

PARTENAIRE D'AVENIR

TRANSITIONS

PRO Île-de-France

# Impact du dispositif Transitions Collectives (TransCo) sur les trajectoires professionnelles

QUE SONT-ILS DEVENUS ? — BILAN 2021-2022



Étude menée  
en collaboration  
avec la Driets



PRÉFET  
DE LA RÉGION  
D'ÎLE-DE-FRANCE

Liberté  
Égalité  
Fraternité

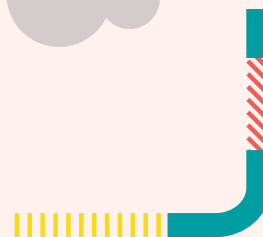


- 04** TRANSITIONS PRO ÎLE-DE-FRANCE
- 05** MÉTHODOLOGIE
- 06** LE DISPOSITIF TRANSITIONS COLLECTIVES
- 09** LES ACTEURS DU DISPOSITIF
- 14** LES BÉNÉFICIAIRES DE TRANSCO
- 17** LES PARCOURS TRANSCO
- 18** LES PARCOURS DE FORMATION





## 23 QUE SONT-ILS DEVENUS ?



## 27 LA PAROLE AUX... ENTREPRISES

Les entreprises d'origine

Les entreprises destinataires

## 30 LE DIALOGUE SOCIAL DANS TRANSCO

## 35 PERSPECTIVES

## 36 LA PAROLE À...



Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, le Fongecif Île-de-France est devenu l'Association Transitions Pro Île-de-France. Dotée d'un conseil d'administration, composée de représentants des organisations syndicales de salariés et des organisations professionnelles d'employeurs, représentatives au niveau national et interprofessionnelle, elle est notamment chargée d'assurer la gestion des Projets de Transition Professionnelle des salariés. Le président est Pascal COYO (FO) et le vice-président est Christophe JURKEW (MEDEF).



## SES MISSIONS PRINCIPALES

### PTP

Assurer la gestion des Projets de Transition Professionnelle des actifs du secteur privé en emploi (article L. 6323-17-1 du Code du travail) ; instruire les demandes de prise en charge des PTP des salariés.

### Démissionnaires

Vérifier le caractère réel et sérieux du projet de reconversion des démissionnaires (2<sup>o</sup> du II de l'article L. 5422-1 du Code du travail) pouvant bénéficier de l'assurance chômage.

### CléA

Promouvoir et déployer la certification CléA, par délégation de l'Association nationale pour la Certification paritaire interprofessionnelle et l'évolution professionnelle (Certif Pro) ; organiser et animer les jurys paritaires de validation en région.

### TransCo

Participer à la mise en œuvre des nouveaux dispositifs Transitions collectives et assurer leur gestion administrative.

### VAE

Financer l'accompagnement de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE).

## SES MISSIONS SPECIFIQUES



L'analyse des besoins en emploi, en compétences et en qualifications sur le territoire.



L'information du public sur les opérateurs du Conseil en Évolution Professionnelle (CEP) et le suivi de la mise en œuvre du CEP sur le territoire régional.



Le développement des partenariats régionaux de l'écosystème emploi-formation.



Le suivi de la qualité des formations financées dans le cadre d'un Projet de Transition Professionnelle.

L'étude a été réalisée par l'ARACT Île-de-France entre avril et juillet 2023. Elle comporte deux volets : l'un quantitatif, l'autre qualitatif.

## UNE ANALYSE QUANTITATIVE

L'ARACT Île-de-France a :

- exploité statistiquement les données (2021 et 2022) issues du système d'information de Transitions Pro Île-de-France,
- conçu, administré et exploité statistiquement un questionnaire à destination de près de 90 bénéficiaires du dispositif.



## UNE ANALYSE QUALITATIVE

L'ARACT a étudié les 41 accords et décisions unilatérales déposés par les entreprises auprès de la DRIEETS et de Transitions Pro Île-de-France.

Elle a enfin réalisé plus de 80 entretiens auprès de différents acteurs :

- 10 entreprises d'origine,
- 2 entreprises destinataires ou d'accueil,
- 48 salariés bénéficiaires,
- 3 opérateurs du Conseil en Évolution Professionnelle (CEP : Groupement Evolution, Apec, Cap emploi),
- 8 Délégués à l'Accompagnement des Reconversions Professionnelles de la DRIEETS (DARP),

3 OPCO (Atlas, EP, AKTO),

4 plateformes territoriales (Grand-Orly Seine Bièvre - GOSB - et Orly International, EPEC-Ensemble Paris Emploi Compétences, Grand Roissy, Saint-Quentin-en-Yvelines),

Gaëtan RUDANT,  
Directeur régional de la DRIEETS,

Pascal COYO,  
Président (FO) et Christophe JURKEW,  
Vice-Président (Medef) de Transitions Pro Île-de-France,

Stéphane MAAS,  
Directeur de Transitions Pro Île-de-France,

Myriam EL KHOMRI,  
Directrice du conseil SIACI Saint Honoré,  
devenu depuis Diot-Siaci.

## UN DISPOSITIF DE SECURISATION DES PARCOURS ET D'ANTICIPATION DES MUTATIONS

Créé en janvier 2021, porté par le ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion, et co-construit avec les organisations syndicales et patronales, le dispositif Transitions Collectives a pour but d'aider les employeurs et les salariés à faire face aux mutations qui peuvent impacter le modèle et l'activité de leur entreprise.

Il permet aux employeurs d'anticiper les mutations économiques, technologiques ou écologiques de leur secteur ou structure et d'accompagner leurs salariés dans une reconversion sereine, préparée et assumée. Transitions Collectives vise à favoriser la mobilité professionnelle des salariés, en particulier intersectorielle, et les reconversions à l'échelle d'un territoire. Il permet aux salariés dont l'emploi est fragilisé de se reconvertir dans un cadre sécurisé vers un emploi porteur dans leur bassin de vie. Transitions Collectives permet aux salariés de bénéficier d'une formation de reconversion pouvant aller jusqu'à 24 mois (ou 2 400 heures).

## LE DISPOSITIF TRANSITIONS COLLECTIVES SE DECLINE SELON DEUX VOLETS DISTINCTS :

### Transitions Collectives – TransCo

qui repose sur le support juridique du Projet de Transition Professionnelle (PTP). La rémunération du salarié qui en bénéficie est maintenue, dans la limite de 2 SMIC (90 % au-delà). Par ailleurs, ce volet du dispositif lui offre la possibilité de réintégrer son entreprise à l'issue de sa formation ;

### TransCo – Congé de mobilité <sup>[1]</sup>

qui s'appuie sur le support juridique du congé de mobilité, après la conclusion par l'employeur d'un accord de rupture conventionnelle collective (RCC) ou de gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP). Dans ce cas, la rémunération du salarié est également maintenue, sans plafonnement. À l'issue du dispositif, le contrat est rompu d'un commun accord des parties, dans les conditions prévues par l'accord d'entreprise.

**Pour ces deux volets, rémunération et frais de formation sont pris en charge par l'État, totalement ou partiellement, selon la taille de l'entreprise. S'agissant de TransCo – Congé de mobilité, l'employeur prend en charge au moins 65% de la rémunération et l'État finance le complément, maintenant ainsi un niveau de rémunération presque équivalent au salaire net. Dans le cas d'une formation longue, excédant 12 mois ou 1 200 heures, le barème de prise en charge des coûts de formation (et de la rémunération, s'agissant du volet Transitions Collectives – TransCo) permet un reste à charge réduit pour l'employeur.**

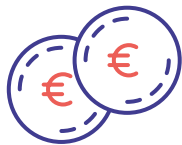
L'entreprise et les salariés sont accompagnés dans la mise en place du dispositif par différents acteurs (voir pages suivantes) :

- Délégués à l'Accompagnement des Reconversions Professionnelles (DARP) de la DRIEETS ;
- Association Transitions Pro Île-de-France (AT PRO) ;
- Conseil en Évolution Professionnelle (CEP) ;
- Opérateurs de compétences (OPCO) pour les TPE et PME plus particulièrement ;
- Plateformes territoriales d'appui aux transitions professionnelles.

[1] Créé par l'instruction du 7 février 2022

## UN FINANCEMENT EN ACCORD AVEC LE PARCOURS

### Transitions Collectives – TransCo



#### Rémunération

Même découpe que  
pour les coûts pédagogiques

### TransCo - Congé de mobilité



#### Rémunération

(cotisations et contributions  
sociales exonérées)

65 % du salaire brut pris en charge par l'employeur  
puis Transitions Pro Île-de-France complète  
jusqu'à atteindre le salaire net du salarié

#### Prise en charge des coûts pédagogiques

Pour les formations inférieures à 1 an ou à 1 200 heures, l'État finance :

**100 %**  
< 300 salariés

**75 %**  
300 à 1 000 salariés

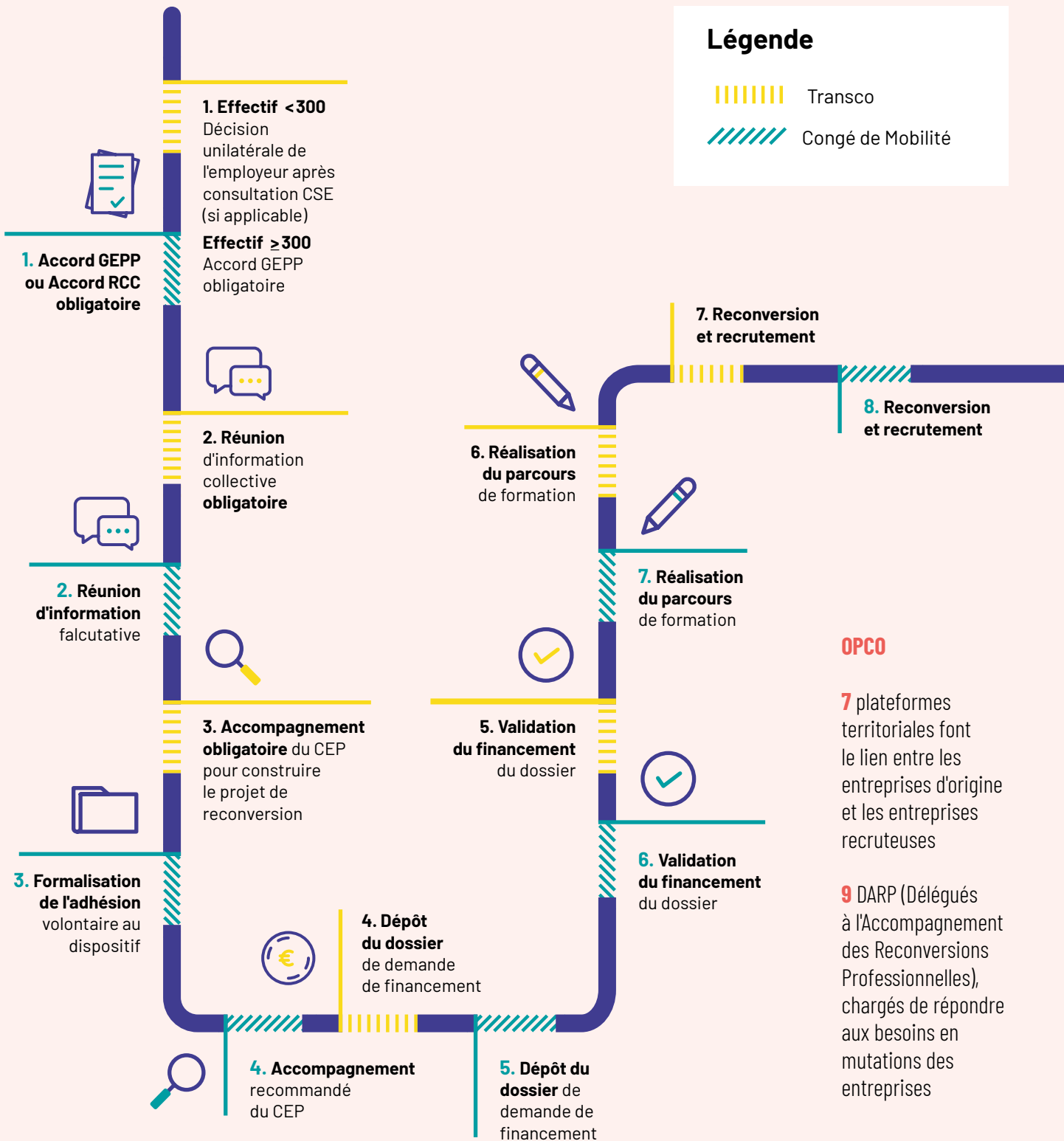
**40 %**  
> 1 000 salariés

Ce qui n'est pas pris en charge par l'État est un reste à charge pour l'employeur



# LES PARCOURS TRANSKO ET TRANSKO CONGÉ DE MOBILITÉ POUR L'ENTREPRISE ET LE SALARIÉ

## Comment ça fonctionne ?





## La DRIEETS Île-de-France [2]

Le dispositif est piloté opérationnellement et animé par la DRIEETS, en lien étroit avec Transitions Pro Île-de-France (AT PRO). Sous son égide, un comité technique composé du DARP régional, d'AT PRO et des opérateurs du CEP se réunit régulièrement afin d'échanger sur l'état d'avancement du dispositif, les projets en cours, les difficultés rencontrées et la recherche de solutions adaptées.

## Transitions Pro Île-de-France (AT PRO)

Transitions Pro co-anime le dispositif avec la DRIEETS et mobilise les différents acteurs impliqués. Transitions Pro promeut et informe entreprises et salariés sur TransCo. Elle réceptionne les dossiers, les instruit, les analyse et valide les demandes de financement. C'est aussi Transitions Pro qui gère l'administration et le financement de chaque dossier TransCo.

## Les DARP

Au sein de la DRIEETS, un réseau de Délégués à l'Accompagnement des Reconversions Professionnelles (DARP), au niveau départemental et régional, a été lancé le 2 février 2022. Il a pour mission d'accompagner les entreprises concernées par les mutations économiques et de faciliter la mise en place de solutions, en mobilisant notamment le dispositif Transitions Collectives. Pour ce faire, les 9 DARP [3] vont à la rencontre des entreprises ayant des besoins de recrutement, des enjeux de transformation des emplois et des compétences, afin de leur proposer un accompagnement adapté et personnalisé. Les DARP collaborent avec l'ensemble des acteurs mobilisés sur TransCo.

[2] Direction régionale et interdépartementale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités

[3] Il y a 1 DARP par département francilien et 1 DARP au niveau régional

## Quels acteurs vous ont accompagné / aidé ?

(plusieurs réponses possibles)

70 %

des salariés  
interrogés [4] estiment  
avoir été aidés par  
Transitions Pro  
Île-de-France.

18 %

Aucun ne m'a  
vraiment aidé

6 %

OPCO [5]

2 %

Plateforme [5]

52 %

CEP (Conseil  
en Évolution  
Professionnelle)

28 %

Organisme  
de formation

[4] 51 salariés ont été interrogés dans le cadre de ce bilan.

[5] Ces structures, dans le dispositif, ne sont pas en charge de former, orienter ou accompagner les salariés, ce qui explique le chiffre bas. Leurs interlocuteurs privilégiés restent les entreprises.



Les acteurs du dispositif

## Les CEP (Conseil en Évolution Professionnelle)

Les CEP ont pour objectif d'accompagner les salariés dans leur reconversion, en particulier au début du processus. Dans le cadre du dispositif TransCo, le recours au CEP est obligatoire (ce qui n'est pas le cas, par exemple, dans le cadre du PTP). Les CEP aident le salarié à construire son projet de reconversion, selon son stade de réflexion et ses besoins.

# 52 %

des salariés interrogés estiment avoir été aidés par leur CEP.

## Répartition des salariés selon leur CEP

# 80 %

Groupe  
Évolution  
Île-de-France

# 15 %

Apec

# 5 %

Cap emploi



Il existe trois opérateurs du Conseil en Évolution Professionnelle en Île-de-France, intervenant sur le dispositif TransCo :

- **Groupe Évolution** existe depuis 2020 et rassemble quatre structures : ID Formation, Talent Solutions Tingari, Catalys Conseil et l'association CEP Paritaire, composée des syndicats CPME, U2P, CFDT, CFTC. Groupe Évolution a été mandaté par France Compétences pour la mise en place du Conseil en Évolution Professionnelle auprès des salariés actifs du secteur privé et des travailleurs indépendants d'Île-de-France pour la période 2019-2023 à la suite d'un appel d'offres national régionalisé.
- **L'Apec**, Association pour l'emploi des cadres, a trois missions clés :
  - 1 - l'accompagnement de l'évolution professionnelle des jeunes diplômés et des cadres tout au long de la vie professionnelle, qu'ils soient en poste ou en transition (le CEP s'inscrit dans cette mission),
  - 2 - l'accompagnement des entreprises sur leurs problématiques de gestion de compétences et notamment de recrutement avec une action renforcée en faveur des TPE/PME,
  - 3 - l'observatoire du marché, à travers une publication d'études qui vient nourrir le conseil que l'on donne aussi bien aux entreprises qu'aux cadres.
- **Cap emploi** est un organisme de placement spécialisé (OPS) à destination des personnes en situation de handicap, avec une offre de services nationale. Il existe deux situations distinctes : le maintien dans l'emploi pour les personnes qui veulent se maintenir sur leur poste de travail (cette activité se fait conjointement avec l'accord du salarié et de l'employeur) et l'activité de conseil en évolution professionnelle des salariés.



## Les plateformes territoriales d'appui aux transitions professionnelles

Sur certains territoires franciliens, sont déployées des plateformes de transition professionnelle qui facilitent la mise en relation des entreprises ayant des salariés souhaitant se reconvertir avec celles qui recrutent sur des secteurs porteurs. Elles ont notamment contribué activement à la promotion du dispositif (animation de webinaires réguliers, rencontres d'entreprises...).

- “ Nos missions sur le dispositif étaient :
- d'identifier des entreprises ayant des postes concernés par des mutations,
  - d'accompagner et mettre en relation les entreprises ayant des salariés qui souhaitent se reconvertir et celles ayant des besoins de recrutement sur le bassin,
  - d'identifier des spécificités territoriales et de faire remonter les besoins du bassin,
  - de construire des passerelles professionnelles intra et entre branches. ”

PLATEFORME CHARLES DE GAULLE

“ IL Y A UN TRAVAIL DE TERRAIN, DE PROSPECTION POUR INTERVIEWER LES ENTREPRISES ET IDENTIFIER LEURS ENJEUX ÉCONOMIQUES ET RH. ”

PLATEFORME EPEC

“ Le dispositif TransCo est LE dispositif qu'attendaient tous les acteurs de l'emploi, de l'insertion et de la formation : pour sécuriser les reconversions, mettre en relation entreprises décruteuses et recruteuses en évitant la case « chômage » aux salariés. Il reste encore un peu complexe à comprendre pour les TPE et il faut qu'il soit davantage promu. ”

PLATEFORME GOSB

# 7

plateformes de  
Transitions Collectives  
en Île-de-France

2 plateformes portées par un **acteur national**,  
présentes en Île-de-France  
PSA & OPCO EP

1 plateforme de **dimension régionale**  
S2H

4 plateformes **infra départementales**  
EPEC, CDG Alliance, GOSB  
& Saint-Quentin en Yvelines

“ On ne décide pas à la place des salariés mais on accompagne la construction de leur projet. On peut intervenir à toutes les étapes et à tous les niveaux. On accompagne quelqu'un qui n'a aucune idée de reconversion, quelqu'un qui a un projet très précis, ou encore un salarié qui a plusieurs pistes et qui a besoin d'éléments pour faire son choix. ”

#### CEP GROUPEMENT EVOLUTION

“ On observe sur TransCo ce qu'on a observé sur d'autres dispositifs. Il faut souvent 5 à 10 ans pour qu'ils s'installent vraiment dans le paysage : la phase de montée en puissance est lente : DIF, CPF, PTP... Mais c'est certain qu'il trouvera sa place parce que c'est un dispositif pertinent. ”

#### CEP APEC

“ IL FAUT QU'ON EXPLORÉ D'AVANTAGE CETTE VOIE POUR ACCOMPAGNER LES RECONVERSIONS. ”

#### CEP CAP EMPLOI

“ Nous avons développé un partenariat étroit avec Transitions Pro Île-de-France et contribué à la promotion de TransCo, notamment pendant la crise sanitaire. Nos conseillers ont des liens très privilégiés avec les entreprises donc ils peuvent identifier leurs besoins, leurs contraintes mais ils se doivent aussi de présenter tous les dispositifs, et de les aider à privilégier ceux qui seront les plus adéquats. ”

#### OPCO EP [9]

## Les OPCO

Les OPCO peuvent intervenir sur TransCo à différents niveaux :

- identification d'entreprises potentiellement concernées,
- sensibilisation de leurs entreprises adhérentes sur le dispositif,
- appui à l'élaboration de la liste des emplois fragilisés et / ou à la mise en place d'une GEPP notamment en mobilisant la PCRH [6],
- appui à l'ingénierie du parcours.

## L'ARACT Île-de-France [7]

L'ARACT a été mobilisée par la DRIEETS dès la mise en place du dispositif [8] afin d'accompagner les entreprises, en particulier celles de moins de 300 salariés, lorsque l'accord de GEPP était obligatoire pour bénéficier du dispositif. Afin de les outiller, l'ARACT a conçu un kit TransCo-GEPP avec tous les outils nécessaires à la compréhension et à la négociation de l'accord et a animé des webinaires de sensibilisation sur ce sujet.

[6] Prestation de conseil en ressources humaines

[7] Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

[8] Voir la partie « dialogue social » p. 30

[9] OPCO des entreprises de proximité



# L'ACTION DE TRANSITIONS PRO ÎLE-DE-FRANCE SUR TRANSCO, EN CHIFFRES

PLUS DE **170**

réunions de coordination  
du dispositif TransCo  
en 2021 et 2022

**4**

textes juridiques  
TransCo

**50**

comités de coordination  
avec la DRIEETS / DGEFP



## TÉLÉPHONIE

**2**

campagnes de  
prospection  
téléphonique

**4800**

entreprises  
informées

**15**

rencontres avec les 9 DARP  
franciliens

**39**

réunions ou interventions  
avec les plateformes  
territoriales

**35**

réunions de pilotage avec  
Certif Pro + les Transitions  
Pro régionaux

**34**

actions communes avec  
les CEP ou les OPCO



## RDV

**530**

rendez-vous  
entreprises  
réalisés



## WEBINAIRES

**1000**

partenaires et  
prescripteurs informés

**44**

webinaires



## EMAILING

**1**

campagne emailing  
entreprises  
(3000 envois)

**2**

campagnes emailing  
CSE (1300 envois)



## SALONS

Participation  
active à

**50**

événements  
ou salons

## LE PROFIL DES BÉNÉFICIAIRES

**84 salariés sont entrés dans le dispositif TransCo sur les années 2021 et 2022 en Île-de-France.**

Les bénéficiaires sont en très grande majorité des femmes (87 %), âgés de 35 à 54 ans (64 %), employés (68 %), avec un diplôme de niveau 4 [9] (31 %) ou infra[10] (47 %). Ce profil est sur-représenté dans les deux groupes issus des deux principales entreprises d'origine, qui constituent la majorité des effectifs TransCo (voir le graphique "Répartition des bénéficiaires selon le code NAF" de leur entreprise d'origine page 16).

Ce profil souligne, en creux, les caractéristiques des salariés occupant principalement les métiers fragilisés : femmes, employées, de niveau 4[10] ou infra[11].

“ J'ai toujours voulu faire la formation d'aide-soignante. Je voulais faire un Fongecif [12]. Je connaissais beaucoup d'aides-soignantes. Cela m'intéressait mais j'avais peur de ne pas y arriver. J'avais déjà fait des stages, je m'étais formée par moi-même pendant mes congés et je l'avais dit dans mes entretiens professionnels. Quand on m'a dit qu'il y avait cette possibilité de passer le diplôme et d'être embauchée en tant qu'aide-soignante en CDI, j'ai sauté sur l'occasion. ”

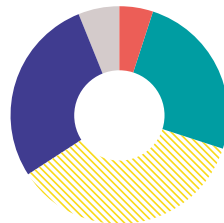
**ANCIENNE HÔTESSE DE CAISSE,  
AUJOURD'HUI AIDE-SOIGNANTE,  
DIPLOMÉE D'ÉTAT**

### RÉPARTITION HOMMES/FEMMES DES SALARIÉS BÉNÉFICIAIRES



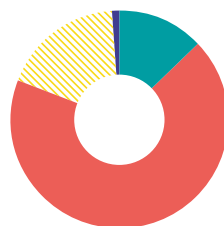
87 %  
Femmes  
13 %  
Hommes

### RÉPARTITION DES SALARIÉS PAR ÂGE



5 %  
Moins de 25 ans  
25 %  
25-34 ans  
36 %  
35-44 ans  
28 %  
45-54 ans  
6 %  
55 ans et plus

### RÉPARTITION DES SALARIÉS SELON LEUR PROFESSION ET CATÉGORIE SOCIALE (PCS)



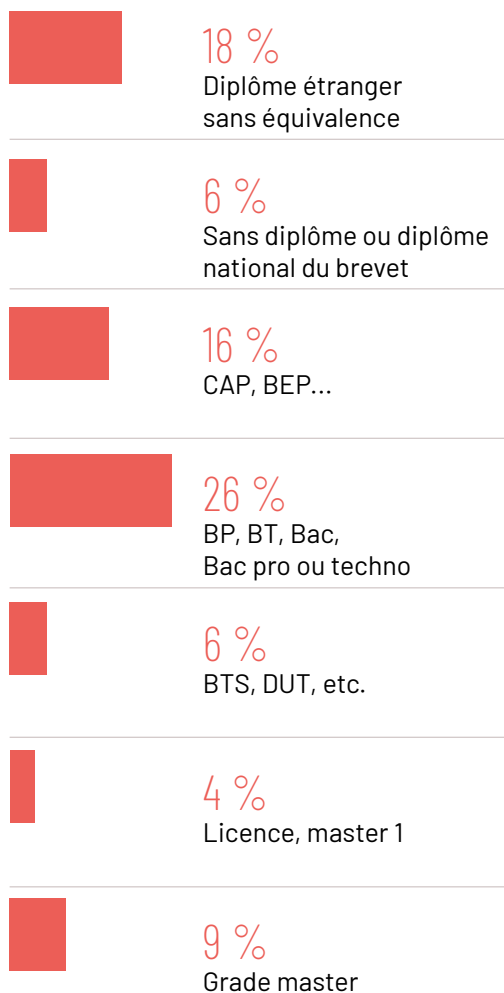
13 %  
Cadres et professions intellectuelles supérieures  
68 %  
Employés  
18 %  
Ouvriers qualifiés  
1 %  
Professions intermédiaires (agent de maîtrise)

[10] Bac, bac professionnel, bac technologique

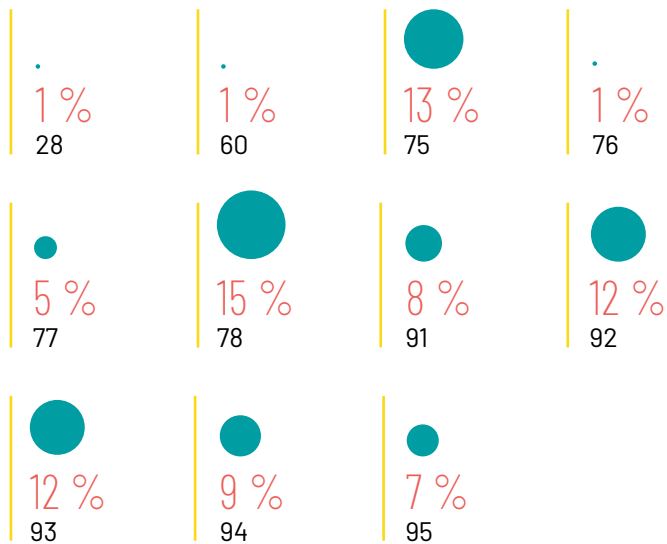
[11] CAP, BEP ou sans diplôme

[12] Les Fongecif sont devenus Associations Transitions Pro (ATPRO) le 1<sup>er</sup> janvier 2020 (loi Avenir professionnel de septembre 2018).

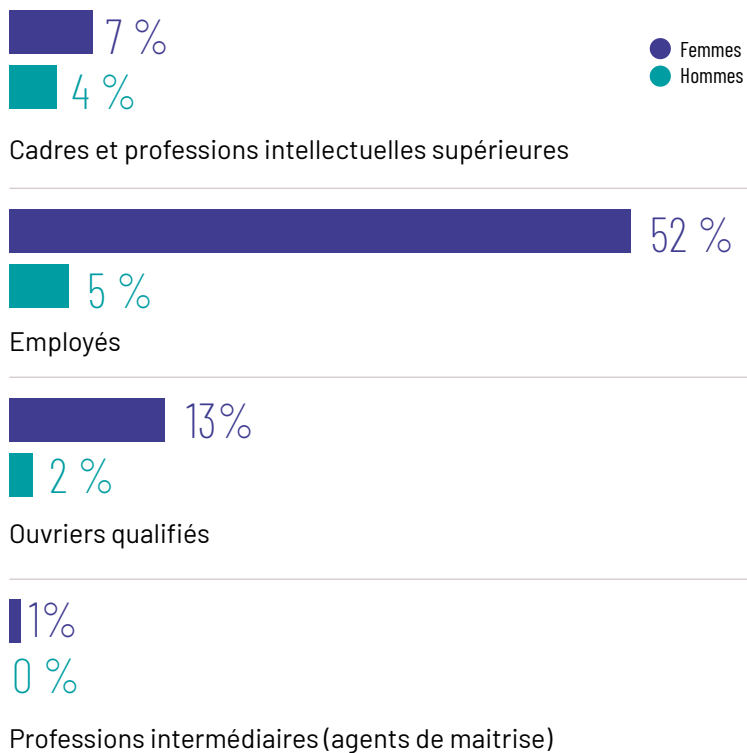
### RÉPARTITION DES SALARIÉS SELON LEUR NIVEAU DE FORMATION



### RÉPARTITION DES SALARIÉS SELON LEUR DÉPARTEMENT D'HABITATION



### RÉPARTITION F/H DES SALARIÉS PAR PROFESSION ET CATÉGORIE SOCIALE



## LEUR ENTREPRISE D'ORIGINE

La majorité des bénéficiaires de TransCo sont issus d'entreprises de plus de 300 salariés, en particulier dans le secteur du commerce.

### RÉPARTITION DES SALARIÉS SELON LES EFFECTIFS DES ENTREPRISES D'ORIGINE



19 %  
Moins de 300

81 %  
Plus de 300

Concrètement, deux profils se distinguent nettement :

- deux groupes de salariés (53 et 13) issus de deux grandes entreprises de plus de 300 salariés (des hôtes et hôtesses de caisse du secteur du commerce et des agents d'entretien du secteur de la propreté),
- des salariés isolés issus de TPE-PME, de secteurs variés (commerce, tourisme, spectacle vivant, événementiel ...), particulièrement touchés par la crise sanitaire.



“ Je savais que notre entreprise était en grande difficulté et je savais aussi que je n'avais pas envie de continuer ce métier dans une autre entreprise. J'ai donc saisi l'opportunité de TransCo pour me « reconverter » ou plutôt revenir vers ce qui était ma formation initiale. ”

SALARIÉE TPE

### RÉPARTITION DES BÉNÉFICIAIRES SELON LE CODE NAF DE LEUR ENTREPRISE D'ORIGINE

53

4711E - Magasins multi-commerces

13

8121Z - Nettoyage courant des bâtiments

4

6202A - Conseil en systèmes et logiciels informatiques

2

4762Z - Commerce de détail de journaux et papeterie en magasin spécialisé

7021Z - Conseil en relations publiques et communication

1

9002Z - Activités de soutien au spectacle vivant

4941B - Transports routiers de fret de proximité

7912Z - Activités des voyagistes

9499Z - Autres organisations fonctionnant par adhésion volontaire

7022Z - Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion

4775Z - Commerce de détail de parfumerie et de produits de beauté en magasin spécialisé

4672Z - Commerce de gros (commerce interentreprises) de minerais et métaux

3316Z - Réparation et maintenance d'aéronefs et d'engins spatiaux

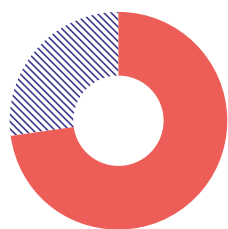
6201Z - Programmation informatique



## POURQUOI SE SONT-ILS ENGAGÉS DANS TRANSCO ?

Les bénéficiaires interrogés avaient, pour la grande majorité d'entre eux, un souhait de reconversion antérieur à leur entrée dans Transitions Collectives. Le dispositif a donc constitué une opportunité de mettre en œuvre ce projet de reconversion de façon sécurisée. Certains avaient même déjà exercé le métier vers lequel ils souhaitaient se reconvertir dans leur pays d'origine ou avaient déjà tenté de mobiliser le PTP (Projet de Transition Professionnelle)<sup>[13]</sup> pour obtenir le diplôme visé.

### VOTRE SOUHAIT DE RECONVERSION ÉTAIT-IL ANTÉRIEUR À TRANSCO ?

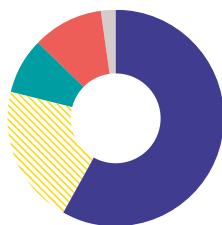


Si la grande majorité des bénéficiaires avaient donc un projet de reconversion qui s'est concrétisé grâce à Transitions Collectives, près d'un tiers des salariés interrogés ont mobilisé TransCo avant tout en raison de la situation économique de leur entreprise ou parce qu'ils craignaient de perdre leur emploi. Parmi ce dernier tiers, une infime minorité s'est sentie « poussée » à intégrer le dispositif au risque, sinon, de faire ensuite l'objet d'un licenciement économique.

Si la majorité des salariés savaient leur emploi menacé avant de découvrir Transitions Collectives - en particulier dans les TPE et PME -, d'autres estiment ne pas avoir été clairement informés, en amont du dispositif, des perspectives concernant leur emploi.

[13] Le PTP (Projet de Transition Professionnelle) correspond à l'ancien CIF (Congé Individuel de Formation).

### POURQUOI VOUS ÊTES-VOUS ENGAGÉ SUR TRANSCO ?



58,3 %

J'avais déjà l'intention de me reconvertir

20,8 %

En raison de difficultés économiques de mon entreprise

8,3 %

J'avais peur de perdre mon emploi

10,4 %

Un peu tout ça à la fois

2,2 %

Objectif d'avoir un métier à temps plein

### AVANT D'ENTENDRE PARLER DE TRANSCO, SAVIEZ-VOUS QUE VOTRE EMPLOI ÉTAIT « MENACÉ » OU « FRAGILISÉ » ?



62,5 %

Oui

37,5 %

Non

“ Avant de venir en France, j'avais un diplôme d'aide-soignante aux États-Unis mais qui n'a pas été reconnu en France donc j'ai dû faire agent de propreté. Au début, j'ai essayé de passer le concours mais c'était trop dur, en plus de mon travail et de ma vie familiale. Je n'avais pas obtenu de financement. J'ai aussi essayé en ligne mais c'était très compliqué. Comme j'étais cheffe d'équipe dans mon ancienne entreprise, ça se passait très bien mais j'avais vraiment envie de redevenir aide-soignante. C'est mon métier. ”

AGENT DE PROPRETÉ  
AUJOURD'HUI AIDE-SOIGNANTE

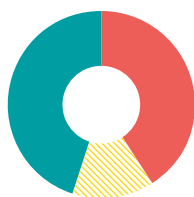
## LES FORMATIONS CHOISIES

**Si 45 % des bénéficiaires ont un niveau initial de formation supérieur au niveau visé à l'issue de TransCo, 55 % ont un niveau inférieur ou équivalent.**

Lorsque le niveau initial de formation est supérieur au niveau visé, deux cas de figures se distinguent :

- des cadres du secteur tertiaire (niveau master) qui envisagent des reconversions vers des métiers plus manuels ou artisanaux (niveau CAP notamment),
- des salariés dont le métier d'origine ne correspondait pas à leur niveau de formation initiale.

### COMPARAISON ENTRE LE NIVEAU INITIAL DE FORMATION DES BÉNÉFICIAIRES ET LE NIVEAU DE SORTIE TRANSCO



41 %  
Niveau initial inférieur au niveau de sortie TransCo

14 %  
Niveau initial équivalent au niveau de sortie TransCo

45 %  
Niveau initial supérieur au niveau de sortie TransCo

“ Pendant la formation, j'ai été accompagnée par une aide-soignante. Je suis très contente de la formation. J'ai été entourée par des personnes que je ne connaissais pas. Cela m'a montré comment travailler en équipe. J'ai beaucoup apprécié l'équipe de soignants. J'ai rencontré beaucoup de difficultés mais j'ai eu mon diplôme donc je suis très contente. ”

AGENT DE PROPRETÉ AUJOURD'HUI  
AIDE-SOIGNANTE (VAE INVERSÉE)

La grande majorité des formations suivies aboutissent à l'obtention d'un CAP.

### RÉPARTITION DES FORMATIONS SUIVIES SELON LEURS NIVEAUX DE SORTIE

49

CAP, BEP...

23

BP, BT, Bac, Bac pro ou techno

4

BTS, DUT...

3

Licence, Master 1

5

Grade master

“ LA FORMATION CORRESPOND ENTIÈREMENT À MES ATTENTES. LES DÉMARCHES ÉTAIENT CLAIRES ET SIMPLES. TRANSCO EST FACILE D'UTILISATION. ”

SALARIÉ D'UNE TPE

“ AU NIVEAU DE LA FORMATION, JE SUIS TRÈS CONTENTE. J'AI DÉCOUVERT UN DOMAINE QUI ME PLAÎT VRAIMENT. J'AI FAIT DEUX STAGES EN ENTREPRISE. ”

SALARIÉE D'UNE PME

Là encore, il faut distinguer deux grands types de parcours de formation distincts au sein du dispositif Transitions Collectives :

### Les parcours « fléchés » ou « passerelles »

Il s'agit de parcours où l'entreprise d'origine<sup>[14]</sup> et l'entreprise destinataire<sup>[15]</sup> ont conçu un partenariat, proposant aux salariés volontaires de bénéficier d'une formation diplômante avec à la clé une embauche en CDI dans l'entreprise destinataire. **78,5%** des bénéficiaires s'inscrivent dans ce type de parcours. C'est le cas des salariés des deux entreprises de + 300 salariés (hôtes et hôtesse de caisse du commerce et agents d'entretien du secteur de la propreté) qui se sont engagés sur des parcours d'aide-soignant pour les uns, avec un grand groupe du secteur sanitaire et médico-social comme entreprise destinataire, et d'auxiliaire de puériculture pour les autres, avec une grande entreprise de crèche privée comme entreprise d'accueil.

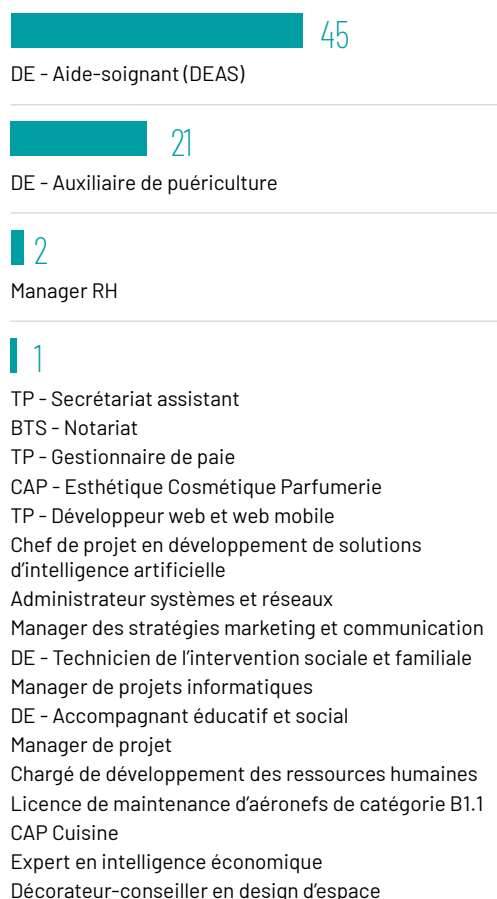
Dans le cas du diplôme d'aide-soignant, la modalité de formation privilégiée a été la VAE inversée. Dans le cas du diplôme d'auxiliaire de puériculture, il s'agit d'une formation plus « classique », avec cependant plusieurs stages de terrain qui sont venus ponctuer le parcours de formation.

### Les parcours « non fléchés »

Il s'agit de parcours pour lesquels les salariés sont davantage à la manœuvre. L'entreprise d'origine (ou entreprise source) propose le dispositif TransCo ; charge ensuite aux salariés volontaires de choisir la formation et le métier de reconversion possibles (en s'aidant par exemple de la liste des métiers porteurs et en vérifiant que la formation visée est certifiante) ainsi que de repérer les entreprises potentiellement recruteuses. Ils doivent obligatoirement être accompagnés par les opérateurs du Conseil en Évolution Professionnelle<sup>[16]</sup>.

Cette configuration est celle de tous les bénéficiaires de TransCo, hormis ceux issus des deux grandes entreprises de plus de 300 salariés ayant bénéficié de parcours fléchés (soit les 21,5 % restants). Les domaines de formation choisis sont extrêmement variés (CAP boulangerie, chef de projet en intelligence artificielle, technicien de l'accompagnement social et familial, licence de maintenance d'aéronefs, BTS de notariat...) tout comme les niveaux de sortie, plus hétérogènes (27 % correspondent à un niveau 4 : bac, bac professionnel ou bac technologique, 7 % à un niveau master 2,5 % à un niveau BTS ou DUT...).

### RÉPARTITION DES FORMATIONS SELON LEUR FINALITÉ



Cette distinction (parcours « fléchés » et « non fléchés ») est essentielle car les points de vue des entreprises, des salariés et même des opérateurs dépendent principalement du type de parcours concerné. Ainsi, les pistes d'évolution du dispositif envisagées varient fortement selon ces deux grandes catégories.

<sup>[14]</sup> Entreprise qui a identifié des métiers fragilisés (ou entreprise source)

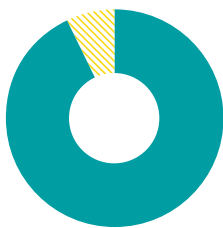
<sup>[15]</sup> Entreprise qui a des besoins de main-d'œuvre (ou entreprise destinataire)

<sup>[16]</sup> L'accompagnement par les CEP est obligatoire dans TransCo, que les salariés s'inscrivent dans un parcours fléché ou non fléché. Dans la pratique, cet accompagnement ne prend pas la même forme et semble clairement moins indispensable aux salariés et aux entreprises dans le cadre des parcours fléchés.

## LES MODALITÉS DE FORMATION PRIVILÉGIÉES

**Les formations sont très majoritairement à temps plein (93 %) et en présentiel (93 %).** On note d'ailleurs que les autres situations (temps partiel, distanciel) sont moins bien vécues par les bénéficiaires (voir témoignages dans les pages suivantes).

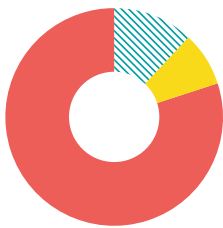
### RÉPARTITION DES FORMATIONS SELON LEUR RYTHME



93 %  
Temps complet

7 %  
Temps partiel

### RÉPARTITION DES FORMATIONS SELON LEUR DURÉE

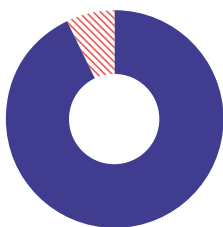


12 %  
Moins de 500 heures

8 %  
De 500 à 1000 heures

80 %  
Plus de 1000 heures

### RÉPARTITION DES FORMATIONS SUIVIES SELON LA MODALITÉ



93 %  
Pas de formation à distance

7 %  
Formation à distance

### RÉPARTITION DES FORMATIONS SELON LEUR RYTHME

# 1326 heures

Durée théorique moyenne de formation

# 548 heures

Durée pratique moyenne de formation

# 80 heures

Durée moyenne FOAD<sup>[17]</sup>

“ JE SUIS TRÈS HEUREUSE DE LA FORMATION ET DE L'ÉCOLE QUE J'AI CHOISIES. CELA VA M'OUVRIRE DES PERSPECTIVES TRÈS INTÉRESSANTES. ”

SALARIÉE D'UNE TPE

[17] FOAD : formation ouverte à distance (toutes les formations en ligne)

## FOCUS SUR LA VAE <sup>[18]</sup> INVERSÉE

### La VAE inversée, qu'est-ce que c'est ?

Intégrée dans la loi Marché du travail, la VAE inversée se démarque de la VAE classique en adoptant une approche opposée. Alors qu'un candidat à la VAE devait faire le bilan de ses expériences (professionnelles ou bénévoles) pour les transformer en diplôme, ce nouveau dispositif prend le contrepied en permettant aux actifs de créer l'expérience qui permettra l'acquisition d'un ou plusieurs blocs de compétences des diplômes, titres et certificats en question. La VAE inversée offre l'occasion aux professionnels de développer de nouvelles compétences essentiellement par la pratique grâce à une formation en entreprise. La VAE inversée permet à la fois de répondre aux besoins urgents et importants des entreprises et d'offrir de réelles opportunités d'embauche pour des candidats éloignés du monde de l'emploi.

### La VAE inversée dans TransCo, un dispositif expérimental

Lors de la conception de la première « passerelle<sup>[19]</sup> » entre des salariés du secteur de la propreté vers le métier d'aide-soignant, les deux entreprises impliquées – d'origine et d'accueil – estimaient que les salariés bénéficiaires ne pourraient intégrer un dispositif de formation traditionnel tel que proposé en IFAS<sup>[20]</sup>. Une expérimentation dérogatoire<sup>[21]</sup> a donc été envisagée.

Innovante et pensée pour s'adapter à des profils de salariés expérimentés<sup>[22]</sup> mais non « scolaires », l'ingénierie de parcours a été conçue à la croisée de deux dispositifs :

- l'AFEST (Action de Formation en Situation de Travail),
- la VAE (Validation des Acquis de l'Expérience), s'appuyant sur la situation de travail pour amener le salarié vers sa certification.

Les salariés volontaires ont été mis à disposition par leur employeur dans l'entreprise d'accueil. L'objectif était qu'ils puissent acquérir l'expérience leur permettant ensuite de mener une démarche de VAE en vue d'obtenir leur certification. Le dispositif dérogatoire présentait les caractéristiques suivantes :

- le parcours expérimental se clôturait par une VAE, en vue d'obtenir le diplôme d'aide-soignant,
- le temps de formation était réalisé sous contrat de travail, dans le cadre d'une mise à disposition du salarié dans l'entreprise d'accueil. Ce temps de formation pouvait ainsi être pris en charge par Transitions Pro Île-de-France dans le cadre du dispositif Transitions Collectives. Cette mise à disposition permettait au bénéficiaire de répondre aux exigences de la VAE,
- la période de stage en entreprise, réalisée au sein de l'entreprise destinataire, était comptabilisée dans sa totalité au titre de l'expérience professionnelle reconnue par le

certificateur et nécessaire dans le cadre de la VAE,

- un dépassement de la durée du référentiel de formation était accordé pour permettre un temps de stage en entreprise long,
- la rémunération était prise en charge sur la base d'un temps plein pendant la durée de la formation, pour des salariés qui étaient en majorité à temps partiel,
- 100 % du delta de rémunération entre le temps partiel et le nouveau temps plein était à la charge de Transitions Pro Île-de-France.

[18] Validation des Acquis de l'Expérience

[19] Voir également à ce sujet l'interview de Myriam El Khomri, p. 39

[20] Institut de Formation d'Aides-Soignants

[21] La VAE inversée dans TransCo a été mise en place en avril 2021. Cette expérimentation a été ouverte suite au courrier de la ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, délivré le 2 avril 2021, avec une validité allant jusqu'au 31 décembre 2021. Cette autorisation ministérielle a été appuyée par un courrier du Délégué général à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) en date du 27 avril 2021. Ces dérogations ont été appliquées jusqu'au 31 décembre 2022 par suite d'un courrier de la présidence de Certif Pro, en date du 31 janvier 2022, rédigé « après concertation avec le cabinet de la ministre du Travail »

[22] Il s'agit de salariés ayant une expérience professionnelle significative mais pas dans le diplôme visé

## LA SEMAINE D'IMMERSION, UNE ÉTAPE INDISPENSABLE DES PARCOURS FLECHÉS

**Dans le cadre des parcours fléchés, des semaines de « sas » puis « d'immersion » ont été proposées. Cette phase de test a pris différentes formes au cours de l'avancée du dispositif mais semble indispensable à l'ensemble des acteurs interrogés.**

Dans le cadre de la première passerelle « aide-soignant », la semaine de « sas » était assurée par une structure accompagnatrice, spécialiste du médico-social et financée par les entreprises d'origine et destinataire. Elle comprenait à la fois des échanges avec des aides-soignantes de l'entreprise destinataire et des formateurs qui expliquaient le métier, les contraintes, le déroulement de la formation et des tests théoriques pour déterminer le niveau académique des candidats et s'assurer de leur capacité à suivre le dispositif. Une rencontre individuelle était ensuite organisée avec le recruteur (entreprise destinataire) puis avec l'organisme de formation. Enfin, la structure accompagnatrice procédait, avec le salarié, l'entreprise recruteuse et l'organisme de formation, au montage du dossier de demande de financement.

**Par la suite, au regard d'abandons observés en cours de parcours lors de la première expérimentation et malgré la période de sas, celle-ci a été remplacée par une période d'immersion.**

**Cette immersion, mise en place pour les formations d'aides-soignants et d'auxiliaires de puériculture, a davantage pris la forme d'une véritable mise en situation professionnelle, permettant de tester le métier visé de façon concrète.**

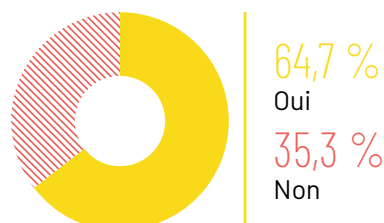
“ Pendant la semaine de sas, j'ai vraiment hésité. J'ai un enfant en situation de handicap, j'ai toujours tendance à aider les autres mais j'avais peur de ne pas avoir le temps, de ne pas arriver à assumer la VAE en plus de mes enfants. Et je me suis dit : si on s'occupe de mon fils, pourquoi moi je n'aiderais pas les autres ? Donc finalement j'ai dit oui et je ne le regrette pas ! ”

**HÔTESSE DE CAISSE, MAINTENANT AIDE-SOIGNANTE, DIPLÔMÉE D'ÉTAT**

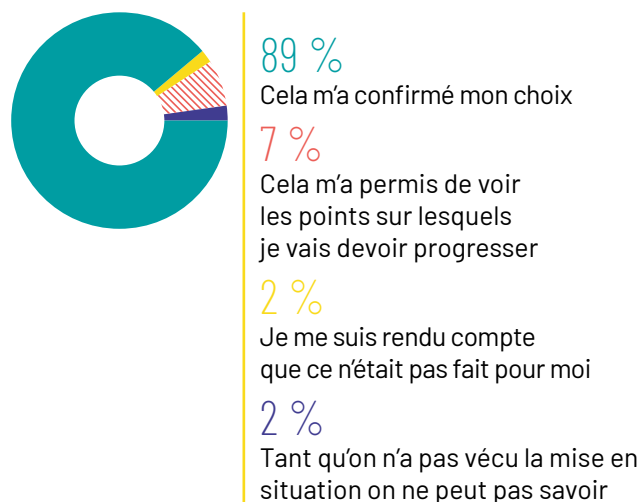
**À l'issue de la période d'immersion, aucun abandon n'a été observé, une fois le parcours de formation engagé.**

Les entreprises qui ont mis en place des parcours fléchés ont, depuis, généralisé la pratique de cette immersion en entreprise d'accueil, y compris pour les formations classiques (hors VAE inversée).

**AVANT D'ENTRER EN FORMATION, AVEZ-VOUS PU « TESTER » LE MÉTIER VERS LEQUEL VOUS ENVISAGEZ UNE RECONVERSION ?**



**RÉSULTAT DU TEST (IMMERSION, SAS...)**



## OÙ EN SONT-ILS DE LEUR PARCOURS ?

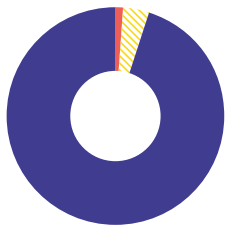
**99 % des dossiers TransCo présentés en commission sont acceptés, contre 65 % dans le cadre du Projet de Transition Professionnelle (PTP). Seul 1% des dossiers est refusé.**

Parmi les 99 % de dossiers acceptés, 95 % sont en cours de suivi et 4 % ont été abandonnés par les salariés eux-mêmes, après le passage en commission.

Ces abandons s'expliquent par :

- le métier d'aide-soignant qui ne correspondait pas à ce qu'ils avaient imaginé et/ou qui est physiquement trop dur (arrêt de travail, douleurs physiques),
- le système de VAE qui est trop exigeant (rédaction et présentation du dossier devant un jury) et inadapté à leur profil (difficultés au niveau de l'expression écrite notamment).

### RÉPARTITION DES DOSSIERS DES BÉNÉFICIAIRES SELON LEUR SITUATION



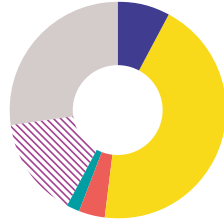
95 %  
Accepté

4 %  
Abandonné  
après commission

1 %  
Refusé

44 % des salariés interrogés - dont la formation est terminée ou non - ont déjà intégré leur entreprise d'accueil ou une nouvelle entreprise. 27 % sont encore en formation et recherchent - ou non - un emploi. 23 % sont retournés dans leur entreprise d'origine (dont 8 % tout en étant en recherche active d'un nouvel emploi).

### AUJOURD'HUI, OÙ EN ÊTES-VOUS ?



44 %  
J'ai déjà intégré mon entreprise d'accueil / une nouvelle entreprise

27 %  
Je suis encore en formation

15 %  
Je vais rester/retourner dans mon entreprise d'origine

8 %  
Je suis retourné dans mon entreprise d'origine mais je cherche activement un emploi

4 %  
J'ai cherché et trouvé un nouvel emploi

2 %  
J'ai terminé ma formation et suis demandeur d'emploi

“ J'ai mon diplôme donc je suis très satisfaite. Aujourd'hui, je suis à temps plein - avant j'étais à temps partiel - dans une clinique ; donc c'est ce qui me plaît vraiment ! ”

AGENT DE PROPRETÉ MAINTENANT AIDE-SOIGNANTE, DIPLOMÉE D'ÉTAT

“ Je suis très fière de moi. J'ai trois enfants dont un enfant handicapé et j'ai tenu le coup. Si c'était à refaire, je le ferais sans hésitation. Je suis contente. Je n'échangerais mon nouveau métier pour rien au monde. On a notre salaire, notre poste en CDI. Je ne m'inquiète pas. Je leur fais confiance. ”

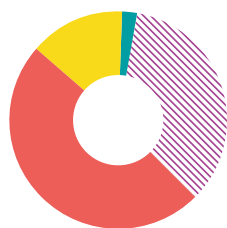
HÔTESSE DE CAISSE MAINTENANT AIDE-SOIGNANTE, DIPLOMÉE D'ÉTAT

Que sont-ils devenus ?

## QUELLE SATISFACTION PAR RAPPORT À TRANSCO ?

**La grande majorité des bénéficiaires (83,7%) - ayant terminé leur parcours ou étant encore en cours de formation - s'estiment satisfaits voire très satisfaits de leur parcours dans le dispositif TransCo.**

**AUJOURD'HUI, VOUS ÊTES :  
49 RÉPONSES**



49 %  
Satisfait de votre parcours TransCo

34,7 %  
Très satisfait de votre parcours TransCo

14,3 %  
Pas très satisfait de votre parcours TransCo

2 %  
Pas du tout satisfait de votre parcours TransCo

Les principales difficultés rencontrées sont liées aux démarches administratives (en particulier le montage du dossier) pour 44 % des salariés interrogés et au fait de retourner en formation tout en ayant à assumer des responsabilités familiales pour 42 % d'entre eux. La difficulté ou l'exigence de la formation (particulièrement liée aux situations de VAE inversée) a été soulignée par près de 25 % des salariés interrogés ainsi que la gestion du calendrier (inadéquation entre le calendrier administratif d'inscription du dispositif et le calendrier scolaire, montage du dossier dans l'urgence pour pouvoir intégrer l'organisme de formation, etc.) pour 22 %. 12 % ont eu des difficultés à trouver l'organisme de formation adéquat.

### QUELLES ONT ÉTÉ LES PRINCIPALES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES ?

44 %

Les démarches administratives

42 %

Le fait de retourner en formation en plus de sa vie personnelle

24 %

La difficulté, l'exigence de la formation

22 %

Le calendrier (trop long, trop court...)

12 %

La recherche d'un organisme de formation

6 %

La durée de la formation

Les motifs de satisfaction et d'insatisfaction diffèrent, une fois de plus, selon le type de parcours engagé - fléché ou non fléché (cf témoignages dans les pages suivantes).

“ On a un diplôme d'État. On se sent bien. C'est comme si j'avais enlevé un poids de mon dos. Depuis que je suis en France, je n'ai que des attestations. C'est mon premier diplôme d'État. Je suis vraiment fière de moi. ”

**AGENT DE PROPRIÉTÉ MAINTENANT  
AIDE-SOIGNANTE DIPLÔMÉE D'ÉTAT**



## LES MOTIFS DE SATISFACTION ET D'INSATISFACTION DES BÉNÉFICIAIRES EN PARCOURS FLÉCHÉS

**En ce qui concerne les parcours fléchés, la satisfaction est très forte pour trois raisons principales :**

- les salariés ont pu se former à un métier auquel ils aspiraient, de façon sécurisée,
- les salariés – hôtes ou hôtesse de caisse et agents de propreté – ont obtenu ou vont obtenir un diplôme d'État d'aide-soignant ou d'auxiliaire de puériculture, ce qui constitue pour beaucoup une grande fierté et une évolution professionnelle notable,
- les salariés ont obtenu/vont obtenir un CDI à temps plein, avec, dans la majorité des cas, une augmentation de leur salaire.

**L'insatisfaction concerne 16,3 % des salariés interrogés (dont 14,3 % qui se déclarent « pas très satisfaits »), exclusivement ceux qui ont suivi le parcours de formation d'aide-soignant en VAE inversée et qui :**

- n'ont pas obtenu le diplôme en VAE inversée ou l'ont validé partiellement,
- ont donc été embauchés en tant qu'Agent de Service Hospitalier (ASH) faisant fonction et non aide-soignant,
- sont dans l'attente, parfois depuis plusieurs mois, d'une date de jury de VAE pour obtenir leur diplôme,
- estiment ne pas avoir été suffisamment informés en amont de certains aspects (rupture du contrat, indemnités de départ, solde de tout compte...).

Malgré son grand intérêt et son caractère innovant, la VAE inversée n'est pas forcément la modalité pédagogique la plus adaptée pour certains profils de bénéficiaires.

“ Félicitations à Transitions Pro de donner la chance aux gens qui croient que c'est fini ! Même quand on fait un job alimentaire. Je peux aider et être utile, et en réalité je les accompagne mais c'est eux qui nous apprennent ; nos « anciens » sont des bibliothèques ambulantes. Ils ont connu la guerre, ils ont eu vécu des histoires magnifiques. On rencontre une diversité d'êtres humains, c'est une aventure magique, ça nous rend plus humble. Allez-y, vous allez apprendre des choses qu'on n'apprend jamais à l'école. ”

**EX-SALARIÉE DE L'ENTREPRISE 1  
DE + 300 SALARIÉS  
FORMATION AIDE-SOIGNANTE EN VAE INVERSÉE**

“ J'ai un emploi stable et mieux rémunéré, il faut le dire, je peux enfin commencer à avoir des projets de vie, avant j'étais tout le temps à découvert. ”

**AGENT DE PROPRETÉ MAINTENANT  
AIDE-SOIGNANTE DIPLÔMÉE D'ÉTAT**

“ On faisait partie de la première promotion en VAE inversée et je n'ai pas validé mon diplôme. Ça fait mal quand on a travaillé beaucoup et qu'on n'est pas diplômée. J'aurais aimé passer mon diplôme en école d'aide-soignante, pas en VAE inversée. ”

**AGENT DE PROPRETÉ MAINTENANT  
FAISANT FONCTION**

“ C'est difficile de répondre pour l'ensemble. Il y a eu beaucoup de difficultés mais finalement on arrive à un résultat qui était ce qu'on voulait. Je suis contente d'avoir trouvé mon emploi. Je suis contente d'avoir suivi ce dispositif. ”

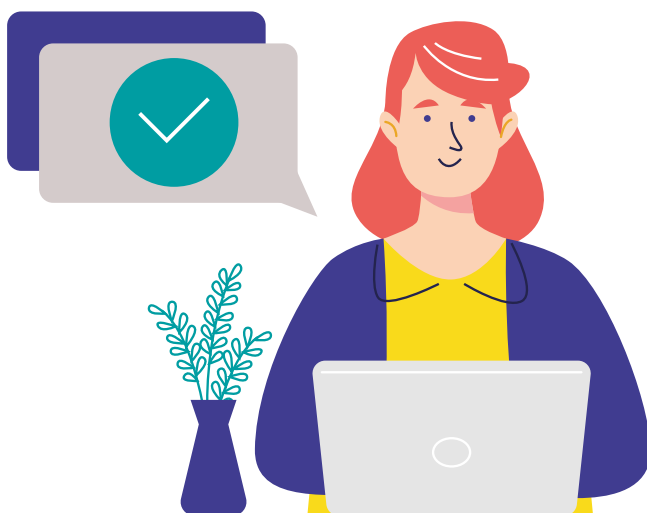
**AGENT DE PROPRETÉ MAINTENANT  
AIDE-SOIGNANTE DIPLÔMÉE D'ÉTAT**

## LES MOTIFS DE SATISFACTION ET D'INSATISFACTION DES BÉNÉFICIAIRES EN PARCOURS NON FLÉCHÉS

**En ce qui concerne les parcours non fléchés, les motifs de satisfaction et d'insatisfaction sont plus variables.**

En matière de satisfaction, les bénéficiaires de parcours non fléchés soulignent :

- la possibilité de retourner en formation, quel que soit son âge,
- l'opportunité de se reconvertir tout en conservant son salaire,
- le fait de pouvoir renforcer son employabilité et la qualité de son parcours en bénéficiant d'une formation certifiante,
- la sécurité offerte par le dispositif, en évitant le licenciement.



“ Je suis satisfait parce que je n'aurais jamais pu bénéficier de cette formation sans TransCo, avec maintien de mon salaire. Il y a encore un peu trop de lourdeurs administratives. ”

SALARIÉ D'UNE TPE

Si la quasi-totalité des salariés interrogés considèrent le dispositif TransCo comme intelligent et bien pensé voire indispensable, certains regrettent :

- la complexité administrative au moment du montage du dossier,
- le manque d'appui dans la construction du dossier et dans la recherche d'organismes de formation,
- les difficultés à identifier les organismes de formation adéquats au regard des exigences de Transitions Pro Île-de-France et de leurs besoins spécifiques,
- le manque de transparence sur les critères d'acceptation ou de refus des commissions,
- le manque d'appui dans la construction d'un parcours de formation plus complet pour permettre une totale reconversion.

“ JE SUIS SATISFAITE À 100 %. LE CONSEILLER A ÉTÉ PATIENT ET ATTENTIF. ”

SALARIÉE D'UNE PME

“ C'est super de pouvoir se reconvertir à 57 ans et TransCo a vraiment sauvé notre entreprise. C'est un dispositif génial qui doit être davantage connu des entreprises. ”

SALARIÉE D'UNE PME

## LES ENTREPRISES D'ORIGINE

### Pourquoi se sont-elles engagées dans TransCo ?

41 entreprises ont mobilisé TransCo en Île-de-France, laissant ainsi la possibilité à leurs salariés de s'engager - ou non - dans le dispositif. Les 84 salariés bénéficiaires sont issus de 17 de ces entreprises.

“ Notre entreprise est un conglomérat de TPE dans l'IT (technologies de l'information). Nous étions en difficulté économique avec un chiffre d'affaires insuffisant et une masse salariale trop élevée. Le premier bénéficiaire TransCo était un salarié dont le poste était vraiment menacé. ”

RRH PME

La grande majorité des entreprises - notamment des TPE-PME - se sont engagées dans TransCo dans un contexte économique dégradé, en lien avec la crise sanitaire. Après avoir mobilisé le chômage partiel, l'Activité Partielle de Longue Durée et/ou le FNE-formation (Fonds national de l'emploi), elles ont découvert le dispositif TransCo et ont ainsi pu proposer à leurs salariés de bénéficier d'une formation/reconversion. Dans les plus grands groupes, l'inscription dans TransCo correspond davantage à une politique de Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP) anticipée en lien avec la fragilisation voire la disparition de certains métiers. Cette démarche exprime également la volonté de l'entreprise d'accompagner ses salariés dans leur évolution professionnelle que celle-ci soit interne (hors TransCo) ou externe.

[23] Activité Partielle de Longue Durée

[24] OPCO des entreprises de proximité

“ En décembre 2021, notre activité a chuté brutalement. J'ai moi-même dû être licenciée car je ne pouvais plus me verser mon salaire. On a bénéficié du FNE, mobilisé le chômage partiel[23] et j'ai entendu parler de TransCo par l'intermédiaire de mon OPCO, l'OPCO EP[24], qui m'a beaucoup aidée. Il y avait moins de travail pour nous tous mais la plus touchée était notre formatrice. Ce n'était pas sa passion de faire formatrice pour l'esthétique, elle voulait s'orienter vers la cuisine avec une dimension artistique. Elle veut partir à l'étranger avec un métier porteur. C'était sa passion et elle a pu la concrétiser à travers le dispositif. ”

DIRIGEANTE TPE

“ Notre entreprise de tourisme a été touchée de plein fouet par la crise sanitaire puis par une crise géopolitique. En tant qu'ancien DRH, j'ai dit aux salariés : « Plutôt que de mobiliser le chômage partiel, mettez à profit ce temps pour vous former. » On a présenté le dispositif TransCo aux six salariés ; deux s'en sont saisi. Quatre, non. Chez nous, ce qui a été privilégié, c'est le bien-être des salariés. Il y a un lien de confiance entre les salariés et l'entreprise, dont certains travaillent ici depuis sa création. Perdre un certain nombre d'expertises qu'on a mis du temps à former - il faut compter quatre à cinq ans pour que quelqu'un soit vraiment opérationnel -, ça fait mal mais c'est normal. C'est aussi le rôle de l'employeur. ”

DIRIGEANT TPE

“ Nous étions et sommes toujours dans un contexte économique très compliqué. Nous avons décidé de proposer TransCo selon ses deux modalités (TransCo et TransCo Congé de Mobilité), comme un outil, au même titre que la Rupture Conventionnelle Collective. ”

DRH MOYENNE ENTREPRISE

La parole aux... entreprises

## QUELLE SATISFACTION PAR RAPPORT À TRANSCO ? QUELLE VALEUR AJOUTÉE POUR L'ENTREPRISE ?

**Pour les entreprises d'origine, TransCo est un outil plébiscité, contribuant à la marque employeur des grands groupes comme des TPE. Il permet d'accompagner de façon sécurisée l'évolution professionnelle des salariés et a permis, en période de crise sanitaire et économique, de maintenir à flot certaines petites entreprises.**

“ TRANSCO NOUS A VRAIMENT DONNÉ UNE BOUFFÉE D'OXYGÈNE ET NOTRE ENTREPRISE EXISTE TOUJOURS ! ”

**DIRIGEANTE TPE**

“ Pour nos salariés, TransCo, c'est un énorme gain : package employabilité / rémunération / temps complet (ils passent de temps partiel à temps plein). Pour nous, c'est clairement aussi une façon de travailler sur notre marque employeur. ”

**RESPONSABLE DÉPARTEMENT RH,  
ENTREPRISE N°2 DE PLUS DE  
300 SALARIÉS**

“ Moi, je ne peux proposer aucune perspective d'évolution en interne. Même en termes de rémunération, les salaires sont les mêmes, avec ou sans ancienneté. Alors je leur parle de TransCo. C'est une façon de les accompagner dans leur évolution professionnelle ; ce que je ne peux pas faire sans ce dispositif. ”

**GÉRANT D'UNE PME**

“ Le dispositif TransCo est très bien pensé, très intelligent. C'est une très belle promesse mais avec une multitude d'acteurs. On a été bien accompagnés par la DRIEETS à Paris, par la plateforme territoriale et par Transitions Pro Île-de-France. En termes de RSE, c'est très positif pour des TPE qui ne peuvent pas accompagner leurs collaborateurs dans leurs évolutions professionnelles. ”

**DIRIGEANT D'UNE TPE**

“ NOUS SOMMES CONVAINCUS DU BIEN-FONDÉ DU DISPOSITIF. IL FAUT LE RENDRE PLUS AGILE POUR FACILITER L'ACCÈS AUX TPE-PME ET FAVORISER LA MISE EN RELATION ENTRE ENTREPRISES D'ORIGINE ET RECRUTEUSES. ”

**DIRECTEUR DES AFFAIRES SOCIALES,  
ENTREPRISE 1 DE PLUS DE  
300 SALARIÉS**

“ Quand on a signé l'accord de GEPP, on avait identifié 68 personnes concernées par des métiers fragilisés et donc potentiellement bénéficiaires. Au final, on a eu quatre ou cinq dossiers et un seul salarié en formation. C'est un outil parmi d'autres mais tout dépend du contexte économique

de l'entreprise et du profil des salariés. Chez nous, il y a une majorité d'ouvriers qui n'avaient pas forcément envie de retourner à l'école ! Et puis, pour la plupart d'entre eux, il y avait un risque de PSE et le licenciement était clairement plus avantageux pour eux. ”

**DRH D'UNE PME**

“ Ce qui est super avec TransCo, c'est qu'il n'y a pas de problématiques d'âge. On a un salarié de 59 ans et il ne pensait pas pouvoir se reconverter. Dans une autre TPE du groupe, il y avait cinq salariés dont les emplois étaient fragilisés et quatre ont bénéficié de TransCo. Deux vont se lancer en freelance et deux devraient rester dans l'entreprise, dont la situation économique s'est améliorée entretemps, en changeant de poste. TransCo a permis de faire face à des problématiques majeures de trésorerie, de développer l'employabilité des salariés et de conserver un bon climat social dans l'entreprise. Nous sommes étonnés que le dispositif ne soit pas davantage connu et mobilisé par les entreprises. ”

**RRH D'UNE PME**

## LES ENTREPRISES DESTINATAIRES

### Pourquoi se sont-elles engagées dans TransCo ?

**Sans surprise, les entreprises destinataires se sont engagées dans TransCo en raison de besoins de recrutements massifs, avec aussi la volonté d'accompagner la formation de leurs futurs collaborateurs.**

“ La dynamique de formation au sein du groupe est très forte et porte aussi la stratégie en matière de recrutement, pour lequel on a des besoins massifs. On cherche à développer l'apprentissage, les passerelles, la VAE, les AFEST... L'enjeu était de faire coïncider les besoins d'entreprises ayant des métiers fragilisés à plus ou moins long terme avec nos besoins en permettant à des personnes d'horizons divers de devenir aide-soignant, dans un contexte sécurisant et en misant sur la VAE inversée. C'est ce qu'on a fait avec deux grandes entreprises d'origine. ”

**ENTREPRISE DESTINATAIRE N° 1**

“ Nous sommes leaders du marché de la crèche privée. On compte 1400 postes ouverts sur deux métiers : auxiliaire de puériculture et éducateur de jeunes enfants. Il y a 300 000 parents en attente de places en crèche et, malheureusement, cette pénurie de professionnels a un impact sur notre activité : par exemple, on ne peut plus répondre à certains appels d'offres dans le cadre de délégation de service public parce qu'on sait que nous n'aurons pas les ressources pour staffer correctement. ”

**ENTREPRISE DESTINATAIRE N° 2**

### Quelle satisfaction et quelle valeur ajoutée de TransCo pour leur entreprise ?

**Si TransCo répond qualitativement aux attentes des entreprises destinataires, le dispositif ne mobilise pas suffisamment de volume pour répondre aujourd'hui à leurs besoins de recrutements massifs. Il offre cependant de belles perspectives moyennant certains ajustements, notamment une meilleure mise en relation entre entreprises décruteuses et recruteuses et entre salariés en formation et entreprises recruteuses.**

Plusieurs entreprises et opérateurs ont également soulevé la question de la mobilisation du dispositif TransCo dans le cadre de la mobilité interne – aujourd'hui le dispositif n'est pas pensé dans cette configuration –, au sein par exemple d'un grand groupe combinant à la fois des métiers fragilisés et des métiers porteurs.

“ Au bout d'un an, on a réussi à former, à accompagner des ressources très compétentes. La plupart sont des femmes qui ont plus de 40 ans et, à la différence de celles qui sortent d'école, elles ont une expérience théorique et pratique. 100 % des personnes formées dans le cadre de TransCo ont été embauchées en CDI, même si elles n'ont pas encore obtenu le diplôme d'aide-soignante. Nous envisageons aussi de mobiliser TransCo sur certains de nos métiers fragilisés, mais cette fois en tant qu'entreprise d'origine. ”

**ENTREPRISE DESTINATAIRE N° 1**

“ TransCo est un beau dispositif, gagnant-gagnant pour les salariés et les entreprises, hyper sécurisé. La formation d'auxiliaire de puériculture se déroule très bien. Nous réalisons des enquêtes auprès des promotions et les résultats sont très positifs. Il n'y a eu aucun abandon, cela veut dire que l'immersion a bien fonctionné. On est sur des projets construits, réfléchis. Maintenant, nous aimerions que les volumes soient plus conséquents. ”

**ENTREPRISE DESTINATAIRE N° 2**

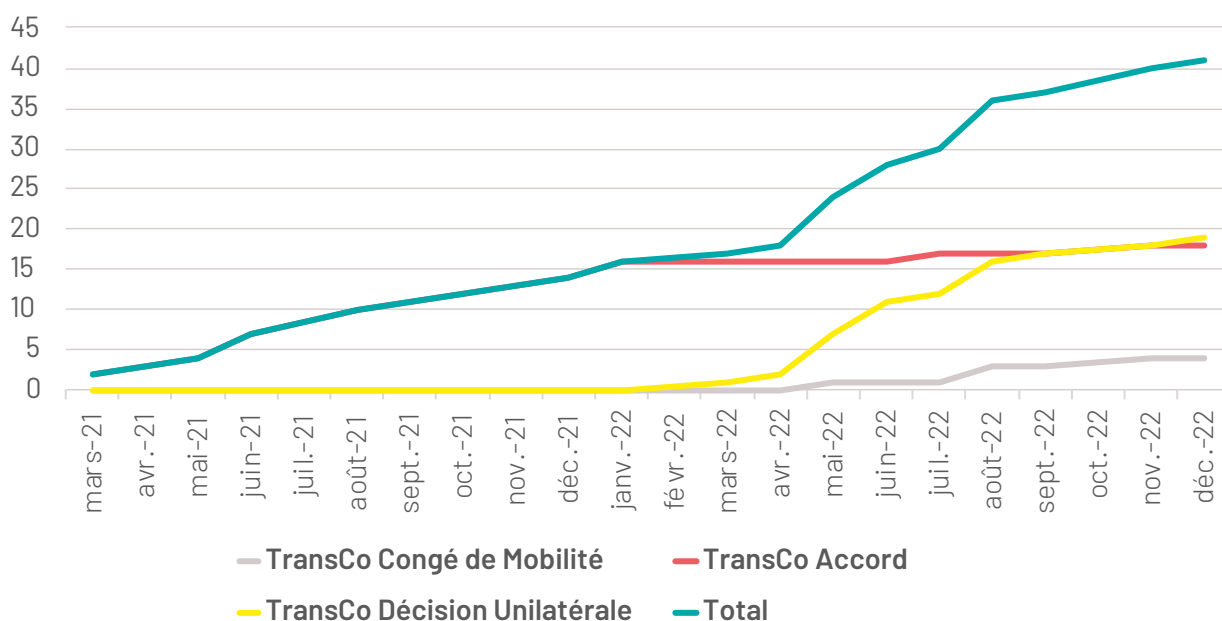
## ÉVOLUTION DU CADRE JURIDIQUE

La première instruction du 11 janvier 2021 relative au déploiement du dispositif Transitions Collectives stipulait que toutes les entreprises, quels que soient leurs effectifs, devaient négocier un accord de Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP). Cette négociation avait pour objectif d'engager un dialogue social sur les métiers fragilisés au sein des entreprises. Dans les entreprises de moins de 300 salariés, la négociation pouvait d'ailleurs se limiter à la simple formalisation d'une liste des emplois fragilisés. En outre, l'instruction proposait un modèle d'accord. Malgré la simplification de la démarche, la négociation d'un accord d'entreprise dans les plus petites structures est vite apparue comme un frein au déploiement du dispositif. Cette contrainte a donc été

levée dans la deuxième instruction du 7 février 2022, proposant aux entreprises de moins de 300 salariés de remplacer l'accord par une décision unilatérale de l'employeur (DUE), après information-consultation du CSE (s'il existe).

Toutes les entreprises de moins de 300 salariés ayant mobilisé TransCo après l'évolution du dispositif ont privilégié la décision unilatérale plutôt que la négociation d'un accord GEPP. Si cette simplification n'a pas eu, à ce jour, les effets escomptés en termes de massification, elle a cependant engendré une augmentation du volume de textes déposés entre avril et juillet 2022. En outre, certaines TPE-PME ont attendu la parution de l'instruction de février 2022 afin de mobiliser le dispositif simplifié.

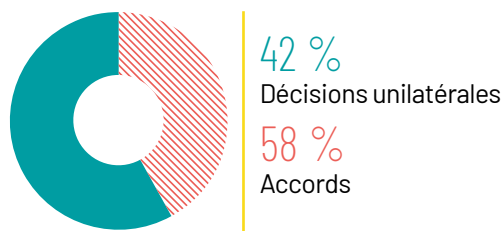
### CUMUL MENSUEL DES TEXTES DÉPOSÉS AUPRÈS DE TRANSITIONS PRO SELON LEUR TYPE



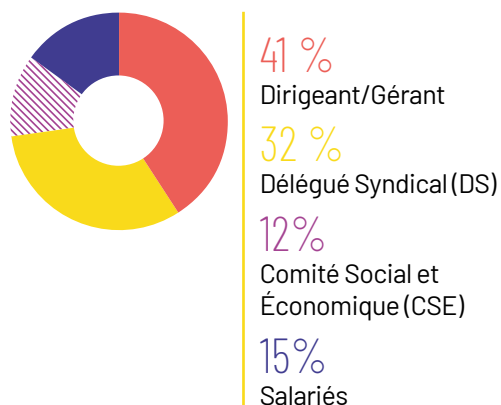
## LE CONTENU DES TEXTES DÉPOSÉS

41 textes (accords – TransCo ou TransCo Congé de Mobilité –, décision unilatérale) ont été déposés par des entreprises auprès de Transitions Pro Île-de-France ou de la Drieets. La majorité sont des accords (58 %). Sur les 41 entreprises ayant négocié un accord ou ayant opté pour une décision unilatérale de l'employeur, seules 17 ont donné lieu à des dépôts de dossiers par des salariés auprès de Transitions Pro Île-de-France. La principale raison de ce hiatus est liée à **la reprise rapide de l'activité économique après la crise sanitaire dans certaines entreprises dont les emplois n'étaient plus fragilisés**. D'autres explications sont à rechercher dans le calendrier de mobilisation de TransCo. En effet, certaines entreprises ont proposé TransCo à leurs salariés alors que la situation économique était déjà très dégradée, avec une perspective de plans de sauvegarde de l'emploi à court terme. Dans ce cas, si certains salariés ont préféré saisir l'opportunité de la reconversion, d'autres ont privilégié le licenciement économique.

### RÉPARTITION ACCORDS ET DÉCISIONS UNILATÉRALES

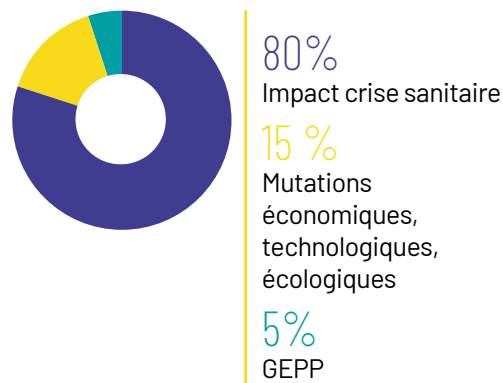


### RÉPARTITION DES TEXTES SELON LES SIGNATAIRES

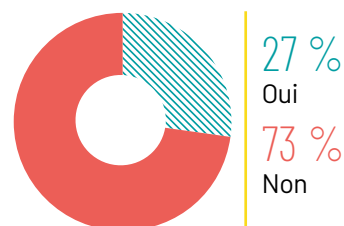


En dehors des décisions unilatérales normalement signées exclusivement par les dirigeants ou gérants, les signataires des accords sont majoritairement des délégués syndicaux, suivis par des salariés et des CSE. Au début du dispositif, lorsque l'obligation de négociation existait encore, plusieurs accords ont été signés dans des TPE par les salariés directement, en l'absence de CSE et, a fortiori, de délégués syndicaux.

### RÉPARTITION DES TEXTES SELON LES PROBLÉMATIQUES IDENTIFIÉES



### EXISTENCE D'UN DIAGNOSTIC

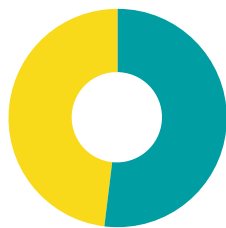


La majorité des textes ne disposent pas d'éléments de diagnostic aboutis, en particulier dans les TPE-PME où les accords reprennent le modèle proposé dans l'instruction initiale et où les décisions unilatérales se limitent à l'identification des métiers fragilisés.

Les textes étudiés mettent avant tout en avant des difficultés économiques liées à la crise sanitaire (baisse du chiffre d'affaires, arrêt ou réduction de l'activité...). Certains indiquent des mutations économiques (recentrage de l'activité sur un domaine spécifique) ou technologiques à venir (disparition de certains savoir-faire et/ou de certains domaines d'activité, digitalisation). Enfin, dans une moindre mesure, l'accord TransCo s'inscrit dans une véritable politique de GEPP de l'entreprise (grands groupes).

On note aussi qu'une part importante (48 %) des textes déposés identifient comme métiers fragilisés - et donc potentiellement concernés par TransCo - la totalité des effectifs de l'entreprise, quelle que soit leur catégorie professionnelle (ouvriers, employés, agents de maîtrise, cadres). C'est, sans surprise, particulièrement vrai dans les très petites et petites entreprises.

#### EFFECTIFS CONCERNÉS PAR TRANSCO



52 %  
Une partie des  
salariés

48 %  
Tous les salariés

## DEUX FORMES DE DIALOGUE, SOCIAL ET PROFESSIONNEL, LIÉES À LA TAILLE DES ENTREPRISES

### Un dialogue social formel dans les grandes entreprises

Dans les grandes entreprises qui ont mobilisé TransCo, le dialogue social est à l'œuvre et a été, du point de vue de l'ensemble des acteurs interrogés, constructif.

TransCo est un dispositif qui a été construit par les partenaires sociaux au niveau national. Ce portage paritaire se retrouve dans les entreprises d'origine où les délégués syndicaux voient d'un bon œil l'inscription de leur entreprise dans le dispositif. Certaines entreprises destinataires observent également cet accueil positif.





## Témoignages... des employeurs

“ Les organisations syndicales (OS) étaient parties prenantes dans la négociation de l'accord GEPP et de son renouvellement. Elles apprécient les efforts faits par notre entreprise pour aider ses salariés à se reconvertir, la bienveillance aussi que cela démontre. Les propositions ont toujours été accueillies très positivement. Nous n'avions pas d'accord GEPP avant TransCo et le dispositif nous a aidés à négocier l'accord. Ce n'est pas si simple d'accompagner des métiers qui sont amenés à disparaître. On a tout de suite souhaité faire intervenir l'observatoire des métiers de la branche pour permettre aux OS d'appréhender les évolutions et les risques. ”

ENTREPRISE 1 DE + 300 SALARIÉS

“ TransCo a été très bien accueilli par les partenaires sociaux. Les reconversions proposées sont des reconversions qui tirent les salariés vers le haut : on leur propose de se former vers des emplois plus qualifiés, mieux rémunérés, à temps plein alors que la plupart sont aujourd'hui à temps partiel. C'est très positif et cela contribue aussi à notre marque employeur. ”

ENTREPRISE 2 DE PLUS DE 300 SALARIÉS

“ C'est notre Déléguée Syndicale CFDT qui avait échangé avec une autre DS de son organisation syndicale qui avait mis en place TransCo et qui a donc réuni tout le monde autour de la table pour qu'on négocie sur le dispositif. Nous avons été accompagnés par la DRIEETS dans le cadre des premières démarches. Nous n'avions pas d'accord GEPP mais les élus étaient tout à fait partants pour œuvrer dans ce sens. En une réunion de négociation, nous avons abouti à un accord. ”

DRH D'UNE PME

## ...des représentants du personnel

“ Ce qui nous a convaincus dans TransCo, c'est le fait que :

- ce soit du 100 % volontariat pour les salariés,
- les salariés sortent avec un diplôme et un emploi (CDI),
- les salariés puissent retrouver leur emploi dans notre entreprise si la reconversion ne se passait pas comme prévu.

Aujourd'hui, nous sommes forces de proposition pour tenter des passerelles vers d'autres métiers, avec d'autres entreprises : conducteurs de bus, par exemple... ”

DÉLÉGUÉE SYNDICALE  
CENTRALE ENTREPRISE 1  
DE + 300 SALARIÉS

“ Au début, l'entreprise voulait inclure tous les métiers de l'entreprise comme métiers fragilisés : caissière principale, étalagiste, électricien... Nous, les organisations syndicales, on préférerait commencer par la filière caisse (à l'époque, c'était déjà 9 000 caissières et ce sont les principales concernées par la fragilisation de leurs métiers) et on a dit qu'on ferait un premier bilan. ”

DÉLÉGUÉE SYNDICALE  
CENTRALE ENTREPRISE 1  
DE + 300 SALARIÉS

“ Le dispositif est vraiment intéressant. La territorialisation est un plus. Mais il faut vraiment adapter la communication aux profils des salariés de l'entreprise et du climat social. ”

DÉLÉGUÉE SYNDICALE  
D'UNE MOYENNE ENTREPRISE

“ Les conseils que je donnerais à d'autres délégués syndicaux :

- Négocier un accord expérimental pour commencer et ensuite négocier un accord sur du plus long terme,
- Mettre en place une réunion intersyndicale avant les réunions de négociation avec la direction. C'est ce que nous avons fait et on a parlé d'une seule voix, notamment sur la liste des métiers fragilisés. Le fait d'avoir été unis, ça a facilité la négociation et la direction a finalement accepté de commencer par les métiers de la caisse. ”

DÉLÉGUÉE SYNDICALE  
CENTRALE ENTREPRISE 1  
DE + 300 SALARIÉS

## Un dialogue professionnel informel dans les TPE/PME

Dans les petites entreprises où il n'y a ni CSE ni section syndicale ou délégués syndicaux, le dialogue autour de TransCo a eu lieu de façon informelle et collégiale. Plus que de dialogue social, on peut parler ici de dialogue professionnel. Dans ces petites structures, l'information concernant les difficultés économiques ou les mutations technologiques de l'entreprise sont connues de l'ensemble des salariés et les solutions envisagées sont partagées et co-construites. En revanche, comme il y a peu de formalisation, les décisions unilatérales dans les TPE ont pris majoritairement la forme d'une liste des métiers fragilisés au sein de l'entreprise.

“ Chez nous, il n'y avait pas de CSE. C'est l'employeur qui a initié TransCo mais les salariés ont été collectivement informés. C'était plutôt transparent. Nous savions tous que nos emplois étaient menacés et que l'entreprise était en grande difficulté. ”

SALARIÉE D'UNE TPE

“ Dans notre très petite entreprise, les salariés ont bien vu que l'activité était en baisse et que tous les emplois étaient menacés. C'est important que les salariés soient bien informés de la situation économique pour saisir l'opportunité de TransCo. ”

DIRIGEANTE D'UNE TPE

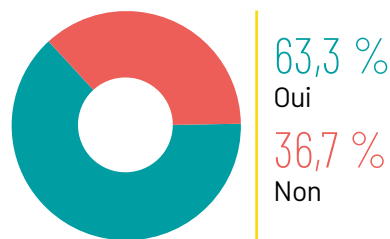
“ Pour les commerces des zones aéroportuaires, durant la crise sanitaire, nous pensions vraiment que les touristes ne reprendraient pas l'avion, ou beaucoup moins. J'ai tout fait pour encourager les salariés à mobiliser TransCo, à se reconvertir parce que je pensais que je ne pourrais plus leur offrir de travail. ”

GÉRANT D'UNE PETITE ENTREPRISE

## L'entretien professionnel, un levier de reconversion

Dans les entreprises où l'entretien professionnel traite réellement des possibilités de reconversion, le dispositif TransCo apparaît comme une continuité logique de la politique RH. Dans les plus petites entreprises, la question de l'accompagnement à la reconversion est notamment portée lorsqu'il n'y a pas d'évolution possible en interne.

### LA QUESTION DE LA RECONVERSION ÉTAIT-ELLE TRAITÉE DANS LE CADRE DES ENTRETIENS PROFESSIONNELS DANS VOTRE ENTREPRISE D'ORIGINE ?



“ Il y a trois ans, la DRH et les équipes de formation avaient anticipé, dans les entretiens professionnels, les centres d'intérêt personnel des salariés, pour faciliter la reconversion ultérieure : « est-ce que vous aimez la cuisine, vous occuper d'enfants, aider des personnes âgées ? » Cela a clairement facilité l'identification des salariés qui pourraient être intéressés. ”

ENTREPRISE 1 DE PLUS DE 300 SALARIÉS

“ Chaque année, ils me demandaient si je voulais faire autre chose. Dans chaque entretien professionnel, j'indiquais que je voulais faire les métiers de la petite enfance. Ils m'avaient parlé du Fongecif<sup>[25]</sup> mais, avec le travail, c'est difficile de faire les démarches toute seule. J'ai laissé tomber. Mais là j'ai saisi l'opportunité. ”

HÔTESSE DE CAISSE DEVENUE AIDE-SOIGNANTE

[25] Le Fongecif est devenu Transitions Pro en 2020.

**À l'unanimité, le dispositif TransCo est perçu comme très attractif et répond à des enjeux multiples : difficultés et mutations économiques, technologiques ou environnementales des entreprises, besoins de main-d'œuvre dans certains secteurs, parcours de formation / reconversion sécurisés pour les salariés sans précarisation ni statut de demandeur d'emploi...**

La grande majorité des acteurs salue également la volonté et le professionnalisme des différentes parties impliquées dans le dispositif, en particulier de Transitions Pro Île-de-France.

Certains freins ont été notés et font l'objet des pistes d'évolution à envisager pour la suite du dispositif :

- renforcer le lien entre entreprises d'origine et entreprises recruteuses tout au long du parcours, y compris en favorisant la mise en relation TPE/PME et grands groupes,
- prévoir deux modalités d'accompagnement différentes des salariés selon qu'ils s'inscrivent dans un parcours fléché (appui court, centré principalement sur le montage du dossier) ou non fléché (aide à la construction du projet professionnel, recherche des organismes de formation, montage du dossier),
- renforcer la communication auprès des organismes de formation sur le dispositif Transitions Collectives, que nombre d'entre eux méconnaissent encore [26],
- communiquer davantage sur TransCo auprès des salariés et du grand public, qui pourraient être les premiers ambassadeurs du dispositif,
- mieux articuler le calendrier des formations (souvent calqué sur l'année scolaire) avec le process TransCo,



- envisager la possibilité de mobiliser TransCo dans le cadre de mobilités internes, voire inter-filiales pour de grands groupes, à certaines conditions [27], afin d'intégrer la réalité de nombreuses entreprises qui font à la fois face à des besoins en recrutement sur des métiers porteurs tout en comptant des métiers fragilisés par des mutations.

TransCo présente néanmoins de nombreux avantages par rapport à d'autres dispositifs existants : l'absence de limite d'âge et de niveau de diplôme pour les salariés bénéficiaires, les conditions de prise en charge financière pour l'entreprise et le salarié, la durée de la formation, l'accompagnement renforcé des salariés et des employeurs, une solution de retour à l'emploi pérenne et de développement de l'employabilité, la possibilité de retrouver son poste en cas de non reconversion *in fine*...

Le dispositif doit donc trouver sa place parmi la palette d'outils à disposition des entreprises et des salariés, dans les différentes configurations évoquées tout au long de ce bilan.

[26] Voir à ce sujet le catalogue des formations créé par Transitions Pro IDF en 2022 (*lien en annexe*)

[27] Cette possibilité ne doit pas se substituer à l'obligation de l'employeur d'adapter « les salariés à leur poste de travail » et de veiller « au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations. » (article L6321-1 du code du travail).

## La parole à...

# LA PRÉSIDENTE DE TRANSITIONS PRO ÎLE-DE-FRANCE

**Le dispositif TransCo a été construit avec les partenaires sociaux. Quelle était l'ambition première de ce dispositif ?**

– **Christophe Jurkew**, vice-président (Medef) de Transitions Pro Île-de-France : TransCo avait pour objectif de favoriser la mobilité professionnelle des salariés fragilisés dans leur emploi, en les sécurisant. Il s'agissait de disposer d'un véhicule juridique et financier pour anticiper les mutations des emplois.

– **Pascal Coyo**, président (FO) de Transitions Pro Île-de-France : Le dispositif a été co-construit avec les partenaires sociaux, à l'initiative du ministère du Travail. L'ambition initiale des partenaires sociaux n'était pas de proposer un dispositif « à chaud » pour faire face aux difficultés liées à une crise sanitaire qui n'avait pas encore éclaté quand le dispositif a été conçu à l'automne 2019. Nous avons une ambition plus structurelle de proposer une réponse aux mutations numériques et écologiques tout particulièrement. TransCo avait pour but de permettre aux salariés de changer de métier sans passer par la case chômage. Il y avait donc un enjeu d'anticipation, de préparation et de prévision. C'est d'ailleurs pour cela qu'initialement, TransCo ne pouvait être mis en œuvre en cas de Plan de Sauvegarde de l'Emploi ou de Rupture Conventionnelle Collective. C'est aussi pour cette raison que le Conseil en Évolution Professionnelle est obligatoire pour les salariés bénéficiaires du dispositif et qu'il y avait cette obligation initiale de négocier un accord de Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels afin de co-définir les métiers « fragilisés » de l'entreprise avec les représentants du personnel.

**Quelle est, selon vous, la spécificité du dispositif TransCo par rapport aux autres dispositifs existants aujourd'hui (PTP, par exemple) ?**

– **P.C** : TransCo est un dispositif expérimental adossé au PTP, donc il en reprend les caractéristiques principales avec plusieurs différences notables cependant, dont :

- la dimension collective, en lien avec l'accord GEPP, de façon à favoriser la reconversion de plusieurs salariés volontaires de la même entreprise, issus de métiers « fragilisés », vers des métiers porteurs sur leur territoire ;
- l'obligation de passer par un Conseil en Évolution Professionnelle ;
- la possibilité d'enchaîner plusieurs certifications, ce qui n'est pas possible aujourd'hui avec le PTP.

– **C.J** : Contrairement au PTP, TransCo bénéficie d'une enveloppe budgétaire dédiée. En outre, l'initiative est à la main de l'entreprise pour mettre en œuvre le dispositif, même si le salarié doit évidemment être volontaire pour s'y engager.

**Que pensez-vous du partenariat avec les autres acteurs institutionnels sur TransCo ?**

– **P.C** : Certains disent que TransCo mobilise trop de partenaires. C'est vrai que l'ingénierie initiale était complexe, *a fortiori* alors que les OPCO venaient d'être créés, au même titre que les Associations Transitions Pro. Mais en pratique, il est important de souligner que TransCo a été une formidable occasion de construire des partenariats et d'apprendre aux uns et aux autres à travailler ensemble.

TransCo a ainsi permis à Transitions Pro Île-de-France de se positionner dans l'écosystème comme coordinateur / facilitateur / porteur de solutions innovantes, de sortir les premières listes des métiers porteurs, et de faire connaître, notamment aux OPCO, l'ensemble de son offre de services, au-delà de TransCo. Ce partenariat opérationnel s'est d'ailleurs concrétisé par la signature de plusieurs conventions de partenariat entre Transitions Pro Île-de-France et les OPCO. Certaines, comme celles avec l'OPCO Santé, ont été initiées en Île-de-France et sont devenues des partenariats nationaux.

– **C.J** : TransCo a également permis aux CEP de mieux se faire connaître des différents acteurs de l'écosystème, des salariés et des entreprises.

### Quel bilan tirez-vous aujourd'hui du dispositif ?

– **C.J** : Le bilan est forcément mitigé. Avec 84 bénéficiaires en Île-de-France, TransCo n'a pas trouvé son public.

– **P.C** : Il y a eu plusieurs « trous dans la raquette ». Je pense notamment à l'absence des OPCO dans la première instruction alors qu'ils ont un rôle central à jouer comme interlocuteurs des entreprises. Il y a eu globalement un déficit de communication et de promotion de TransCo au niveau national, vis-à-vis des entreprises, des salariés et des organismes de formation. Par ailleurs, au début du dispositif, certains ont considéré que l'obligation de négocier un accord GEPP constituait un épouvantail, notamment pour les entreprises de moins de 300 salariés. On a bien vu, et c'est rappelé dans ce bilan, que la

suppression de cette obligation n'a pas favorisé le déploiement de TransCo. En revanche, force est de constater que l'anticipation n'est clairement pas ancrée dans la culture GRH des entreprises françaises, en particulier dans les TPE-PME. J'en veux pour preuve que 73 % des accords GEPP / décisions unilatérales signés en IDF ne proposent pas de diagnostics de la situation de l'entreprise... Cela a été un frein majeur au développement d'un dispositif qui vise à accompagner ces mutations dans la durée.

TransCo a aussi, objectivement, subi la concurrence du FNE formation. L'avantage de ce dispositif géré par l'État, pour les entreprises, était de pouvoir conserver leurs salariés « au chaud » pendant la crise COVID, en attendant une reprise de l'activité. Il a cependant été prorogé bien au-delà de la fin de la crise du Covid... En l'absence de ce dispositif financé par l'État, TransCo aurait très certainement davantage trouvé sa place.

Enfin, il y a bien sûr eu la reprise économique qui a incontestablement freiné la dynamique initiale. En effet, l'étude menée par l'ARACT IDF sur les 41 accords GEPP ou décisions unilatérales signés en IDF indique que 80 % d'entre eux mobilisent TransCo en raison de « l'impact de la crise sanitaire » sur leur activité.

### Comment souhaiteriez-vous voir évoluer TransCo ?

– **P.C** : Un enjeu important qui émerge aujourd'hui est la possibilité de déployer TransCo dans une logique « filière » qui pourrait permettre des reconversions importantes de salariés dans des filières en

proie à de fortes mutations technologiques ou environnementales. Par exemple, dans l'automobile, on sait qu'il y a des évolutions massives en cours avec la disparition planifiée des moteurs thermiques, qu'il faut accompagner à grande échelle. Cela impliquerait de changer les modalités de financement pour revenir à un financement sur les fonds de la formation professionnelle comme pour le PTP. Bien évidemment, cela supposerait un abondement conséquent des moyens dédiés aux ATPRO, quitte à flécher ces moyens supplémentaires qui permettraient de changer d'échelle en termes de capacité de financement des transitions professionnelles des salariés concernés, tant en interne (cf nouveaux métiers émergents au sein de la même entreprise) qu'à l'extérieur de l'entreprise, vers des secteurs porteurs autres correspondant mieux aux aspirations de ces salariés.

L'autre piste d'évolution, à la lumière des résultats de cette étude, pourrait être de privilégier les parcours « fléchés »

- entreprises décruteuses et recruteuses identifiées en amont - qui impliquent des entreprises capables de faire de la GEPP et d'anticiper réellement les mutations de leurs métiers.

En ce qui concerne la mise en relation entre entreprises décruteuses et recruteuses, on a constaté que les entreprises sont extrêmement frileuses à faire savoir qu'elles décrutent. Il faut l'admettre et partir du salarié. À Transitions Pro Île-de-France, nous travaillons actuellement à la conception d'un outil qui permettrait aux salariés d'accéder aux emplois qui recrutent au plus près de chez eux (bassin de vie) et les aider ainsi à se projeter dans une transition professionnelle à court ou moyen terme. Cette mise en visibilité des opportunités existantes pourrait faciliter le passage à l'acte dans un contexte où nous constatons une frilosité réelle des salariés à sauter le pas sans perspectives claires quand bien même le dispositif TransCo est protecteur (garantie de retour en entreprise en cas de parcours non abouti). Enfin, pour favoriser la reconversion de salariés de grandes entreprises vers des TPE-PME, il faudrait envisager la portabilité des avantages sociaux de l'entreprise d'origine, généralement plus avantageux, au moins sur une durée minimale de six à douze mois.

## La parole à...

### MYRIAM EL KHOMRI, DIRECTRICE DU CONSEIL CHEZ DIOT-SIACI

**Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social de septembre 2015 à mai 2017, Myriam El Khomri est aujourd'hui directrice du conseil en ressources humaines chez Diot-Siaci, leader du conseil et du courtage en assurance de biens et de personnes. Elle a contribué à la mise en œuvre des premiers « parcours fléchés » ou « passerelle » dans ce cadre.**

**Vous avez participé à la conception de la première passerelle TransCo. Quel a été le rôle de Diot-Siaci dans cette expérimentation ?**

Nous avons répondu à l'Appel à Manifestation d'Intérêt, dans le cadre du plan de relance, en décembre 2020, avec un parti pris : il s'agissait pour nous de concevoir une passerelle entre des entreprises qui décrutent et des entreprises qui recrutent et de contribuer à l'ingénierie du dispositif. Nous comptons de nombreux grands comptes parmi nos clients et nous pensions être à même de jouer ce rôle.

Pendant le plan de relance, nous avons beaucoup entendu parler des enjeux de reconversion du secteur de l'industrie. Parallèlement, j'avais moi-même remis un rapport sur les métiers du grand âge en octobre 2019. En Belgique, il y avait aussi eu une tentative de reconversion des métiers de la banque vers le métier d'infirmier par un travail entre les branches ; le dispositif a eu peu de succès, la différence de rémunération entre secteur bancaire et secteur sanitaire peut en être une explication. Autour du rapport sur l'attractivité des métiers du grand âge, nous avons dès 2019 contacté la fédération de la grande distribution pour voir s'ils étaient intéressés par un dispositif

passerelle entre les hôtes et hôtesse de caisse et les métiers du grand âge. Mais nous savons aussi que la reconversion achoppe souvent en raison de l'absence de sécurité financière. A l'époque, nous travaillions déjà sur les enjeux de rémunération et d'avantages sociaux dans le secteur du médico-social et plus particulièrement avec un grand groupe qui nous a sollicités pour porter un projet visant à former et recruter des aides-soignantes pour leurs EHPAD.

Nous avons organisé un webinar avec certains de nos principaux clients de différents secteurs d'activité (propreté, grande distribution, hôtellerie, restauration...) dans le cadre duquel la DRH du groupe médico-social a présenté son projet. Certaines entreprises clientes étaient intéressées par le dispositif mais n'ont pas pu en bénéficier car la première instruction stipulait à juste titre que TransCo ne pouvait être mobilisé dans le cadre de Plans de Sauvegarde de l'Emploi. D'autres se sont lancées dans l'expérimentation.

Chez Diot-Siaci, nous avons plusieurs convictions que nous avons portées tout au long du projet :

**1 - L'entreprise d'accueil (ou destinataire) est essentielle pour sécuriser au maximum la reconversion des salariés. Cette entreprise doit assumer une partie des coûts du dispositif (coût pédagogique par exemple) afin qu'elle s'investisse dans la formation et dans l'intégration future des bénéficiaires. En effet, nous savons que dans le cadre de leurs études d'aide-soignant ou d'infirmier, beaucoup d'établissements reçoivent des stagiaires, mais leur accueil et leur intégration ne se passent pas toujours bien, aussi nous souhaitons qu'il y ait une forte implication de l'entreprise d'accueil, et ce, alors même que l'entreprise d'accueil n'était pas mentionnée dans la circulaire.**

**2** - La reconversion doit se traduire par une amélioration des conditions de travail et d'emploi pour les salariés concernés :

- la promesse d'embauche de l'entreprise destinataire doit être en CDI pour lutter contre la précarité,
- la reconversion doit autant que possible favoriser le rapprochement entre le lieu de travail et le domicile des salariés,
- il faut une amélioration de la rémunération,
- un diplôme ou certification avec des possibilités d'évolution.

**3** - Les modalités pédagogiques doivent être adaptées au profil des salariés (d'où la VAE inversée initiale).

**4** - Une période de sas doit être mise en place de façon à vérifier la faisabilité et la pertinence de la reconversion, en particulier pour les métiers du grand âge dont les charges mentale, émotionnelle et physique sont loin d'être anodines. Cette période de sas doit être assurée par des professionnels du métier visé, dans notre cas nous l'avons fait avec une association qui accompagne depuis dix ans des chercheurs d'emploi vers le métier d'aide-soignant ou d'accompagnant éducatif et social. Les CEP, généralistes, ne peuvent assumer cette fonction. On note d'ailleurs que lors du premier sas, bon nombre des salariées qui étaient tentées par la reconversion ont abandonné le projet : ce qui montre tout l'intérêt de cet exercice !

Nos missions principales ont été :

- le rapprochement entre entreprises d'origine et entreprises d'accueil,
- la production de tous les outils de communication (BSI générique, une forme de promesse employeur) à destination des entreprises et des salariés,

- l'analyse de la rémunération dans les entreprises d'origine et d'accueil,
- le montage financier du dispositif,
- la mise en relation entre acteurs institutionnels et entreprises.

### Quel bilan tirez-vous aujourd'hui du dispositif ?

Je trouve génial que notre pays ait créé un dispositif de mobilité volontaire et sécurisée. Cela répond à une vraie demande de reconversion de nos citoyens et une manière de mieux prendre en compte les métiers en tension.

Il y a eu des résultats très positifs pour les salariées : la fierté d'obtenir un diplôme d'État d'aide-soignante, la réduction des temps de trajet pour la majorité d'entre elles (qui passaient de 3 heures à 30 minutes par jour pour certaines), le fait d'obtenir un temps plein au lieu d'un temps partiel pour beaucoup et une meilleure rémunération...

La dimension collective est également essentielle. Les cohortes ont permis aux salariées de se soutenir entre elles mais elles ont aussi eu un véritable impact sur l'accueil dans les EHPAD destinataires. Les bénéficiaires ne se limitent pas à être de la main-d'œuvre supplémentaire ; elles sont porteuses d'une expérience collective impliquante pour tous les acteurs.

L'accord GEPP n'a jamais été un problème, en tout cas dans les grandes entreprises que nous avons côtoyées, car TransCo a été créé par les partenaires sociaux et le ministère du Travail. Les trois points noirs restent :

- la communication initiale sur TransCo qui laissait supposer que les entreprises



qui mobilisaient le dispositif étaient « en difficulté », ce qui n'est pas audible, *a fortiori* pour des grands groupes,

- un pilotage et une gestion administrative du dispositif qui auraient pu être simplifiés,
- les délais d'organisation des jurys de VAE qui n'avaient pas été anticipés, qui ne sont pas entendables pour les salariés et qui font que la VAE inversée ne peut être massifiée dans TransCo.

### Comment souhaiteriez-vous voir évoluer TransCo ?

Il y a énormément de souhaits de reconversion en France qui n'aboutissent pas faute de sécurité financière. Je reste convaincue que TransCo est un dispositif qui mérite d'être pérennisé : il n'en existe pas d'autre qui permette une telle sécurité tout en répondant à des enjeux de recrutement massifs dans certains secteurs comme la petite enfance ou le grand âge. Il est certain que ces métiers peuvent être attractifs pour nombre de salariés si on donne à ces derniers les moyens de mettre en œuvre cette reconversion : on leur propose un diplôme d'État, des métiers qui ont du sens et des perspectives d'évolution, un temps plein, un CDI, une rémunération supérieure. Recruter plus de personnes dans ce secteur est impératif pour améliorer les conditions de travail des salariés actuels.

Il reste cependant deux paradoxes à dépasser :

- il y a un enjeu de massification crucial car les entreprises destinataires ne vont pas investir dans des reconversions sur un ou deux ans si cela ne se traduit pas par des volumes significatifs de recrutement à la clé. Or, la dimension régionale ne facilite pas du tout le

pilotage du dispositif pour les grands groupes, qu'il s'agisse des entreprises d'origine comme des entreprises destinataires (d'ailleurs, ceux que nous avons accompagnés ont systématiquement limité l'expérimentation à une région, dans un premier temps).

- il s'agit d'un dispositif de transitions *collectives*, et tout le process et le traitement administratif est *individuel* (puisqu'adossé au PTP). Pour moi, il est indispensable de mieux incarner cette dimension collective qui est au cœur de TransCo et que l'on devrait retrouver dans la façon de gérer ce dispositif.

## La parole à...

### GAËTAN RUDANT, DIRECTEUR RÉGIONAL DE LA DRIEETS<sup>[28]</sup>

#### Présentez-nous la DRIEETS en quelques mots

Service de l'État en région, la DRIEETS agit au bénéfice des acteurs socio-économiques de l'Île-de-France (chefs d'entreprise, salariés, partenaires sociaux et territoriaux, demandeurs d'emploi, consommateurs...). Forte de ses 1200 agents engagés, elle porte sur le territoire francilien les politiques publiques d'insertion sociale et professionnelle, du travail, de l'emploi et de l'économie et en assure le déploiement dans les départements de Paris et de la petite couronne. La DRIEETS assure et coordonne les politiques publiques mises en œuvre par les DDETS<sup>[29]</sup> et les DDPP<sup>[30]</sup> pour les départements de la grande couronne (77, 78, 91 et 95).

Ses actions s'articulent autour de trois ambitions :

**1 - PROTÉGER** les travailleurs, les entreprises, les consommateurs, les demandeurs d'emploi et les personnes vulnérables à travers le développement d'actions d'accompagnement, de contrôle et d'information.

**2 - ACCOMPAGNER** les acteurs de l'entreprise, de l'insertion sociale et de l'insertion professionnelle pour favoriser l'accès à l'emploi, l'intégration des étrangers primo-arrivants, le dialogue social, les transitions professionnelles et la formation.

**3 - DÉVELOPPER** le dynamisme économique régional, l'insertion professionnelle et l'emploi par l'apprentissage et par l'acquisition ou le maintien des compétences, les territoires et les filières via l'insertion des entreprises locales dans les grands projets nationaux et le contrôle du bon fonctionnement du marché.

<sup>[28]</sup> Direction Régionale et Interdépartementale de l'Économie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités

<sup>[29]</sup> Directions Départementales de l'Emploi, du Travail et des Solidarités

<sup>[30]</sup> Directions Départementales de la Protection de la Population

#### Quel est le rôle de la DRIEETS dans TransCo ?

D'abord, nous avons accueilli le dispositif TransCo extrêmement favorablement :

- Il s'agit d'une réponse à une difficulté que nous observons fréquemment ; la gestion trop tardive de situations d'inadéquation entre les compétences des salariés, des personnes en emploi et les besoins des entreprises. TransCo se positionne au contraire dans une dynamique d'anticipation qui nous paraît très intéressante.
- TransCo est le résultat d'une réflexion partagée des partenaires sociaux. Or, sur un sujet aussi important et structurant pour les entreprises que l'adaptation des compétences, une co-construction de ce dispositif avec les partenaires sociaux était une dimension essentielle.

Le rôle de la DRIEETS dans le dispositif est quadruple :

- financement (des plateformes territoriales mais surtout de l'association Transitions Pro pour financer les parcours de formation),
- promotion (mobilisation de la DRIEETS dans le cadre d'actions de communication diverses en partenariat avec les différents acteurs de l'écosystème),
- intermédiation (via les plateformes territoriales notamment, entre les entreprises confrontées à une évolution des métiers et les entreprises ayant des besoins de recrutement),
- accompagnement des entreprises (nos collègues – en particulier les Délégués à l'Accompagnement des Reconversions Professionnelles – sont mobilisés, au quotidien, pour trouver des solutions avec les entreprises pour chacune des situations qui leur sont présentées – restructuration, développement...).

### Que pensez-vous du partenariat avec les autres acteurs institutionnels sur TransCo ?

Un certain nombre de partenariats se sont noués autour du dispositif : certains se sont greffés sur des écosystèmes qui existaient ; d'autres se sont développés à partir de terrains moins nourris. On ne peut que se féliciter d'observer l'évolution de ces écosystèmes mais ce n'est pas la finalité du dispositif ; cela reste un moyen au service de l'accompagnement des mutations économiques sur les territoires.

### Quel bilan tirez-vous aujourd'hui du dispositif ?

On observe d'abord une bonne appropriation du dispositif à mettre au crédit des acteurs qui se sont mobilisés. Il faut aussi noter que nous avons été confrontés à une inversion de conjoncture assez nette : TransCo a été conçu dans un contexte de repli ou d'incertitude de l'emploi alors qu'aujourd'hui il existe une forte tension sur l'emploi. De ce fait, nombre d'entreprises préfèrent conserver des compétences en leur sein plutôt que de favoriser les mobilités externes.

En outre, il n'y a pas forcément concomitance entre restructuration de l'emploi d'une part et émergence de besoins d'autre part, il n'est donc pas si simple de mettre en résonance les différents besoins de secteurs ou d'entreprises à un instant T.

Nous avons aussi noté que les entreprises qui pourraient être amenées à une restructuration, à terme, ou à réviser la cartographie de leurs emplois demeurent très réticentes à communiquer sur ce sujet. Il faut qu'il devienne plus naturel pour les entreprises, en particulier les TPE-PME, de se projeter sur les évolutions des compétences de leurs

salariés et les éventuelles modifications de la structure de leurs emplois. C'est une dimension qui doit être travaillée afin de favoriser les anticipations. De ce point de vue, les DARP, en tant qu'interlocuteurs des entreprises, ont un rôle à jouer sur lequel on espère capitaliser dans le temps. Aujourd'hui, ils font plutôt remonter les besoins d'entreprises recruteuses mais une relation de confiance a été développée avec elles et cela pourrait faciliter l'anticipation, par la suite, en cas de conjoncture moins favorable.

Pour toutes ces raisons, le bilan quantitatif de TransCo demeure donc limité voire modeste en Île-de-France, malgré plusieurs simplifications du dispositif au fil du temps visant à faciliter sa mise en œuvre, notamment pour les entreprises de moins de 300 salariés.

### Comment souhaiteriez-vous voir évoluer TransCo ?

Transitions Collectives est un dispositif très jeune. Comme tout dispositif, il doit se rôder, apprendre à être connu par les différents acteurs. Il ne faut pas juger trop vite, ni à l'aune exclusivement quantitative, de l'utilité de ce dispositif dans le paysage de l'accompagnement des mutations économiques.

TransCo s'adresse aux entreprises ; pour que le dispositif s'inscrive dans la durée, il faut qu'il soit intégré davantage dans les accords de GEPP et plus globalement dans les politiques RH des entreprises. C'est une opportunité pour faire en sorte que cet objet du dialogue social (notamment la mutation des compétences sur les métiers en déclin) ne soit pas juste traité à chaud, lorsqu'il est déjà trop tard, mais au contraire que le dialogue social devienne un levier de cette transformation.

Étude produite par l'ARACT en collaboration avec la Drieets pour  
Transitions Pro Île-de-France



L'étude, la synthèse et la vidéo sont disponibles sur :

[www.transitionspro-idf.fr/etudes/](http://www.transitionspro-idf.fr/etudes/)

[www.transitionspro-idf.fr](http://www.transitionspro-idf.fr)