

Transition écologique et énergétique : *accompagner les transitions professionnelles*

Dans une perspective d'anticipation et de facilitation des dynamiques de reconversions industrielles, de soutien à l'emploi et de sécurisation des parcours professionnels, le ministère de l'environnement et le ministère du travail se sont associés pour construire un outil à l'attention des acteurs en charge des politiques d'accompagnement du changement dans les territoires (acteurs institutionnels, branches professionnelles, partenaires sociaux, entreprises, etc.). L'objectif est de leur apporter un outil méthodologique adapté qui leur permettra de mettre en évidence des opportunités de reconversion sur la base de viviers de compétences transférables. Présenté sous forme de kit construit en 4 modules indépendants, cet outil s'appuie sur une expérimentation qui s'est achevée en 2015 dans trois territoires pilotes et fournit ainsi des préconisations issues d'expériences concrètes.

Le ministère en charge de l'environnement et le ministère en charge du travail doivent maintenant définir et piloter la phase de déploiement de cette démarche auprès des acteurs territoriaux.

S'appuyer sur la croissance verte pour construire des stratégies locales d'emploi et de formation

La transition écologique et énergétique est susceptible de modifier assez radicalement les modèles économiques et devrait concerner tous les secteurs, presque tous les métiers. Elle devrait modifier notablement le paysage des compétences professionnelles, à commencer par les secteurs d'avenir des éco-filières que sont les énergies renouvelables, l'efficacité énergétique, les activités liées à l'eau et à l'assainissement, le recyclage et la valorisation des déchets. Mais, au-delà, elle sera une opportunité pour l'adaptation de la majorité des filières.

Elle est ainsi porteuse d'enjeux essentiels en termes de développement économique, de compétitivité et d'emploi et elle peut faire émerger de nouveaux marchés.

Territoires, entreprises et salariés, tous acteurs

La transition énergétique et écologique amène les territoires à s'adapter pour répondre aux besoins des acteurs économiques. Mais les entreprises devront aussi adapter leur organisation, leurs projets de développement, leurs produits, leurs métiers, et les salariés faire évoluer leurs compétences. Les entreprises et les salariés sont donc des acteurs incontournables

d'une démarche réussie de transition, au même titre que les acteurs institutionnels.

Engager une démarche de mobilité professionnelle, que ce soit au niveau individuel pour un salarié, ou au niveau d'un territoire, est souvent délicat et complexe. Il faut non seulement identifier les ressources disponibles et mobilisables dans un autre métier (notamment en termes de compétences) et le moyen d'acquérir celles qui manquent, mais également gérer les conséquences d'une telle démarche, comme la mobilité géographique, le passage d'un type d'entreprise à un autre, les évolutions salariales, les barrières psychologiques, etc. Pour faciliter cette démarche, le kit « transitions professionnelles » est aujourd'hui prêt à être utilisé et les ministères en charge de l'environnement et du travail s'approprient à définir et piloter le déploiement de la démarche qu'il contient auprès des acteurs territoriaux.

Un kit pour accompagner les transitions professionnelles

Piloté par le Commissariat Général au Développement Durable (CGDD) et la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle (DGEFP), ce projet national s'est appuyé sur des expérimentations territoriales dans trois bassins d'emploi pour développer des méthodes, démarches, instruments et outils qui favorisent et accompagnent les transitions professionnelles vers les emplois de la transition écologique et énergétique. Initié à la suite de la conférence environnementale de 2013, ce projet s'est concrétisé début 2015 sous la forme d'un kit

d'accompagnement, conçu pour être modulaire (*schéma 1*), mis à disposition des acteurs locaux qui décident de la pertinence pour eux à s'en emparer en fonction de leur problématique particulière. L'importance de ce kit a été réaffirmée en octobre 2015 lors de la conférence sociale pour l'emploi.

Un kit à destination de tous les territoires et de tous les acteurs

Les expérimentations menées ont mis en évidence que tous les territoires sont confrontés au besoin d'adapter les ressources disponibles aux besoins des entreprises et que la transition énergétique et écologique introduit une nouvelle perspective à cette problématique (*voir encadré*). La démarche ne concerne donc pas que les territoires fortement industriels ayant des problématiques de reconversion et développant de grands projets de l'économie verte comme l'installation de parcs éoliens en mer. En effet, le déclin de l'emploi industriel ne se fait pas de manière rapide et massive, sauf dans quelques bassins d'emploi et, parallèlement, l'émergence des filières ou activités de l'économie verte est souvent diffuse.

Un parcours de transition autour de 6 principes

Pour guider la mise en œuvre d'un parcours de transition, 6 principes ont été identifiés, à partir des principaux enseignements tirés des trois expérimentations territoriales. Ils répondent à des besoins exprimés et/ou fortement ressentis par les acteurs. Ils ont été à des degrés divers, testés et éprouvés en situation.

Les 6 principes d'organisation des parcours :

1. Enclencher une dynamique de projet autour des filières des métiers de l'économie verte
2. Donner du rythme et de la continuité au parcours individuel
3. Travailler sur la qualité de la rencontre entre l'offre et la demande d'emploi
4. Privilégier les collectifs
5. Négocier une ingénierie de formation sur-mesure
6. Coordonner les activités et les intervenants

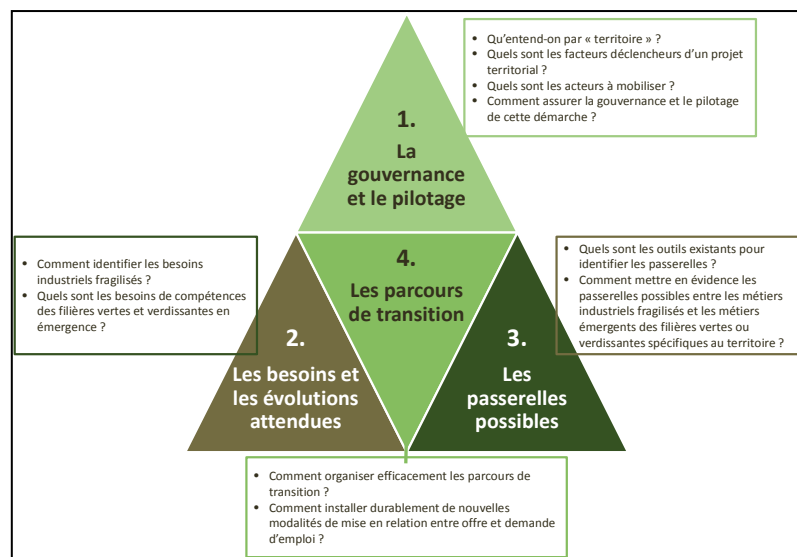
Un kit qui s'adapte en fonction des démarches déjà menées

Les acteurs pourront s'appuyer sur tout ou partie des modules qui constituent la démarche méthodologique globale décrite dans le kit, en fonction des caractéristiques du territoire, de la volonté des acteurs locaux, du niveau d'avancement de la réflexion.

Celui-ci est organisé en 4 parties (*schéma 1*) qui se complètent mais qui peuvent fonctionner de manière autonome. Par exemple, une démarche qui aurait déjà été lancée avec une gouvernance mise en place et un outil logiciel d'identification des passerelles possibles entre métiers, peut choisir de s'appuyer sur les modules 2 et 4 uniquement. Chacune d'elles aborde une dimension particulière de la gestion des transitions.

En fonction des problématiques locales les acteurs pourront choisir de ne travailler que sur quelques points spécifiques ou sur l'ensemble du kit.

Schéma 1 : Les quatre modules du kit « transitions professionnelles »



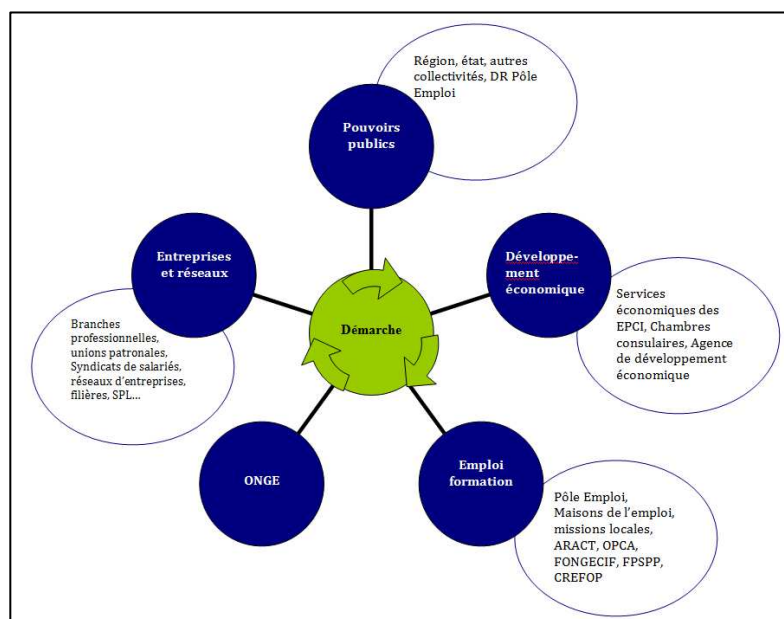
Facteur de réussite : la mobilisation collective des acteurs

La qualité de la gouvernance et la mobilisation des acteurs sont des facteurs clefs de la réussite de la démarche de gestion des transitions professionnelles qui précède la phase d'accompagnement personnalisée autre élément clef de réussite. Un projet devient peu à peu une dynamique territoriale structurée lorsque les acteurs concernés partagent les orientations proposées et s'impliquent dans un plan d'action (*voir schéma 2*).

L'information et la mobilisation des acteurs doivent se faire en prenant en compte cinq grands types d'institutions et d'opérateurs :

- les pouvoirs publics ;
- les acteurs du développement économique ;
- les acteurs de l'emploi et de la formation ;
- les entreprises et leurs réseaux ;
- les organisations non gouvernementales s'occupant d'environnement (ONGE).

Schéma 2 : Écosystème des acteurs concernés par la démarche



Un décloisonnement entre les acteurs

La mobilisation de tous ces acteurs quel que soit leur secteur d'intervention, est primordiale. Il est donc préconisé d'identifier toutes les parties prenantes et de créer des liens entre des acteurs, même de secteurs très éloignés, afin d'avoir une vue la plus large possible des potentiels de transition professionnelle dans le territoire.

Cela concerne aussi les organismes spécialisés afin qu'ils ne restent pas confinés dans leurs réseaux et leurs expertises.

La mobilisation des entreprises, une question de « timing »

Les entreprises et leurs réseaux doivent trouver leur place dans le groupe d'acteurs et dans les procédures de concertation afin d'ancrer le projet dans l'économie réelle et se donner une chance de concrétiser l'identification des potentiels de transitions professionnelles repérées au travers d'approches plus théoriques. En effet, beaucoup de démarches territoriales peinent à impliquer les entreprises, souvent parce qu'elles les sollicitent trop tôt, sur des sujets qui sont trop loin de leurs préoccupations. L'approche des entreprises doit se faire par étapes, tout d'abord en les informant du projet territorial, puis le moment venu en les mobilisant sur des questions qui sont en liens directs avec leurs difficultés ou leurs attentes. Ces questions doivent être traitées en partant de leurs témoignages et des questions concrètes auxquelles elles sont confrontées.

Au-delà des entreprises individuelles, **les collectifs d'entreprises structurés** sont des interlocuteurs très précieux, à identifier et à impliquer car ils peuvent devenir de véritables leviers pour multiplier l'efficacité d'une démarche d'appui aux transitions.

Le salarié, acteur central des transitions professionnelles

Au-delà de l'implication de leurs représentants au sein des instances du projet en lui-même, c'est de la mobilisation individuelle des salariés ou demandeurs d'emploi que dépendra au final la réussite de la démarche collective territoriale. Le parcours de transition doit se concentrer sur la recherche et la valorisation des points forts et du potentiel de la personne.

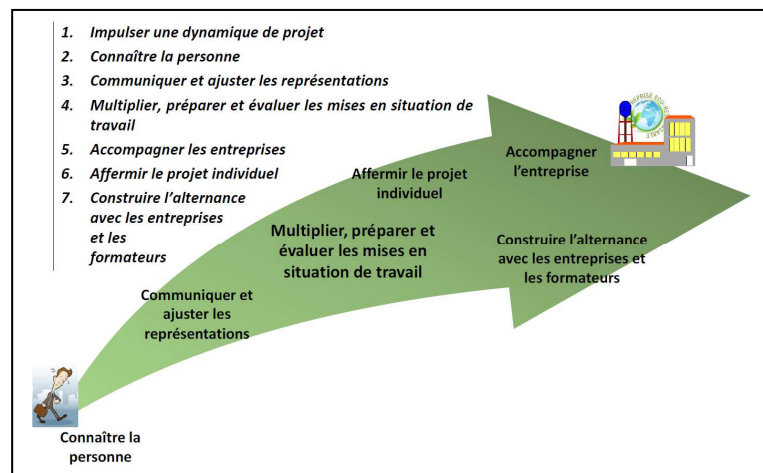
Construire un parcours individualisé

Pour construire un parcours de transition vers les filières et les métiers impactés par la transition écologique, plusieurs éléments structurants du parcours peuvent être identifiés, reprenant à la fois :

- les points clé de la chronologie, de la rencontre entre un candidat à l'emploi et une entreprise,
- et la nature des activités mises en œuvre.

Il s'agit d'impulser une dynamique **individuelle qui s'appuie sur le projet territorial et sur les perspectives ouvertes vers les filières de l'économie verte** jusqu'à la construction d'une alternance avec les entreprises et les formateurs. C'est-à-dire la prise en compte des réalités des entreprises dans le processus de formation (*schéma 3*).

Schéma 3 : Organisation du parcours



Des outils au service des salariés ou des demandeurs d'emploi...

Le kit répertorie quelques outils déjà existants, efficaces et disponibles, qui pourront être utilisés par des acteurs institutionnels, mais également par les intéressés eux-mêmes, pour faciliter la définition et la sécurisation d'un parcours de transition. Cela comprend :

- ◆ Les outils numériques, comme « Mon métier de demain [1] » et « Transférance [2] », qui permettent d'identifier les possibilités de passage d'un métier à un autre en entrant son domaine d'activité, son métier d'origine, ses compétences et ses qualifications ;
- ◆ Les outils de politique publique, qui permettent de créer des sas juridiques d'insertion et de transition :
 - le passeport orientation formation [3], qui permet d'effectuer un bilan de compétences prenant en compte l'ensemble du parcours professionnel ou extra professionnel. Il peut constituer l'outil de base pour une ingénierie à la carte afin d'accéder à un métier verdissant ;
 - les contrats uniques d'insertion qui peuvent être mobilisés le cas échéant pour les personnes les plus éloignées de l'emploi. Ils permettent en effet de construire des parcours d'insertion par des mises en situation opérationnelles.

... et un accompagnement personnalisé

Toutefois, bien que ces outils soient indispensables, ils ne sont pas suffisants et un accompagnement personnalisé par des organismes spécialisés permet d'augmenter les chances de réussite. Cet accompagnement est important pour prendre en compte les facteurs personnels liés au salarié. Une transition professionnelle peut être traumatisante et se

- heurter à de nombreux obstacles ou freins, y compris d'ordre psychologique ou social :
- l'éloignement géographique qui peut occasionner des frais de transport supplémentaires ;
 - la modification du statut du salarié en cas de changement de branche professionnelle, certaines conventions collectives étant plus avantageuses que d'autres ;
 - lors d'un licenciement d'un grand groupe, la perte d'une identité sociale due au fort sentiment d'appartenance, « corporate » ;
 - la perte des avantages, d'un comité d'entreprise par exemple ;
 - la baisse de la rémunération ;
 - etc.

L'expérimentation

L'expérimentation a permis de faciliter les transitions professionnelles en identifiant les proximités de compétences et les passerelles entre d'une part, les emplois des éco-filières ou des filières vertes émergentes [4] et d'autre part, certaines filières industrielles traditionnelles connaissant des contextes de reconversion.

Les trois territoires "pilotes" de l'expérimentation illustrent la diversité des situations

Chacun d'eux a un **tissu fortement industriel, mais des problématiques de reconversion différenciées.**

- La zone d'emploi du Havre : avec 28 000 emplois industriels en 2012, soit 21 % de l'emploi total, le territoire est marqué par son histoire industrielle et la présence d'activités traditionnelles, dont une partie connaît des reconversions importantes (notamment pétrochimie et industrie automobile).
- Le bassin de l'étang de Berre est également très industrialisé (26 % de l'emploi) avec la présence de nombreux grands établissements. Ses effectifs industriels diminuent, avec des évolutions marquées selon les secteurs :
 - o Construction aéronautique qui se porte plutôt bien (Eurocopter, Dassault) ;
 - o Métallurgie et pétrochimie qui tendent à perdre des emplois.
- La zone d'emploi de Molsheim présente un très fort caractère industriel (40 % de ses emplois), avec une industrie diversifiée, plutôt composée de PME, mais dont les effectifs diminuent (part importante des emplois dans les secteurs métallurgie et automobile plus impactés par les mutations).

Des perspectives très différentes entre ces territoires en matière de transition écologique.

- Pour le premier, **un grand projet industriel d'énergie marine renouvelable (EMR)** avec l'implantation au large de Fécamp d'un parc d'éoliennes en mer et sur le territoire havrais d'établissements structurants pour cette nouvelle filière qui devrait générer un potentiel d'emploi important.
- **Des activités vertes déjà présentes sur le territoire (traitement des déchets) et la volonté de mutation** et de verdissement fort des activités industrielles sur l'étang de Berre, telles que la dépollution des sols, le démantèlement de navires, économie circulaire et écologie industrielle, la chimie biosourcée, l'éolien flottant...
- **Pas de grand projet ni de filière verte importante** pour le territoire de Molsheim malgré le fort soutien de la région Alsace pour le verdissement de l'économie. Un verdissement diffus, difficile à identifier, à caractériser et à quantifier, comme dans la majorité des territoires métropolitains.

Pour en savoir plus

Cet article a été rédigé par Ludovic Martin

Tél. : 01 40 81 27 37 - ludovic-c.martin@developpement-durable.gouv.fr

1 <http://www.monmetierdedemain.com/>

2 http://www.fondation-jae.org/transference_presentation.php

3 <http://www.pole-emploi.fr/candidat/le-passeport-orientation-formation-@/suarticle.jspz?id=73383>

4 Filières vertes identifiées notamment par le Comité stratégique de filière pour les éco-industries (COSEI), <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Le-comite-strategique-des-eco.html>

le
point sur

**Commissariat général
au développement
durable**

**Service de l'économie,
de l'évaluation et de
l'intégration du
développement durable**

Tour Séquoia
92055 La Défense cedex
Tel. : 01.40.81.21.22

**Directeur de la
publication**
Xavier Bonnet

Rédactrice en chef
Laurence Demeulenaere

ISSN : 2100-1634

Dépôt légal
Avril 2016

Conception graphique
CGDD/SEEIDD/IDAE1