

INSTITUT
MONTAIGNE



16 propositions pour
**faciliter les reconversions
professionnelles au
bénéfice de tous**

NOTE FÉVRIER 2022

INSTITUT
MONTAIGNE



Think tank indépendant créé en 2000, l'Institut Montaigne est une plateforme de réflexion, de propositions et d'expérimentations consacrée aux politiques publiques en France et en Europe. À travers ses publications et les événements qu'il organise, il souhaite jouer pleinement son rôle d'acteur du débat démocratique avec une approche transpartisane. Ses travaux sont le fruit d'une méthode d'analyse et de recherche rigoureuse et critique, ouverte sur les comparaisons internationales. Association à but non lucratif, l'Institut Montaigne réunit des chefs d'entreprise, des hauts fonctionnaires, des universitaires et des personnalités issues d'horizons divers. Ses financements sont exclusivement privés, aucune contribution n'excédant 1,5 % d'un budget annuel de 6,5 millions d'euros.

16 propositions pour **faciliter les reconversions professionnelles au bénéfice de tous**

NOTE – FÉVRIER 2022

À PROPOS DE L'AUTEUR

*Il n'est désir plus naturel
que le désir de connaissance*



Franck Morel

Expert reconnu du droit du travail depuis plus de vingt ans, Franck Morel est avocat associé chez Flichy Grangé Avocats. Il est également senior fellow à l'Institut Montaigne – Travail, Emploi, Dialogue Social.

Il avait déjà auparavant été plusieurs années avocat associé en droit du Travail chez Barthélémy avocats. Conseiller du Premier ministre Édouard Philippe sur les questions de relations sociales, de travail et d'emploi de 2017 à 2020 et de quatre ministres du travail de 2007 à 2012 (Xavier Bertrand, Brice Hortefeux, Xavier Darcos et Éric Woerth), il a contribué à l'élaboration d'une quinzaine de réformes dans le champ du travail et de l'emploi (ordonnances Macron de septembre 2017, réformes de la formation professionnelle de 2011 et 2018, de la santé au travail, du temps de travail, du dialogue social, création de la rupture conventionnelle...).

Franck Morel est auteur de plusieurs ouvrages dont *Un autre droit du travail est possible*, 2016, Fayard (avec le soutien de l'Institut Montaigne), co-écrit avec Bertrand Martinot ou encore *Durée et aménagement du temps de travail*, 11^e édition en 2021, revue fiduciaire.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	7
I. Encourager et sécuriser l'engagement dans un parcours de reconversion professionnelle	11
1. Mieux sensibiliser à l'engagement d'un parcours de reconversion professionnel	13
2. Rendre visibles les mobilités professionnelles existantes	18
II. Recentrer les outils sur les personnes plutôt que les statuts	22
1. Pour un CPF repensé, avec une architecture évolutive en fonction de la conjoncture économique	23
2. Mieux reconnaître le caractère formateur du travail : développer une culture de la transmission évaluée et potentiellement certifiante	27
III. Soutenir et promouvoir de manière volontariste la politique publique des reconversions professionnelles	30
1. Une gouvernance de la reconversion professionnelle en charge de l'organisation de la GPEC de la Nation est à construire	30
2. Renforcer l'efficacité des mécanismes de reconversion professionnelle	32
3. Permettre aux entreprises d'amortir fiscalement certaines dépenses d'investissement dans la formation	34
4. Les mécanismes de reconversion professionnelle sont actuellement dotés de crédits budgétaires à hauteur de 750M€ annuels mais leur utilisation doit être optimisée	36
Liste des propositions	39
Remerciements	42

INTRODUCTION

Reconversion : issu du latin convertere, qui signifie changer complètement, et du préfixe itératif « re », qui signifie à nouveau. La reconversion professionnelle peut ainsi se définir comme un changement complet d'activité professionnelle.

Sécuriser les parcours professionnels en favorisant les transitions individuelles constitue un défi majeur du XXI^e siècle. Dans une économie mondialisée où les transformations économiques, technologiques, juridiques et sociétales s'accroissent, et où l'exercice d'une activité professionnelle jadis promise à vie au sein de la même entreprise n'est plus la norme, offrir à chacun la possibilité d'évoluer professionnellement est une nécessité économique, sociale et morale.

L'année 2020 aura été inédite. L'impact de la crise sanitaire a conduit à de nombreuses suppressions d'emplois et l'arrêt de pans entiers de notre économie a contraint de nombreux salariés à envisager une reconversion professionnelle. Cependant, ne nous méprenons pas. Les conséquences de cette crise sur les dynamiques de l'emploi résultent tout à la fois d'un mouvement de destruction créatrice tel qu'imaginé par la théorie schumpétérienne et dépassent par ailleurs largement ce mouvement. La crise sanitaire a plutôt contribué à accélérer des tendances et mutations déjà engagées depuis la fin du XX^e siècle. Des transformations rapides, profondes et radicales du marché du travail se profilent ainsi dans les années à venir. Ainsi, le groupe Korian exprime un besoin de 2 400 collaborateurs nécessitant de recourir à l'ensemble des dispositifs de la formation professionnelle, notamment la reconversion, pour répondre à cette explosion de la demande. Plus globalement, le baromètre Manpowergroup des perspectives d'emploi pour le 4^e trimestre 2021 attestait d'un dynamisme jamais atteint : les intentions d'embauche en France ont quadruplé par rapport au trimestre précédent pour atteindre un record absolu et la prévision nette d'emploi s'affichait à + 37 %. Le ministère du travail évaluait quant à lui le nombre d'emplois vacants à 185 000 emplois¹ sur le territoire national au 4^e trimestre 2020.

De notre capacité à répondre à l'évolution des besoins en compétences et à outiller et accompagner tous les individus pour se préparer à des reconversions professionnelles, dépend la capacité de notre pays à résister au sein de l'économie mondiale. Les entreprises qui sauront encadrer l'évolution des compétences de leurs salariés et les pays qui réussiront le mieux l'appariement entre offre et demande sur le

¹ Dares (18 mars 2021), « Les emplois vacants », Données, <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/donnees/les-emplois-vacants>.

marché du travail seront les plus compétitifs à l'avenir. En ce sens, saisir l'enjeu des reconversions professionnelles est une priorité nationale en matière de politiques publiques d'emploi et de formation.

La reconversion professionnelle concerne l'ensemble de la population active, y compris les non-salariés et les personnes en recherche d'emploi, et elle revêt une pluralité de situations. Elle peut être subie ou volontaire, engagée à l'initiative de l'individu, résulter d'une démarche de l'entreprise qui souhaite faire évoluer professionnellement ses salariés ou encore être encouragée par le service public de l'emploi (SPE) afin de faciliter le retour sur le marché du travail des demandeurs d'emploi.

L'ingénierie à imaginer pour répondre à cette pluralité de situations est complexe et les solutions à apporter sont nombreuses. La seule certitude que nous avons aujourd'hui, c'est que les besoins sont immenses. L'Observatoire des trajectoires professionnelles estime ainsi que 33 % de la population active occupée a connu une transition professionnelle au cours des douze derniers mois, et qu'un actif sur cinq est actuellement engagé dans un processus de reconversion professionnelle².

8

Nous ne partons pas de rien. Depuis plus d'un demi-siècle, le législateur, avec les partenaires sociaux, très actifs sur le sujet, a élaboré un arsenal de dispositifs visant à accompagner les individus susceptibles de s'engager dans un parcours de reconversion professionnelle, que celui-ci soit subi ou volontaire. Aux origines, la loi du 16 juillet 1971 a établi les fondements du système de formation professionnelle continue : composante de l'éducation nationale permanente, elle constitue une obligation nationale à laquelle une diversité d'acteurs sont invités à contribuer (État, partenaires sociaux, offre de formations etc.). Le droit à la formation professionnelle continue fût une des avancées majeures de cette « nouvelle société » fondée sur la politique contractuelle dont le Premier ministre Jacques Chaban-Delmas avait initié la construction. Initialement interministérielle, la formation professionnelle continue fut ensuite rattachée au ministère en charge de l'Emploi (et non de l'Education nationale). Elle faisait l'objet d'un financement dédié via l'obligation faite à tous les employeurs de dix salariés et plus d'y consacrer un pourcentage de leur masse salariale - les entreprises étaient libres de dépenser elles-mêmes cette contribution. Le congé individuel formation (CIF) devint par la suite effectif. Les réformes engagées depuis ces quinze dernières années s'inscrivent dans une forme de continuité de ces principes en recherchant, d'un côté, aux fins de faire bénéficier d'un accès à

² Prud'homme, L. et Taphanel, L. (2018). *Quels accompagnements des trajectoires professionnelles en France ?*, Observatoire des trajectoires professionnelles, cité dans Livre blanc, Habart, L. (2020), *L'accompagnement des transition professionnelles*, LHH.

la formation ceux qui en ont le plus besoin, la meilleure orientation entre utilisation des fonds et besoins, et de l'autre côté, un renforcement des outils à la main des actifs pour faciliter leur mobilité professionnelle via divers avatars que furent notamment le Droit Individuel à la Formation (DIF) puis les différentes formes de Compte Personnel de Formation (CPF).

Notre droit continuera de s'adapter car, par essence, le droit de la « sécurisation des parcours professionnels » est un droit évolutif. Conséquence de la crise sanitaire, le dispositif de « Transitions Collectives » est récemment venu enrichir un recueil d'outils déjà riche. Pour autant, les freins aux mobilités restent encore trop nombreux (difficultés d'accès à l'information, cloisonnement des acteurs, illisibilité des outils et dispositifs mobilisables, barrières culturelles etc.), et les parcours de reconversion professionnelle encore trop complexes.

La conviction que porte cette note est qu'il est impératif d'aller plus loin pour lever les freins qui continuent d'entraver la mobilité professionnelle, notamment à travers l'émergence d'une véritable culture de l'évolution professionnelle. La crise socio-économique que nous traversons constitue une occasion unique de réfléchir à une gestion plus ambitieuse des transitions professionnelles. Sur quels leviers faut-il agir en priorité pour consolider un véritable système des reconversions professionnelles, susceptible de répondre aux besoins des salariés, des demandeurs d'emplois mais également des entreprises ? Comment pouvons-nous offrir à chacun l'ambition de vivre une multitude de vies professionnelles ?

9

Dans une économie mondiale en mutation accélérée, où les discontinuités de carrières ne feront que s'amplifier et où les besoins de reconversion professionnelle seront grandissants, les individus doivent concevoir l'évolution du marché du travail non comme un risque mais comme autant d'opportunités à saisir.

Les jeunes générations semblent avoir intégré les contraintes de mobilité dans la manière dont elles conçoivent leur parcours professionnel, en leur conférant une valeur positive. Capitaliser sur ce point doit nous conduire à imaginer des dispositifs innovants, indépendants du statut de l'individu et qui puissent permettre à chacun de tirer parti de l'instabilité du marché du travail.

La présente étude ne prétend pas à l'exhaustivité.

Il est tout d'abord nécessaire d'encourager et de sécuriser pour les entreprises comme pour les actifs l'engagement dans un parcours de reconversion professionnelle (1). Cela suppose de déployer plus largement le Conseil en évolution

professionnelle, de mieux connaître les mobilités et de faire en sorte que dans les entreprises, les entretiens soient de vrais outils de management de l'évolution des salariés, avec des moyens dédiés et non une obligation dont le non respect est administrativement sanctionnée.

Il convient ensuite de centrer les outils sur les personnes plutôt que sur les statuts (2). Un CPF repensé pour être orienté plus largement vers les besoins de l'économie, du marché du travail et des actifs, un accès aux fonctionnaires mieux organisé, des aides ciblées professionnellement au permis de conduire ou aux formations en langues vivantes et une véritable cartographie de toutes les compétences sont au service de cet objectif.

Enfin, une politique volontariste de promotion des reconversions professionnelles doit permettre de multiplier par quatre les formations (3). Une gouvernance de la GPEC de la nation, « *ardente obligation* » pour paraphraser le général de Gaulle, un dispositif bien identifié, souple et répondant aux multiples besoins, la reconnaissance fiscale de l'investissement que représente souvent la formation et une politique ambitieuse et active d'effet de levier dans les branches et les bassins d'emplois doivent être les bras armés de cette politique.

10

1 sur 2

C'est la proportion d'actifs qui connaît ou envisage une reconversion professionnelle.

1 Md€

C'est l'enjeu budgétaire global avec nos propositions et en utilisant au mieux les crédits non utilisés.

100 000

C'est le nombre de formations de reconversion professionnelle qui pourraient être dispensées soit quatre fois plus qu'aujourd'hui.

I

ENCOURAGER ET SÉCURISER L'ENGAGEMENT DANS UN PARCOURS DE RECONVERSION PROFESSIONNELLE

Initier un parcours de reconversion professionnelle n'est pas une démarche anodine, *a fortiori* lorsqu'elle n'est pas volontaire³. Dès lors, accompagner le cheminement de l'individu, très en amont des difficultés qu'il pourrait rencontrer lors de sa vie professionnelle et afin qu'il devienne réellement « acteur de son parcours professionnel », constitue un enjeu majeur de l'émergence d'une véritable culture de la reconversion professionnelle.

En 2021, près d'un actif sur deux⁴ connaissait ou envisageait une reconversion professionnelle. Pour autant, notre pays demeure l'un des pays où les salariés restent le plus longtemps au sein de la même entreprise (10,8 années en moyenne⁵). Ce paradoxe français tend à montrer que, si la volonté de reconversion professionnelle s'exprime clairement chez de nombreux Français, leur engagement dans cette démarche ne va pas de soi.

Le constat partagé par de nombreux acteurs est que les freins à la reconversion professionnelle sont encore trop nombreux.

Ils émanent de l'ensemble du processus d'évolution professionnelle : difficulté d'accès à l'information sur les dispositifs mobilisables et les reconversions envisageables tant pour les individus que pour les entreprises, trop faible propension des acteurs économiques à envisager des mutations professionnelles efficaces, trop grande importance accordée au diplôme et au niveau de la formation initiale dans

11

³ Les transitions sur le marché du travail sont davantage subies que souhaitées. L'augmentation globale du nombre des transitions résulte principalement de l'accroissement des transitions avec passage par le chômage : elles représentaient une transition sur cinq en 1975 contre une sur deux en 2000, et la part des actifs mobiles qui connaissent des allers et/ou retours entre emploi et chômage « s'est accrue sur la période 2008-2014, passant de 52,0% à 56,7% (+ 9%) ». Pour plus d'information, voir Flamand J. (2016), *Dix ans de transitions professionnelles : un éclairage sur le marché du travail français*, France Stratégie.

⁴ Baromètre BVA, les actifs et la reconversion professionnelle, 14 juin 2021.

⁵ OECD (2021), *Employment by job tenure intervals – average tenure*, OECD.

les processus de recrutement, passivité de certains professionnels des ressources humaines dans l'engagement des processus de reconversion professionnelle pour leurs salariés, poids trop grand accordé aux indemnités de fin de contrat de travail plutôt qu'aux mesures de transition des parcours professionnels, etc. L'insuffisante prise en compte de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE)⁶ peut aussi être citée. En particulier, la lourdeur de mise en place des jurys et de leur renouvellement dans le cadre des processus de certification est souvent citée comme un frein. Plusieurs propositions ont d'ailleurs été émises dans une période récente pour permettre de multiplier les jurys⁷. Marc-François Mignot Mahon, dirigeant de Galiléo, plaide il y a peu en ce sens afin que la VAE soit un « passeport » d'évolution tout au long de la vie⁸.

La validation des acquis est effectuée aux termes de la loi « par un jury dont la composition garantit une présence significative de représentants qualifiés des professions concernées », des dispositions réglementaires détaillant ensuite la mise en œuvre de ce principe⁹. Une place plus importante accordée aux entreprises dans la possibilité d'intervenir pour la mise en place de tels jurys, le cas échéant dans le cadre de conventions signées en amont avec les pouvoirs publics, pourrait être de nature à faire reculer les lourdeurs ressenties.

PROPOSITION N° 1

Engager un travail d'assouplissement de la réglementation relative à la composition des jurys dans le cadre de la VAE et leur renouvellement pour faciliter leur mise en place et leur gestion, renforcer le lien avec les besoins des entreprises.

L'élaboration d'une véritable culture de l'évolution professionnelle demeure en construction dans notre pays. Inciter individus et entreprises à engager des processus de reconversion professionnelle suppose, en premier lieu, de réaffirmer et de renforcer le rôle central de l'accompagnement.

⁶ Le sujet de la VAE est connexe à celui de la reconversion professionnelle mais son analyse nécessiterait une étude dédiée.

⁷ *Libérer la VAE, comment mieux diplômer l'expérience*, Danielle Kaisergruber, Abdoul Karim Komi, David Rivoire, Terra Nova, 7 février 2018.

⁸ Centre Info, compte rendu du 21 octobre 2021 de la table ronde Institut Montaigne/Terra Nova consacrée aux enjeux de la formation professionnelle.

⁹ Art. L. 335-5 et R. 335-8 et suivants du code de l'éducation.

Par ailleurs, une analyse plus granulaire des mobilités professionnelles engagées par de nombreux individus au cours des dernières années doit permettre de schématiser les parcours de reconversion professionnelle possibles, et encourager la prise d'initiative en matière de reconversion.

1. Mieux sensibiliser à l'engagement d'un parcours de reconversion professionnel

L'accès à l'information et l'accompagnement sont des déterminants majeurs de la reconversion professionnelle. Engager un parcours réussi suppose que l'individu, qu'il soit salarié, indépendant ou demandeur d'emploi, soit en capacité cumulativement d'évaluer ses compétences – et, au besoin, d'identifier les nouvelles compétences professionnelles à acquérir –, de discerner parmi l'ensemble des certifications celles qui sont le plus à même de répondre à ses besoins, d'avoir accès à une analyse territorialisée des besoins du marché du travail et enfin d'être en mesure de déterminer les dispositifs, financements et organismes qu'il est susceptible de mobiliser pour poursuivre son ambition.

Dans ce contexte, le renforcement des capacités individuelles d'accès à la formation via le compte personnel de formation (CPF) ne saurait constituer une fin en soi. Une véritable appropriation de ce nouveau droit individuel suppose qu'il s'inscrive dans un dispositif plus global d'accompagnement des individus pour construire une évolution professionnelle, que celle-ci passe ou non par une action de formation, de VAE ou par un bilan de compétences. En effet, la construction d'un projet de reconversion professionnelle induit différentes phases (d'information, d'identification de la formation requise et de prise de contact avec les prestataires de formation), pour lesquelles de nombreux salariés ont besoin d'être aidés.

Il existe aujourd'hui trois principaux moyens d'accès à l'information relative à la reconversion professionnelle : l'accès autonome, les entretiens professionnels (EP) et le conseiller en évolution professionnelle (CEP).

L'accès à l'information de manière autonome est rendu complexe par la multiplicité des acteurs et des analyses produites aux niveaux national, régional et sectoriel. Force est de constater que, malgré les réformes successives (diminution du nombre des OPCA transformées en OPCO, mise en place d'une plateforme pour le CPF, accessibilité en ligne du répertoire opérationnel des métiers et des compétences ROME, etc.), le système demeure encore trop peu lisible et l'accès autonome à

l'information reste essentiellement l'apanage des « cols blancs ». Si incontestablement les outils existent, leur appropriation par les acteurs économiques demeure insatisfaisante, et ce en dépit d'un intérêt fort de la part des individus. Ainsi, plus de la moitié des personnes qui ne sont pas accompagnées dans un projet de reconversion professionnelle souhaiteraient pouvoir bénéficier de conseils sur les possibilités de financement et de formation¹⁰.

Une deuxième voie d'accès à l'information par les salariés résulte de l'obligation faite à toutes les entreprises, depuis la réforme de la formation professionnelle de 2014, d'organiser un entretien professionnel bisannuel consacré aux perspectives d'évolution professionnelle¹¹ du salarié. Chemin faisant, les entretiens professionnels s'ancrent dans les pratiques des entreprises. Cependant, les analyses menées sur ces entretiens professionnels invitent à nuancer leur portée sur la transmission et l'appropriation des informations nécessaires à l'engagement d'une évolution professionnelle. Elles montrent notamment que l'organisation de ces entretiens est partielle et inégalitaire¹², et que leur trop grande porosité avec l'entretien annuel de performance du salarié¹³ les privent, dans la majorité des cas, de leur objet. Ainsi, l'entretien professionnel « *reste essentiellement un outil de management au sein des entreprises* » plutôt qu'un mécanisme au service de l'évolution des salariés au sein et au-delà de l'entreprise.

Néanmoins, il ne paraît pas nécessaire d'aller plus loin en matière de contraintes relatives à la conduite d'entretien en raison de leurs multiplications ces dernières années. Pour preuve, s'est ajouté l'entretien télétravail annuel visant à vérifier les conditions de l'activité et la charge de travail, l'entretien relatif au suivi de la charge de travail du salarié dont l'organisation du travail repose sur le forfait annuel en jours (forfait-jours) visant à s'assurer de la compatibilité de cette organisation avec sa vie personnelle ou encore l'entretien professionnel de seconde partie de carrière visant à préparer et gérer au mieux la deuxième partie de vie professionnelle du salarié.

10 Centre Inffo – Institut CSA (2021), 2^e édition du Baromètre de la formation et de l'emploi.

11 Depuis 2016, l'employeur se doit d'informer lors de l'entretien professionnel sur la VAE et, depuis 2018, sur le CPF et le CEP. La mise en place de ces entretiens est assortie d'un état des lieux récapitulatif à 6 ans. Dans les entreprises de plus de 50 salariés, si les entretiens n'ont pas été effectués tous les deux ans et si le salarié n'a pas bénéficié d'au moins une action de formation non obligatoire, l'employeur est tenu d'abonder le CPF (3 000 euros depuis 2019).

12 Ainsi, près de 70 % des salariés ont participé à un EP en 2017-2018 dans les entreprises de 250 salariés et plus, contre seulement 40 % dans les entreprises de moins de 250 salariés. De la même manière, 75 % des cadres y ont participé contre 40 % des ouvriers. Pour plus d'information, voir Cereq – France compétences (2019), Défis, volet « salariés ».

13 En 2015-2016, 80 % des salariés déclaraient que leur travail avait été évalué lors de l'entretien professionnel, or le code du travail précise sans ambiguïté que l'entretien professionnel ne doit pas porter sur l'évaluation du travail du salarié (c. trav. art. L. 6315-1, al. 1).

Par ailleurs, il faut noter qu'il est possible d'adapter par la négociation collective la périodicité des entretiens biennaux dans des limites peu explicites, ainsi que les modalités d'appréciation du parcours professionnel, mais par ailleurs pas celles de l'entretien récapitulatif effectué au bout de six ans.

L'absence de tenue de tout ou partie des entretiens, l'absence de suivi de certaines formations par les salariés durant la période de six ans induit une sanction dans des conditions très insécurisantes pour les entreprises. En effet, le Ministère du travail estime dans une circulaire que la sanction est due sous forme d'abondement de 3 000 € par salarié si l'une ou l'autre seulement des règles relatives à la tenue des entretiens ou bien à celles relatives à l'organisation minimale de formations n'ont pas été respectées. À l'inverse, le juge judiciaire¹⁴ et le rapport parlementaire¹⁵ de la loi du 5 mars 2014 qui a posé ce principe estiment que les deux carences doivent être réunies pour induire la sanction. Cette insécurité juridique dans un contexte où des sommes considérables sont en jeu – de 3 000 € à 9 000 € par salarié concerné – pour des raisons parfois ressenties comme formelles, est éminemment préjudiciable et ne favorise pas la formation et les entretiens dans des conditions constructives.

Il serait donc souhaitable de modifier la loi pour élargir les possibilités d'adaptation de l'application des dispositions légales relatives aux entretiens (périodicité de tous les entretiens sans limite de six ans et en pouvant grouper ceux-ci avec d'autres entretiens). Un abondement spécifique du CPF serait prévu par l'accord collectif dans ce cas. Cet abondement serait orienté vers des besoins spécifiques de formation. Les entreprises qui auraient signé un tel accord avant la fin de l'année 2022 bénéficieraient d'une exonération de l'abondement sanction et des pénalités éventuelles dues en cas d'absence de réalisation de tout ou partie des entretiens légaux aux cours des six dernières années. L'annonce d'une telle évolution peut intervenir avant l'échéance de mars 2022 prévue réglementairement¹⁶ pour la mise en œuvre de ces abondements sanctions. Cette échéance pourrait aussi être rallongée réglementairement.

Un tel dispositif inciterait massivement à donner du sens à ces entretiens et à organiser des abondements du CPF orientés vers de réels besoins.

14 Cour d'Appel de Paris, Pôle 6 – chambre 10, 2 décembre 2020, n° 18/05343.

15 N° 1 754 tome I – Rapport sur le projet de loi, après engagement de la procédure accélérée, relatif à la formation professionnelle.

16 Décret n° 2021-1916 du 30 décembre 2021.

PROPOSITION N° 2

Permettre à un accord collectif d'adapter les obligations en matière d'entretien professionnel (fréquence, regroupement d'entretiens, contenus etc...) en prévoyant un abondement au CPF des salariés, utilisable pour des besoins spécifiques. En contrepartie, les pénalités dues pour le non-respect des obligations antérieures seraient remises en cas de signature d'un tel accord avant le 31 décembre 2022.

Dans un contexte où l'accès à l'information demeure complexe et où l'entretien professionnel ne permet que partiellement la transmission de l'information, le conseiller en évolution professionnelle (CEP) représente la troisième voie d'accès à l'information. Renforcé par la loi du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel », le CEP est un dispositif d'accompagnement gratuit et personnalisé, mobilisable à l'initiative du salarié qui souhaite faire le point sur sa situation professionnelle. Il constitue un recours essentiel pour tout actif occupé – par définition, les demandeurs d'emplois n'ont pas accès aux entretiens professionnels – souhaitant engager une démarche de reconversion professionnelle, en permettant au salarié d'établir et de façonner un projet d'évolution professionnelle cohérent et réfléchi.

La mise en place du CEP constitue un outil majeur de l'amélioration du service rendu aux individus dans la construction de leur projet professionnel. Cependant, il demeure un outil encore trop méconnu par les actifs. Seuls 100 937 actifs occupés ont ainsi été accompagnés en 2020, et ce en dépit d'un taux de satisfaction très élevé parmi les bénéficiaires (90%)¹⁷. De plus, ne bénéficiant pas de financements dédiés, la montée en charge du CEP n'est pas envisagée conjointement au développement du CPF, dont il constitue pourtant le pendant essentiel. Enfin, en termes qualitatifs, la réussite du CEP nécessite que les conseillers qui en ont la charge soient capables de conjuguer les aspirations personnelles des individus et les besoins du marché du travail constatés territorialement. Or, le plus souvent, les CEP sont insuffisamment identifiés dans le paysage d'une entreprise et demeurent éloignés des salariés. Cette distanciation avec le salarié devrait conduire à renforcer en entreprise l'accès aux CEP et pour la part Pôle emploi à le rendre plus visible pour le demandeur d'emploi, les CEP ne disposant pas aujourd'hui des moyens nécessaires à l'exercice complet de leur mission. L'accès numérique aux CEP via l'application Mon Compte Formation

constitue néanmoins une facilité utile qu'il conviendrait de plus valoriser dans la communication appliquée au CPF et au CEP. Par ailleurs, le souhait de reconversion est fréquemment lié à un nouveau choix de vie et les moteurs de ce choix sont multiples dont l'employabilité mais plus encore des facteurs d'organisation liés aux conditions de travail associées à ce nouveau choix de carrière (horaire, pénibilité moindre, équilibre vie pro/vie perso), de meilleures conditions salariales, la recherche de sens dans les missions réalisée notamment par l'impact social ou environnemental lié, ou l'intérêt personnel du collaborateur (métier de bouche, artisanat, luxe, bien-être, innovation...). L'approche de la reconversion doit le prendre en compte.

PROPOSITION N° 3

Promouvoir le CEP, à l'instar de la mobilisation organisée, via une campagne de communication nationale, pour promouvoir le CPF, en valorisant l'accès numérique au CEP dans la plateforme Mon Compte Formation.

Un meilleur accompagnement des individus susceptibles d'engager un processus de reconversion professionnelle est d'autant plus vital que ceux-ci disposent désormais d'un accès à des plateformes gratuites pour identifier les offres d'emploi. L'émergence de ces outils numériques ne saurait suffire à rendre l'information accessible à tous, et doit désormais justifier la concentration des efforts sur l'accompagnement des individus. Il s'agit ainsi d'offrir aux individus les capacités de s'orienter au regard de leurs compétences, et d'identifier celles qu'il leur reste à acquérir pour répondre aux besoins avérés du marché du travail.

L'expérimentation demandée par l'accord-cadre national interprofessionnel du 14 octobre 2021 à la Caisse des dépôts et consignations visant à ne permettre l'achat de certaines formations via le CPF (celles visant des certifications hors du répertoire national des certifications professionnelles) que sur validation de l'opérateur du CEP est intéressante. Cela viserait en particulier les formations au permis de conduire, dont le recours via le CPF a été multiplié par quatre entre 2019 et 2020, ou celles à la création d'entreprise. Ces actions sont pertinentes et méritent souvent d'être encouragées mais via le CPF et dans le cadre d'un véritable projet professionnel alors même qu'existent d'autres moyens de soutenir ces démarches. Il est pertinent de mener cette expérimentation.

¹⁷ France compétences (2021), « EP des actifs occupés en 2020 : un premier bilan prometteur », communiqué de presse, https://www.francecompetences.fr/app/uploads/2021/04/CP_Bilan-1an-CEP-actifs-occupés.pdf.

Il est à noter que le Ministère du travail a élaboré un guide à destination des entreprises et des salariés pour les accompagner dans les reconversions et rendre plus visibles et plus lisibles les différents outils mis à disposition¹⁸.

PROPOSITION N° 4

Engager l'expérimentation demandée par les partenaires sociaux liant achat de certaines formations hors RNCP via le CPF à la validation du CEP.

2. Rendre visibles les mobilités professionnelles existantes

La connaissance approfondie de l'évolution du marché de l'emploi est un prérequis fondamental de l'engagement réussi d'un individu dans une démarche de reconversion professionnelle. Ces dernières années, de nombreuses analyses visant à l'évaluation des besoins en compétences ont été initiées aux niveaux national, régional et sectoriel.

Outre la Dares et France Stratégie, qui travaillent régulièrement sur différents scénarii¹⁹, de nombreux acteurs fournissent des informations utiles pour apprécier l'évolution du marché de l'emploi²⁰. Cependant, cette multiplicité des acteurs et des informations disponibles s'avère source d'illisibilité pour de nombreux individus.

Une première étape devrait viser à harmoniser les données issues des différents acteurs, en poursuivant l'objectif de dresser un panorama complet des déséquilibres existants en matière de compétences. La création d'une plateforme nationale de partage des informations sur l'évolution des compétences, accessible à tous et déclinée territorialement, permettrait aux utilisateurs de comprendre plus aisément les déséquilibres et les mutations en cours sur le territoire. Cela faciliterait, *in fine*,

18 « Accompagner les reconversions professionnelles dans les territoires », novembre 2021.

https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/dossier_accompagnement_reconversions_pro.pdf

19 France Stratégie - Dares (Avril 2015), *Les métiers en 2022*, https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs_rapport_metiers_en_2022_27042015_final.pdf.

20 Les Engagements de développement des emplois et des compétences (EDEC) ont pour objectif d'anticiper les conséquences des mutations économiques, sociales et démographiques sur les emplois et les compétences. L'obligation de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) des entreprises vise à anticiper et adapter la structure des effectifs ainsi que l'évolution des emplois, des métiers et des compétences au regard des orientations stratégiques décidées ou subies par l'entreprise. Les observatoires régionaux sur l'évolution des compétences des entreprises, les chambres consulaires, les Maisons de l'emploi et les enquêtes de Pôle emploi sur les besoins en main d'œuvre (BMO) dispensent également de nombreuses informations sur l'évolution du marché de l'emploi.

leur orientation. Cette méta-analyse, qui pourrait être confiée au Réseau emploi et compétences (REC), devrait ensuite faire l'objet d'une vaste campagne de communication à destination des individus sur le marché du travail.

Cependant, et au-delà de la dimension prospective de ces travaux, l'enjeu pour notre pays à court terme est de « donner à voir » les reconversions professionnelles existantes pour favoriser l'émergence d'une véritable culture de l'évolution professionnelle.

Nous savons l'importance croissante accordée par les employeurs, dans le cadre de leurs processus de recrutement, aux compétences et aptitudes comportementales (capacité d'adaptation, motivation, disponibilité, sens de l'initiative, sens de l'organisation, créativité, intelligence émotionnelle, etc.). Celles-ci sont souvent qualifiées de « savoir être » ou de *soft skills*. Si l'identification de ces compétences transférables²¹ et transversales fait l'objet de nombreux « référentiels », ces outils demeurent relativement inaboutis. En particulier, la création d'un référentiel de compétences exhaustif est rendue complexe par la délicate identification des compétences selon le type d'activité exercée et par le caractère difficilement objectivable de certaines d'entre elles.

Cependant, la capacité de notre société à repérer et valoriser les compétences transférables et transversales des individus constitue un enjeu fondamental.

Partir des compétences pour favoriser le décloisonnement du marché du travail et la mobilité inter-sectorielle est l'ambition poursuivie par l'ensemble des acteurs du secteur depuis une cinquantaine d'années. Aujourd'hui, l'émergence de plateformes numériques et d'outils connexes facilitant le traitement de mégadonnées permet de partir des mobilités effectives pour identifier de manière très analytique les compétences transférables et transversales clés.

Dès lors, un travail d'analyse fine des mobilités actuellement à l'œuvre devrait être engagé. L'enjeu est ici de systématiser les idées astucieuses envisagées par des DRH inventifs ou de mettre en lumière les pratiques innovantes de recrutement adoptées par certaines entreprises, des initiatives qui restent pour l'instant trop souvent de l'ordre de l'anecdote.

21 Ces deux familles de compétences peuvent être dissociées selon leurs contours. Ainsi, tandis que les compétences transférables sont mobilisables pour divers métiers au sein d'une même « famille professionnelle », les compétences transversales sont mobilisables dans le cadre de métiers issus de « familles professionnelles » différentes. Cette distinction est explicitée par le Centre d'Évaluation de Documentation et d'Innovation Pédagogique (CEDIP). Pour plus d'information, voir CEDIP (Juillet 2019), « En lignes », numéro 83, <http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/transtranv.pdf>.

Plusieurs pistes doivent être explorées pour détecter ces mobilités, et c'est sans doute en combinant plusieurs approches que nous pouvons y parvenir.

Les études conduites par des plateformes comme LinkedIn offrent des informations précieuses pour comprendre les aspirations des actifs, les transitions à l'œuvre entre différents secteurs d'activité et les mobilités effectives enregistrées. Ces informations s'articulent autour de trois indicateurs principaux, qui s'appuient sur différentes échelles de précision.

Un premier indicateur, issu des travaux de recherche de LinkedIn, porte sur la manière dont les chercheurs d'emploi ajustent leur stratégie de reconversion professionnelle. Plus particulièrement, il s'agit d'une mesure de la probabilité qu'un actif recherche un emploi dans un secteur différent de celui dans lequel il évolue actuellement. Une analyse de cet indicateur basée sur la comparaison entre le mois de février 2020 et le mois de février 2021 montre que les professionnels actifs dans le commerce de détail, de l'industrie manufacturière, de la finance ou des services aux entreprises étaient moins susceptibles de postuler en dehors de leur secteur d'activité que les autres. À l'inverse, les professionnels actifs dans les domaines du divertissement, des transports et des loisirs sont plus susceptibles de rechercher un emploi en dehors de leur domaine d'activité. Si ces résultats sont fortement corrélés aux effets de la crise sanitaire, ils permettent néanmoins de nous renseigner sur les aspirations des actifs, et donc plus singulièrement sur la perception de leur capacité à évoluer dans un univers professionnel différent eu égard aux compétences acquises. Ces résultats permettent également de mieux appréhender les secteurs d'activité à prioriser dans le cadre d'une politique nationale de facilitation des mobilités professionnelles.

Un deuxième niveau d'analyse permet d'étudier les transitions effectives entre secteurs d'activité.

À titre d'exemple, entre décembre 2020 et février 2021 :

- Les transitions du secteur « Loisirs et voyages » vers le secteur « Logiciels et services informatiques » représentaient 15 % des transitions depuis ce secteur, contre seulement 6 % de transitions réalisées à destination du secteur « Médias et communications ».
- Les transitions du secteur « Transports et logistiques » vers le secteur « Service aux entreprises » représentaient 19 % des transitions depuis ce secteur, contre seulement 6 % de transitions réalisées à destination du secteur « Construction ».

La granularité de cette analyse permet de mieux identifier les schémas de transition inter-professionnelle, et doit permettre de mieux guider les actifs susceptibles de transition au-delà de leur « famille professionnelle ».

Enfin, un troisième niveau d'analyse permet d'identifier les compétences communes à différents rôles au sein des industries. Certains métiers, qui ne requièrent pourtant pas le même niveau de diplôme de prime abord, se basent sur un portefeuille de compétences similaires. Il est primordial d'explicitier ces liens afin de favoriser la compréhension du passage d'une industrie à l'autre par les professionnels, et de fluidifier les mobilités entre métiers issus de « familles professionnelles » différentes.

La diffusion et l'analyse des indicateurs employés par ces études, combinées à l'engagement de projets de recherche visant à interroger massivement les DRH des entreprises et les agences d'intérim sur leurs pratiques novatrices, devraient permettre de mieux identifier les enveloppes de compétences les plus valorisées par les recruteurs. Une meilleure connaissance de celles-ci devra permettre de démocratiser les mobilités professionnelles, par un meilleur accompagnement des actifs en cours de reconversion professionnelle et une diffusion des opportunités à ceux qui n'ont pas encore pleinement considéré un tel recours.

PROPOSITION N° 5

Engager un travail d'analyse des mobilités professionnelles afin de favoriser l'identification des compétences transversales et transférables clés sur lesquelles les recruteurs s'appuient.

RECENTRER LES OUTILS SUR LES PERSONNES PLUTÔT QUE LES STATUTS

La question des reconversions professionnelles est indifférente au statut des individus. Elle concerne tous les actifs, qu'ils soient en CDD, en CDI, en contrat d'intérim ou demandeurs d'emploi. Dès lors, bien au-delà de l'illisibilité et des difficultés d'accès aux différents dispositifs évoquées plus tôt, la crise sanitaire que nous traversons doit être l'occasion de questionner à nouveau l'équité et l'universalité de notre système d'accompagnement.

Sans procéder à une exégèse de l'évolution des formes d'ajustement de l'emploi depuis la crise économique de 2008, il est nécessaire de constater que le recours au licenciement économique a fortement diminué. Il s'agit en effet de la modalité de rupture du contrat de travail qui comporte le plus d'obligations de moyens en matière de reclassement des salariés, surtout dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE). Cette évolution, conjuguée à l'augmentation du recours aux contrats temporaires (contrat à durée déterminée²² et missions d'intérim), a contribué à une diminution très importante du nombre de personnes bénéficiant de mesures spécifiques d'accompagnement professionnel.

Dès lors, comme le rappelle le Conseil Économique Social et Environnemental (CESE), « il convient d'affirmer l'impérieuse nécessité de construire des dispositifs qui s'attachent à la personne plus qu'au statut professionnel du moment »²³.

22 Sur les vingt millions de contrats signés chaque année en France, deux tiers sont des CDD de moins d'un mois. Pour plus d'information, voir Les Échos (22 juin 2018), « Un tiers des CDD ne dure qu'une journée », Les Échos, <https://www.lesechos.fr/economie-france/social/un-tiers-des-cdd-ne-dure-qu'une-journee-133720>.

23 Compain, F. et Vivier, B. (Mars 2011), *Les reconversions professionnelles*, Les Avis du CESE, https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2021/2021_08_reconversions_professionnelles.pdf.

1. Pour un CPF repensé, avec une architecture évolutive en fonction de la conjoncture économique.

Le CPF offre à chaque actif des droits effectifs, individuels et universels, lui permettant de se former et d'acquérir des compétences quelle que soit sa formation initiale, et ainsi de décider de son avenir professionnel. Désormais monétisé²⁴, accessible via la plateforme « mon compte formation » et susceptible d'un abondement par l'employeur pour les salariés et par Pôle emploi pour les demandeurs d'emplois si leurs droits sont insuffisants, le CPF est un outil bien répandu.

Alors qu'il avait connu une montée en charge modérée jusqu'en 2018²⁵, le recours au CPF s'est intensifié suite à la tenue de la campagne de communication gouvernementale sur l'application dédiée²⁶. Il est à noter que le développement des formations à distance a largement contribué à limiter la baisse du flux d'inscription pendant la crise sanitaire, passant de 20 000 inscriptions hebdomadaires avant le début de la pandémie à 8 000 à la fin.

Pourtant, le succès du recours au CPF pose un double problème d'ordre financier. D'abord, et comme le souligne le rapport des inspections générales des affaires sociales (IGAS) et des finances (IGF), « il est indéniable que la conception même du CPF empêche en pratique tout mécanisme de régulation qui ne remette pas en cause son principe même »²⁷.

Par son caractère de « patrimoine personnel et intangible des salariés », le CPF est mobilisable à l'entière discrétion des individus et sans limite dans la mesure où les formations demandées restent éligibles. Dans le même temps, pourtant, les besoins de financement du CPF ne sont pas couverts par les recettes prévisionnelles. En particulier, la diminution de la masse salariale induite par la crise sanitaire tend à remettre en cause la soutenabilité financière de notre système de formation professionnelle, au premier rang duquel figure le CPF.

24 Le CPF est désormais comptabilisé non plus en heures mais en euros. Il est crédité de 500 euros par an pour les salariés à temps plein dans la limite de 5 000 euros, et une mobilisation particulière du CPF est prévue pour le financement d'actions de formation certifiantes permettant de changer de métier ou de profession dans le cadre d'un projet de transition professionnelle. Les publics les plus fragiles de niveau inférieur ou égal à V (CAP) peuvent s'appuyer sur un compte crédité de 800 euros chaque année, dans la limite de 8 000 euros.

25 En 2018, 2,1 % des demandeurs d'emploi et 1,7 % des salariés du privé se sont formés en mobilisant leur CPF.

26 Entre le 21 novembre 2019, date d'initiation de la campagne de communication sur l'application dédiée, et le 24 février 2020, 1 270 000 personnes ont activé leur profil et 154 000 actions de formation ont été engagées pour un montant de 170,2 millions d'euros, financé par la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC).

27 Inspection générale des affaires sociales – Inspection générale des finances (Avril 2020), *Conséquences financières de la réforme de l'apprentissage et de la formation professionnelle*, écrit par Lavenir, F. et al.

Ensuite, le CPF apparaît inadapté par rapport au volume de financements qui peut devoir être mobilisé dans le cadre d'une reconversion lourde. Cet outil prévoit ainsi 5 000 euros pour les salariés continûment employés, et 8 000 euros pour les non qualifiés. Même après 10 ans d'abondement du compte de l'individu, le montant mobilisable reste modeste face à des reconversions parfois complexes, qui nécessitent un parcours long et dont le coût global doit intégrer les actions de formation, un revenu de remplacement et, dans certains cas, des frais de mobilité²⁸. Ce constat est particulièrement âpre pour les salariés dont la qualification est ancienne et n'a pas fait l'objet d'une mise à jour récente, mais aussi pour tous ceux dont l'emploi est précaire ou qui ont connu de longues périodes de chômage.

Les signataires de l'accord cadre national interprofessionnel du 14 octobre 2021 pointent le fait que le salarié doit pouvoir mobiliser son CPF au service de son parcours professionnel et en lien avec les besoins des entreprises de son territoire. Ils regrettent que l'utilisation du CPF s'inscrive insuffisamment dans ce cadre, notamment du fait d'une carence d'accompagnement.

L'enjeu est essentiel alors que les besoins de formations sont croissants et que les moyens financiers consacrés au CPF pourraient dériver, sans assurer ce lien avec ces mêmes besoins.

Le taux de recours pour les salariés du privé est passé de 1,5 % à 2,5 % entre l'ancien et le nouveau dispositif de CPF. La part des non-cadres et des moins qualifiés est plus forte mais le fait que les formations les plus suivies concernent sur le podium les transports (en particulier le permis de conduire), les langues et la création ou reprise d'entreprises, établit-il un lien avec les besoins de l'économie ? Un euro dépensé pour le CPF doit être profitable à l'emploi, à la croissance.

Ces précisions invitent à envisager une évolution du CPF, notamment en ce qui concerne l'universalité de son accès. Ainsi, à l'instar de ce qui avait été envisagé dans le cadre du passage du congé individuel de formation (CIF) au projet de transition professionnelle (PTP), communément appelé CFP transition, le CPF pourrait être recentré provisoirement sur des formations qualifiantes, correspondant à un projet professionnel précis pour lequel des débouchés professionnels sont clairement identifiés. Cette démarche supposerait simultanément la tenue d'un recensement plus précis des métiers en tension et d'un repérage organisé des métiers en émergence

²⁸ Pour les salariés dont le suivi de la qualification n'a pas été assuré (entretiens tous les 6 ans rendu obligatoire), des versements de 3 000 euros à la charge de l'employeur ont été prévus. Il en est de même pour les personnes licenciées pour une cause réelle et sérieuse parce qu'elles n'ont pas accepté la modification de leur contrat de travail induite par un accord de performance collective.

susceptibles de permettre l'accès à des formations qualifiantes via le CPF. Cette période de deux années serait mise à profit pour organiser à l'issue de ces deux années une utilisation du CPF élargie mais réservée à des formations certifiantes en lien avec les besoins de l'économie. L'expérimentation demandée par les partenaires sociaux relative à une validation préalable du CEP pour l'accès à certaines formations non qualifiantes via le CPF serait analysée et les conclusions en seraient par ailleurs tirées. Il pourrait être également envisagé une aide spécifique activable par le CEP pour ces trois types de formations dès lors qu'elle serait sortie par exemple de la prise en compte par le CPF.

PROPOSITION N° 6

Réorienter le recours au CPF vers des formations qualifiantes, pour lesquelles des débouchés professionnels sont bien identifiés.

PROPOSITION N° 7

Mettre en place une aide spécifique mobilisable par les CEP pour les formations ne pouvant être prises en charge par le CPF mais participant à un projet de mobilité professionnelle validé (permis de conduire, apprentissage des langues, création ou reprise d'entreprises).

Par ailleurs, pour répondre aux besoins de financement des reconversions lourdes, qui supposent notamment au préalable l'établissement d'un bilan de compétences, et orienter plus encore la formation vers ceux qui en ont le plus besoin, les crédits annuels du CPF – respectivement de 500 et 800 € jusqu'à un plafond de dix fois selon le niveau de formation des actifs concernés – seraient modifiés dans le sens d'un transfert d'une partie de ces crédits des actifs qualifiés vers les actifs moins qualifiés, augmentant ainsi fortement le crédit annuel de 800 €.

Le CPF pourrait par ailleurs faire l'objet d'un abondement supplémentaire pour les individus n'ayant reçu aucune formation diplômante ou certifiante au-delà de la dixième année ou ceux qui n'ont pas changé d'emploi durant cette période décennale.

Il s'agit d'offrir une véritable seconde chance aux moins qualifiés et de préparer l'avenir en optimisant l'usage des moyens mutualisés de la formation professionnelle.

Enfin, toute personne disposant d'un CPF pourrait sur la base du volontariat reverser tout ou partie du montant de son CPF à un fonds dédié à l'accompagnement et à la reconversion professionnelle des moins qualifiés...

PROPOSITION N° 8

Redéfinir le montant individuel des crédits annuels du CPF selon le niveau de formation des actifs afin de consacrer une part plus importante de ceux-ci aux moins qualifiés.

PROPOSITION N° 9

Promouvoir un dispositif de seconde chance à destination des moins qualifiés via un abondement supplémentaire versé en l'absence de formation diplômante ou certifiante ou de changement d'emploi dans les dix dernières années.

PROPOSITION N° 10

Permettre à tout titulaire d'un CPF de verser sur la base du volontariat une partie de ses droits à un fonds dédié à l'accompagnement et à la reconversion professionnelle des moins qualifiés.

En outre, alors que les politiques menées ces dernières années souhaitent favoriser les allers-retours entre le secteur privé et le secteur public, il apparaît pertinent de convertir les heures CPF attachées à la fonction publique en euros à l'instar du CPF des salariés de droit privé.

La conversion irait de pair dans ce cas avec un certain nombre de critères limitatifs comme le recours en cas de reconversion professionnelle et un catalogue de formations éligibles limitativement énumérées.

PROPOSITION N° 11

Simplifier le CPF fonction publique en appliquant la convertibilité en euro des heures des fonctionnaires pour permettre une plus grande fluidité dans les parcours de carrière en contrepartie de formations énumérées dans un parcours de reconversion professionnelle.

2. Mieux reconnaître le caractère formateur du travail : développer une culture de la transmission évaluée et potentiellement certifiante

Le cadre législatif et réglementaire français a longtemps favorisé la formation sous forme de cours ou de stage²⁹. Une impulsion significative de l'importance accordée au cadre formateur de l'activité professionnelle a été donnée par la loi du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel », qui inscrit les actions de formation en situation de travail (AFEST) comme des formations à part entière³⁰.

L'Afest vient ainsi encadrer, légaliser et professionnaliser une pratique déjà courante au sein des entreprises, le plus souvent sous forme de mentorat, qui vise à transmettre les savoirs d'un salarié à un autre. Cette prise de compétence ne faisait jusqu'alors que faiblement l'objet d'un contrôle RH, et ne pouvait donner lieu à l'acquisition d'une certification, ce qui pourra désormais être le cas comme pour d'autres actions de formation en franchissant les diverses étapes conduisant à la certification. Largement encouragée par nos voisins européens³¹, cette avancée significative porte en germe une nouvelle culture de la formation professionnelle et de l'évaluation des compétences. À ce titre, elle doit être largement encouragée dans les années à venir.

En effet, dans un système où l'individu est érigé en « acteur essentiel de l'évolution de son avenir professionnel », l'encouragement des Afest entérine l'idée que la

29 Checcaglini, A. et Marion-Vernoux, I. (Juin 2020), *Regards comparatifs sur la formation en Europe : un plafond de verre du côté des entreprises françaises*, Céreq Bref, n° 392.

30 Art. L.6313-2 du Code du travail.

31 Ibid.

pratique professionnelle détermine pour une large part l'évolution et l'acquisition des compétences du salarié. Elle est donc un levier fondamental pour que chacun puisse trouver les moyens d'élargir ses compétences et d'évoluer professionnellement, et ce quel que soit son niveau de qualification initiale. La démarche de valorisation des pratiques professionnelles devra trouver sa pleine traduction dans le passeport des compétences permettant une reconnaissance dans un document valorisable.

L'objectif que nous devons poursuivre est double :

- Pouvoir mesurer et évaluer les compétences des salariés en temps réel et en permanence, en suivant l'obsolescence de certaines compétences et l'émergence conjointe de nouvelles. Une attention particulière doit être portée à la constitution d'outils permettant de saisir les apprentissages « informels », sous forme de capacités ou d'habiletés, qui échappent pour l'instant à toute mesure et à tout référencement. Ces apprentissages sont souvent considérés par les employeurs comme des compétences clés.
- Offrir aux salariés les moins qualifiés, qui sont traditionnellement les plus éloignés de la formation organisée, un accès plus propice à la certification et à l'évolution de leurs compétences. Les travaux du Cereq montrent en effet que les salariés relevant des dynamiques les plus porteuses d'apprentissages informels sont ceux qui accèdent le plus à la formation organisée³². Le grand intérêt de la formation en situation de travail est qu'elle permet de considérer la sécurisation du parcours professionnel indépendamment du niveau de formation initiale ou des expériences professionnelles passées. Pour autant, elle ne constitue pas un palliatif face à la rareté des formations organisées et doit, au contraire, être envisagée comme la clé d'entrée pour favoriser l'accès des salariés les moins qualifiés à celles-ci.

Encourager l'accès à une formation – pouvant être le cas échéant certifiante – en situation de travail représente ainsi un enjeu de justice sociale majeur, tant les salariés peu qualifiés dépendent peu de la formation organisée. Le développement de cette culture de la transmission potentiellement certifiante représente aussi une opportunité de mieux préciser le périmètre de la formation non formelle, dans la continuité de l'évolution engagée avec le dispositif de validation des acquis des expériences (VAE).

³² Checcaglini, A. et Marion-Vernoux, I. (Juin 2020), *Regards comparatifs sur la formation en Europe : un plafond de verre du côté des entreprises françaises*, Cereq Bref, n° 392.

Le législateur a prévu que le traitement automatisé de données personnelles, système d'information du CPF, intègre la possibilité pour chaque titulaire du compte, de disposer d'un passeport d'orientation, de formation et de compétences qui recense les formations et qualifications suivies dans le cadre de la formation initiale et continue³³. Ce passeport sera intégré en 2022 à la plateforme Mon Compte Formation (MCF).

Ce service, accessible à tous les Français dès 15 ans, regroupera des informations personnelles authentiques préchargées par la Caisse des Dépôts, permettant à chacun la constitution de CV à valeur probante. Il sera disponible uniquement pour les titulaires d'un Compte Personnel de Formation. Son objectif est de donner une meilleure lisibilité des compétences acquises tout au long du parcours professionnel et de formation.

Il sera utile aux titulaires dans leurs démarches de recherche d'emploi mais aussi dans leur accompagnement et leur orientation, y compris dans le cadre du conseil en évolution professionnelle. Il sera donc essentiel pour optimiser les démarches de formation continue de chacun, et aider au choix les usagers de la plateforme Mon Compte Formation. À terme, les données du passeport pourraient être partagées sur d'autres plateformes comme LinkedIn ou d'autres passeports comme Europass.

Un objectif ambitieux pourrait consister à viser la généralisation de ce passeport en encourageant largement son utilisation. Par ailleurs, un travail pourrait être engagé pour favoriser une structuration du passeport des compétences par une approche par blocs de compétences plutôt que par diplômes permettant plus aisément de créer un dynamique de l'acquisition de nouvelles compétences.

PROPOSITION N° 12

Viser à généraliser le recours à un passeport des compétences digitalisé intégrant la valorisation des pratiques professionnelles pour tous les actifs et favorisant une approche par blocs de compétences.

³³ II de l'art. L.6323-8 du code du travail.



SOUTENIR ET PROMOUVOIR DE MANIÈRE VOLONTARISTE LA POLITIQUE PUBLIQUE DES RECONVERSIONS PROFESSIONNELLES

En modernisant et en passant à l'échelle supérieure la capacité à faire, **un objectif de 100 000 formations (soit quatre fois ce qui est réalisé aujourd'hui) pourrait être atteignable.**

1. Une gouvernance de la reconversion professionnelle en charge de l'organisation de la GPEC de la Nation est à construire

La question de l'industrialisation d'un dispositif de reconversion nécessite de construire un mécanisme en plusieurs temps :

- une mise en œuvre d'un exercice de GPEC au niveau national ;
- une déclinaison au niveau local ;
- une mobilisation d'outils pour organiser les formations idoines.

En théorie, le niveau national doit permettre de garantir un pilotage et une harmonisation des travaux. Le niveau local doit permettre la réconciliation entre les besoins en compétences et l'émergence des formations et des capacités pour répondre à la demande.

Au niveau national, France compétences pourrait être le réceptacle naturel d'une telle démarche sous réserve que les problèmes de gouvernance de l'opérateur soient réglés et que les capacités décisionnelles y soient définitivement réunies.

À défaut de France compétences, une instance *ad hoc* pourrait être constituée. C'est à ce niveau que l'exercice de la GPEC de la Nation serait conduit. Cet exercice stratégique, indispensable, doit être partagé le plus possible entre les différents acteurs, notamment ceux concourant à la formation professionnelle. Serait ainsi

construites, réfléchies et anticipées les grandes mutations des métiers liées aux transitions écologiques et numériques ou encore l'organisation de la réponse aux besoins en matière de santé.

Au niveau local, compte tenu de leurs compétences, les Régions sont l'interlocuteur privilégié – tout en prenant en compte le rôle et les compétences en matière économique des établissements publics de coopération intercommunale (EPCI).

Pour permettre la conciliation entre ces deux niveaux, des comités État-Régions pourraient être institués avec pour objectif de contractualiser autour des engagements, des objectifs et moyens.

Une fois ces grands axes définis, les Régions auraient la compétence d'animer la définition des besoins et de construire des dispositifs à la carte avec la direction régionale de Pôle emploi - éventuellement en cotutelle et en s'appuyant notamment sur les partenaires sociaux locaux, les CCI, les CREFOP, les OPCO, les branches et l'ensemble des acteurs privés officiant dans le secteur de la reconversion professionnelle.

Le bassin d'emploi pourrait être le niveau opérationnel privilégié avec une connaissance en temps réel des opportunités locales d'emplois et des passerelles de reconversion, éléments essentiels à la prise de décision, permettant aux personnes de se projeter vers des horizons nouveaux mais tangibles.

Le dispositif pourrait ainsi privilégier en particulier les métiers porteurs localement ou métiers en tension, le ciblage des métiers présentant de réels besoins à court terme sur les bassins de vie.

En termes de financement, les moyens dégagés pourraient provenir de ré déploiement de crédits dédiés à la formation professionnelle, telle qu'une partie du FNE formation, de crédits encore insuffisamment mobilisés ainsi que des crédits du fonds social européen (FSE).

Cet ensemble présenté supra soulève la question de la collecte et l'exploitation des données sectorielles en vue d'une exploitation de prospective et d'anticipation des mutations.

L'organisme en charge du pilotage national évoqué ci-dessus aurait vocation soit à intégrer un observatoire de la prospective de la reconversion, soit à définir le cahier des charges des besoins (en s'appuyant par exemple sur l'Insee et ses directions

régionales, ou la Dares) permettant de centraliser les données collectées par le niveau régional et par les organismes professionnels notamment. Cet observatoire aurait vocation non seulement à faire du suivi statistique classique mais aussi à faire du traitement prédictif en s'appuyant sur les capacités offertes par l'intelligence artificielle. Il pourrait à ce titre s'appuyer sur les travaux menés par le Cedefop en matière de prévisions des compétences (Skills Forecast³⁴) et sur les travaux récemment engagés par France Stratégie et Pôle emploi pour définir une cartographie des compétences par métier³⁵.

Il pourrait également coordonner les travaux des observatoires de branches animés dans le cadre du dialogue social.

PROPOSITION N° 13

Refonder la gouvernance de la reconversion professionnelle en organisant via une instance nationale la GPEC de la Nation, et des déclinaisons locales sous forme de comités État-Régions ayant vocation à construire avec les partenaires locaux des dispositifs mobilisables dans les bassins d'emplois ; un observatoire de la prospective de la reconversion viendrait alimenter en données cet ensemble.

2. Renforcer l'efficacité des mécanismes de reconversion professionnelle

Si la création du dispositif « Transco » en pleine crise sanitaire et économique avec l'appui des organisations syndicales est à saluer, force est de constater que sa montée en charge demeure difficile. Lancé en janvier 2021, le nombre de transitions collectives lancés demeure encore résiduel : à peine 71 dossiers avaient été déposés au 31 août 2021³⁶. Nécessitant une négociation collective au niveau national, le dispositif demeure en outre pris entre deux logiques – avec d'une part le quantitatif, volonté de considérer le plus de salariés possibles, et d'autre part le qualitatif, volonté de faire du cousu main.

³⁴ Sur la base des données internationales harmonisées et une approche méthodologique commune, ce projet a pour but de proposer des comparaisons entre pays sur les tendances de l'emploi dans les secteurs, les professions et les qualifications.

³⁵ « Cartographie des compétences par métiers », mai 2021 n° 101.

<https://www.strategie.gouv.fr/publications/cartographie-competences-metiers>

³⁶ Voir les Echos, « Le flop du dispositif Transco » par Alain Ruello, 20 novembre 2021.

De plus, le dispositif est encore insuffisamment sécurisant : *in fine* le dispositif conduit à une rupture du contrat de travail et donc à la démission du salarié. La passerelle entre deux métiers constitue donc une source d'incertitude pour le salarié et génère de la réticence chez celui-ci.

Le dispositif souffre également de complexités : démarche GEPP – y compris initialement pour les PME, exclusion initiale des RCC, recours à des plateformes territoriales, des acteurs nombreux et mal identifiés.

Pour autant, l'organisation d'une reconversion demeure, par nature, un exercice complexe entre la volonté d'appréhender le plus de salariés possibles et la nécessité de les accompagner avec une intensité suffisante permettant une nouvelle carrière professionnelle durable.

Le dispositif de Transition collective pourrait être utilement complété d'un volet relatif à la sécurisation du parcours du salarié. En effet, actuellement le salarié doit démissionner de son emploi en fin de parcours de formation s'il souhaite définitivement s'orienter vers un métier ou secteur professionnel porteur. D'ailleurs, des plateformes de transitions professionnelles sont déployées à cette fin afin de faciliter la mise en relation locale des entreprises ayant des salariés à reconvertir et des entreprises ayant des besoins de recrutement.

Afin de sécuriser le parcours professionnel des salariés, deux dispositifs complémentaires, sous forme de paquet regroupant les outils déjà existants ou à créer (POE des emplois menacés), pourraient être installés :

- un dispositif à la main de l'entreprise dans laquelle les emplois sont menacés : seraient mobilisés les outils tels que les congés mobilité, la rupture conventionnelle collective ou encore le FNE-formation ;
- un dispositif à la main de l'entreprise qui a des besoins de recrutements : POE des emplois menacés que nous proposons en septembre 2020³⁷ avec un engagement contractuel des trois parties (salarié, État, entreprise qui recrute) ;
- un dispositif à la main du salarié : seraient mobilisés les outils dont l'initiative relève du salarié : CPF-Transition, CPF voire des congés *ad hoc*.

³⁷ Dans la note « Rebondir face au Covid : 9 idées efficaces en faveur de l'emploi, septembre 2020 », nous proposons de « fusionner POEI, POEC et AFPR en un seul outil souple et facile d'accès et d'élargir l'accès collectif à ce mécanisme à des salariés en poste dans des entreprises dont l'évolution de l'emploi est menacée et pour se former à de nouveaux métiers sur des besoins identifiés dans d'autres entreprises ».

Une disposition législative spécifique pourrait donner toute la souplesse nécessaire à la mobilisation alternative ou cumulative des mécanismes répondant aux trois types de besoins avec un accès à un financement dédié.

PROPOSITION N° 14

Renforcer les mécanismes de reconversion professionnelle en sécurisant les parcours professionnels au sein d'un dispositif chapô selon trois besoins : besoin de l'entreprise dans laquelle des emplois sont menacés, besoin de recrutements, besoin du salarié.

3. Permettre aux entreprises d'amortir fiscalement certaines dépenses d'investissement dans la formation

L'autorité des normes comptables (ANC) a publié un règlement relatif à la comptabilisation des frais de formation (ANC règlement n° 201909 du 18 décembre 2019), homologué le 22 avril 2020, qui prévoit que les frais externes afférents à des formations nécessaires à la mise en service d'une immobilisation corporelle ou incorporelle acquise peuvent, sur option, être rattachés au coût d'acquisition de cette immobilisation ou comptabilisés en charges. Cette option peut être exercée indépendamment de celle relative aux frais accessoires (droits de mutation, honoraires ou commissions et frais d'actes) qui existe actuellement. Autrement dit, il s'agit des dépenses de formation réalisées par un prestataire externe quand ces dépenses d'accompagnement d'un investissement sont amortissables. Concrètement, le comptable d'une entreprise pourra inscrire les dépenses de formation à l'actif du bilan afin de pouvoir les amortir sur plusieurs années.

Par ailleurs, peuvent être fournies dans une annexe le montant consacré à la formation professionnelle, la répartition de ce montant dans les principaux postes du compte de résultat ou du bilan, le montant consacré à la formation professionnelle rapporté à la masse salariale, le nombre d'heures de formation et la part des salariés ayant bénéficié d'une formation au cours de l'exercice.

Ces progrès demeurent cependant limités dans leur champ d'application et il est souhaitable d'aller plus loin.

Si, selon Jean-Claude Dupuis³⁸, l'évaluation de l'apport d'une formation passe d'abord par un examen du retour sur attentes (ROE) plus largement qu'un retour sur investissement (ROI), l'amortissement d'une dépense de formation doit être abordé comme préparant l'obsolescence des connaissances acquises et leur renouvellement, ce qui suppose de consentir chaque année un effort régulier.

C'est la raison pour laquelle par-delà l'approche comptable et les limites liées au respect des règles organisées via l'ANC, il pourrait être pertinent que les règles fiscales relatives aux résultats pris en considération pour calculer les prélèvements assis sur celui-ci soient adaptées pour permettre d'amortir fiscalement, même lorsque cela n'est pas possible comptablement, certaines dépenses de formations lourdes qui ont un impact important sur l'emploi tenu par l'intéressé et devront donner lieu à une nouvelle formation dans quelques années, après « obsolescence » des compétences acquises. La liste de ces formations pourrait être fixée en lien avec les professionnels de la formation et des secteurs d'activité, branche par branche.

Cet amortissement fiscal constituerait une véritable reconnaissance de l'investissement formation, au-delà de ce qui a été initié comptablement.

PROPOSITION N° 15

Permettre un amortissement fiscal des formations longues ayant un impact sur l'emploi et dont la liste serait fixée avec les professionnels de la formation et des secteurs d'activité, branche par branche.

³⁸ Interview de Jean-Claude Dupuis, expert en économie et comptabilité de l'immatériel, enseignant à l'IGS, à Management de la formation, 20 avril 2021 : <https://www.managementdelaformation.fr/interviews/2021/04/20/jean-claude-dupuis-qualite-evaluation-de-la-formation/>

4. Les mécanismes de reconversion professionnelle sont actuellement dotés de crédits budgétaires à hauteur de 750 M€ annuels mais leur utilisation doit être optimisée

Concernant le volet financier, les deux enveloppes aujourd'hui allouées sont les suivantes :

- le CPF-Transition : les clés de financement prévues par la réglementation doivent conduire France compétences à affecter entre environ 500 M€ et 1 Md€ annuellement au financement du CPF-TP. Comme les années précédentes, le budget prévisionnel de France compétences pour 2022 prévoit une dotation au plancher de 500 M€. Pour mémoire en 2021, France Relance avait prévu une rallonge de 100 M€ pour financer les associations de transitions professionnelles. En 2019, le rapport IGF-IGAS faisait état d'une sous-consommation d'environ 100 M€ sur cette enveloppe.
- Transco : l'État, dans le cadre de France Relance, a décidé d'y consacrer 500 M€ sur deux ans (2021 et 2022). Le faible démarrage en 2021 (cf. supra) laisse présager une forte sous consommation des crédits initialement alloués.

Compte tenu des difficultés financières conséquentes de France compétences³⁹ et dès lors que ces enveloppes dédiées sont intégrées au budget de France compétences, il en résulte d'une part que les reliquats potentiels non consommés sont directement affectés à la réduction du déficit par ailleurs, et d'autre part que ces dépenses sous enveloppes sont sous forte contrainte sans marge réelle d'augmentation.

En revanche, cela signifie qu'il existe, à crédits fléchés constants, des marges de progrès pour consommer les enveloppes allouées, lesquelles pourraient donc être réallouées à des réaménagements ou compléments de dispositifs existants. Cela signifie également que les dispositifs représentant des dépenses dans le système de la formation professionnelle continue doivent rechercher des effets multiplicateurs en retour.

En conséquence, les solutions doivent être recherchées non pas du côté du renforcement des enveloppes financières mais plutôt à travers :

- une meilleure allocation des moyens, qui doit être recherchée dans la perspective d'une plus grande utilité et en maximisant l'effet levier ;
- des financements extra-financiers pouvant être appelés comme la contribution conventionnelle.

Les signataires de l'accord cadre national interprofessionnel du 14 octobre 2021 demandent que les dépenses complémentaires de formation que les entreprises engagent, en sus des contributions que celles-ci doivent verser en application de la loi, bénéficient d'une aide.

Cette idée est intéressante, mais elle pourrait être déployée au niveau des branches et des bassins d'emplois pour éviter des effets d'aubaine.

S'agissant des branches, les contributions conventionnelles auprès des Opco font partie de ce qui est visé. Elles permettent de financer des actions de manière très large puisque la loi précise qu'elles ont « pour objet le financement de la formation professionnelle continue »⁴⁰.

Lorsqu'elles sont le fruit d'un accord professionnel, elles ne sont mutualisées qu'entre les branches comprises dans le champ de ce versement conventionnel, ce qui permet le déploiement de politiques adaptées aux enjeux spécifiques de branches avec une grande souplesse quant à la nature des actions financées entre l'ingénierie, la formation, la rémunération des stagiaires notamment. Du reste, ces versements conventionnels et les financements qui en découlent représentent une collecte d'environ 600 millions d'euros, soit 9 % de la collecte annuelle.

Il s'agit donc d'un levier pertinent qui pourrait être encouragé par une incitation sous forme d'abondement supplémentaire par les pouvoirs publics ou de prise en charge des dépenses de formation en question sur la base de conventions avec les branches concernées. Il conviendrait de soulever la question de savoir si des dépenses supplémentaires en faveur de l'apprentissage pourraient être financées via cette contribution dédiée au développement de la formation professionnelle continue et non initiale, le cas échéant par modification des textes en vigueur.

Au niveau local, les établissements publics de coopération intercommunale (ECPI) pourraient être des acteurs intéressés à abonder ce type de dispositif dans le bassin

³⁹ L'État a du ajouter 2,5Md€ supplémentaires en 2021 pour que l'opérateur soit à l'équilibre.

⁴⁰ Art. L. 6332-1-2 du code du travail.

d'emploi de leur ressort. Elles ont une bonne connaissance de leur territoire et pourraient intervenir sur la base de leur compétence de développement économique.

Ce nouvel ensemble recoupe en partie les finalités des Engagements de développement des emplois et des compétences (EDEC), lesquels fonctionnent bien en termes de montée en charge et de résultats. Le Ministère du travail dénombrait en décembre 2019 plus de 130 branches accompagnées pour 70 M d'€ de budget⁴¹. Le financement peut porter sur environ un tiers du budget.

Il serait pertinent d'engager un véritable bilan global de ces EDEC sur la base des pratiques observées sur les dix dernières années. Les paramètres qui le nécessitent seraient ensuite ajustés pour permettre aux EDEC rénovés de se déployer de manière plus intensive. Les nouveaux EDEC comporteraient en particulier la levée de moyens financiers supplémentaires par les acteurs et la mise en œuvre d'un processus visant à favoriser la GPEC et les reconversions. En plus du niveau branches et interbranches, il pourrait être ouvert la possibilité d'intégrer également des démarches de bassins d'emplois avec participation des Établissements Publics de Coopérations Intercommunales (EPCI).

PROPOSITION N° 16

Rendre plus efficaces les EDEC sur la base d'un bilan des dix dernières années. Les EDEC rénovés permettraient de lever des moyens spécifiques pour les reconversions professionnelles et notamment de soutenir, avec les EPCI, la levée de moyens spécifiques au niveau des bassins d'emploi.

LISTE DES PROPOSITIONS

Proposition n° 1

Engager un travail d'assouplissement de la réglementation relative à la composition des jurys dans le cadre de la VAE et leur renouvellement pour faciliter leur mise en place et leur gestion, renforcer le lien avec les besoins des entreprises.

Proposition n° 2

Permettre à un accord collectif d'adapter les obligations en matière d'entretien professionnel (fréquence, regroupement d'entretiens, contenus etc...) en prévoyant un abondement au CPF des salariés, utilisable pour des besoins spécifiques. En contrepartie, les pénalités dues pour le non-respect des obligations antérieures seraient remises en cas de signature d'un tel accord avant le 31 décembre 2022.

Proposition n° 3

Promouvoir le CEP, à l'instar de la mobilisation organisée, via une campagne de communication nationale, pour promouvoir le CPF, en valorisant l'accès numérique au CEP dans la plateforme Mon Compte Formation.

Proposition n° 4

Engager l'expérimentation demandée par les partenaires sociaux liant achat de certaines formations hors RNCP via la CPF à la validation du CEP.

Proposition n° 5

Engager un travail d'analyse des mobilités professionnelles afin de favoriser l'identification des compétences transversales et transférables clés sur lesquelles les recruteurs s'appuient.

Proposition n° 6

Réorienter le recours au CPF vers des formations qualifiantes, pour lesquelles des débouchés professionnels sont bien identifiés.

⁴¹ Les EDEC : leviers de développement des emplois et des compétences, DGEFP, décembre 2019.

Proposition n° 7

Mettre en place une aide spécifique mobilisable par les CEP pour les formations ne pouvant être prises en charge par le CPF mais participant à un projet de mobilité professionnelle validé (permis de conduire, apprentissage des langues, création ou reprise d'entreprises).

Proposition n° 8

Redéfinir le montant individuel des crédits annuels du CPF selon le niveau de formation des actifs afin de consacrer une part plus importante de ceux-ci aux moins qualifiés.

Proposition n° 9

Promouvoir un dispositif de seconde chance à destination des moins qualifiés via un abondement supplémentaire versé en l'absence de formation diplômante ou certifiante ou de changement d'emploi dans les dix dernières années.

Proposition n° 10

Permettre à tout titulaire d'un CPF de verser sur la base du volontariat une partie de ses droits à un fonds dédié à l'accompagnement et à la reconversion professionnelle des moins qualifiés.

Proposition n° 11

Simplifier le CPF fonction publique en appliquant la convertibilité en euro des heures des fonctionnaires pour permettre une plus grande fluidité dans les parcours de carrière en contrepartie de formations énumérées dans un parcours de reconversion professionnelle.

Proposition n° 12

Viser à généraliser le recours à un passeport des compétences digitalisé intégrant la valorisation des pratiques professionnelles pour tous les actifs et favorisant une approche par blocs de compétences.

Proposition n° 13

Refonder la gouvernance de la reconversion professionnelle en organisant via une instance nationale la GPEC de la Nation, et des déclinaisons locales sous forme de comités État-Régions ayant vocation à construire avec les partenaires locaux des dispositifs mobilisables dans les bassins d'emplois ; un observatoire de la prospective de la reconversion viendrait alimenter en données cet ensemble.

Proposition n° 14

Renforcer les mécanismes de reconversion professionnelle en sécurisant les parcours professionnels au sein d'un dispositif chapô selon trois besoins : besoin de l'entreprise dans laquelle des emplois sont menacés, besoin de recrutements, besoin du salarié.

Proposition n° 15

Permettre un amortissement fiscal des formations longues ayant un impact sur l'emploi et dont la liste serait fixée avec les professionnels de la formation et des secteurs d'activité, branche par branche.

Proposition n° 16

Rendre plus efficaces les EDEC sur la base d'un bilan. Les EDEC rénovés permettraient de lever des moyens spécifiques pour les reconversions professionnelles et notamment de soutenir, avec les EPCI, la levée de moyens spécifiques au niveau des bassins d'emploi.

REMERCIEMENTS

L'auteur et coordinateur de cette note souhaite particulièrement remercier les personnes suivantes pour leur contribution à ce travail :

Rédacteurs :

- **Charles Papin**, haut fonctionnaire
- **Baptiste Larseneur**, chargé de projets, Institut Montaigne

Ainsi que :

- **Marin Gillot**, chargé d'études, Institut Montaigne
- **Maximilien Chaperon**, assistant chargé d'études, Institut Montaigne
- **Léo Michel-Wackermann**, assistant chargé d'études, Institut Montaigne

Les personnes auditionnées ou rencontrées dans l'élaboration de ce travail :

- **Rémi Boyer**, *Chief Human Resources Officer & CSR* · Korian
- **Jean-Philippe Cepede**, directeur droit de la formation, centre info
- **Thomas Decerisy**, *VP sales et marketing*, Iziwork
- **Jean-Claude Dupuis**, Professeur, IGS-RH,
- **Florence Gelot**, directrice Éducation Formation, MEDEF
- **Emmanuel Georges-Picot**, conseiller chargé de l'éducation, de la formation et de l'emploi · Régions de France
- **Patrice Guézou**, directeur général, Centre Inffo
- **Cécile Mathivet**, / directrice du Lab'Ho, The Adecco Group /
- **Jules Nyssen**, délégué général · Régions de France
- **Mirek Pospisil**, *senior lead manager public policy*, LinkedIn
- **Franck Ribaut**, président, Randstad France
- **Yvan Ricordeau**, secrétaire national, CFDT
- **Max Roche**, directeur général adjoint, EIFFAGE
- **Medhi Tahri**, co-fondateur, Iziwork
- **Bernard Vivier**, directeur de l'Institut supérieur du travail
- **Philippe Yana**, directeur général, 5S-RH

Les opinions exprimées dans cette note n'engagent ni les personnes précédemment citées ni les institutions qu'elles représentent.

LES PUBLICATIONS DE L'INSTITUT MONTAIGNE

- Xi Jinping, un ordolibéral : les marges de croissance de la Chine en 2022 (février 2022)
- Logement : rebâtir nos ambitions (février 2022)
- Une jeunesse plurielle – Enquête sur les 18-24 ans (février 2022)
- Aviation décarbonée : embarquement immédiat (janvier 2022)
- Cinq ans pour faire progresser la France des ETI (janvier 2022)
- 2022-2027 : quelles perspectives pour les finances publiques ? (janvier 2022)
- Santé 2022 : tout un programme (janvier 2022)
- China Trends #11 – Une ouverture à la carte : les investissements directs étrangers en Chine (décembre 2021)
- Transports du quotidien : en route vers le sans carbone ! (décembre 2021)
- La présidence française de l'Union européenne à la loupe (décembre 2021)
- Europe-Inde : quelles ambitions face à la Chine ? (décembre 2021)
- Réinvestir le secteur bancaire européen (novembre 2021)
- Une France convalescente, une France du « proche » Baromètre des Territoires 2021 (novembre 2021)
- China Trends n° 10 – Comment l'intelligence artificielle transformera la Chine (novembre 2021)
- Prix Interne du Carbone : une solution qui tombe à PIC pour les entreprises ? (novembre 2021)
- En campagne pour l'agriculture de demain (octobre 2021)
- La France dans le bouleversement du monde (octobre 2021)
- Automobile : feu vert pour une industrie durable (octobre 2021)
- Innovation française : nos incroyables talents (octobre 2021)
- Parcours patient : parcours du combattant ? (septembre 2021)
- Europe : agir ensemble pour la décarbonation (septembre 2021)
- Quelle Allemagne après Merkel ? (septembre 2021)
- Quinquennat Macron : le grand décryptage (août 2021)
- China Trends n° 9 – Une Chine décarbonée est-elle possible ? (juillet 2021)
- Villes : à vos données ! (juillet 2021)
- Vu de Pékin : le rebond de l'économie chinoise (juin 2021)
- Régions : le renouveau de l'action publique ? (juin 2021)
- La stabilité du Maghreb, un impératif pour l'Europe (mai 2021)
- Bien-vieillir : faire mûrir nos ambitions (mai 2021)
- Relance en Afrique : quel rôle pour les entreprises (mai 2021)
- Religion au travail : croire au dialogue – Baromètre du Fait Religieux en Entreprise (mai 2021)
- Fintech chinoise : l'heure de la reprise en main (avril 2021)
- Enseignement supérieur et recherche : il est temps d'agir ! (avril 2021)

- Filière santé : gagnons la course à l'innovation (mars 2021)
- Rééquilibrer le développement de nos territoires (mars 2021)
- China Trends n° 8 – L'armée chinoise en Asie : puissance et coercition (février 2021)
- Repenser la défense face aux crises du 21^e siècle (février 2021)
- Les militants du djihad (janvier 2021)
- Compétitivité de la vallée de la Seine : comment redresser la barre ? (janvier 2021)
- Semi-conducteurs : la quête de la Chine (janvier 2021)
- Vaccination en France : l'enjeu de la confiance (décembre 2020)
- Santé mentale : faire face à la crise (décembre 2020)
- Construire la métropole Aix-Marseille-Provence de 2030 (novembre 2020)
- Allemagne-France : pour une politique européenne commune à l'égard de la Chine (novembre 2020)
- Plan de relance : répondre à l'urgence économique (novembre 2020)
- Réformer les retraites en temps de crise (octobre 2020)
- Les quartiers pauvres ont un avenir (octobre 2020)
- Trump ou Biden – comment reconstruire la relation transatlantique ? (octobre 2020)
- Le capitalisme responsable : une chance pour l'Europe (septembre 2020)
- Rebondir face au Covid-19 : neuf idées efficaces en faveur de l'emploi (septembre 2020)
- Un virus clarificateur L'impact du Covid-19 sur la politique étrangère de la France (juin 2020)
- Les entreprises françaises en Afrique face à la crise du Covid-19 (juin 2020)
- Transatlantic Trends 2020 (juillet 2020)
- Europe's Pushback on China (juin 2020)
- E-santé : augmentons la dose ! (juin 2020)
- Dividende carbone : une carte à jouer pour l'Europe (juin 2020)
- L'action publique face à la crise du Covid-19 (juin 2020)
- Seine-Saint-Denis : les batailles de l'emploi et de l'insertion (mai 2020)
- Rebondir face au Covid-19 : relançons l'investissement (mai 2020)
- Rebondir face au Covid-19 : l'enjeu du temps de travail (mai 2020)
- Internet : le péril jeune ? (avril 2020)
- Covid-19 : l'Asie orientale face à la pandémie (avril 2020)
- Algorithmes : contrôle des biais S.V.P. (mars 2020)
- Retraites : pour un régime équilibré (mars 2020)
- Espace : le réveil de l'Europe ? (février 2020)
- Données personnelles : comment gagner la bataille ? (décembre 2019)
- Transition énergétique : faisons jouer nos réseaux (décembre 2019)
- Religion au travail : croire au dialogue – Baromètre du Fait Religieux Entreprise 2019 (novembre 2019)
- Taxes de production : préservons les entreprises dans les territoires (octobre 2019)
- Médicaments innovants : prévenir pour mieux guérir (septembre 2019)

- Rénovation énergétique : chantier accessible à tous (juillet 2019)
- Agir pour la parité : performance à la clé (juillet 2019)
- Pour réussir la transition énergétique (juin 2019)
- Europe-Afrique : partenaires particuliers (juin 2019)
- Media polarization « à la française » ? Comparing the French and American ecosystems (mai 2019)
- L'Europe et la 5G : le cas Huawei (partie 2, mai 2019)
- L'Europe et la 5G : passons la cinquième ! (partie 1, mai 2019)
- Système de santé : soyez consultés ! (avril 2019)
- Travailleurs des plateformes : liberté oui, protection aussi (avril 2019)
- Action publique : pourquoi faire compliqué quand on peut faire simple (mars 2019)
- La France en morceaux : baromètre des Territoires 2019 (février 2019)
- Énergie solaire en Afrique : un avenir rayonnant ? (février 2019)
- IA et emploi en santé : quoi de neuf docteur ? (janvier 2019)
- Cybermenace : avis de tempête (novembre 2018)
- Partenariat franco-britannique de défense et de sécurité : améliorer notre coopération (novembre 2018)
- Sauver le droit d'asile (octobre 2018)
- Industrie du futur, prêts, partez ! (septembre 2018)
- La fabrique de l'islamisme (septembre 2018)
- Protection sociale : une mise à jour vitale (mars 2018)
- Innovation en santé : soignons nos talents (mars 2018)
- Travail en prison : préparer (vraiment) l'après (février 2018)
- ETI : taille intermédiaire, gros potentiel (janvier 2018)
- Réforme de la formation professionnelle : allons jusqu'au bout ! (janvier 2018)
- Espace : l'Europe contre-attaque ? (décembre 2017)
- Justice : faites entrer le numérique (novembre 2017)
- Apprentissage : les trois clés d'une véritable transformation (octobre 2017)
- Prêts pour l'Afrique d'aujourd'hui ? (septembre 2017)
- Nouveau monde arabe, nouvelle « politique arabe » pour la France (août 2017)
- Enseignement supérieur et numérique : connectez-vous ! (juin 2017)
- Syrie : en finir avec une guerre sans fin (juin 2017)
- Énergie : priorité au climat ! (juin 2017)
- Quelle place pour la voiture demain ? (mai 2017)
- Sécurité nationale : quels moyens pour quelles priorités ? (avril 2017)
- Tourisme en France : cliquez ici pour rafraîchir (mars 2017)
- L'Europe dont nous avons besoin (mars 2017)
- Dernière chance pour le paritarisme de gestion (mars 2017)
- L'impossible État actionnaire ? (janvier 2017)

- Un capital emploi formation pour tous (janvier 2017)
- Économie circulaire, réconcilier croissance et environnement (novembre 2016)
- Traité transatlantique : pourquoi persévérer (octobre 2016)
- Un islam français est possible (septembre 2016)
- Refonder la sécurité nationale (septembre 2016)
- Breain ou Brexit : Europe, prépare ton avenir! (juin 2016)
- Réanimer le système de santé - Propositions pour 2017 (juin 2016)
- Nucléaire : l'heure des choix (juin 2016)
- Un autre droit du travail est possible (mai 2016)
- Les primaires pour les Nuls (avril 2016)
- Le numérique pour réussir dès l'école primaire (mars 2016)
- Retraites : pour une réforme durable (février 2016)
- Décentralisation : sortons de la confusion / Repenser l'action publique dans les territoires (janvier 2016)
- Terreur dans l'Hexagone (décembre 2015)
- Climat et entreprises : de la mobilisation à l'action / Sept propositions pour préparer l'après-COP21 (novembre 2015)
- Discriminations religieuses à l'embauche : une réalité (octobre 2015)
- Pour en finir avec le chômage (septembre 2015)
- Sauver le dialogue social (septembre 2015)
- Politique du logement : faire sauter les verrous (juillet 2015)
- Faire du bien vieillir un projet de société (juin 2015)
- Dépense publique : le temps de l'action (mai 2015)
- Apprentissage : un vaccin contre le chômage des jeunes (mai 2015)
- Big Data et objets connectés. Faire de la France un champion de la révolution numérique (avril 2015)
- Université : pour une nouvelle ambition (avril 2015)
- Rallumer la télévision : 10 propositions pour faire rayonner l'audiovisuel français (février 2015)
- Marché du travail : la grande fracture (février 2015)
- Concilier efficacité économique et démocratie : l'exemple mutualiste (décembre 2014)
- Résidences Seniors : une alternative à développer (décembre 2014)
- Business schools : rester des champions dans la compétition internationale (novembre 2014)
- Prévention des maladies psychiatriques : pour en finir avec le retard français (octobre 2014)
- Temps de travail : mettre fin aux blocages (octobre 2014)
- Réforme de la formation professionnelle : entre avancées, occasions manquées et pari financier (septembre 2014)
- Dix ans de politiques de diversité : quel bilan? (septembre 2014)
- Et la confiance, bordel? (août 2014)
- Gaz de schiste : comment avancer (juillet 2014)

- Pour une véritable politique publique du renseignement (juillet 2014)
- Rester le leader mondial du tourisme, un enjeu vital pour la France (juin 2014)
- 1 151 milliards d'euros de dépenses publiques : quels résultats? (février 2014)
- Comment renforcer l'Europe politique (janvier 2014)
- Améliorer l'équité et l'efficacité de l'assurance-chômage (décembre 2013)
- Santé : faire le pari de l'innovation (décembre 2013)
- Afrique-France : mettre en œuvre le co-développement Contribution au XXVI^e sommet Afrique-France (décembre 2013)
- Chômage : inverser la courbe (octobre 2013)
- Mettre la fiscalité au service de la croissance (septembre 2013)
- Vive le long terme! Les entreprises familiales au service de la croissance et de l'emploi (septembre 2013)
- Habitat : pour une transition énergétique ambitieuse (septembre 2013)
- Commerce extérieur : refuser le déclin
Propositions pour renforcer notre présence dans les échanges internationaux (juillet 2013)
- Pour des logements sobres en consommation d'énergie (juillet 2013)
- 10 propositions pour refonder le patronat (juin 2013)
- Accès aux soins : en finir avec la fracture territoriale (mai 2013)
- Nouvelle réglementation européenne des agences de notation : quels bénéfices attendre? (avril 2013)
- Remettre la formation professionnelle au service de l'emploi et de la compétitivité (mars 2013)
- Faire vivre la promesse laïque (mars 2013)
- Pour un « New Deal » numérique (février 2013)
- Intérêt général : que peut l'entreprise? (janvier 2013)
- Redonner sens et efficacité à la dépense publique 15 propositions pour 60 milliards d'économies (décembre 2012)
- Les juges et l'économie : une défiance française? (décembre 2012)
- Restaurer la compétitivité de l'économie française (novembre 2012)
- Faire de la transition énergétique un levier de compétitivité (novembre 2012)
- Réformer la mise en examen Un impératif pour renforcer l'État de droit (novembre 2012)
- Transport de voyageurs : comment réformer un modèle à bout de souffle? (novembre 2012)
- Comment concilier régulation financière et croissance : 20 propositions (novembre 2012)
- Taxe professionnelle et finances locales : premier pas vers une réforme globale? (septembre 2012)
- Remettre la notation financière à sa juste place (juillet 2012)
- Réformer par temps de crise (mai 2012)
- Insatisfaction au travail : sortir de l'exception française (avril 2012)
- Vademecum 2007 – 2012 : Objectif Croissance (mars 2012)
- Financement des entreprises : propositions pour la présidentielle (mars 2012)

- Une fiscalité au service de la « social compétitivité » (mars 2012)
- La France au miroir de l'Italie (février 2012)
- Pour des réseaux électriques intelligents (février 2012)
- Un CDI pour tous (novembre 2011)
- Repenser la politique familiale (octobre 2011)
- Formation professionnelle : pour en finir avec les réformes inabouties (octobre 2011)
- Banlieue de la République (septembre 2011)
- De la naissance à la croissance : comment développer nos PME (juin 2011)
- Reconstruire le dialogue social (juin 2011)
- Adapter la formation des ingénieurs à la mondialisation (février 2011)
- «Vous avez le droit de garder le silence...» Comment réformer la garde à vue (décembre 2010)
- Gone for Good? Partis pour de bon?
Les expatriés de l'enseignement supérieur français aux États-Unis (novembre 2010)
- 15 propositions pour l'emploi des jeunes et des seniors (septembre 2010)
- Afrique - France. Réinventer le co-développement (juin 2010)
- Vaincre l'échec à l'école primaire (avril 2010)
- Pour un Eurobond. Une stratégie coordonnée pour sortir de la crise (février 2010)
- Réforme des retraites : vers un big-bang? (mai 2009)
- Mesurer la qualité des soins (février 2009)
- Ouvrir la politique à la diversité (janvier 2009)
- Engager le citoyen dans la vie associative (novembre 2008)
- Comment rendre la prison (enfin) utile (septembre 2008)
- Infrastructures de transport : lesquelles bâtir, comment les choisir? (juillet 2008)
- HLM, parc privé. Deux pistes pour que tous aient un toit (juin 2008)
- Comment communiquer la réforme (mai 2008)
- Après le Japon, la France...
Faire du vieillissement un moteur de croissance (décembre 2007)
- Au nom de l'Islam... Quel dialogue avec les minorités musulmanes en Europe? (septembre 2007)
- L'exemple inattendu des Vets
Comment ressusciter un système public de santé (juin 2007)
- Vademecum 2007-2012 – Moderniser la France (mai 2007)
- Après Erasmus, Amicus. Pour un service civique universel européen (avril 2007)
- Quelle politique de l'énergie pour l'Union européenne? (mars 2007)
- Sortir de l'immobilité sociale à la française (novembre 2006)
- Avoir des leaders dans la compétition universitaire mondiale (octobre 2006)
- Comment sauver la presse quotidienne d'information (août 2006)
- Pourquoi nos PME ne grandissent pas (juillet 2006)
- Mondialisation : réconcilier la France avec la compétitivité (juin 2006)
- TVA, CSG, IR, cotisations... Comment financer la protection sociale (mai 2006)

- Pauvreté, exclusion : ce que peut faire l'entreprise (février 2006)
- Ouvrir les grandes écoles à la diversité (janvier 2006)
- Immobilier de l'État : quoi vendre, pourquoi, comment (décembre 2005)
- 15 pistes (parmi d'autres...) pour moderniser la sphère publique (novembre 2005)
- Ambition pour l'agriculture, libertés pour les agriculteurs (juillet 2005)
- Hôpital : le modèle invisible (juin 2005)
- Un Contrôleur général pour les Finances publiques (février 2005)
- Les oubliés de l'égalité des chances (janvier 2004 - Réédition septembre 2005)

Pour les publications antérieures se référer à notre site internet :

www.institutmontaigne.org

INSTITUT MONTAIGNE



ABB FRANCE
ABBVIE
ACCENTURE
ACCURACY
ACTIVEO
ADECCO
ADEO
ADIT
ADVANCY
AIR FRANCE - KLM
AIR LIQUIDE
AIRBUS
ALLEN & OVERY
ALLIANZ
ALVAREZ & MARSAL FRANCE
AMAZON
AMBER CAPITAL
AMUNDI
ANTIN INFRASTRUCTURE PARTNERS
ARCHERY STRATEGY CONSULTING
ARCHIMED
ARDIAN
ASTRAZENECA
AUGUST DEBOUZY
AVRIL
AXA
BAKER & MCKENZIE
BEARINGPOINT
BESSÉ
BG GROUP
BNP PARIBAS
BOLLORÉ
BONA FIDÉ
BOUYGUES
BROUSSE VERGEZ
BRUNSWICK
CANDRIAM
CAPGEMINI
CAPITAL GROUP
CAREIT ASSET ET PROPERTY MANAGEMENT
CARREFOUR
CASINO
CHUBB
CIS
CISCO SYSTEMS FRANCE
CLIFFORD CHANCE
CLUB TOP 20
CMA CGM
CNP ASSURANCES
COHEN AMIR-ASLANI
COMPAGNIE PLASTIC OMNIUM
CONSEIL SUPÉRIEUR DU NOTARIAT

INSTITUT MONTAIGNE



CORRÈZE & ZAMBÈZE
CRÉDIT AGRICOLE
D'ANGELIN & CO.LTD
DASSAULT SYSTÈMES
DE PARDIEU BROCAS MAFFEI
DOCTOLIB
ECL GROUP
EDENRED
EDF
EDHEC BUSINESS SCHOOL
EDWARDS LIFESCIENCES
EGIS
ELSAN
ENEDIS
ENGIE
EQT
ESL & NETWORK
EUROGROUP CONSULTING
FIVES
FONCIERE INEA
GALILEO GLOBAL EDUCATION
GETLINK
GIDE LOYRETTE NOUËL
GOJOB
GOOGLE
GRAS SAVOYE
GROUPAMA
GROUPE BEL
GROUPE EDMOND DE ROTHSCHILD
GROUPE M6
GROUPE ORANGE
HAMEUR ET CIE
HENNER
HITACHI ENERGY FRANCE
HSBC CONTINENTAL EUROPE
IBM FRANCE
IFPASS
ING BANK FRANCE
INKARN
INSTITUT MÉRIEUX
INTERNATIONAL SOS
INTERPARFUMS
INTUITIVE SURGICAL
IONIS EDUCATION GROUP
ISRP
IZIWORK
JEANTET ASSOCIÉS
JOLT CAPITAL
KANTAR
KATALYSE
KEARNEY
KEDGE BUSINESS SCHOOL

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE

INSTITUT MONTAIGNE



KKR
KPMG S.A.
LA BANQUE POSTALE
LA COMPAGNIE FRUITIÈRE
LINEDATA SERVICES
LIVANOVA
L'ORÉAL
LOXAM
LVMH - MOËT-HENNESSY - LOUIS VUITTON
M.CHARRAIRE
MACSF
MAIF
MALAKOFF HUMANIS
MAREMMA
MAZARS
MCKINSEY & COMPANY FRANCE
MÉDIA-PARTICIPATIONS
MEDIOBANCA
MERCER
MERIDIAM
MICHELIN
MICROSOFT FRANCE
MITSUBISHI FRANCE S.A.S
MOELIS & COMPANY
MOODY'S FRANCE
NATIXIS
NESTLÉ
NEXITY
ODDO BHF
OLIVER WYMAN
ONDRA PARTNERS
ONEPOINT
ONET
OPTIGESTION
ORANO
ORTEC GROUP
OWKIN
PAI PARTNERS
PERGAMON
POLYTANE
PRODWARE
PRUDENTIA CAPITAL
PWC FRANCE & MAGHREB
RAISE
RAMSAY GÉNÉRALE DE SANTÉ
RANDSTAD
RATP
RELX GROUP
RENAULT
REXEL
RICOL LASTEYRIE
RIVOLIER

INSTITUT MONTAIGNE



ROCHE
ROLAND BERGER
ROTHSCHILD & CO
RTE
SAFRAN
SANOFI
SAP FRANCE
SCHNEIDER ELECTRIC
SERVIER
SGS
SIA PARTNERS
SIACI SAINT HONORÉ
SIEMENS
SIEMENS ENERGY
SIER CONSTRUCTEUR
SNCF
SNCF RÉSEAU
SODEXO
SNEF
SPRINKLR
SPVIE
STAN
SUEZ
SYSTEMIS
TALAN
TECNET PARTICIPATIONS SARL
TEREGA
THE BOSTON CONSULTING GROUP
TILDER
TOFANE
TOTAENERGIES
UBS FRANCE
UNIBAIL-RODAMCO
VEOLIA
VERLINGUE
VINCI
VIVENDI
WAKAM
WAVESTONE
WENDEL
WILLIS TOWERS WATSON
WORDAPPEAL
ZURICH

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE

INSTITUT MONTAIGNE



COMITÉ DIRECTEUR

PRÉSIDENT

Henri de Castris président, Institut Montaigne

MEMBRES

David Azéma associé, Perella Weinberg Partners

Emmanuelle Barbara *Senior Partner*, August Debouzy

Marguerite Bérard directrice des Réseaux France, BNP Paribas

Jean-Pierre Clamadiou président du Conseil d'Administration, ENGIE

Paul Hermelin président du Conseil d'administration, Capgemini

Marwan Lahoud président, Ace Capital Partners

Natalie Rastoin présidente, Polytane ; *Senior Advisor*, WPP

René Ricol président, Ricol Lasteyrie

Jean-Dominique Senard président du Conseil d'administration, Groupe Renault

Arnaud Vaissié président-directeur général, International SOS

Natacha Valla économiste ; doyenne de l'École de Management et d'Innovation, Sciences Po

Florence Verzelen directrice générale adjointe, Dassault Systèmes

Philippe Wahl président-directeur général, Groupe La Poste

PRÉSIDENT D'HONNEUR

Claude Bébéar fondateur et président d'honneur, AXA

INSTITUT MONTAIGNE



IL N'EST DÉSIR PLUS NATUREL QUE LE DÉSIR DE CONNAISSANCE

16 propositions pour faciliter les reconversions professionnelles au bénéfice de tous

XX

Rejoignez-nous sur :



Suivez chaque semaine notre actualité
en vous abonnant à notre newsletter sur :
www.institutmontaigne.org

Institut Montaigne

59, rue La Boétie - 75008 Paris
Tél. +33 (0)1 53 89 05 60
www.institutmontaigne.org

ISSN 1771-6756
FÉVRIER 2022