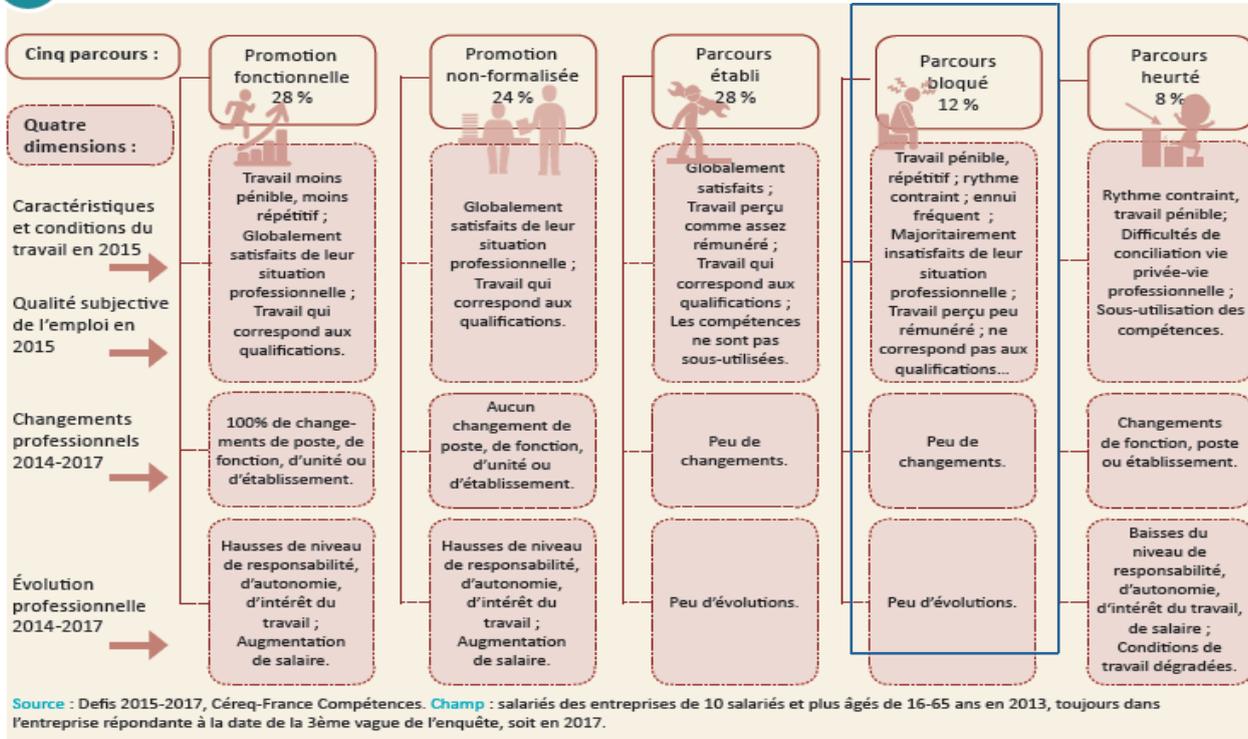
Ces salariés qui évoluent peu et se forment moins que les autres sont donc peu préparés par leur entreprise à évoluer professionnellement. En cas de coup dur, ils risquent d'être les premiers concernés par les solutions de court terme évoquées plus haut. Pourtant ces salariés « bloqués », sont 70 % à souhaiter se former dans les années à venir (pour une moyenne de 68 %), exprimant ainsi une appétence importante pour la formation.

Les similitudes sont ici nettes avec les caractéristiques récemment étudiées des métiers dits « de la deuxième ligne », qui concernent 4,6 millions de salariés<sup>3</sup>. On voit en effet que ces salariés ont eux aussi des perspectives de promotion très limitées et restent souvent « enkystés » dans leur situation de travail.

<sup>2</sup> Cette analyse fait suite à une audition devant la section du travail et de l'emploi du Conseil économique social et environnemental, en janvier 2021.

<sup>3</sup> Cette enquête de la DARES s'inscrit dans le cadre de la mission confiée en 2020 à C.Ehrel et S. Moreau-Follenfant sur la revalorisation des métiers « de la deuxième ligne » de la crise COVID : conducteurs de véhicules, agents d'entretien, caissiers et employés de libre-service, ouvriers du bâtiment, aides à domicile, etc. Cf. infra, bibliographie : Amosse T., Ehrel C. *et alii*, 2021.

2 Une typologie des parcours élaborée à partir de quatre dimensions



À partir de ce constat, quels sont les leviers possibles pour que ces salariés, potentiellement vulnérables, puissent envisager d'autres dynamiques en matière de transition professionnelle ? Parmi les outils, le compte personnel de formation (CPF) monte en puissance depuis 2 ans, notamment depuis sa monétarisation et son renforcement pour les individus dont le niveau de qualification est inférieur au niveau 3. Toutefois, le recours à la formation peut demeurer problématique pour des populations qui l'assimilent à leur expérience scolaire, pas toujours positive.

La formation est donc un élément essentiel, nécessaire mais pas suffisant. L'un des enjeux consiste à mettre en valeur une autre dimension de l'évolution professionnelle qui est la mobilité professionnelle. Les salariés doivent prendre conscience que les compétences dont ils disposent sont transférables, c'est-à-dire utilisables dans d'autres contextes professionnels. Il convient de réfléchir à d'autres leviers d'action pour permettre à ces salariés de réfléchir différemment sur leur devenir professionnel.

### Des leviers pour soutenir la mobilité individuelle

Les deux premiers leviers s'inscrivent dans un objectif de soutien à la mobilité des individus peu qualifiés, en partant de deux caractéristiques centrales de l'activité de leur activité pour les transformer en vecteurs de mobilité. Ces deux caractéristiques sont :

- **l'importance de l'expérience pratique**, acquise par et dans le travail, pour des individus sortis du système scolaire avec un diplôme de base ou sans diplôme. La validation des acquis de l'expérience depuis une vingtaine d'années et, beaucoup plus récemment, les actions de formation en situation de travail mises en place suite à la loi de 2018, constituent des pistes pour reconnaître la maîtrise des compétences sans passer par la voie de la formation classique.



- **la spécialisation des tâches qui leur sont confiées.** L'enjeu concerne ici les actions que peuvent engager les entreprises pour commencer à faire évoluer les salariés en leur confiant progressivement d'autres tâches, dans le but de développer leur polyvalence. Il ne s'agit pas ici de leur faire apprendre un nouveau métier mais simplement de leur permettre d'accomplir des gestes un peu plus complexes ou de maîtriser deux ou trois situations de travail différentes.

## Des leviers pour outiller la gestion des transitions

Pour mieux élaborer son propre parcours professionnel, il existe des dispositifs, anciens pour certains, comme l'entretien professionnel, récents pour d'autres comme le conseil en évolution professionnelle. Ils font partie de la deuxième catégorie de leviers, qui porte plutôt sur les outils permettant d'améliorer la gestion des transitions professionnelles.

Pour les salariés les moins qualifiés, se pose d'abord la question de l'accès à ces ressources qui pourraient leur permettre de se construire un avenir professionnel et de se projeter dans une perspective de mobilité, comme les autres salariés. Sachant qu'il leur est souvent très difficile d'imaginer pouvoir faire autre chose que leur emploi actuel, l'enjeu consiste à les aider à identifier leur potentiel de compétences transférables. Sur cet aspect, les dispositifs d'accompagnement internes aux entreprises, notamment les entretiens professionnels, ou les dispositifs externes comme le conseil en évolution professionnelle, ont une importance capitale.

Le deuxième levier important, qui renvoie au niveau macrosocial, est la possibilité pour ces salariés d'identifier des étapes dans leur parcours. En France, ces étapes correspondent à un certain nombre de balises, majoritairement des certifications publiques ou privées, diplômes, titres, certificats de qualification professionnelle, etc. Or le paysage français des certifications professionnelles est très complexe et peu lisible, malgré la mise en place du répertoire national des certifications professionnelles en 2002, auquel est venu s'ajouter le répertoire spécifique. La multiplication des certifications et des certificateurs rend crucial l'enjeu d'amélioration de la lisibilité de l'ensemble du système, notamment pour les salariés les moins qualifiés. Dans ce contexte, le chantier des blocs de compétences est tout à fait important à mettre en œuvre.

## Une mobilisation des acteurs à tous les niveaux

### *L'indispensable mobilisation des outils par les individus*

L'évolution professionnelle des individus est largement dépendante des formes d'organisation des entreprises dans lesquelles ils travaillent et des politiques RH mises en œuvre. Cependant, ils disposent, notamment depuis la loi de 2018, de démarches et d'outils comme le conseil en évolution professionnelle et le CPF, qu'ils peuvent utiliser de façon autonome ou en partenariat avec leur entreprise.

La question fondamentale à l'heure actuelle pour les salariés les moins qualifiés est celle du recours - ou souvent, hélas, du non-recours - de ces salariés à ces nouveaux droits. Les outils et les démarches que vont engager les entreprises, les OPCO, les partenaires sociaux, les pouvoirs publics et tous les acteurs dans l'environnement de ces salariés peu qualifiés sont primordiaux pour leur permettre de disposer d'une réelle information sur ces droits, et de les mobiliser. Une étude permettant de comprendre la nature de la mobilisation de leurs droits par les individus, notamment pour les moins qualifiés serait rapidement nécessaire.



### *La responsabilité majeure des entreprises*

Les entreprises ont une part de responsabilité majeure dans la construction de carrières pour leurs salariés de base. Elles pourront l'assumer d'autant mieux qu'elles percevront l'intérêt économique qu'elles peuvent retirer d'une gestion plus dynamique et inclusive de leurs salariés.

Une étude conduite au Céreq a ainsi montré que dans les entrepôts logistiques, par exemple, les politiques RH sont souvent fondées sur le renouvellement fréquent des salariés du fait des conditions de travail difficiles qui les usent physiquement. Ce *turnover* important est souvent géré de manière externalisée par des entreprises d'intérim. On voit toutefois apparaître dans certaines entreprises d'autres choix de gestion, qui visent à stabiliser les ressources humaines en essayant de développer la polyvalence des salariés, cette polyvalence reposant sur l'obtention d'une certification d'agent polyvalent de logistique. Cette démarche gagnant-gagnant permet à des salariés de commencer un élargissement de leur activité professionnelle, et aux entreprises concernées de favoriser leur attractivité et de fidéliser ces salariés au lieu de gérer leur *turnover*.

### *Le rôle structurant des branches professionnelles et des OPCO*

Du côté des branches et des OPCO, l'accent doit être mis sur deux dimensions :

- renforcer l'activité de service aux entreprises, notamment celles de moins de 50 salariés, devenues la cible officielle des OPCO. Il convient d'ouvrir le champ des possibles en matière de formation en montrant que le stage n'est pas l'unique option, en mobilisant des formations en distanciel pour permettre aux salariés d'être moins absents de leur entreprise. L'autre élément important consiste à favoriser les actions de formation en situation de travail.
- contribuer à la construction d'un système de certification plus homogène et plus lisible. Le chantier des blocs de compétences, définis comme des parties identifiées d'une certification professionnelle, doit être mené à terme. Les différents certificateurs doivent pouvoir identifier des blocs communs à plusieurs certifications.

### *Les politiques publiques : développer les EDEC*

Au niveau des politiques publiques et de la DGEFP, certains outils peuvent être mobilisés pour orchestrer les mobilités professionnelles des salariés les moins qualifiés. Ainsi, les Engagements de développement de l'emploi et des compétences (EDEC) permettent, parmi d'autres outils, l'échange et la contractualisation avec les branches professionnelles. Ils sont tout à fait intéressants car ils combinent un volet prospectif et un volet opérationnel.

Concernant l'évolution des salariés peu qualifiés, l'enjeu consiste à ce que les branches procèdent davantage à un véritable diagnostic partagé avec les pouvoirs publics, qui dépasse la simple réalisation d'une étude prospective souvent faite par des consultants externes. Le Céreq a tenté d'aller dans ce sens en animant entre 2016 et 2019 une expérimentation fondée sur la construction d'une Vision Prospective Partagée des Emplois et des Compétences (VPPEC) avec les acteurs économiques et sociaux de trois filières. Ainsi, dans la filière et de la transformation et de la valorisation des déchets, qui a fait l'objet d'une démarche de VPPEC, ce travail a vraiment permis que les acteurs identifient les enjeux de formation et de professionnalisation de leurs personnels de base (ripeurs ou agents de tri). La méthodologie des EDEC gagnerait sans doute à évoluer dans le sens d'un véritable temps d'échange entre professionnels pour leur permettre de construire une vision partagée de l'avenir, notamment des personnels peu qualifiés



Pour conclure, il apparaît vraiment nécessaire d'accompagner les salariés les moins mobiles pour les aider à prendre conscience des menaces qui pèsent sur leur qualification. Ils doivent pouvoir avoir recours à cet accompagnement, en interne dans leur entreprise, avec leur DRH ou leur responsable, ou dans le cadre du conseil en évolution professionnelle, afin d'avoir accès à un dialogue et des échanges et d'être aidé à prendre conscience que leur emploi est menacé et qu'il est préférable pour eux d'anticiper une probable transition.



## Bibliographie

[Des reconversions aux transitions : un nouvel âge des mobilités professionnelles ?](#), D. Brochier, *Céreq Bref* N° 405, 2021.

[La formation en entreprise accompagne les promotions mais fait défaut aux plus fragiles](#), E. Melnik-Olive, C. Stephanus, *Céreq Bref* n° 374, 2019.

[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.

[Le travail au cœur des apprentissages en entreprise](#), C.Fournier, M.Lambert, I. Marion-Vernoux, *Céreq Bref* n° 353, 2017.

[L'entretien professionnel peut-il contribuer au développement des compétences ?](#), C. Durieux, L. Baraldi dans *L'entreprise rend-elle compétent.e ?* Céreq Essentiels 02, 2021.

[Tous informés... tous formés](#), C. Brunet, G. Rieucan, *Céreq Bref* n° 378, 2019.

[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.

[De l'influence du numérique sur les compétences dans les entrepôts de la logistique](#), M. Hocquelet, *Céreq Bref* n° 388, 2020.

[Les blocs de compétences dans le système français de certification professionnelle : un état des lieux](#), F. Amat *et alii*, Céreq Echanges, n° 4, 2017.

[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.

[Observatoires prospectifs des métiers et des qualifications, l'âge de la maturité](#), A. Delanoë, N. Quintero, A. Valette-Wursthén, *Céreq Bref* n° 398, 2020.