



Transition écologique de l'emploi : un défi individuel et collectif

Esquisse d'une méthodologie de la transformation de l'emploi pour une transition écologique à l'attention des pouvoirs publics, des acteurs sociaux et économiques.

Ce rapport est le fruit d'un travail bénévole mené par un groupe de Shifters.

Il a, par ailleurs, été nourri par de nombreux échanges avec différents experts, que nous remercions chaleureusement pour le temps accordé.

Coordonné et rédigé par **Noémie Martin-Pascual** (co-fondatrice de Bloomr Impulse, membre des Shifters)

Mise en page par **Louise Welinski**

Avec l'appui de **Alexandre Barré** (Président des Shifters) et la participation de nombreux Shifters dont **Priscille Cadart, Clotilde Chambon, Claire Mazeres, Jean-Marc Rocchi, Teddy Travert.**

Un grand merci aux relecteurs avisés dont les commentaires ont été précieux : **Catherine Bonvalot, Jérôme Cuny, Céleste Duriez, Julie Sadaka-Entringer, François Quintreau, Nicolas Teulade et Yannick Saleman** (The Shift Project)

Pour toute question ou remarque : n.martinpascual@gmail.com

Table des matières

Introduction :

L'indispensable transformation de l'emploi

4

1. La transition écologique, source de nouveaux emplois

4

2. Une perte d'emplois inhérente à la transition écologique

4

3. Accompagner les transformations de l'emploi

6

Partie 1 : Orchestrer un transfert d'emploi

8

1. Anticiper l'impact de la transition écologique sur l'emploi et les compétences

8

Identifier les secteurs fragilisés ou à risque

8

Anticiper les besoins en main d'œuvre et en compétences

9

Anticiper les besoins en formation

9

2. Une concertation indispensable

11

À l'échelle d'une filière

11

À l'échelle d'une entreprise

13

À l'échelle d'une région ou d'un bassin d'emploi

13

À l'échelle des politiques publiques nationales

14

3. Accompagner les mobilités et les reconversions professionnelles

15

Les dispositifs individuels d'accompagnement à la reconversion

16

Les dispositifs collectifs d'accompagnement à la reconversion

17

Penser des dispositifs d'accompagnement à grande échelle

18

Partie 2 : s'appuyer sur une méthodologie d'accompagnement au service de l'émancipation individuelle

19

1. Les grands principes de la méthodologie

19

Un accompagnement personnalisé, à grande échelle

20

Faire la part belle au collectif

20

S'insérer dans le contexte de transition écologique

20

Inscrit sur un territoire

20

Respecter l'écologie individuelle

20

Coopération et mise en réseau

21

2. Les défis individuels et collectifs à relever	23
Vitesse et temporalité : la course contre la montre	23
L'épineuse question du financement	23
Remédier au manque d'attractivité et de visibilité	24
Bouleversement du rapport de force entre l'offre et la demande	24
Mener les transformations culturelles dans les entreprises	25
Quête de sens et quête d'impact	25
Lever les freins au changement	26
3. Les volets de l'accompagnement	26
Information sur le fonctionnement de l'accompagnement	27
Diagnostic des besoins	27
Accompagnement au changement	27
Accompagnement social	29
Sensibiliser à l'urgence climatique et former aux enjeux écologiques	30
Développement de l'employabilité	32
Définition d'un projet pro	32
Accompagnement à la mise en œuvre du projet	35
Obtention d'une formation	35
La recherche d'emploi	36
Création ou reprise d'entreprise	38
Mobilisation des bénéficiaires	38
Conclusion	39
ANNEXES	41
ANNEXE 1 : Zoom sur les métiers Verts	41
ANNEXE 2 : les EDEC et la VPPEC	44
ANNEXE 3 : le cas Mory Ducros	45
BIBLIOGRAPHIE	48

Executive summary

Entre Octobre 2020 et juillet 2021, l'association The Shifters a mené une grande consultation citoyenne afin de percevoir l'acceptabilité et les éventuels freins associés à l'évolution de la société française vers les accords de Paris¹. Il ressort de ces nombreux échanges (506 ateliers représentant plus de 1000h de débats, et plus d'une centaine de milliers de contributions écrites) que **les nécessaires mutations de l'emploi constituent un point d'inquiétude majeur des Français pour sortir des énergies fossiles**. Le rapport note ainsi : *« Variable critique de la mise en place de la transition, la mobilité dans l'emploi apparaît comme une thématique sensible, et les réactions des participants sont parfois très virulentes, notamment d'un point de vue émotionnel »*.

Or, l'analyse faite par The Shift Project montre **que l'emploi va devoir se transformer rapidement et massivement**. Pour les secteurs couverts par les travaux du PTEF (soit 11 secteurs et sous secteurs comptabilisant 4 millions d'emplois actuels), The Shift Project a évalué de façon précise les effets sur l'emploi, effets induits par la décarbonation. Résultat : la création de 1 000 000 d'emplois dans le développement d'activités indispensables à la transition (rénovation des bâtiments, agriculture, vélo...) contrebalance la perte de 800 000 emplois d'ici à 2050 du fait de la contraction d'activités incompatibles avec les objectifs climatiques (construction automobile, construction neuve, fret routier, aéronautique...). Ainsi, au-bout du compte, **la France bas carbone représente bien une opportunité pour l'emploi, en créant un solde positif d'au moins 200 000 emplois à l'horizon 2050²**.

Ce contrebalancement n'est néanmoins acceptable que si la mobilité professionnelle est au rendez-vous, et qu'elle se fait dans des conditions acceptables pour les habitants de notre pays. Cette conclusion est corroborée par ce que nous ont dit les Français interrogés dans le cadre de la grande consultation de The Shifters : **dans la situation actuelle, la mobilité professionnelle imposée est perçue comme une fragilisation que les français souhaitent éviter autant que possible**.

Devant un tel défi, **la planification et l'accompagnement des transformations** sont deux incontournables d'un transfert rapide et aussi juste que possible de compétences. En planifiant, on rend les choix rationnels voire éclairés plus fréquents, on donne de la visibilité aux acteurs, ce qui tend à les rassurer et on leur donne les clés pour relever les défis actuels et à venir. Pour susciter l'adhésion des personnes concernées, cette planification **doit se penser en plaçant ces personnes (leur vie, leurs relations, leurs aspirations) au cœur des dispositifs**, faute de quoi la société se fragilisera un peu plus encore face au mur du changement climatique que nous expérimentons déjà ça et là. L'ambition qu'il convient de poursuivre est donc double :

- Accompagner les pertes d'emploi en protégeant en priorité les personnes concernées, surtout les plus fragiles, afin de répondre à d'éventuelles situations de souffrance, mais aussi à un blocage social dans une phase de contraction de l'emploi pour les secteurs fragilisés
- Répondre aux besoins en emplois ouverts par la transition écologique en redirigeant les compétences vers des emplois durables. Ce qui suppose d'accompagner l'adaptation mais aussi l'évolution des compétences et des pratiques de l'ensemble des secteurs.

Il s'agit d'élaborer des dispositifs massifs pour l'accompagnement aux reconversions. Ils doivent être coordonnés à l'échelle nationale et adaptés aux enjeux de chaque territoire mais aussi aux besoins, profils et aspirations de chaque individu.

Quelles formes pourraient prendre de tels dispositifs ? Comment s'inscrivent-ils dans le paysage des acteurs et services existants ? **C'est l'exploration de cette dimension opérationnelle que se propose d'initier notre rapport « Comment accompagner les transitions professionnelles de la transition écologique ? »**

En raison des évolutions de plus en plus rapides qu'ont connues les activités économiques de la France, notre pays a su développer un grand

nombre de dispositifs pour accompagner les évolutions de l'emploi. Il n'est probablement pas nécessaire d'inventer un nouveau service de toutes pièces, **mais plutôt de penser une méthode dont les différents acteurs impliqués dans la mise en oeuvre des politiques de l'emploi déjà existantes** – collectivités, entreprises, acteurs de l'emploi...- **peuvent s'emparer pour accompagner les besoins des parties prenantes.** A travers la méthode que nous proposons d'initier, nous cherchons à orchestrer une transformation de l'emploi la plus agile et juste possible, mais aussi à redonner tout son pouvoir d'action et de décision à l'individu, pour lui permettre de s'y préparer et d'y prendre activement part.

L'accompagnement y est global, centré sur la personne accompagnée, ses émotions, ses contraintes, ses besoins, ses capacités et ses aspirations. Du diagnostic des besoins à la définition et à la concrétisation du projet professionnel, l'accompagnement proposé se veut global, centré sur la personne accompagnée, ses émotions, ses contraintes, ses besoins, ses capacités et ses aspirations.

Il englobe l'accompagnement au changement et la prise en compte des besoins psycho-sociaux, pour s'assurer que la personne est en mesure de se projeter sereinement vers son avenir professionnel. Il inclut une phase, indispensable, de formation aux enjeux socio-écologiques. Il s'inscrit sur le temps long, dans le développement de l'employabilité et non pas uniquement sur un enjeu ponctuel de recherche d'emploi

Une fois ces points méthodologiques posés, que faire ensuite ?

Ni boîte à outils, ni mode d'emploi, le rapport « *Transition écologique de l'emploi: un défi individuel et collectif* » n'initie qu'une **base de réflexions pour participer à un débat essentiel aussi bien pour les Français que pour la protection du climat.** Il est à destination de l'ensemble des publics concernés par l'emploi (monde social, monde économique, monde politique) ainsi que les acteurs de la transition. Notre espoir est de susciter un dialogue pour des expérimentations concrètes et coordonnées sur le territoire français.

Sans action immédiate sur la mobilité professionnelle, la société française pourrait bien rester bloquée dans sa dépendance aux énergies fossiles pendant de longues décennies supplémentaires, perdra des opportunités économiques majeures au sein de l'Union Européenne, et notre pays passera à côté des objectifs des accords de Paris. En agissant maintenant, notre pays engagera les réformes nécessaires et pourra montrer la voie à d'autres évolutions utiles à d'autres pays de l'OCDE. Il nous appartient de susciter des débats, des échanges, pour faire émerger les initiatives collectives, mais aussi essayer celles qui fleurissent déjà.

1. Les résultats complets de cette consultation citoyenne (appelée Big Review) sont disponibles auprès de l'association The Shifters.

2. Les travaux de The Shift Project ne sont pas les premiers à tirer cette conclusion. D'autres études et modélisations issues notamment de l'Organisation Internationale du Travail, de l'association négaWatt, ou encore de la Stratégie Nationale Bas-Carbone, la partagent également.

Introduction : L'indispensable transformation de l'emploi

1. La transition écologique, source de nouveaux emplois

Des études de l'**Organisation Internationale du Travail (OIT)**¹ à la **Stratégie Nationale Bas-Carbone (SNBC)**⁴ en passant par le scénario **négaWatt**³, les travaux portant sur l'avenir de l'emploi dans un contexte de transition écologique partagent une même conclusion : **la transition écologique peut être créatrice d'un volume élevé d'emplois.**

Le dernier rapport en date qui abonde dans ce sens est celui de The Shift Project, publié dans le cadre du Plan de Transformation de l'Économie Française (PTEF). Le think tank s'est attaché à analyser avec précision les transformations de l'emploi, en volume et en compétences, associées à la décarbonation de l'économie française.

Résultat : **plus d'un million d'emplois créés en France à horizon 2050** par la décarbonation de 11 secteurs et sous secteurs les plus directement concernés par la décarbonation (représentant 4 millions d'emplois actuels)².

Bien que l'ensemble des secteurs et des activités soit concerné par les transformations de l'emploi, **les besoins en emploi seront particulièrement importants dans les secteurs pivots de la décarbonation** de l'économie.

Plus de la moitié des emplois créés se rapportent à la **production agricole** (relocalisation de la production de fruits et légumes, généralisation des pratiques agro-écologiques et intégration d'activités de valorisation par les producteurs).

Le développement du vélo (industrie et services aval de vente/entretien/réparation) générerait un besoin de 232 000 emplois, celui du **fret**, de 127 000 emplois (cycle dernier kilomètre, ferroviaire et fluvial), et celui du **logement** (rénovation énergétique), de 101 000 emplois.

Notons que, au-delà des variations en volume d'emplois qui seront concentrées sur une poignée de secteurs, les bouleversements se feront également et bien plus largement ressentir **au niveau des pratiques et des compétences** qui devront évoluer sur l'ensemble des métiers.

Par ailleurs, les chiffres avancés dans le PTEF n'intègrent pas d'autres enjeux écologiques majeurs tels que la préservation de la biodiversité, l'approvi-

sionnement en eau, la raréfaction des ressources ou l'élévation du niveau de la mer. Ces enjeux font, eux aussi, naître des besoins en emplois, notamment en **emplois dits « Verts »** (cf Annexe 1 : « Zoom sur les métiers Verts »).

L'effet positif de la transition écologique sur l'emploi est **un argument de taille en faveur des transformations à mener**, dans un monde où les créations d'emplois sont considérées comme une priorité politique.

« La création de centaines de milliers d'emplois utiles peut à la fois contribuer à répondre à des besoins sociaux et écologiques évidents et urgents, à réduire les inégalités, l'insécurité sociale et le chômage tout en atténuant au maximum la crise écologique. » rappelle ainsi le plaidoyer « Un million d'emplois pour le climat »⁶.

Pour autant, cette transformation de l'emploi représente un défi considérable.

D'une part, parce qu'elle est une clé de voûte de la transition écologique.

« L'emploi, moteur de la transformation bas carbone » titre le rapport emploi du Shift Project dans le cadre du PTEF². Sans moteur, impossible d'avancer.

D'autre part, parce que cette création d'emplois est **conditionnée à la concrétisation d'un changement de trajectoire** qui implique forcément la perte de certains emplois. On parle alors de redirection écologique et plus seulement de transition écologique.

Il est donc impératif d'**anticiper la disponibilité des emplois et des compétences** dont dépend la transition écologique, au risque, à défaut, de ne pas être en mesure de la mener.

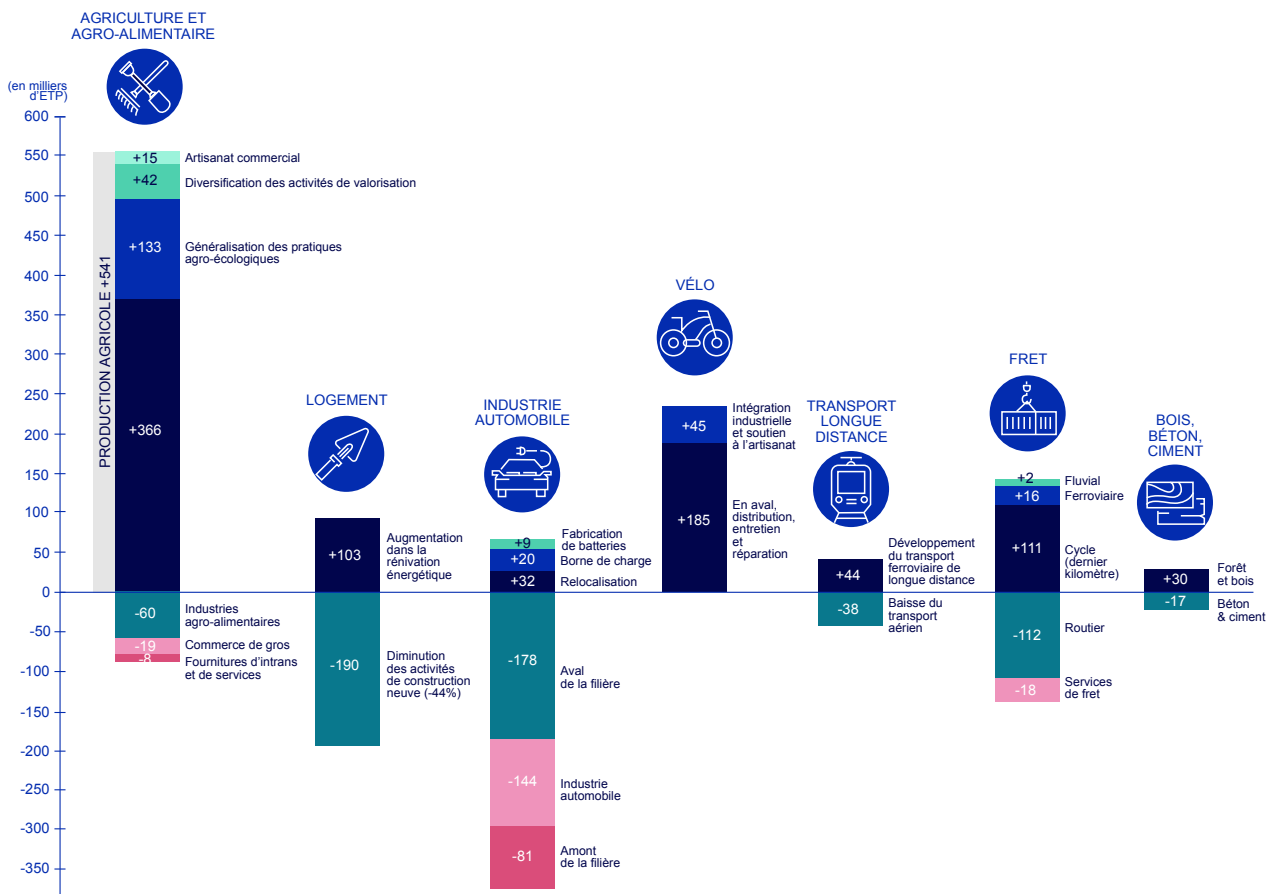
2. Une perte d'emplois inhérente à la transition écologique

Quel que soit le scénario choisi, toute transformation de l'économie liée à la transition écologique implique de **ralentir voire de renoncer à certaines activités** incompatibles avec les impératifs écologiques (en particulier les secteurs fortement émet-

teurs de GES, polluants, dépendants des énergies fossiles non substituables ou d'autres ressources qui s'amenuisent).

Cette dynamique de réduction forte et rapide des émissions de gaz à effet de serre se répercute sur l'emploi, se traduisant par une perte parfois significative d'emplois dans les secteurs les plus concernés⁷.

PTEF : Evolution nette des emplois par secteur



Ainsi, The Shift Project associe une perte de 800 000 emplois à l'effectuation de son PTEF, l'industrie automobile étant la plus touchée avec une perte de 373 000 emplois, suivie du logement avec 187 000 emplois en moins (diminution des activités de construction neuve), et du fret avec 130 000 emplois (dont 112 000 dans le routier).

Si l'on prend en considération en plus de la décarbonation de l'économie, la nécessité de réduire les impacts de nos activités sur la biodiversité et la difficulté croissante d'accès aux ressources énergétiques et aux matières premières, les enjeux écologiques et climatiques impliquent un nécessaire ralentissement de l'économie, planifié ou subi.

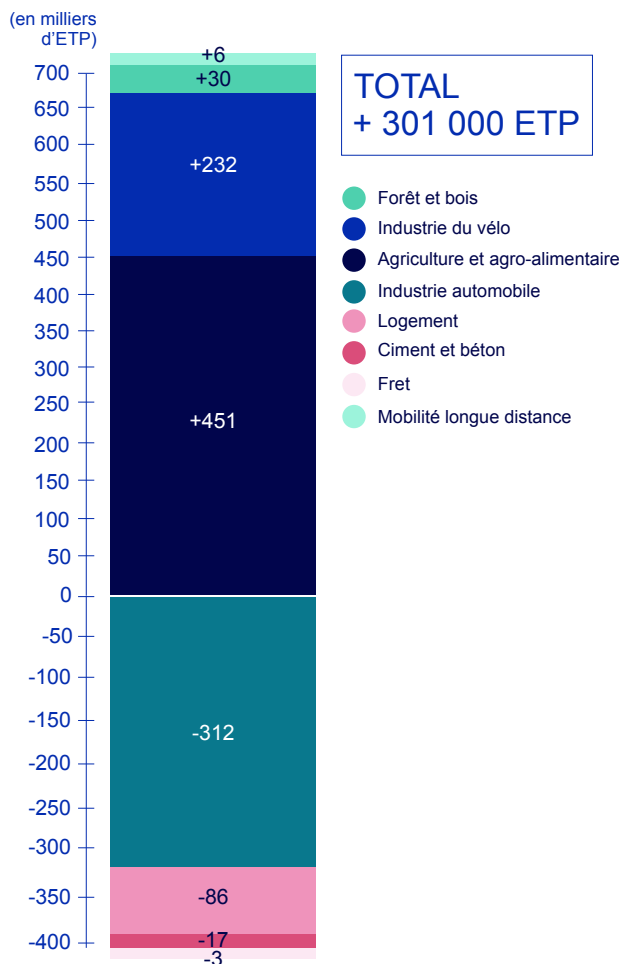
Cette décélération impactera de nombreux emplois également dans la vente, la publicité ou le marketing par exemple. Des secteurs entiers de services - et pas seulement industriels - seront touchés.

De plus, secouée, notamment, par la crise du Covid-19 et les tensions géopolitiques, la France souhaite recouvrir une partie de son indépendance en réindustrialisant le pays. C'est une nouvelle source de création d'emplois mais aussi d'impacts environnementaux supplémentaires sur le territoire. Les choix industriels qui seront faits définiront les nouveaux emplois créés, les compétences nécessaires, et la distribution nationale de ces nouvelles activités.

La bonne nouvelle, est que malgré ces pertes, les études prédisent un effet globalement positif des politiques de transition écologique sur l'emploi : la transition écologique créerait plus d'emplois qu'elle

n'en détruirait. C'était déjà la conclusion du rapport Parisot⁹, laissant penser que **les enjeux se situent plus sur la mobilité dans l'emploi que dans le volume d'emplois disponibles.**

PTEF : Evolution nette des emplois par secteur



A court terme, en revanche, il faudrait composer avec davantage de destructions que de créations. Les transformations à mener risquent en effet de s'étaler sur un temps relativement long, le temps que les mesures soient adoptées, que les activités se développent, que les compétences et les forces vivent soient disponibles et disposées à répondre aux besoins et que les emplois soient créés.

Par ailleurs, ces destructions ne seraient, a priori, pas réparties sur l'ensemble de l'économie d'une manière diffuse, mais concentrées sur certains secteurs qui devront en payer le tribut.

Cela provoquerait une **fracture forte** entre, d'un côté, les activités en déclin, touchées par les pertes d'emploi, et de l'autre, les activités en développement.

Cette corrélation entre transformations nécessaires de l'économie et effets négatifs sur l'emploi

constitue un frein potentiel à la mise en œuvre des mesures en faveur de la transition écologique.

La perspective du coût à payer, difficilement acceptable par la population, fait naître une résistance compréhensible, renforcée par un sentiment d'injustice chez les personnes concernées – l'injustice de payer pour les autres.

Pour éviter l'impasse, limiter les répercussions négatives d'une phase inévitable d'instabilité pendant laquelle les pertes d'emploi ne pourront probablement pas être compensées immédiatement par des créations, et être en mesure de résorber ce déséquilibre dans les meilleurs délais, il est impératif d'anticiper les pertes et les transformations d'emplois et d'accompagner les personnes qui en seront fragilisées.

Il s'agit, notamment, d'éviter la précarisation de ces personnes et de leur cercle familial, et d'accompagner leurs transitions professionnelles. L'enjeu, en somme, est d'amortir le choc pour rendre les transformations aussi justes et donc acceptables que possible.

« Nous estimons que la transition écologique sera socialement acceptable si elle est anticipée et si les opportunités en termes de maintien et/ou développement de l'emploi sont mises en avant. » précise La Convention Citoyenne Climat (CCC).

3. Accompagner les transformations de l'emploi

Transition écologique et transformation de l'emploi sont intimement liées.

L'emploi peut devenir un puissant moteur de la transition écologique...ou un énorme frein. Tout dépendra de notre capacité à opérer, en temps et en heure, les transformations nécessaires de l'emploi en adéquation avec les changements sociaux et économiques à mener pour relever les défis socio-écologiques.

Des mouvements de grande ampleur sont à prévoir entre les emplois qui vont ou doivent disparaître et ceux qui doivent être créés pour soutenir les transformations nécessaires.

Pour que, à l'échelle sociétale, le bilan soit positif, il est nécessaire de planifier et d'orchestrer un transfert d'emplois et de compétences intra- et inter-sectoriel vers des emplois durables en veillant tout particulièrement à la sécurité et à l'adhésion des individus pour faire de l'emploi un moteur d'une transition écologique juste et inclusive.

Se projeter sur le long terme et amorcer dès aujourd'hui les transformations nécessaires pour

répondre aux besoins à 5 ans, 10 ans ou 15 ans implique un changement de paradigme et de pratiques dans l'accompagnement et les stratégies mises en œuvre.

Il n'existe pas, aujourd'hui, de stratégie commune ou de point de référence établi pour guider les reconversions en faveur d'un changement de direction coordonné et cohérent.

Définir une direction collective implique de décider quels secteurs doivent ralentir et lesquels doivent être développés, quels autres doivent évoluer en termes de pratiques et de procédés sans que les volumes, eux, ne changent de façon significative et quels emplois sont jugés compatibles avec cette direction sans qu'ils n'aient à subir d'évolution.

C'est une réflexion globale sur les productions et les services utiles et pertinents qu'il nous faut avoir pour pouvoir décider ce que l'on veut conserver. Des décisions qui relèvent de choix politiques, qui, on le déplore, tardent à venir.

Il devient urgent, d'élaborer des dispositifs qui permettent de se préparer à tous les scénarios possibles, en avançant avec les acteurs économiques sur le terrain.

Partie 1 : Orchestrer un transfert d'emploi

« Le passage à une société décarbonée implique de transformer pleinement l'appareil de production ou encore les métiers. De nombreuses entreprises et personnes vont voir leur activité disparaître ou au moins être fortement touchée. Cette transition peut constituer une opportunité pour l'économie et l'emploi mais sans accompagnement, sans dispositifs adaptés, beaucoup pourraient en souffrir. »
La Convention Citoyenne Climat²⁰

L'espoir d'une transformation des emplois gérée naturellement par l'évolution du marché semble illusoire étant donné la rapidité avec laquelle nous avons besoin de décarboner nos activités, et réduire nos impacts environnementaux en général.

Le transfert d'emploi ne se fera pas tout seul, mécaniquement. Si l'on veut qu'il s'effectue de façon juste, agile et prompte étant donnée l'urgence écologique et climatique, **il doit impérativement faire l'objet d'une anticipation et d'une coordination**, dans une double dynamique.

Parmi les challenges majeurs, celui d'**ancrer les stratégies d'anticipation et d'accompagnement tant sur le court terme que sur le long terme**, en adoptant une approche systémique et déclinée à toutes les échelles et sur l'ensemble des territoires. En effet, en matière de développement de compétences et de transformation de l'emploi, les changements prennent souvent plusieurs années à se mettre en place. Or, à l'heure actuelle, **la question de l'emploi s'inscrit rarement sur le temps long**. Elle poursuit plutôt une logique adéquationniste et court-termiste, en réponse aux besoins immédiats du marché¹².

D'autre part, si une coordination nationale est impérative, l'ancrage territorial est tout aussi primordial pour adapter les actions aux particularités du territoire.

Certains territoires ou bassins d'emploi seront particulièrement touchés par les pertes d'emploi (on pense par exemple au bassin toulousain avec le ralentissement de l'aéronautique); d'autres occupent une place stratégique dans la réindustrialisation dans certains secteurs tels que le textile ou l'agro-alimentaire.

L'anticipation des mutations doit permettre une différenciation et une adaptation des stratégies aux enjeux de chaque territoire, planifiées dans le temps.

1. Anticiper l'impact de la transition écologique sur l'emploi et les compétences

La plupart des secteurs vont devoir s'adapter, de gré ou de force, à une nouvelle donne, et se montrer résilients. Pour une bonne part, les volumes d'emplois n'évolueront pas de manière significative, mais les tâches et le contenu des métiers, et leurs conditions d'exercice si.

De nombreuses études existent autour de la transformation des compétences et des métiers en lien avec la transition écologique, parmi lesquelles on retrouve les rapports de The Shift Project¹³.

Pour autant, les travaux existants sont insuffisants pour être en mesure d'anticiper de façon précise les profils, les zones géographiques, ou les métiers spécifiques concernés par les transformations dans chaque secteur et sur chaque territoire.

Ainsi, le paysage des transformations concrètes à mener semble encore flou et des analyses et travaux de prospectives approfondis doivent être menés par les acteurs économiques des secteurs d'activités directement concernés pour anticiper ces transformations, en prenant en compte leurs retombées aussi bien économiques que sociales.

Identifier les secteurs fragilisés ou à risque

Afin de planifier les transformations de l'emploi, un des premiers chantiers à mener concerne **l'identification des activités où l'emploi sera le plus fragilisé par les transformations à venir**.

Il s'agit de décliner les travaux existants à des échelles plus réduites et précises, pour **comprendre et évaluer les conséquences sociales et humaines des bouleversements** qui se cachent derrière les chiffres et les ordres de grandeur avancés. Au-delà des volumes sectoriels, quels sont les territoires spécifiques concernés? A quelle échelle? Quels sont les profils des personnes concernées? Qu'est-ce que cela implique pour elles?

Cette étape, essentielle, est bien entendu délicate. **L'équation comporte de nombreuses inconnues.** L'évolution de l'économie, et donc de l'emploi, dans les années à venir dépendra des orientations éco-

nomiques, politiques et sociétales qui seront prises. Les conséquences physiques des bouleversements écologiques auront elles aussi des répercussions.

L'emploi est intrinsèquement lié aux milieux naturels. La hausse des températures, la raréfaction des ressources naturelles, la destruction des écosystèmes se répercutent sur les outils de travail, la productivité et les conditions de travail.

Certaines activités sont ainsi amenées à ralentir voire disparaître. Par exemple, les activités nautiques en rivière qui sont particulièrement actives pendant l'été mais qui auront du mal à perdurer si des sécheresses surviennent régulièrement, à l'image de l'été 2022, avec une baisse drastique du niveau des fleuves et rivières.

En parallèle à cette analyse des pertes d'emploi potentielles, **il convient d'évaluer les besoins à venir**, afin de compenser les pertes par les créations et d'orchestrer un transfert aussi fluide que possible des compétences.

Anticiper les besoins en main d'œuvre et en compétences.

Prévoir les besoins à venir en main d'œuvre et en compétences est une étape essentielle de la transformation de l'emploi au service de la transition écologique et sociale, tout en étant une pièce maîtresse de l'accompagnement aux pertes d'emplois.

Quels emplois devront être créés pour assurer la faisabilité des transformations économiques ? Quelles compétences doivent être développées ?

Là encore, le travail fait dans le cadre du PTEF est une excellente base pour identifier les volumes d'emplois à créer. Il est à présent crucial de le décliner au niveau des territoires.

Il s'agit d'**identifier et de caractériser les métiers concernés** (les activités, les conditions d'exercice, les compétences de base et spécifiques, les perspectives d'évolution, etc), **et de les mettre en perspective avec le tissu économique d'un territoire** (types d'entreprises qui recrutent, projets de développement, etc).

A partir de cette identification des besoins, pourront être étudiés **les transferts possibles des secteurs fragilisés vers les secteurs à développer**, en prenant en compte aussi bien les compétences et les profils (âge, qualifications, niveaux de revenus, répartition géographique...) que les enjeux de territoires, ainsi que les contraintes et les aspirations individuelles.

Au-delà des besoins créés par le développement de certains secteurs nécessaires à la transformation de l'économie, **d'autres besoins émergeront probablement sur l'ensemble des éco-activités ou des métiers verts.**

Il convient d'identifier également l'ensemble des emplois (les plus nombreux dans les faits) qui ne rentrent dans aucune des catégories précédentes, mais **qui resteront compatibles avec les objectifs de transformation**, parce que d'ores et déjà décarbonés et utiles pour la société.

Ces emplois devront probablement évoluer, pour s'adapter aux objectifs climatiques et écologiques, mais sans que cela signifie nécessairement une redistribution. Les personnes qui les exercent aujourd'hui pourront continuer de le faire demain, moyennant une formation sur certains sujets ou une transformation de leurs pratiques.

Une adaptation qui implique donc, elle aussi, d'identifier les compétences clés associées et les besoins en formation qui en découlent.

Anticiper les besoins en formation

« L'intégration des exigences de la lutte contre le changement climatique dans le monde du travail nécessite, dans le champ de la formation professionnelle, l'articulation entre une vision, des objectifs et des moyens définis à l'échelon national, ainsi qu'un diagnostic, des objectifs et une mise en œuvre à l'échelle de chaque région, afin de s'adapter plus finement au contexte et aux opportunités de chaque territoire. » CCC²⁰

Les transformations de l'emploi exigent le **développement de nouvelles compétences et savoir-faire**, tant pour combler les besoins à venir sur les emplois créés que pour accompagner l'évolution nécessaire des pratiques.

La disponibilité des formations est un facteur clé de réussite des transitions professionnelles, pour assurer des passerelles entre différents secteurs ou métiers et fluidifier les transferts de main d'œuvre.

Elle joue, également, un rôle majeur dans le **maintien de l'employabilité** des actifs, et dans leur capacité à s'adapter et à prendre activement part aux évolutions.

Enfin, elle contribue à une transition plus juste et inclusive, à condition que la priorité soit mise sur les travailleurs les plus fragilisés ou en risque de déqualification¹⁷.

L'adaptation de l'offre de formation est donc essentielle à la réussite des transformations de l'emploi, avec une problématique de temporalité.

Il s'agit de former suffisamment d'actifs et de futurs actifs suffisamment rapidement afin d'**assurer la disponibilité des compétences en temps voulu**. L'enjeu est particulièrement élevé dans certains secteurs comme l'agriculture ou le vélo, pivots de la transition écologique, vers lesquels plusieurs centaines de milliers de personnes devront s'orienter.

Au-delà des compétences techniques associées à un métier spécifique, il est nécessaire de **former des acteurs de la transformation**. Si un nombre croissant d'entreprises a pris conscience de la nécessité d'agir face aux enjeux socio-écologiques, la plupart s'interrogent encore sur la marche à suivre, et manquent de compétences pour enclencher l'action. Elles ont besoin de femmes et d'hommes capables de s'emparer de ces sujets, d'être force de proposition et de mener des transformations profondes.

Il est également indispensable de travailler sur les compétences dites transférables, transversales, encore appelées soft skills ou savoir être, qui ne sont pas d'ordre technique mais plutôt comportemental et humain. Il s'agit, par exemple, de l'intelligence collective, la résilience, les compétences relationnelles, la capacité à apprendre, la créativité, ou encore l'esprit critique. Des compétences essentielles à la résolution de problèmes complexes, à l'innovation, à l'adaptabilité face aux situations nouvelles.

En plus d'être **un gage d'employabilité pour les individus** et d'agilité pour les organisations, face aux mutations à venir, elles sont un rempart à l'obsolescence rapide des compétences techniques, particulièrement stratégiques dans un monde incertain et mouvant.

La transition écologique appelle donc une « mobilisation générale »¹⁸ qui implique, en priorité, de **sensibiliser et de former à la transition écologique** au sens large.

A l'avenir, *« aucun étudiant ne devrait pouvoir valider une formation dans l'enseignement supérieur sans avoir compris les causes, les conséquences du changement climatique et travaillé, à son niveau, à l'identification de solutions possibles »*¹⁹.

Cela signifie, notamment, **intégrer systématiquement la formation à la transition écologique** dans l'Enseignement supérieur, tant en transformant les enseignements existants qu'en proposant de nouveaux enseignements spécifiques, comme le souligne le rapport Jean Jouzel.

Pour ce faire, le rapport Jean Jouzel¹⁸ recommande la création de référentiels de compétences et de connaissances en transition écologique qui serviraient de socle commun de connaissances.

Ces préconisations, ciblant les étudiants du supérieur, pourrait s'appliquer à l'ensemble des formations, tous niveaux, secteurs, et types de formation confondus.

Il s'agit d'augmenter le volume des formations autant que d'adapter le contenu, dans un triple objectif : former le plus grand nombre aux enjeux socio-écologiques, accélérer l'évolution des pratiques et développer les compétences en adéquation avec les besoins à venir.

Une adaptation généralisée et rapide qui exige la **coordination et l'accompagnement des établissements** et des organismes de formation afin, d'une part, de garantir une cohérence et une qualité dans les enseignements et, d'autre part, d'assurer la disponibilité des compétences du côté des enseignants et des formateurs. C'est un des grands défis, notamment dans la transformation de l'industrie : il y a peu d'experts (les connaissances sont récentes sur certains domaines, ou émergent à peine), et ceux qui existent n'ont pas le temps d'être formateurs puisqu'ils se consacrent à leur travail d'expert auprès des entreprises.

D'où une pénurie de formateurs, qui entraîne directement une pénurie de formations, donc de personnes formées.

Il importe tout autant de se pencher sur la question des formations dédiées aux secteurs amenés à se contracter, et d'anticiper leur diminution afin d'éviter de former des personnes vers des métiers et emplois incohérents avec la transition écologique.

Autant d'enjeux qui appellent une **implication indispensable des pouvoirs publics**, pour coordonner le tout à l'échelle nationale et territoriale, et pour faciliter la rencontre entre l'offre et la demande. En effet, il ne suffit pas que les organismes de formation mettent à jour leur catalogue et le contenu de leur formation. Il faut également que les entreprises suivent. Cela implique de penser des stratégies pour inciter et aider les organisations, notamment celles qui disposent de peu de moyens, dans le financement de ces formations, et d'investir dans les formations aux compétences utiles à la transition.

Les formations professionnelles qui mènent vers les métiers au service de la transition écologique devraient également être clairement identifiées comme telles et identifiables par le grand public, afin d'encourager les personnes en transition professionnelle à se tourner vers ces directions stratégiques.

Zoom : l'initiative France compétences

En 2020, France compétences a lancé un premier appel à contributions adressé aux «acteurs et témoins de la transformation des métiers (branches professionnelles, entreprises, organismes de formation, observatoires, cabinets d'études etc.)» afin d'établir une liste de métiers émergents ou en évolution.

Le but : permettre aux certifications professionnelles correspondant aux métiers identifiés de bénéficier d'une procédure simplifiée d'enregistrement au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) afin de faciliter la certification des formations sur ces métiers stratégiques.

La transition écologique, énergétique et environnementale faisait partie des 4 thématiques visées.

23 métiers ont été retenus pour 2020 dont 7 en lien avec la transition écologique. En 2021, cette liste a été enrichie de 9 métiers en lien plus ou moins direct avec la transition écologique puis 3 autres seront sur la liste de 2022 :

Éco-agriculteur	Collecteur de biodéchets
Opérateur en régénération des matières plastiques	Ouvrier / technicien en aquaponie
Végétaliseur urbain	Éco-concepteur de produits plastiques et composites
Technicien valoriste des ressources du bâtiment	Plombier chauffagiste
Couvreur	Serrurier métallier
Diagnosticteur de produits, matériaux & déchets issus des bâtiments	Préparateur en déconstruction
Chargé de recyclage en production plasturgie	Technicien-chef de projet en rénovation énergétique
Technicien d'installation et de maintenance de systèmes énergétiques	Technicien applicateur spécialisé dans la maîtrise de nuisibles
Animateur formateur en technologies agricoles	Paysan-herboriste
Agent valoriste des biens de consommation courante	

Si cette initiative vise à répondre aux besoins en compétences du marché du travail et à sécuriser les parcours professionnels des actifs, en facilitant la certification des formations sur des sujets clés de la transition écologique, **elle ne concerne cependant qu'une poignée de métiers bien spécifiques**, ouvrant la voie à des formations plutôt techniques auxquelles il peut être difficile d'intégrer la notion de socle commun.

Orchestrer un transfert d'emplois implique de bien comprendre d'où on part, vers quoi on cherche à arriver, et la feuille de route pour y parvenir.

A l'heure actuelle, on constate encore un retard généralisé dans l'anticipation des risques et besoins. Rattraper ce retard exige une mobilisation conjointe de l'ensemble des acteurs - entreprises, branches professionnelles, territoires, acteurs de l'emploi, acteurs de l'enseignement et de la formation, pouvoirs publics - pour œuvrer main dans la main à la préparation et la mise en œuvre des transformations.

2. Une concertation indispensable

Prévoir et planifier les évolutions des différents secteurs doit impérativement passer par **une concertation et un effort conjoint de l'ensemble des acteurs concernés**, à toutes les échelles et dans une perspective long terme.

L'identification et la planification des transformations qui touchent l'emploi s'organisent déjà et à différentes échelles.

À l'échelle d'une filière

La démarche se fait sous l'impulsion des partenaires sociaux, sans qu'il n'y ait obligation de la mener de leur part. Lorsqu'elle existe, elle implique en général plusieurs branches voire Opcv.

Deux démarches collectives existent déjà pour permettre aux filières d'anticiper les besoins :

- **Les engagements de développement de l'emploi et des compétences (EDEC)**, destinés à favoriser par la coopération et la concertation entre acteurs, l'anticipation sectorielle ou multisectorielle des mutations économiques et sociales des emplois et des compétences en lien avec les transitions
- **La Vision Prospective Partagée des Emplois et des Compétences (VPPEC)**, qui a pour finalité la co-production d'un panorama à long, moyen et court terme des évolutions des métiers d'une filière ou d'un secteur

(cf Annexe 2 pour une présentation plus détaillée de ces dispositifs)

Bien qu'intéressantes, **ces démarches ne suffisent pas, à ce jour, pour anticiper de façon systématique et satisfaisante les transformations de l'emploi** dans l'ensemble des secteurs et donner lieu à des actions concrètes.

EDEC : Le cas de la filière électrique.

En 2020, l'**EDEC de la filière électrique a publié une cartographie inédite des compétences, métiers et emplois**, afin de répondre aux enjeux de transformation qu'elle rencontre – transition énergétique et transformation numérique en tête ²¹.

L'étude s'appuie sur :

- **une étude quantitative** : diagnostic du nombre de salarié-es de la filière électrique en France aujourd'hui et projection des besoins en emplois à horizon 2030
- **une étude qualitative** : identification et analyse des métiers en tension, des domaines de compétences, des formations initiales et continues ainsi que des passerelles entre métiers, afin d'évaluer les besoins à venir en matière de compétences et de formations
- **des préconisations** étayées par les deux études, à destination de différentes parties prenantes de la filière, des acteurs de la formation et de l'emploi en France et en Europe

L'étude conclut sur **un potentiel de création de 200 000 emplois d'ici 2030** (la filière électrique employant 600 000 personnes aujourd'hui).

Sur la centaine de métiers identifiés, près de 30% sont en tension, c'est-à-dire en forte hausse en termes de volume d'emplois à pourvoir, avec une difficulté des entreprises à pourvoir les postes et un haut degré de transformation des métiers.

Cette étude met en lumière un enjeu fort d'attractivité sur la filière électrique. Elle alerte également sur le décalage important entre les besoins en compétences des entreprises et l'offre de formation continue, en particulier sur l'acquisition de compétences nouvelles ou en développement.

Le CESE souligne dans son avis sur les reconversions professionnelles de 2021 ²³ que les EDEC ne prennent pas toujours en compte les enjeux écologie et climat, ne débouchent pas toujours sur la mise en œuvre d'actions concrètes, et que beaucoup de branches ne se sont pas encore engagées dans ce type de démarche. Tous ne sont par ailleurs pas rendus publics.

Parmi les difficultés rencontrées par les filières, la collecte, l'accès et la compréhension des données et analyse disponibles sont des enjeux particulièrement stratégiques.

Rappelons que l'intégration systématique des enjeux énergie-climat aux EDEC avait été proposée - et rejetée - dans le cadre du projet de loi climat et résilience.

La démarche de VPPEC mériterait aussi d'être élargie à davantage de filières, en priorité aux filières stratégiques pour la transition écologique (à titre d'exemple, la filière déchets, la réflexion collective a rassemblé 22 membres et a pris 1 an).

Pour systématiser ces initiatives, **un effort doit être fait sur l'accessibilité des données existantes**. En effet, il est ardu, aujourd'hui, d'accéder aux études et travaux existants pour développer une meilleure compréhension des évolutions qui s'annoncent.

De manière générale, **la totalité des branches professionnelles doivent se mobiliser** pour « *confronter leurs métiers et la composition des compétences aux défis des transformations issues de la transition écologique basé sur les objectifs climatiques et énergétiques de la France formulés dans la Stratégie nationale bas carbone et la Programmation pluriannuelle de l'énergie* » pour reprendre les propos du Réseau Action Climat (RAC) dans sa note « *Les reconversions professionnelles, clé de réussite d'une transition écologique juste* » ²⁴.

Le RAC préconise entre autres le lancement d'un **grand chantier d'analyse nationale** des branches professionnelles, métiers et composition des compétences face aux transformations liées à la transition écologique, en mobilisant les différents acteurs autour d'un cahier des charges commun, afin d'aboutir à une vision globale des reconversions professionnelles nécessaires.

Ce travail doit être réalisé de manière interprofessionnelle et mobiliser l'ensemble des acteurs, en particulier le Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle (Cnefop) en lien avec les Observatoires prospectifs des métiers et des qualifications, le Conseil national de l'industrie (CNI) et ses 14 comités stratégiques de filière (CSF) et les Commissions paritaires régionales par branche et les Commissions paritaires régionales interprofessionnelles (CPRI).

À l'échelle d'une entreprise

Côté entreprises, elles ne sont qu'un petit nombre à **prendre en compte les risques liés au changement climatique dans leurs décisions stratégiques sur le long terme.**

Pour beaucoup de celles qui engagent des changements, forment et recrutent sur des métiers verts ou verdissants, la motivation première est la mise en conformité avec de nouvelles réglementations – nationales comme européennes, ou un intérêt financier lié, par exemple, aux besoins du marché, à des financements ou appels à projets ou par l'identification d'un risque évident lié au changement climatique.

Cette mise en conformité peut, cela dit, se répercuter sur les compétences et l'emploi. C'est, par exemple, le cas des constructeurs automobiles qui ont l'obligation de concevoir des véhicules avec un taux de réutilisation, de recyclage et de revalorisation énergétique de 95%. Cela implique de développer les savoir-faire nécessaires en interne. Néanmoins, on est loin de l'anticipation et de la planification proactive des transformations.

C'est aussi le constat de la Banque Publique d'Investissements (BPI) partagé dans son étude sur l'urgence climatique et les entreprises²⁵ : si 80% des dirigeants interrogés considèrent que le changement climatique appelle à une réaction d'urgence, peu en ont fait une priorité stratégique pour le développement de leur activité.

Heureusement, les choses bougent aussi au sein des entreprises. Ces derniers temps, de nombreuses initiatives encourageantes ont vu le jour, telles que la [Convention des Entreprises pour le Climat \(CEC\)](#) ou [Le Grand Défi pour la Planète](#).

Ces initiatives répondent à un besoin fort des entreprises d'être accompagnées, formées et outillées pour s'engager face aux enjeux socio-écologiques.

La plupart des organisations ne sont pas encore armées pour anticiper les évolutions en termes d'emploi qui permettraient de relever les défis écologiques et climatiques et de s'aligner avec les trajectoires de transition bas carbone.

Elles ont besoin de développer les connaissances et les compétences suffisantes pour, non seulement, appréhender sereinement et de façon pertinente les enjeux et analyser les risques, mais aussi anticiper leurs retombées en termes métiers et compétences et élaborer une stratégie long terme adéquate.

C'est d'ailleurs un des objectifs de la CCC, qui réclame que, d'ici 2025 : « *chaque entreprise, chaque orga-*

nisation et chaque personne soient accompagnées pour faire évoluer leur activité, voire en changer si elle devait disparaître et ainsi contribuer à diminuer les émissions de gaz à effet de serre. Pour réaliser ce soutien, il faudra accompagner techniquement et financièrement les entreprises et les autres organisations en fonction de leurs moyens et de leurs besoins, par l'intermédiaire d'instances régionales telles que les Conseils Régionaux »²⁰.

Parmi les personnes à former en priorité, on trouve les dirigeants, qui jouent un rôle central dans l'accélération des processus de changement, et les membres des CSE, qui ont désormais une responsabilité environnementale et un rôle important à jouer, afin d'engager un dialogue social pour encourager les entreprises à se montrer actrices et proactives dans la planification des transformations de l'emploi.

Enfin, ces dernières années, on peut se réjouir d'un **engagement croissant des salariés** pour amener les enjeux de la transition au sein de l'entreprise et faire évoluer l'activité, à travers par exemple la création de collectifs, guidés pour certains par des initiatives comme [Les Collectifs](https://www.les-collectifs.eco/) (<https://www.les-collectifs.eco/>) ou le [Réseau FEVE](https://reseaufeve.org/) (<https://reseaufeve.org/>).

À l'échelle d'une région ou d'un bassin d'emploi

Les collectivités territoriales, notamment les régions et les communautés de communes/agglomérations, ont des prérogatives importantes concernant l'information du public sur les sujets d'emploi et de compétences, d'orientation professionnelle, et de formation. Elles sont aussi en mesure d'apporter une vision locale essentielle.

Elles constituent donc un échelon cardinal pour accompagner les changements.

De nombreuses expérimentations fleurissent sur les territoires depuis quelques années, mais de façon cloisonnée.

Parmi les initiatives fructueuses, le projet « Support aux Dialogues Prospectifs » lancé en 2020, sous l'impulsion conjointe de Cambrésis Emploi, l'ADEME, Alliance Villes Emploi et CERC Hauts de France. L'objectif de ce projet était d'engager une démarche prospective environnementale et emploi-compétence sur la filière bâtiment, qui a débouché sur un plan d'action 2021-2024 combinant un volet « emploi-compétences » et un volet « stimulation du marché de la rénovation ».

Autre exemple : TransverS'AL, GPECT en Alsace qui a abouti au site [monmetierdedemain](#) qui identifie les passerelles entre métiers fragilisés et métiers en développement.

Les instances régionales sont aussi particulièrement bien placées pour accompagner la reconversion des entreprises et la transformation des métiers sur leur territoire, en renforçant l'accompagnement des petites et moyennes entreprises, qui manquent souvent de moyens financiers et techniques pour anticiper les changements et mener les transformations.

A cette fin, des instances existantes, comme les Instances Paritaires Régionales Compétence Emploi Formation (IPARCEF) et les Comités Régionaux Emploi Formation Professionnelle (CREFOP) pourraient monter au créneau, pour faciliter, notamment, l'articulation entre vision nationale et échelon régional.

La CCC 20 propose de **créer une nouvelle gouvernance de la transition des emplois et compétences aux niveaux national et régional**, en menant des diagnostics régionaux par filière afin d'identifier les besoins par région en fonction des secteurs d'activités existants, ceux en transformation, les secteurs qui disparaissent, ainsi que les formations à développer.

Elle propose également de créer une instance de coordination et de suivi multipartite (État, collectivités publiques, partenaires sociaux, ONG...), dont le rôle serait notamment d'assurer un diagnostic national par filière ou par branche afin d'identifier besoins et objectifs pour réduire les émissions de GES.

On observe, globalement, **de grandes disparités d'un territoire à l'autre**. Les actions entreprises à l'échelle des territoires n'intègrent par ailleurs pas toujours les objectifs macro-économiques et les trajectoires fixées par les pouvoirs publics, en particulier en ce qui concerne la transition écologique.

À l'échelle des politiques publiques nationales

« Trop souvent, l'État apparaît comme un frein alors que les acteurs du secteur espèrent qu'il soit un facilitateur » déplore le rapport Parisot⁹.

S'ils sont probablement mieux placés pour mener les travaux de prospective, les acteurs économiques ont besoin de les inscrire dans un contexte macro-économique et national pour orienter leur action, dont la lisibilité est à la main de l'État et des collectivités locales.

Il s'agit, pour cela, de **mettre en place un pilotage au niveau de l'État et des territoires pour orienter, coordonner et appuyer l'ensemble des acteurs**, tout en encourageant une coordination nécessaire entre les ministères concernés (minis-

tères de la Transition écologique et solidaire, de l'Intérieur, de l'Économie et des Finances, de la Cohésion des territoires, de la Santé, de l'Agriculture...). « Le niveau de dialogue et de coordination entre branches professionnelles reste très limité aujourd'hui, malgré un certain nombre d'initiatives. Le besoin d'un pilotage fort par l'État a été identifié pour assurer ce dialogue (...). C'est la première étape pour vaincre les défaillances de coordination entre secteurs puis susciter l'adhésion et la mise en action sur le terrain. Une articulation claire des responsabilités et mécanismes de mise en œuvre avec les régions est également essentielle » The Shift Project⁹.

Aujourd'hui, **l'exercice le plus large de prospective des métiers et des qualifications (PMQ) est réalisé par France-Stratégie**, en partenariat avec la Dares, la Depp et le Céreq, qui examinent régulièrement les perspectives d'évolution des ressources en main-d'œuvre et en emploi par métiers.

Néanmoins, les résultats et la précision des données qui en émanent sont encore inégaux d'un domaine à l'autre, et relativement cloisonnés par secteurs ou par branche, posant la question stratégique de l'intersectorialité.

Dans son avis de 2021, le CESE recommande la conduite, par France Stratégie, d'une méta-analyse, fruit d'une collaboration entre l'ensemble des parties prenantes, qui doit impérativement intégrer les objectifs liés aux principales transitions.

De son côté, l'ADEME s'est dotée en juillet 2021 d'une nouvelle feuille de route « emploi » pour marquer sa volonté de « *coconstruire avec l'ensemble de ses parties prenantes les conditions favorables à une transition écologique créatrice d'emplois* »²⁶.

Pour ce faire, les équipes de l'Agence s'appuieront notamment sur le déploiement de deux outils phares que sont TETE (Transition écologique Territoires Emplois) et SDP (Support au dialogue prospectif), ainsi que sur de nouvelles actions, qui visent notamment à intégrer la dimension emploi/compétences dans les référentiels tels que le programme Territoire engagé transition écologique ou dans les plans de transition sectoriels de l'industrie.

De plus en plus d'acteurs s'emparent de la question de la transformation de l'emploi et des compétences. Les appels à projets se multiplient pour penser des dispositifs innovants d'anticipation et de planification des mutations et des initiatives fleurissent partout sur le territoire.

Pour engager des actions à la hauteur du défi, il s'agit à présent de **généraliser ces pratiques et de renforcer la concertation** entre l'ensemble des

acteurs concernés, pour favoriser des diagnostics partagés, des synergies entre les secteurs et entre les territoires, et l'établissement de feuilles de route communes.

Cela implique un décloisonnement entre les entreprises, celles des secteurs en contraction et celles amenées à se développer, les partenaires sociaux, traits d'union entre les individus et les organisations, les filières, les acteurs de la formation, les territoires, les acteurs publics et privés de l'emploi et de l'accompagnement...

Cette concertation est rendue difficile par la multiplication d'acteurs, d'échelles et d'actions, **l'absence d'un dispositif global de récolte de données, et plus encore, d'un projet de société commun qui permettrait la mise en place d'une gouvernance établie pour planifier les transformations de l'emploi.**

Face à ce constat, l'enjeu est de trouver un point de stabilité pour parvenir à engager dès à présent, malgré les obstacles, les incertitudes, le manque de visibilité et de coordination, des changements positifs et alignés avec les objectifs de l'Accord de Paris.

Le point de stabilité pourrait être constitué par l'individu, au sens large, et son accompagnement. L'objectif serait alors de s'efforcer de préparer, au mieux, les individus aux bouleversements à venir sur le plan professionnel, sans pour autant qu'ils soient caractérisés, en renforçant leur résilience, leur employabilité, et leur capacité globale d'adaptation au changement.

Pour reprendre les propos du CESE²³, l'enjeu est d'anticiper les reconversions, dès à présent, pour sécuriser les parcours professionnels sans attendre les pertes d'emploi. Cela implique de **penser l'articulation entre dispositifs collectifs et individuels pour offrir, à tous, quel que soit le statut, la situation professionnelle, le métier, un accompagnement à la reconversion.**

3. Accompagner les mobilités et les reconversions professionnelles

Aujourd'hui, l'accompagnement aux pertes d'emploi est bien souvent laissé à la responsabilité des entreprises ou, lorsque celles-ci font défaut, à celle des individus eux-mêmes, avec tout ce que cela comporte d'injustice, d'inégalités et de risques en termes d'instabilité et de contestations.

Les personnes qui souhaitent se reconverter doivent souvent assumer elles-mêmes le coût financier des reconversions : période plus ou moins longue hors de l'emploi, formation auto-financée, perte de revenu du fait d'un manque d'expérience dans le nouvel emploi, etc. Là encore, cela **renforce les inégalités** entre les personnes qui ont pu faire une rupture conventionnelle de contrat ou épargner pour supporter le coût de cette transition et les autres qui n'ont pas la possibilité de le faire.

De manière générale, la majorité des travailleurs n'ont pas pour habitude de prendre soin de leur « employabilité ». Autrement dit, ils n'envisagent leur prochaine étape que s'ils y sont forcés, après la perte de leur emploi, s'ils souhaitent changer de travail ou suite à une maladie qui les contraint à le faire, par exemple.

Le reste du temps, ils se forment peu, sauf sur demande de l'employeur, et se penchent rarement sur la question de l'avenir de leur emploi. Sur ce point, on constate des inégalités entre les travailleurs les plus qualifiés et les moins qualifiés.

*« Pour les salariés dans les emplois peu qualifiés, l'idée d'une reconversion se forge plus souvent à l'occasion de difficultés rencontrées sur le marché du travail, à l'heure du séisme provoqué par un plan social ou un plan de licenciement ou par l'expérience de la précarité, notamment quand celle-ci rime avec cumul d'employeurs. (...) Le rapport à la reconversion est donc plus ici une affaire de sécurité liée à l'emploi et au salaire. Plusieurs signaux tendent à montrer que **c'est quand l'emploi est en jeu, que l'heure de penser à une reconversion sonne**, c'est-à-dire dans une situation contrainte, une position défensive. Se lancer dans une reconversion est plus rarement pensé de manière préventive, en dehors de toute menace, ou en réponse à des conditions de travail dégradées. »* Céreq, 2022²⁷

Par ailleurs, **le manque d'information claire et lisible, et accessible au grand public complice le passage à l'action** pour les personnes désireuses d'opérer des transitions professionnelles.

Du côté des entreprises, beaucoup se refusent à publier ces informations par peur de perdre leurs ressources; du côté des individus, on constate par ailleurs un défaut de compétences à s'orienter et à naviguer sur le marché de l'emploi.

Prendre en main son parcours professionnel et cultiver son employabilité s'apprend. Cela requiert l'acquisition de certains réflexes, la maîtrise de certains outils, du temps, de la disponibilité mentale et, bien souvent, un accompagnement adapté pour y parvenir - accompagnement auquel peu d'actifs ont accès.

Ainsi, **beaucoup de personnes ne seront absolument pas préparées à des transformations profondes et souvent brutales de l'emploi**. Elles auront besoin d'être rassurées, informées, reconfortées, guidées, outillées pour être en mesure d'être actrices des changements vécus.

Un dispositif d'accompagnement adapté permettrait d'**atténuer la prise de risque pour les individus, et de diminuer les inégalités** pour éviter autant que possible un marché de l'emploi à plusieurs vitesses sur les métiers en lien avec la transition écologique et sociale.

Pour relever le défi de l'adaptation de l'emploi aux enjeux écologiques et climatiques, il est donc indispensable de **sécuriser l'accès de tous, et en particulier des plus vulnérables, à l'accompagnement à la reconversion** en renforçant les dispositifs de transition et de reconversion professionnelle tout en les orientant davantage dans le sens de la transition écologique.

Cet accompagnement se situe à plusieurs niveaux :

- **Un premier niveau d'ordre personnel** : perdre son emploi, prendre conscience que son métier est devenu obsolète ou ne peut perdurer dans le temps, est une épreuve souvent douloureuse, a fortiori dans le contexte de transition écologique. Pour être en mesure de se projeter sereinement vers une prochaine étape professionnelle, il est donc crucial de « digérer » d'abord cette perte d'emploi et de repères. Pour cela, il s'agit de reconforter, d'informer, de redonner confiance et l'envie de se mettre en mouvement. Passer à un nouveau projet, sans culpabilité, en remettant en question ce sur quoi on a bâti son mode de vie peut être délicat.
- **Un deuxième niveau, d'ordre professionnel** : accompagner les personnes vers leur prochaine étape, en s'inscrivant dans le contexte de transformations à mener, en s'appuyant sur leurs expériences, leurs compétences techniques et transversales, leurs appétences, leurs aspirations, leurs contraintes, les opportunités offertes sur le territoire, etc.
- **Un troisième niveau d'ordre financier** : certaines reconversions prennent de nombreuses années avant de pouvoir vivre pleinement de son travail. C'est par exemple le cas de l'agriculture, de certains métiers du bâtiment, de l'éco-artisanat... Sans soutien financier institutionnel, seuls les plus nantis et/ou prévoyants disposent du matelas financier suffisant pour cette transition longue. La question de la compensation financière du plus grand nombre dans

le cadre d'un projet de reconversion « éco-compatible » se pose donc.

Ces dernières années, l'Etat, encouragé par la pandémie et ses conséquences sur l'emploi, a engagé des mesures exceptionnelles pour accélérer les reconversions professionnelles.

Les dispositifs individuels et collectifs d'accompagnement à la reconversion

Les dispositifs individuels	Conseil en évolution professionnel (CEP)
	CPF de transition
Les dispositifs collectifs	Transitions collectives (Transco)
	Ruptures conventionnelles collectives (RCC)
	Accord de performance collective (APC)
	Contrats de transition écologique

Les dispositifs individuels d'accompagnement à la reconversion

Le CEP

En 2014, le Conseil en évolution professionnel (CEP) a été créé, afin d'**accompagner les actifs dans leur projet professionnel**, et dans la mise en œuvre éventuelle d'un bilan de compétences, d'une validation des acquis de l'expérience ou d'une formation. Ce **service public gratuit** est, aujourd'hui, assuré conjointement par Pôle Emploi, l'APEC, CAP emploi et les missions locales.

Cette diversité d'acteurs amène néanmoins des disparités dans le niveau et la qualité des accompagnements proposés. Par ailleurs, le CEP ne permet pas, à l'heure actuelle, de répondre aux enjeux de transformation de l'emploi. Le CESE, considérant que « l'accès au CEP à toutes les personnes, quels que soient leur statut et leur activité, est un enjeu de justice sociale », préconise un plan national massif de promotion du CEP et la généralisation de l'accès à tous les statuts.

Le CPF de transition

Le CPF de transition **a remplacé le congé individuel de formation**, mais cette modification s'est accompagnée d'une diminution des budgets alloués passés d'un milliard d'euros à moins de 500 millions.

Le CPF de transition ne concerne, qui plus est, que les actifs, et exclut donc les demandeurs d'emploi.

Le dispositif « Mon compte formation », destiné à **favoriser l'accès à la formation**, ne permet pas toujours de couvrir les coûts d'une reconversion, en particulier pour les personnes dont l'emploi est précaire ou pour celles qui s'orientent vers une reconversion longue, qui nécessite une formation coûteuse ou d'engager des frais importants. D'autant que le coût d'un bilan de compétences est tel que, bien souvent, lorsqu'une personne utilise son CPF pour financer son bilan de compétences, le solde de son CPF n'est plus suffisant pour couvrir les frais d'une formation éventuellement nécessaire à sa reconversion.

En ce qui concerne les indépendants, le droit à la formation n'est ouvert qu'à ceux ayant versé une contribution à la formation professionnelle de l'URSSAF.

Le dispositif dit « démissionnaire », créé lui aussi en 2018, ouvre quant à lui à des salariés en CDI et ayant travaillé depuis au moins 5 ans en continu un accès à l'assurance chômage, moyennant une attestation par les associations Transition pro du caractère réel et sérieux de leur projet de reconversion professionnelle.

Les licenciements économiques sont les mieux couverts, mais avec de grandes disparités dans les garanties offertes, en fonction de l'employeur et de ses engagements, de la qualité du dialogue social, du contexte et des dispositions particulières.

Depuis 2018, **la reconversion professionnelle est inscrite dans le cadre du droit à la formation professionnelle**.

Pour autant, peu de fins de contrats de travail ouvrent droit à la reconversion et l'accès à l'accompagnement à la reconversion est très inégal d'une situation professionnelle à l'autre.

Les dispositifs collectifs d'accompagnement à la reconversion

Transco

En janvier 2021, le dispositif Transitions collectives (Transco) a été déployé afin de **favoriser les mobilités intersectorielles pour répondre aux besoins en compétences et main d'œuvre, tout en protégeant les salariés**. Il vise à favoriser les

reconversions professionnelles des salariés dont les emplois sont fragilisés afin qu'ils se positionnent vers des métiers porteurs localement.

A l'initiative de l'entreprise, ce dispositif permet aux salariés participants de bénéficier d'une formation financée par l'Etat pour se reconvertir vers un métier considéré comme « porteur », c'est-à-dire émergent ou en tension, dans le même bassin de vie, tout en conservant leur rémunération et leur contrat de travail.

L'entreprise doit au préalable identifier les métiers fragilisés au sein de l'entreprise, et les inscrire dans un accord-type de gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP).

La fixation des objectifs du dispositif et leur mise en œuvre dépend des territoires et s'appuie sur une co-construction de la démarche par l'ensemble des acteurs pour s'accorder, notamment, sur la liste des métiers porteurs susceptibles de recruter.

Un plan de 500 millions d'euros a été annoncé pour financer 100 % des actions prévues dans les établissements de moins de 300 salariés, 75 % dans les entreprises entre 300 et 1 000 salariés, 40 % dans les plus de 1 000 pour des durées de formation pouvant aller jusqu'à 24 mois.

D'autres dispositifs d'accompagnement collectifs existent, notamment :

Les ruptures conventionnelles collectives (RCC)

Prévues par un accord collectif, elles permettent de faciliter le départ volontaire de plusieurs salariés d'une entreprise, sans qu'il n'y ait besoin d'invoquer un argument économique pour y procéder.

L'accord de performance collective (APC)

Cet accord a pour objectif de **préserver ou développer l'emploi au sein d'une entreprise** en prévoyant des mesures autour de la durée du travail, la rémunération et la mobilité d'un salarié. Une entreprise peut y avoir recours quelle que soit sa situation économique. Les salariés peuvent accepter ou refuser l'application de cet accord à leur contrat de travail mais le refus de l'APC constitue un motif justifiant un licenciement, lequel n'offre pas les garanties d'accompagnement prévues par le licenciement économique mais celles de droit commun prévues par Pôle emploi.

Ainsi, l'employeur est en droit de licencier un salarié refusant l'application de l'accord à son contrat de travail. Le licenciement repose alors sur un motif spécifique qui constitue une cause réelle et sérieuse (et ne saurait donc entraîner aucune sanction disciplinaire). Il est ainsi assorti des garanties légales liées au licenciement individuel pour

motif personnel en matière d'entretien préalable, de notification, de préavis et d'indemnités.

Les contrats de relance et de transition écologique (CRTE)

Ils associent les collectivités, les services de l'Etat, les acteurs socio-économiques, les entreprises et les habitants pour **porter des projets durables** pour permettre aux collectivités locales d'intégrer, au sein de leurs projets de territoire, les ambitions de la transition écologique dans leurs priorités, en ligne avec les objectifs nationaux en matière de stratégie nationale bas-carbone, de biodiversité, de Plan national d'adaptation au changement climatique et de préservation des ressources naturelles.

Signés pour 6 ans, ces contrats répondent aux spécificités de chaque territoire.

Le CRTE intègre notamment le Contrat de Transition Écologique (CTE), **visant notamment à développer l'emploi local** (structurations de filière, créations de formation) et à accompagner les reconversions industrielles (formation professionnelle, reconversion de site).

Cinq CTE ont été conclus récemment (la Communauté urbaine d'Arras, le Département de la Corréze, la Communauté de communes du Pont du Gard et la Communauté d'agglomération du Gard rhodanien réunies dans un projet de Cleantech Vallée, le Territoire Côte Ouest de la Réunion, et les communautés de communes du pays Châtillonnais et du Montbardois en Haute-Côte d'Or).

Penser des dispositifs d'accompagnement à grande échelle

Les dispositifs, bien que nombreux, présentent un certain nombre d'insuffisances.

Premier écueil, **ils ne couvrent pas l'ensemble de l'économie et du territoire**. La disparité dans l'usage et la dimension des différents dispositifs fait obstacle à une approche systémique pour une orchestration cohérente des accompagnements et des changements.

Ils ne prennent que peu en compte les enjeux socio-écologiques ou de façon trop superficielle ou trop cloisonnée. En cause, notamment, l'absence d'un socle de connaissances et de compréhension des enjeux écologiques et climatiques, commun à l'ensemble des parties prenantes, ainsi qu'un manque d'outils et de ressources pour mener à bien les travaux prospectifs et la planification des transformations de l'emploi sur un périmètre donné. Résultat : beaucoup d'acteurs potentiellement disposés à prendre le sujet en main ne savent pas comment opérer.

Les dispositifs existants ne suffisent pas à **pallier les inégalités fortes d'accès à l'accompagnement à la reconversion**. Trop souvent, cet accompagnement n'est disponible qu'en cas de crise, d'urgence, lorsque l'entreprise est déjà en difficulté, que la personne est déjà en passe d'être licenciée ou déjà sans emploi.

Or, c'est dès à présent qu'il faut envisager les transitions professionnelles, sans attendre d'être au point de rupture, pour être en mesure de les aborder sereinement

Les initiatives collectives existantes reposent encore trop sur de la bonne volonté et de l'engagement des acteurs impliqués. Il importe, donc, de favoriser la coordination et le dialogue entre acteurs en les épaulant tout au long du processus, notamment par un financement long terme.

La friction entre la logique court-termiste actuelle qui s'applique aux questions d'emploi et le besoin impérieux de se projeter sur un horizon long terme dans le contexte de la transition écologique pose d'ailleurs problème. Il ne s'agit pas uniquement d'anticiper les transformations de l'emploi par le prisme des référentiels actuels, mais d'intégrer l'ensemble des paramètres et enjeux liés à la transition écologique.

Le défi qui nous anime est de faire émerger des dispositifs à même de garantir un accompagnement aux transitions professionnelles accessibles à tous les travailleurs, déployable à grande échelle et de façon territorialisée, adaptable au contexte, à la situation et aux besoins de chaque individu, quel que soit son profil, son métier, son secteur, et cohérents avec les enjeux de transformation écologique.

L'intention n'est pas d'inventer un nouveau service de toute pièce, au risque de faire doublon avec de nombreuses solutions existantes.

Il s'agit d'essaimer, de mutualiser, de décliner et de renforcer l'existant, et d'établir, en puisant dans les retours d'expérience des différentes expérimentations menées sur le terrain, **une méthodologie déclinable en fonction des besoins**. Les acteurs pourraient ensuite s'emparer, collectivement, pour penser des accompagnements au plus proche du terrain à partir des compétences, expertises et parties prenantes accessibles.

A travers cette méthodologie, l'intention est double : orchestrer une transformation de l'emploi la plus juste possible, et **redonner tout son pouvoir d'action et de décision à la personne**, pour lui permettre de s'y préparer et d'y prendre activement part.

Partie 2 :

S'appuyer sur une méthodologie d'accompagnement au service de l'émancipation individuelle

L'intention derrière la création d'un dispositif d'accompagnement aux reconversions n'est pas de créer un nouvel organisme qui tenterait de concentrer l'ensemble des disciplines nécessaires à un service complet d'accompagnement, mais plutôt de s'appuyer sur l'existant pour favoriser les synergies dans une logique proche de la notion d'Archipel, c'est-à-dire de réseaux mouvants d'acteurs capables d'agir à différentes échelles.

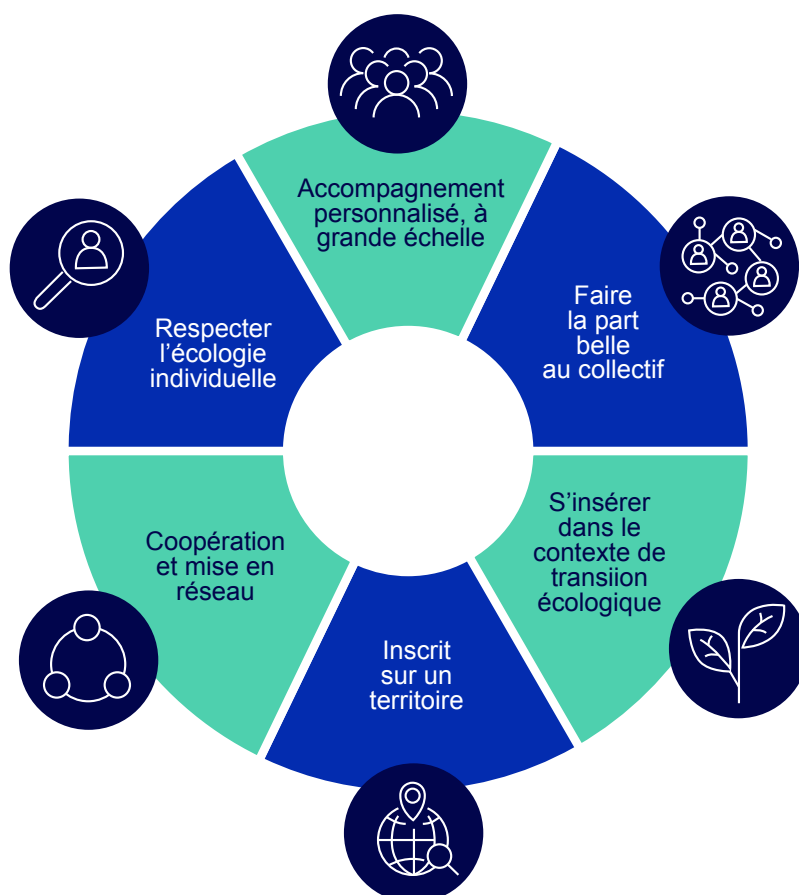
Cette partie détaille les volets spécifiques que pourrait contenir une méthodologie d'accompagnement aux transitions professionnelles : concrètement, quels services devraient être assurés ? Par qui ? Comment ?

Mais avant, faisons le point sur les principes fondamentaux d'une telle méthodologie et zoomons sur quelques défis à prendre en considération dans son élaboration

1. Les grands principes de la méthodologie

Cette méthodologie ne se veut pas un énième dispositif calqué sur les logiques et les pratiques existantes. Il n'est pas question de se contenter de « verdier » l'accompagnement à l'emploi en intégrant les enjeux socio-écologiques dans les référentiels et les travaux de prospective.

Il s'agit, au contraire, d'acter **des ruptures nécessaires avec les modes de fonctionnement actuels**, pour que l'accompagnement des personnes dans les transformations d'emploi reflète la notion d'écologie à toutes les échelles : écologique pour l'environnement, pour les éco-systèmes, pour les organisations, et pour les individus.



Un accompagnement personnalisé, à grande échelle

Cette méthodologie est pensée pour des dispositifs **déployés auprès d'un grand nombre de personnes, de tous horizons et tout statut professionnel, tout en étant suffisamment modulables pour répondre aux besoins individuels**, en particulier ceux des profils les plus fragiles.

Cette stratégie différenciée requiert, d'une part, une étape de diagnostic des besoins au début du parcours d'accompagnement et, d'autre part, une ingénierie adaptée pour permettre une personnalisation des parcours, en intégrant les briques pertinentes à l'accompagnement proposé, et une orchestration fluide entre les services d'accompagnements.

Faire la part belle au collectif

Si l'accompagnement doit pouvoir être personnalisé, il ne s'agit pas de miser uniquement sur l'individuel, mais de laisser, au contraire, toute sa place au collectif, particulièrement puissant pour éviter l'isolement, donner un sentiment d'appartenance, favoriser l'entraide et le partage, et nourrir la motivation.

Il s'agit, pour cela, de **veiller à une bonne articulation entre activités individuelles** (bilan de compétences, formations spécifiques, etc) **et collectives** (accueil, groupes de paroles, formations collectives, etc), le tout coordonné par un suivi tout au long du parcours.

S'insérer dans le contexte de transition écologique

L'accompagnement doit **prendre pleinement en compte le contexte de transition écologique**, c'est-à-dire l'ensemble des enjeux associés à la fois au global et spécifiques au territoire, et leurs conséquences sur les transformations de l'emploi, les besoins en compétences.

Cela implique de **sensibiliser, d'informer, de former aux enjeux associés et d'outiller l'ensemble des personnes accompagnées, ainsi que l'ensemble des accompagnants** - professionnels de l'orientation, de la formation et de l'emploi - et des acteurs territoriaux - élus, techniciens territoriaux, développeur économique, consulaires - afin qu'ils soient en mesure d'aiguiller leurs bénéficiaires, et d'accompagner les transferts de compétences et d'emploi pour soutenir la transformation écologique.

« Tous les métiers existants, à tous les niveaux, doivent recevoir une formation aux enjeux énergie-climat. C'est la condition sine qua non d'une décarbonation collective et concertée. » alerte The Shift Project².

Il s'agit d'assurer aux professionnels l'accès et la compréhension d'une information claire tant sur les enjeux, que sur leur impact sur les filières, les métiers, les compétences concernés.

Inscrit sur un territoire

On l'a vu, le territoire est l'échelle pertinente pour organiser l'emploi. C'est à cette échelle qu'il est le plus simple pour les acteurs d'anticiper et de planifier les mutations, en lien avec les besoins des entreprises, donnant lieu à des projets précis engagés sur le terrain, à l'image du dispositif piloté par l'ADEME et la maison de l'emploi du Cambrésis en lien avec l'activité de rénovation énergétique du bâtiment sur ce bassin de vie.

Chaque territoire présente des problématiques qui lui sont propres, tant en termes d'emploi, d'enjeux sociaux, que d'enjeux écologiques et climatiques. Quelles sont les menaces et les opportunités que représentent ces enjeux ? Comment se positionnent les entreprises face à ces perspectives ? Quelle est leur maturité ? De quoi le territoire aurait-il besoin pour assurer sa résilience ? Comment se dessine le paysage de l'emploi en réponse à ces enjeux ?

L'accompagnement aux reconversions doit impérativement **prendre en compte les spécificités du territoire** sur lequel la méthodologie est déclinée.

Respecter l'écologie individuelle

Trop souvent, l'accompagnement à l'emploi proposé par les services publics se focalisent sur les impératifs économiques et négligent les besoins et les aspirations des individus.

Respecter explicitement l'écologie individuelle implique la **prise en compte impérative de certains éléments propres à la personne accompagnée** tels que son profil, son âge, son parcours, son expérience, ses compétences, et ses dispositions à se former si nécessaire, ses contraintes personnelles, en termes de mobilité, de besoins financiers, ses aspirations, sa personnalité, son attachement à un secteur, à un territoire, son cercle familial et social, ses valeurs, ses capacités d'adaptation, ou encore ses préférences en termes d'environnement de travail.

Cela implique, aussi, de **mettre l'accent sur le développement de l'autonomie et de l'indépendance** de la personne accompagnée, en se concentrant sur ses ressources et en cherchant à réduire les difficultés rencontrées. Cela permet à la personne de gagner en confiance et d'atténuer le sentiment d'impuissance, souvent exacerbé par la confrontation aux enjeux écologiques et climatiques.

Par une écoute de qualité, une confiance réciproque, une responsabilisation et un soutien adapté, l'objectif est de permettre à la personne de devenir actrice de son avenir professionnel.

Coopération et mise en réseau

Ce principe est une condition sine qua non de la réussite de n'importe quel dispositif d'accompagnement aux reconversions à grande échelle.

« La transition écologique (...) revêt une dimension systémique, bousculant les modes de production, de consommation, de déplacement, d'organisation du travail, et subit, de surcroît, une forte influence de la réglementation ; (...) la prise en compte de ces mutations impose, dès lors, décloisonnement, transversalité et interdisciplinarité, pour bien mesurer, anticiper, former et accompagner. Cela implique de revisiter les façons de faire, mais aussi d'embarquer l'ensemble de l'écosystème autour des entreprises, à commencer par les entreprises elles-mêmes. (...) [Les transformations des métiers et des compétences] doivent être appropriées par les acteurs locaux via des partenariats protéiformes, tout en étant articulées avec les échelons nationaux et régionaux pour favoriser un réel essaimage, sans tomber dans une duplication jugée peu stimulante et peu efficace. » Synthèse du cycle 2020 de webconférences Cereq²⁸

A travers cette coopération, il s'agit, d'abord, d'**inviter l'ensemble des acteurs de chaque écosystème à réfléchir de concert aux transformations à mener** sur leur périmètre et à la meilleure stratégie pour avancer, collectivement, dans la direction définie.

Pour cela, il faudra relever le défi de décloisonner et de créer des liens entre des secteurs qui, en général, se parlent peu et dont le cadre de référence, les objectifs et le vocabulaire diffèrent. Créer une culture commune des enjeux, des pistes d'actions et des méthodologies d'accompagnement constitue un préalable à la mise en oeuvre de dispositifs de coopération ambitieux

Il s'agit, aussi, de faire émerger des partenariats autour des dispositifs d'accompagnement, afin d'assurer des parcours complets.

Cela implique d'**identifier au préalable les parties prenantes au sein de l'écosystème**, en dressant un panorama des structures existantes afin de former le noyau de partenaires, puis de favoriser des échanges entre ces structures, qui n'ont pas toujours une bonne connaissance mutuelle des intérêts et missions de chacun.

« La méconnaissance des différents acteurs qui interviennent pour faciliter l'accès à l'emploi d'une personne demeure un obstacle à la réussite des parcours d'insertion. En effet, les partenariats et coopérations sont encore trop limités dans notre pays. Pourtant, de nombreuses expériences illustrent l'efficacité et la plus-value du travail partenarial pour la réussite de l'insertion socioprofessionnelle. » rappelle l'association SNC dans son Guide de l'accompagnement vers et dans l'emploi²⁹

Parmi les structures concernées, on retrouve notamment les entreprises, les partenaires sociaux et leurs réseaux, les pouvoirs publics à chaque échelon (national, régional, départemental, bassin d'emploi, commune, quartier...), le secteur consulaire, les opérateurs de l'emploi et de la formation, aussi bien publics (Pôle Emploi, maisons de l'emploi, missions locales, OPCO, CREFOP...) que privés (organismes de formations, conseillers d'orientation, experts GPEC, centres de bilans de compétences, cabinets de recrutement, etc.), ainsi que les acteurs de la formation/sensibilisation autour des enjeux environnementaux et climatiques et les initiatives citoyennes et associatives.

De la capacité à mettre en œuvre cette coopération va dépendre la **capacité à opérer des changements porteurs, positifs, rapides et durables** et à accompagner de façon pertinente les reconversions professionnelles.

« La transition écologique requiert une organisation non pas structurellement hiérarchique, mais qui soit un réseau où chaque point du réseau envoie et reçoit des informations / opportunités / contraintes des autres points » souligne d'ailleurs le rapport Parisot⁹, en appelant à une mobilisation de l'Etat, des filières, des branches et des régions dans un travail d'ajustement précis entre la formation et les emplois au plus près du terrain, en utilisant tous les outils disponibles.

Parmi ces outils, citons 4 initiatives :

LE CV DE SITE	Un outil de transition professionnelle qui permet d'évaluer des compétences d'un collectif de travail, d'un site de production, d'un bassin d'emploi pour ensuite les valoriser, qui a notamment été utilisé pour la reconversion des sites Bosch de Vénissieux et Schneider Electric à Barentin. La qualité de la coopération entre les acteurs (entreprises, partenaires sociaux et pouvoirs publics en particulier) est cruciale pour la réussite du dispositif.
LES PLIE (Plans locaux plurian- nuels pour l'insertion et l'emploi)	Ils proposent un accompagnement individualisé et renforcé aux participants qui décident d'en bénéficier, assuré par un panel d'opérateurs avec lesquels les PLIE conventionnent. L'Alliance Ville Emploi est le réseau national des PLIE et des maisons de l'emploi, dont les objectifs concernent la mutualisation des bonnes pratiques, la professionnalisation des acteurs locaux et la représentation des PLIE et maisons de l'emploi auprès des pouvoirs publics.
TERRITOIRE ZÉRO CHÔMEUR LONGUE DURÉE	Le principe : des demandeurs d'emplois de longue durée sont embauchés en CDI par des entreprises à but d'emploi (EBE) pour définir à chacun une activité en partant de ses compétences et de ses envies. Parmi ces activités, 43 % sont aujourd'hui liées à la transition écologique. Un bel exemple d'effort de coopération réussi.
LES COLLECTIFS EMPLOI DE TOUS TES POSSIBLES	l'association <i>Tous tes possibles</i> a impulsé la mise en place de Collectifs emploi au sein de certains bassins d'emplois. Si l'objectif premier était de faciliter l'accompagnement des personnes sur les sujets de l'emploi (en facilitant l'aiguillage des personnes vers les différentes structures), ces collectifs ont donné lieu à des groupes de travail dont l'intérêt a émergé au fil du dialogue entre les acteurs du Collectif.

Afin d'enrichir cette méthodologie, il pourrait être utile d'analyser de façon approfondie les retours d'expérience de chaque dispositif, et d'identifier ce qui est à garder.

Notons, à ce stade, que la multiplication des dispositifs n'est pas toujours gage de pertinence ou d'efficacité. Au contraire, elle peut être source de confusion, les acteurs peinant parfois à s'y retrouver dans l'évolution constante des dispositifs.

La formalisation de certains processus apporte parfois plus de complexité, de formalisation forcée du dialogue avec le rajout d'intermédiaires, et de bureaucratisation de la prise de décision.

Il est probablement plus judicieux de viser la simplification des dispositifs et des processus, afin d'apporter davantage de souplesse et de liberté d'action aux acteurs de terrain.

Nous avons abordé jusqu'ici de nombreux freins et défis propres à l'orchestration et l'accompagnement d'une transformation de l'emploi

Parmi eux, la difficulté à déterminer une orientation, un cap commun qui servirait de référentiel à l'ensemble des acteurs et des initiatives.

2. Les défis individuels et collectifs à relever

Autre défi de taille, la nécessité et la complexité d'impulser une concertation et une coordination de l'ensemble des parties prenantes via un pilotage intersectoriel et entre échelons territoriaux et nationaux, pour favoriser une approche systémique et tirer partie de la complémentarité des expertises et des points de vue.

Dans cette partie du document, nous allons zoomer sur quelques défis supplémentaires majeurs, qui doivent être pris en considération pour penser les questions de transformation de l'emploi.

Vitesse et temporalité : la course contre la montre

Face à l'urgence climatique, la situation impose d'agir vite et sans plus tarder pour mener les transformations nécessaires de l'économie et de l'emploi.

Il est d'autant plus critique d'amorcer dès à présent l'accompagnement aux reconversions que celles-ci prennent du temps, parfois plusieurs années, pour se concrétiser.

Sans compter le défi qui nous attend pour susciter l'adhésion du plus grand nombre et donner envie aux citoyens de prendre activement part aux transformations.

Aider les actifs et futurs actifs à s'y préparer dès à présent, plutôt que dans l'urgence, arrivés au pied du mur, leur donne plus de chance de réaliser des transitions professionnelles aussi sereines et sécurisantes que possible.

Pour autant, il importe de ne pas se précipiter et de prendre le temps de programmer les actions. Il serait, par exemple, inopportun d'encourager la formation sur un temps court vers des métiers pour lesquels il n'y aurait pas de débouchés immédiats. Certaines transformations doivent être menées à court terme, tandis que d'autres prendront plusieurs années voire décennies à émerger.

Il s'agit donc de réussir à donner le bon tempo, en fonction des enjeux, des objectifs de transformation, des durées de formation, des mouvements de main d'œuvre à prévoir (turnover, départs à la retraite, pénibilité, diminution du temps de travail...).

Une fois de plus, la concertation entre acteurs est indispensable pour assurer un alignement entre transfert de main d'œuvre et besoins du marché. Or, en parlant d'urgence et de tempo, cela soulève

un autre défi : accélérer les initiatives collectives, en particulier les travaux prospectifs, et, plus encore, leur aboutissement. L'ensemble des filières sont appelées à se mettre au plus vite en ordre de bataille pour s'emparer du sujet.

L'épineuse question du financement

Si la question du financement des dispositifs d'accompagnement n'est pas détaillée dans ce document, ce n'est pas qu'elle est jugée anodine, bien au contraire. Elle nécessite une analyse à part entière.

En effet, ces accompagnements individuels devront être financés. Ce financement pourrait revenir, en partie, aux entreprises.

Les pouvoirs publics auront, également, un rôle crucial à jouer.

Pour encourager et accélérer les transformations, les pouvoirs publics peuvent actionner différents leviers réglementaires, normatifs, fiscaux, pour peser sur le développement de certaines activités économiques, financer des initiatives sur les enjeux d'emplois et de compétences, et favoriser une coordination à toutes les échelles et entre les territoires.

Parmi les exemples de leviers, on retrouve les politiques de protection sociale qui permettraient de soutenir les revenus des travailleurs, l'instauration d'un fond qui assurerait le maintien des droits des salariés en reconversion des secteurs fragilisés par la transition écologique, des politiques imposant des conditionnalités sociales et environnementales aux aides publiques ou des investissements massifs vers les secteurs de la transition et la création d'emplois publics.

Pour pallier la problématique de l'incertitude quant aux débouchés économiques qui dissuade certains acteurs, en particulier les TPE-PME, d'engager des transformations en faveur de la transition écologique, les marchés publics constituent aussi un levier indispensable. La définition de loi-cadre et de plans pluriannuels qui donnent de la lisibilité aux acteurs publics, économiques et citoyens quant aux orientations, contraintes et soutien sont aussi des conditions nécessaires à l'engagement de tous et aux investissements associés.

Il s'agit, notamment, de favoriser pour les TPE-PME l'accès à ces marchés et d'y inclure des clauses qui intègrent des critères environnementaux et sociaux, lesquels permettent l'émergence et la pérennisation des métiers et filières d'avenir.

Les sources de financement seront certainement multiples, et devront être étudiées de manière exhaustive.

Remédier au manque d'attractivité et de visibilité

Pour encourager les actifs et futurs actifs à aller vers des secteurs et des métiers compatibles avec la transition écologique, il est crucial de faire connaître ces métiers.

Il y a encore beaucoup d'idées reçues sur ces métiers. Beaucoup sont méconnus, et les secteurs pivots de la transition écologique sont confrontés à une problématique de taille : celle de leur attractivité.

C'est notamment le cas pour l'industrie agricole et la rénovation du bâtiment qui, comme le point The shift Project dans le PTEF, concentrent une bonne partie des besoins en compétences nécessaires à la décarbonation de l'économie.

Ce manque d'attractivité s'explique surtout par des conditions de travail difficiles, des rémunérations faibles, des risques financiers parfois importants (pour les agriculteurs notamment) et, pour certains, une dévalorisation des métiers.

Il y a donc un enjeu fort à rendre ces métiers et secteurs plus attractifs et à redorer leur blason pour parvenir à répondre aux besoins à venir en main d'œuvre.

Pour ce faire, différents leviers peuvent être actionnés.

Il y a, bien entendu, un effort à faire sur les conditions de travail et les rémunérations.

Il y a, aussi, toute une stratégie de communication qui peut permettre de revaloriser ces métiers et les savoir-faire qui les sous-tendent, et de les rendre plus désirables, en cherchant notamment à lever les préjugés qui les entourent souvent : campagnes de communication sur les réseaux sociaux, interview et témoignages vidéo, forums des métiers, job dating ; travail sur la partie professionnalisation et apprentissage (faciliter les immersions par exemple).

Des initiatives ont déjà été lancées autour de ces deux secteurs, telles que « Faire B2B » lancée en partenariat avec l'Ademe pour faciliter le recrutement dans le bâtiment, ou les sites <https://france-re-nov.gouv.fr/recrutement> et <https://laconstruction.fr/> et, dans l'agriculture, avec la campagne Les entrepreneurs du vivant <https://agriculture.gouv.fr/entrepreneurs-du-vivant>

L'engagement pour la transition écologique peut aussi jouer en faveur de l'attractivité de certaines filières.

En Occitanie, par exemple, la filière du chanvre textile connaît un renouveau avec la création de tout un écosystème d'acteurs dont fait partie la coopérative Virgocoop. Sur ce bassin industriel marqué par un déclin du textile, une image peu désirable de la filière auprès des jeunes notamment, et une rencontre difficile entre l'offre et la demande, la construction de cette filière est encourageante. Parmi les facteurs de réussite, les engagements écologiques et éthiques, l'attrait du made in France, la demande côté consommateurs et marques avec des partenaires comme Tuffery, et le modèle de coopérative.

Un effort doit être fait pour **donner de la visibilité et informer sur les métiers compatibles avec la transition écologique**, en ancrant cette information dans du concret (besoins du territoire, opportunités d'emplois, possibilités de formation, statuts...), afin que les personnes puissent comprendre où se situent les priorités et les mettre en perspective avec leur bagage et leur expérience pour cerner ce qui peut être envisageable pour elles.

De manière générale, de nouveaux outils sont certainement à inventer pour parvenir à **cartographier les métiers**, y compris ceux qui ne rentrent pas dans la catégorie « Verts », en intégrant leur lien avec les enjeux écologiques et climatiques. C'est un chantier conséquent, déjà mené de façon parcellaire par certains secteurs, filières, associations ou territoires, mais sans que cela ne donne lieu à une base de données unifiée, facilement accessible au grand public.

Bouleversement du rapport de force entre l'offre et la demande

Au manque d'attractivité patent de certaines filières, s'ajoutent d'autres enjeux structurels, qui risquent de bousculer un peu plus encore le rapport de force entre l'offre et la demande.

Ces dernières années, des difficultés de recrutement grandissantes se sont ajoutées au chômage structurel. Les tensions sur le marché du travail se sont étendues à un nombre croissant de métiers pour concerner 6 métiers sur 10 en 2019.

En cause, le défaut d'attractivité, mais aussi une offre inférieure à la demande dans certains secteurs, une mobilité géographique limitée sur certains territoires, un manque de compétences disponibles, des turnovers élevés.

A cette tendance s'ajoute une autre évolution structurelle : le déclin de la population active, conséquence de la baisse démographique et du vieillissement de la population.

Les projections démographiques menées par l'INSEE prédisent un vieillissement inéluctable de la population française. La part des 65 ans et plus dans la population devrait ainsi passer de 20,7 % en 2021 à 28,7 % en 2070.

A cela s'ajoute **une décroissance démographique généralisée**, qui concernera, en 2050, 151 des 195 pays.

En France, l'INSEE prévoit une bascule démographique à partir de 2035, date à laquelle le solde naturel devrait devenir négatif (à fécondité, espérance de vie et solde migratoire constants). Ce phénomène sera compensé par le solde migratoire jusqu'en 2044, mais il ne suffira ensuite plus à endiguer la baisse de la population.

Conséquences de ces tendances, le nombre d'actifs, déjà particulièrement bas en France, est, lui aussi, amené à décliner. Le poids de la population d'âge actif est ainsi passé de 59 % à 53,5 % entre 1998 et 2018 en France selon l'ONU.

Cette combinaison de phénomènes risque de renforcer les pénuries de main-d'œuvre sur le marché du travail et d'aggraver les problématiques d'attractivité et de « guerre des talents ».

Mener les transformations culturelles dans les entreprises

Les enjeux d'attractivité, d'attraction et de fidélisation des talents sont d'autant plus stratégiques qu'ils s'inscrivent dans un contexte de **mutations des attentes et aspirations** des actifs de tous âges.

Ces mutations sont marquées, notamment, par une **revendication de transformations culturelles et managériales** pour assurer une reconnaissance et une prise en compte des besoins des salariés et favoriser des environnements de travail propices à leur bien-être et à leur développement.

A ce sujet, la crise sanitaire a mis en lumière les limites de certains systèmes organisationnels. Elle a aussi apporté son lot de bouleversements et de remises en question, accélérant des changements de vie, chez une partie des actifs - démissions, départs vers la campagne ou des villes plus petites, passage à temps partiel, etc.

La période a fait naître des attentes fortes en termes de télétravail et de flexibilité dans les horaires et dans l'organisation du travail. Elle a également nourri de nombreuses réflexions autour du rapport au travail, de l'importance accordée au statut, au CDI, à la sécurité de l'emploi...

De manière générale, de plus en plus de personnes sont disposées à faire **des compromis sur leur revenu en échange d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle**.

Les entreprises ont donc intérêt à adapter leurs conditions et leurs environnements de travail à ces revendications émergentes pour parvenir à attirer et à fidéliser. Cela implique, pour certaines, une remise en question profonde de leur culture et de leurs pratiques qui représente un défi à part entière.

Bonne nouvelle, la transformation de l'emploi est aussi l'occasion de s'engager dans l'amélioration des conditions de travail, de favoriser l'inclusion, et de veiller à garantir des emplois dignes.

Quête de sens et quête d'impact

Corollaire aux mutations dans les attentes des actifs, combinées à une prise de conscience grandissante des enjeux écologiques, climatiques et sociaux, **un mouvement de fond prend de l'ampleur depuis quelques années autour de la quête de sens et d'impact** : un nombre croissant de personnes désire aligner leur vie professionnelle avec leurs valeurs et convictions personnelles, s'engager à travers leur emploi pour des causes qui leur tiennent à cœur, ou, à minima, refusent de travailler pour des entreprises ouvertement nuisibles à l'environnement et à la société.

Ces tendances s'accompagnent, chez certaines personnes, d'aspirations plus fortes encore à davantage de sobriété dans leurs comportements de consommation mais aussi dans leur mode de vie en général - « travailler moins pour vivre mieux ».

Bien que davantage présentes au sein de la population active la plus qualifiée, et particulièrement chez les plus jeunes (en témoigne la popularité du collectif Pour Un Réveil Ecologique), ces tendances gagnent progressivement de l'ampleur et influencent le rapport de force entre collaborateurs et employeurs, et entre candidats et recruteurs.

Ces revendications sont loin d'être anecdotiques. Les entreprises qui ne parviennent pas à opérer un tournant culturel pour embrasser ces mutations risquent de rencontrer de plus en plus de difficultés à attirer les talents - surtout les jeunes - et à les garder.

Elles invitent ainsi à **élargir l'angle d'approche des transformations de l'emploi**, au-delà des questions de compétences, de métiers et d'emploi, pour les inscrire dans ces mutations sociétales profondes.

Lever les freins au changement

Aucune transition juste ne pourra avoir lieu sans l'assentiment des citoyens.

Cela pose, bien entendu, la question de l'**acceptabilité sociale des transformations**, déjà évoquée au début de ce document, à laquelle devrait justement contribuer la mise en place d'un accompagnement généralisé des individus.

Les citoyens ont besoin d'être convaincus, d'une part, de la pertinence de la trajectoire et des changements, d'autre part, de comprendre l'impact que ces changements auront à leur échelle. Ils ont aussi besoin de comprendre le rôle qu'ils seront en mesure de jouer dans ces transformations. Comment pourront-ils y prendre part ? Vont-ils en bénéficier ? En pâtir ? Quelles issues peuvent-ils espérer ?

Ils ont besoin, enfin, de se sentir en capacité d'agir, et motivés à le faire.

Cela pose la question des freins individuels au changement et des stratégies à mener pour les lever.

Une partie de ces stratégies portent sur des éléments pratiques et concrets : faciliter les mobilités géographiques, éviter le déclassement, sécuriser les trajectoires, garantir une protection sociale, etc.

Une autre partie relève de l'accompagnement au changement sur un plan plus psychologique et comportemental. Ce volet doit passer par une large démarche d'éducation populaire qui associe entreprises, établissements d'enseignement, collectivités et pouvoir publics, associations et citoyens pour créer une culture commune et des capacités de coopération accrue.

En filigrane, se pose la question de l'**adhésion à une vision commune et de la désirabilité**. Comment donner envie au plus grand nombre d'œuvrer à l'actualisation de cette vision ? Comment convaincre de la pertinence, de la nécessité à changer ? Comment aider chacun à se projeter et à en visualiser les bénéfices, malgré les risques ? Et comment rassurer sur les perspectives d'avenir ?

Cela passe par beaucoup de pédagogie, de communication, de déclinaison des messages et des idées pour s'adapter aux différentes sensibilités, pour pouvoir être compris de tous et permettre à chacun de s'approprier la vision, d'en saisir les tenants et les aboutissants.

3. L'émergence d'un processus d'accompagnement

L'accompagnement aux transitions professionnelles recouvre l'ensemble des actions mises en œuvre pour permettre à une personne de faire un choix d'orientation professionnelle.

Afin d'assurer un accompagnement personnalisé, au plus près des besoins de chaque personne accompagnée, il s'agit de **déterminer quels volets ou services devraient être prévus par ce dispositif**.

Pour les identifier, le dispositif de reclassement déployé en 2014 suite à la fermeture de l'entreprise de transports et logistique moyenne et longue distance MORY DUCROS (l'expérience MORY DUCROS est décrite en détail en annexe 3) offre des pistes particulièrement intéressantes.

En 2020, un rapport a été publié identifiant les éléments transposables de ce dispositif qui a concerné, au total, 5000 salariés. Ces derniers ont été suivis pendant 6 ans, avec pour objectif d'accompagner chacun vers un nouvel emploi. Résultat : 96% des salariés avait trouvé une solution durable au terme de l'accompagnement.

Voici les volets qui nous sembleraient pertinents d'inclure dans un accompagnement.



Information sur le fonctionnement de l'accompagnement

Ce qui est fait et dit avant le démarrage d'un accompagnement influence fortement la manière dont il va être vécu et l'état d'esprit dans lequel les personnes accompagnées l'aborderont.

Une attention particulière doit être portée à la présentation du dispositif, de ses modalités, de ses principes et de ses objectifs.

Il s'agit, à la fois, de **mettre en confiance et de donner envie à la personne de s'impliquer dans le dispositif**, en lui montrant l'intérêt et en travaillant sur le regard porté sur la mobilité professionnelle.

A ce stade commence déjà à s'établir la relation de confiance avec la personne accompagnée, essentielle pour susciter l'adhésion sans forcer, et favoriser son engagement dans le dispositif.

Méthodes / moyens :

- Des réunions de présentation en groupe, avec des temps de question/réponse
- Des supports écrits de présentation, consultables à tout moment par les personnes concernées par le dispositif, détaillant l'ensemble des modalités
- Une permanence / une équipe ressource capable de renseigner à tout moment sur des points précis et de répondre aux questions

Diagnostic des besoins

Préalable à la personnalisation du parcours d'accompagnement, le diagnostic des besoins permet de :

1. **Évaluer la situation globale de la personne**, professionnelle, financière ainsi que sociale et psychologique. De quelle marge de manœuvre dispose-t-elle (circonstances familiales, mobilité géographique, contrainte financière, capacité de formation...) ? A quelle échéance a-t-elle besoin de définir sa prochaine étape professionnelle et de retrouver un emploi ? Quelles envies et aspirations lui inspire ce carrefour professionnel ? La personne le perçoit-elle comme une opportunité de changement ? Quelles sont ses attentes concernant l'accompagnement ?

2. **Repérer d'éventuels obstacles à la transition professionnelle**. La personne est-elle particulièrement fragilisée par la situation (difficultés financières, de logement, de santé, isolement social, difficultés familiales, précarité, instabilité psychologique, anxiété, dépression, etc) ?

3. **Repérer et valoriser ses points forts**, les ressources dont elle dispose, ses expériences passées, afin de renforcer sa confiance en sa capacité d'action

4. **Évaluer, au global, la motivation** de la personne à s'impliquer dans le dispositif

5. **Définir, en fonction, le parcours d'accompagnement** qui lui apportera le soutien nécessaire pour qu'elle puisse se mettre en mouvement et prendre activement part à sa transition professionnelle.

Cette étape de diagnostic requiert la **désignation d'une personne référente** pour chaque personne accompagnée, qui assurera l'aiguillage, la coordination, la continuité des services et le suivi tout au long de l'accompagnement. Ce référent, qui connaît bien la personne et sa situation, doit être capable d'évaluer les besoins globaux et de mobiliser le réseau. Pour construire ce volet diagnostic, il serait bon de s'inspirer d'initiatives et de méthodes utilisées sur le terrain, dans le cadre d'un accompagnement global par exemple, ou du PACEA proposé aux jeunes par les missions locales.

Des retours d'expérience et bonnes pratiques sont probablement à aller chercher également du côté des PLIE, puisque l'accompagnement individualisé et renforcé des participants est assuré par des référents uniques de parcours individualisés, dont les missions sont d'établir un diagnostic des compétences, des difficultés et des attentes du participant, de co-construire avec lui son parcours d'insertion et d'en coordonner les étapes, puis d'assurer un suivi dans l'emploi durant les six premiers mois

Méthodes / moyens :

- Des questionnaires standardisés
- Des entretiens individuels, menés éventuellement par différents professionnels pour une évaluation complète

Une fois le diagnostic de besoins effectué, un parcours d'accompagnement personnalisé comportant diverses actions pourra être établi conjointement avec la personne accompagnée. Il devra faire l'objet d'une évaluation et d'une adaptation régulière au fil de l'eau.

Accompagnement au changement

Avant de pouvoir accompagner les individus vers une autre étape professionnelle, il s'agit de **s'assurer au préalable que la personne se trouve dans les meilleures dispositions possibles** pour se projeter vers son avenir professionnel et y prendre part activement.

Certaines personnes auront besoin d'un soutien particulier pour parvenir à accepter la situation, et faire preuve de résilience.

Tout changement, qu'il soit subi ou choisi, déclenche un processus naturel, composé de différents stades émotionnels.

Ce processus a été modélisée par le Dr Elizabeth Kubler-Ross et sa courbe du changement ou courbe du deuil, et comporte deux phases : une phase « descendante », marquée par une attitude contre-productive face à la situation, traversée par des états de déni, de colère, de peur et de tristesse, puis une phase ascendante, pendant laquelle la personne va parvenir à changer de regard sur la situation, et à adopter une attitude constructive face au changement.

Chaque personne vivra le changement à son rythme et traversera ces différentes phases avec plus ou moins d'intensité et pendant plus ou moins longtemps.

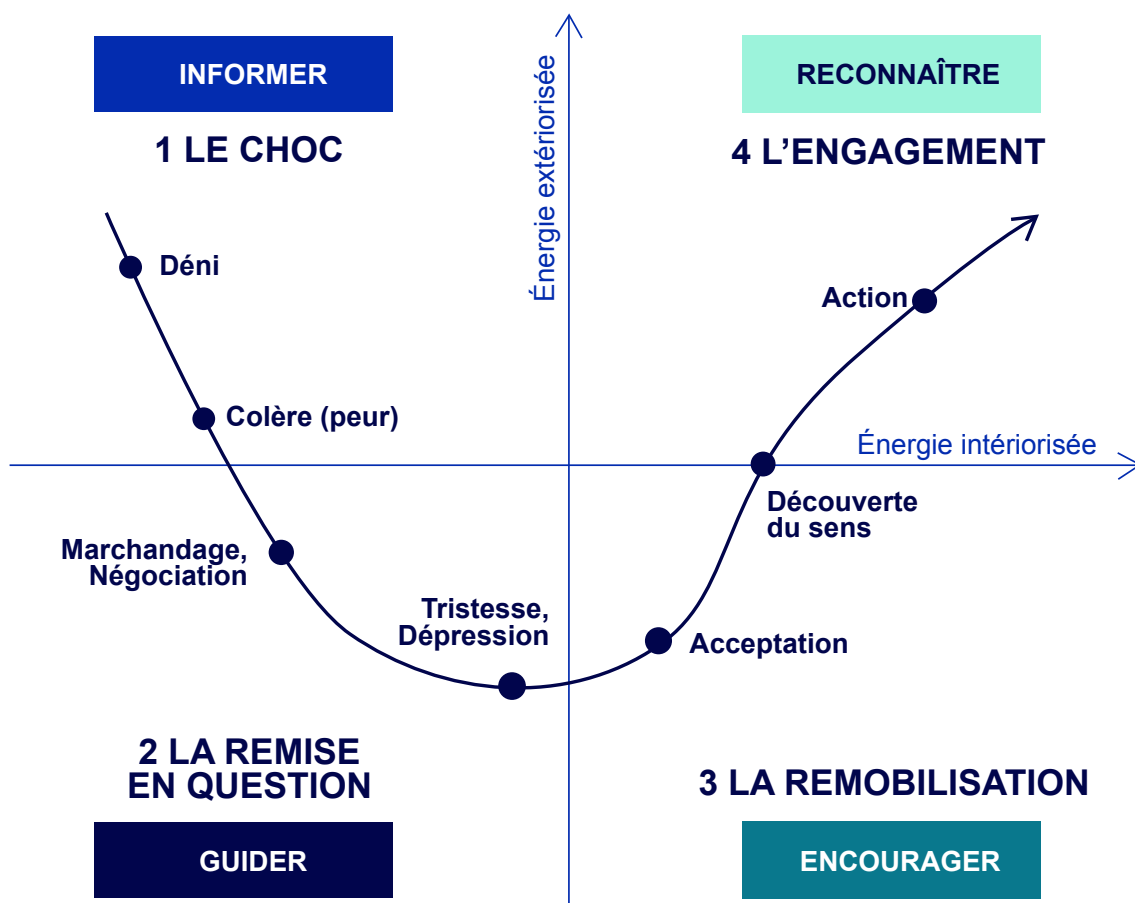
Le changement est souvent d'autant plus difficile à accepter que le choc initial a été brutal, comme cela peut l'être lors de la perte soudaine d'un emploi.

«Entre reconversion « volontaire » et nécessité avec laquelle il faut composer, les diverses catégories socioprofessionnelles ne démarrent pas leur projet de reconversion sur la même ligne de départ.» rappelle le Céreq²⁷

Beaucoup de personnes auront très certainement besoin d'être accompagnées pour être en mesure **d'accueillir et de comprendre les émotions qui les traversent, de faire ce travail de deuil et de cultiver leur résilience.**

L'accompagnement au changement est ainsi une composante incontournable de l'accompagnement aux reconversions.

La dimension collective de l'accompagnement prend beaucoup d'importance à cette étape, pour éviter le sentiment de solitude, faciliter le soutien mutuel, le partage social des émotions, des solutions, et favoriser l'intelligence collective.



Méthodes / moyens :

- Utilisation de la courbe du changement
- Service d'écoute (cellule d'écoute comme SOS Amitié par exemple)
- CMP (centre médico-psychologique)
- Groupes de parole et de soutien
- Suivi individualisé par des psychologues
- Ateliers collectifs autour de la courbe du changement, des émotions, de la résilience
- Témoignages et partages d'expérience par des personnes ayant vécu et traversé cette situation. A noter : les témoignages ont souvent d'autant plus d'impact qu'ils sont délivrés par des personnes à qui l'auditoire peut s'identifier, qui font partie de son endogroupe (milieu socio-culturel, secteur d'activité, métier, partage de problématique spécifique, etc)

Accompagnement social

Beaucoup de freins au changement sont liés à l'environnement de la personne plus qu'à la personne elle-même, et à sa volonté. Pour être en mesure de se projeter sereinement vers son avenir professionnel, **toute personne a d'abord besoin d'une certaine stabilité et sécurité.**

Le volet social de l'accompagnement professionnel est crucial pour lever les obstacles qui pourraient exister, particulièrement pour les personnes les plus fragilisées. Il inclut notamment les problématiques d'ordres financiers, familiaux, administratifs, de logement, de santé, de transport, d'insertion ou de développement des compétences de base. Il peut aussi concerner l'entourage social et familial de la personne et non la personne directement (aide à la recherche de travail du conjoint, prise en compte du statut d'aidant de la personne accompagnée, etc)

Il peut consister en un **coup de pouce ponctuel sur une problématique bien précise** ou en un **accompagnement renforcé sur le plus long terme.**

Dans le cas de l'accompagnement aux salariés de MORY DUCROS, par exemple, l'appui social, dont la nécessité est apparue au fil du temps, a été indispensable pour réduire les freins à l'accès à l'emploi

auprès des personnes très précarisées et désengagées. Parmi les problématiques abordées : l'addiction, le surendettement, les problèmes financiers, le logement, l'isolement, la santé, l'invalidité...

ZOOM SUR

Le dispositif d'accompagnement global

De bonnes pratiques sont certainement à aller chercher du côté de l'accompagnement dit « global ». En place depuis 2014, réalisé conjointement par un conseiller Pôle Emploi et un travailleur social, il est proposé aux demandeurs d'emplois confrontés simultanément à des difficultés professionnelles et sociales.

Les bénéficiaires sont orientés vers l'accompagnement global à la suite d'un diagnostic partagé, au cours duquel sont prises en compte les difficultés périphériques à l'emploi combinées avec l'existence d'obstacles professionnels, ainsi que la capacité de la personne à s'investir dans l'accompagnement pour en tirer bénéfice et l'appréciation du parcours et de la situation vécue.

Un rapport de 2018 30 relève que 60% des bénéficiaires de cet accompagnement étaient des bénéficiaires du RSA, pour beaucoup éloignés de l'emploi (50% d'entre eux présentaient une durée d'inscription en catégorie A d'au moins 12 mois au cours des 15 derniers mois et de faible niveau de formation (les trois quarts ne dépassent pas le niveau CAP ou BEP. Il conclut à des résultats positifs de ce dispositif, avec des bénéficiaires plus nombreux à retourner à l'emploi et présentant un meilleur taux d'accès à l'emploi.

Méthodes / moyens :

- Accompagnement par un travailleur social
- Entretiens réguliers (a minima mensuel)
- L'association Transfer a mis au point la méthode IOD pour une insertion professionnelle durable de publics en situation de grande précarité (<https://transfer-iod.org/public/la-methode-iod/>)
- Accompagnement dans des démarches administratives longues, telles que des procédures d'attribution d'hébergement, l'obtention d'aide au logement, des procédures de désendettement...

Sensibiliser à l'urgence climatique et former aux enjeux écologiques

Pour réussir à aiguiller les transitions professionnelles vers des trajectoires compatibles avec les enjeux écologiques, le dispositif d'accompagnement doit **intégrer un volet incontournable de sensibilisation et de formation à ces enjeux**.

De façon à disposer des clés suffisantes pour faire des choix professionnels éclairés, chaque personne accompagnée doit pouvoir accéder aux connaissances et compétences nécessaires pour lui permettre d'agir pour la Transition écologique, notamment dans sa vie professionnelle. Cette étape est cruciale pour **donner un sens aux bouleversements de l'emploi qui les concernent**, et pour les aider à se projeter face aux transformations à venir et à s'y adapter en temps voulu.

Cela inclut une compréhension systémique des enjeux et des composantes de la lutte contre le changement climatique, et, éventuellement, une compréhension des implications au niveau d'un territoire spécifique, d'un secteur, d'une branche ou d'un métier pour être en mesure d'appréhender les transformations, de les anticiper et de s'y préparer.

C'est un défi de taille, étant donné la complexité des questions climatiques et écologiques. Il s'agit de définir les outils pédagogiques les plus adéquats pour une diffusion à grande échelle tout en restant adaptés aux différents profils (personnes en poste, demandeurs d'emploi, niveaux de qualification différents, etc).

Pour atteindre cet objectif de formation à grande échelle, il ne s'agit pas d'imposer un service ou une formation standardisée mais **d'évaluer la modalité ou le parcours de formation le plus adapté à chaque personne accompagnée**, pour qu'elle puisse se former aux enjeux de la transition écologique selon son niveau de connaissance initiale, ses besoins et ses attentes, le tout en s'assurant, néanmoins, qu'un socle de connaissance minimum soit enseigné à chaque personne, en partant du principe que c'est une condition nécessaire à un accompagnement pertinent.

Pour cela, il sera nécessaire de mettre en place une évaluation des acquis et des connaissances de la personne pour mesurer à quel stade de sensibilisation elle se trouve avant de proposer une action de formation.

Le défi sera donc de **développer une offre de formations et, plus largement, d'actions de sensibilisation, suffisamment variée** pour répondre à l'ensemble des besoins et des publics visés, en

imaginant des formats et des espaces d'apprentissage innovants. Il s'agit, notamment, de parvenir à mobiliser des publics moins familiers de la formation continue ou avec des appréhensions envers l'enseignement de manière générale.

Il importe ainsi de veiller à quelques bonnes pratiques, issues notamment de l'éducation populaire, telles qu'éviter des formats trop descendants, allier savoirs académiques et expérientiels, impliquer les apprenant.e.s, favoriser le dialogue et l'entraide, etc.³¹

Il conviendrait, pour ce faire, de se rapprocher d'organismes existants porteurs de savoir-faire et d'expertise dans ce domaine comme l'Ademe, ou l'Institut Régional de Formation à l'Environnement et au Développement Durable (Irfedd), chargé notamment de la réalisation d'actions de formation et d'insertions sociales et professionnelles et de la diffusion des connaissances à un public large (éducation permanente) sous forme de colloques et conférences, d'université populaire ou autres actions d'accompagnement.

L'Irfedd couvre différents sujets : la gestion et la protection des ressources, la prévention des risques et du traitement des pollutions, l'éco-construction et l'éco-réhabilitation et les services à l'environnement.

Le récent rapport présidé par Jean Jouzel¹⁸ apporte par ailleurs des pistes intéressantes.

Comment faciliter « l'acquisition par tous de connaissances et de compétences communes permettant l'appropriation des différentes dimensions de la Transition écologique, et l'encapacitation vers l'action » ?

Le rapport identifie plusieurs volets :

- **Les connaissances factuelles** nécessaires à la compréhension des grands équilibres, des limites planétaires, des défis de la Transition écologique, dont ceux du changement climatique et de l'effondrement de la biodiversité
- **Un socle de 5 compétences** : appréhender les équilibres et les limites de notre monde par une approche systémique, saisir les ordres de grandeur et les incertitudes par une analyse prospective, co-construire des diagnostics et des solutions, utiliser les outils pour concrétiser les évolutions, agir en responsabilité.
- **L'expérience** favorisant la mobilisation des connaissances et compétences ci-dessus pour l'action en faveur de la Transition écologique dans son activité professionnelle, et au cours de sa vie personnelle

Il semble utile d'ajouter, dans le cadre des transitions professionnelles, deux volets supplémentaires.

Le premier concerne **la traduction des enjeux en termes de transformation de l'emploi**, par secteur et par métier. Il conviendrait, notamment, de rendre visible et lisible les conclusions de la partie emploi du PTEF proposé par The Shift Project, qui propose des pistes concrètes pour transformer l'emploi dans les secteurs stratégiques.

Ce serait également l'occasion, d'une part, d'interroger les représentations et les idées reçues, positives et négatives, autour de ces thématiques et d'autre part, de proposer une réflexion autour des nouveaux récits et imaginaires.

En effet, il n'y aura pas que l'emploi en lui-même, dans son contenu et ses volumes, qui risque d'être fortement bouleversé par la transition écologique. Des questions se posent également sur notre rapport à l'emploi, sa place et son rôle dans l'économie.

Par ailleurs, engager une transition professionnelle mène souvent à des réflexions plus larges et d'éventuelles remises en question autour du mode de vie de la personne, de ses aspirations globales, de son rôle de citoyenne, et des questions de sens, a fortiori lorsque les questions écologiques entrent en ligne de compte.

Cette étape pourrait donc être l'opportunité d'ouvrir les imaginaires et d'accompagner cette réflexion souvent difficile à mener.

En lien avec ce dernier point, l'autre volet supplémentaire concerne **l'accompagnement à l'acceptation de la situation climatique et écologique** et des défis qu'elle pose.

La sensibilisation à ces enjeux est souvent source d'anxiété, de peurs, et peut amener à une certaine sidération et paralysie face à l'ampleur des défis et de leur impact. Il est essentiel d'assurer un soutien afin de donner aux personnes envie de s'engager. Une réflexion autour des imaginaires désirables peut, justement, être une réponse intéressante à cette problématique.

Outils

Ces dernières années, l'offre de formation autour des enjeux écologiques et climatiques s'est considérablement étoffée, intégrant des formats innovants. Formations à distance (SPOC, MOOC, elearning, etc), webinaires, serious games, formations courtes, ateliers. Certaines certifiantes, d'autres non.

A l'heure actuelle, la Fresque du Climat est probablement le dispositif le plus populaire pour former aux enjeux écologiques et climatiques, en entreprise notamment. Il en existe aujourd'hui un éventail de déclinaisons pour sensibiliser à d'autres enjeux écologiques et climatiques (biodiversité, océans, nouveaux récits, etc).

Ce format montre tout l'intérêt et l'efficacité de la dimension participative plutôt que descendante, qui favorise les échanges, l'entraide, le partage et la mise en action. Le calcul de l'empreinte carbone ou de l'empreinte écologique à l'échelle individuelle est également une porte d'entrée qui a fait ses preuves pour sensibiliser les citoyens aux enjeux écologiques.

L'implication dans des projets associatifs est une autre excellente option pour développer de nouvelles compétences et sensibilités. Par exemple, en devenant animateur de Fresques, en animant des actions de sensibilisation, des débats, en organisant des événements, en participant à des actions citoyennes comme des jardins partagés, etc. Un travail de terrain serait à mener pour tirer des enseignements des expérimentations existantes, qui sont plus nombreuses chaque jour, et concevoir les offres complémentaires.

Par exemple, il serait judicieux d'aller chercher des retours d'expériences auprès d'initiatives telles que l'Ecole ETRE qui sensibilisent aux enjeux de la transition par le faire (par ex : sensibiliser à la biodiversité par la construction d'un nichoir) ou fertiles, une école de la coopération et de l'engagement, qui, à travers des expériences immersives, permet à ses participant.e.s d'acquérir les clés pour se sentir en capacité de mener des projets collectifs qui contribuent aux changements positifs.

Développement de l'employabilité

Pour être en mesure d'envisager sereinement une nouvelle direction professionnelle, on a généralement besoin de sentir qu'on en a les capacités.

Pour (re)donner confiance, il ne suffit pas d'identifier les compétences techniques ou savoirs théoriques ou pratiques de la personne. **Il s'agit d'identifier l'ensemble de ses atouts, ses ressources, ses compétences transversales (savoir-être) ou transférables, ses limites**, également, pour l'aider à prendre conscience de son potentiel et de sa valeur professionnelle.

Autre étape importante, **l'exploration des envies, des valeurs, des centres d'intérêts** et des ambitions de la personne.

De quoi a-t-elle besoin pour se sentir bien dans son travail et y trouver du sens ? Quel type d'environnement ? Quelles conditions de travail ?

Quelle place souhaite-t-elle, idéalement, donner à son emploi dans sa vie ? Quel rapport entretient-elle avec son travail ? Quel rôle l'emploi doit-il jouer dans sa cellule sociale ?

L'objectif de cette étape est de rassembler l'ensemble des éléments qui permettront à la personne de prendre des décisions éclairées, tout en adoptant les réflexes pour réussir à s'orienter et à prendre en main son parcours professionnel.

Cette étape permet également d'évaluer l'employabilité de la personne et de sensibiliser à l'importance de cultiver cette employabilité, tout au long de son parcours professionnel.

Méthodes :

- Bilan de compétences
- Entretiens individuels avec des coachs, des conseillers, des recruteurs
- Ateliers collectifs
- Proposer une diversité de méthodes qui s'inscrivent plus dans l'usage du corps que du mental – théâtre, expression corporelle, expression artistique, etc.
- Le Conseil en évolution Professionnelle (CEP), gratuit et ouvert à tous, qui permet d'être accompagné par Pôle Emploi pour les demandeurs d'emploi, l'APEC pour les cadres, Cap emploi pour les personnes en situation de handicap, les Missions locales pour les moins de 26 ans.

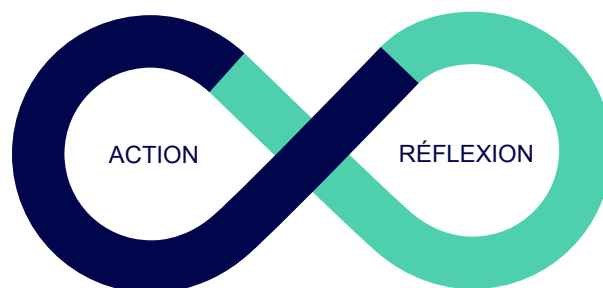
Définition d'un projet pro

Avant de détailler le contenu de cette étape de l'accompagnement, il semble important de préciser que, la plupart du temps, une transition professionnelle ne découle pas d'un processus linéaire.

On a l'habitude de décrire le cheminement vers une reconversion comme une succession d'étapes bien définies et délimitées, qui commence en général par la réflexion et se termine par la mise en action. C'est un raccourci qui est aussi utilisé dans ce document, pour simplifier et structurer le propos.

Néanmoins, le plus souvent, le processus ressemble plutôt à un entremêlement entre la réflexion et l'action, l'une se nourrissant de l'autre. On se fixe une direction, qu'on essaie, qu'on ajuste, qu'on remet éventuellement en question ; chaque expérience apporte des éléments supplémentaires sur la pertinence ou la faisabilité d'un projet. Au fil de l'eau, la réalité du terrain et du marché de l'emploi, les rencontres et les opportunités nouvelles peuvent conduire à revoir la trajectoire.

PROJET PROFESSIONNEL



Ainsi, le développement de l'employabilité évoqué précédemment et la définition du projet évoluent de concert, de même que les actions entreprises pour concrétiser ledit projet contribuent à l'affiner voire à le modifier.

Dans cette étape, il s'agit avant tout **d'aider la personne à identifier un cap, une direction vers laquelle tendre pour orienter ses prochaines actions**, quelles qu'elles soient.

Cela ne signifie pas que l'objectif soit impérativement d'amener la personne à une définition très précise d'un métier, d'un poste, d'une entreprise ou d'une compétence à développer.

Le Kit méthodologique d'accompagnement des transitions professionnelles des filières industrielles impactées par la transition écologique et énergétique publié par le Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social (MTEFPDS) et le Ministère de l'environnement, de

l'énergie et de la mer (MEEM)¹² fait à ce propos une mise en garde pertinente : forcer la définition d'un projet risque, parfois, de paralyser l'action. A la place, mieux vaut « aménager la possibilité que quelque chose arrive aux gens ».

A ce stade, **la question de la faisabilité** se pose par ailleurs souvent. Faut-il limiter la réflexion à ce qui semble suffisamment réaliste, en prenant systématiquement et dès le départ en compte les débouchés, les formations offertes, les passerelles évidentes à partir des expériences passées ?

Ou vaut-il mieux laisser à la personne la liberté d'ouvrir le champ des possibles sans se limiter, dans un premier temps ?

Cela dépend certainement des profils, de la situation et des aspirations de la personne. Cette dernière devrait à présent être en mesure d'exprimer l'urgence pour elle de retrouver un emploi, sa mobilité géographique, sa volonté de se former ou non, d'investir du temps et potentiellement des moyens financiers dans une reconversion plus longue ou non.

La question de la mobilité géographique est, elle aussi, particulièrement sensible, parce que de cette capacité dépend l'accès à certaines opportunités. C'est par ailleurs un levier sur lequel il est souvent difficile d'agir, dans la mesure où la mobilité géographique ne dépend pas que de la personne accompagnée mais intègre tout son environnement familial et social.

Tout dépend également du niveau de maturité, à ce stade, de son projet professionnel.

La clé se trouve dans la souplesse et l'écoute de la personne accompagnée pour faire émerger un projet répondant à ses aspirations et à son profil, valider sa pertinence et sa faisabilité, l'affiner au fil du temps et donner à la personne les cartes pour prendre ses décisions en toute autonomie.

Enfin, ce volet de l'accompagnement appelle à un ancrage territorial particulièrement important, avec nécessité **de s'appuyer fortement sur les acteurs de terrain** (organismes d'accompagnement, entreprises, associations, etc) qui connaissent bien les besoins du territoire, le tissu économique, et l'offre de formation.

Schématiquement, on peut lister 4 grands types de passerelles, en s'inspirant du Kit méthodologique

Les types de projet professionnel			
Une évolution professionnelle entre deux métiers d'un même secteur proches, au niveau de qualification similaire, moyennant l'acquisition de compétences techniques.	Une évolution professionnelle entre deux métiers d'un même secteur plus éloignés, moyennant l'acquisition de compétences techniques qui peut demander un peu de temps.	Une transition vers un autre secteur sur un même métier, par exemple d'un secteur traditionnel vers une filière verte.	Une réorientation professionnelle vers un métier et un secteur différent
D'agent d'assemblage mécanique à chaudronnier	De technicien de laboratoire des industries chimiques à technicien de fabrication en chimie	de soudeur des industries traditionnelles à soudeur dans l'éolien	

Les éléments du projet professionnel

Le niveau de formation, actuel et envisagé ou possible.	Le niveau de rémunération	L'environnement de travail	Les conditions de travail	Le contenu	Le secteur
La personne souhaite-t-elle et peut-elle se former ? Sur quel type de formation ? De quelle durée ? Est-elle en mesure de financer une formation ?	Quel est le salaire visé par la personne, en fonction de ses besoins, de ses revenus précédents, etc ?	La taille de l'entreprise, le lieu (dedans, dehors, en déplacement, chez le client, etc), les personnes (en équipe, en lien avec des fournisseurs, des clients, seul.e, etc)	Les horaires, la flexibilité, le télétravail, le statut (salarié, indépendant, artisan...)	Les tâches effectuées, le type d'activités, le métier.	Un même métier peut être très différent en fonction du secteur.

Méthodes :

- Formaliser des passerelles offertes sur le bassin de vie, entre métiers et entre secteurs avec la création de fiches métiers et de parcours de transition « types » à l'échelle des territoires, selon la proximité des activités, des tâches et des compétences techniques et transversales, remis en contexte selon l'ancrage territorial, les entreprises implantées, les secteurs, etc. Pour cela, il est nécessaire de former les consultants aux métiers envisageables avec transfert de compétences
- Vidéos, témoignages, outils interactif, portes ouvertes pour faire connaître les secteurs et les métiers
- Rencontre avec des entreprises et des professionnels
- Mises en situation de travail, pour faire découvrir des environnements différents et multiplier les opportunités
- Collaboration avec l'Ademe et l'ONEMEV, avec les observatoires des métiers, etc. pour diffuser l'information
- S'inspirer d'initiatives telles que l'Ecole ETRE qui initie les jeunes aux métiers de la transition écologique ou le tiers-lieu le 100E singe qui, entre autres activités, propose des formations et des ateliers en agroécologie et innovation sociale pour informer, sensibiliser et accompagner les personnes dans leur envie de reconversion professionnelle vers ces métiers, notamment celui d'agriculteur.

Accompagnement à la mise en œuvre du projet

Une des premières étapes après avoir défini un projet professionnel sera d'établir un plan d'action. Celui-ci sera fonction de la teneur du projet, de son état d'avancement et des actions à mettre en œuvre pour parvenir à le concrétiser.

Une fois le projet professionnel défini, les étapes menant jusqu'à sa concrétisation peuvent considérablement varier d'une personne à l'autre, en fonction, notamment, de son socle de compétences, de formation, de sa situation et de ses contraintes financières, personnelles, professionnelles.

Ainsi, pour beaucoup de personnes en reconversion, le passage d'un emploi à la situation désirée n'est pas immédiat. Il peut prendre plus ou moins de

temps, implique parfois que la personne garde un emploi à temps plein ou partiel pour assurer ses besoins financiers, ou qu'elle mette son projet en pause quelques mois jusqu'à être en mesure de le mener à bien.

D'autres actions peuvent être nécessaires pour permettre la mise en œuvre du projet, pour faciliter une mobilité géographique par exemple.

Obtention d'une formation

La personne accompagnée a-t-elle besoin de faire une formation pour concrétiser son projet professionnel, pour être « employable » ou pour pouvoir se lancer en tant qu'indépendante ?

Le cas échéant, de quel type de formation s'agit-il ? Si une formation est nécessaire, il s'agit d'en trouver une qui soit adaptée aux besoins et aux capacités de la personne, qui prenne en compte ses acquis, et qui soit accessible (délai d'entrée, lieu, financement...).

Au-delà de l'identification de la formation en elle-même, il s'agit aussi de planifier comment celle-ci va s'intégrer au parcours de la personne, afin d'éviter les ruptures dans le parcours avec l'entrée en formation, de le suspendre par manque de disponibilité ou de financement d'une formation ou encore d'avoir une formation décorrélée des besoins, capacités et compétences de la personne.

Certains dispositifs de formation sont méconnus du grand public, et peuvent être présentés à ce stade de l'accompagnement.

Se Former	Chercher un emploi	Créer son activité
Comprendre les dispositifs possibles, trouver une formation et le financement nécessaire	Explorer les offres, rencontrer les employeurs, etc.	Créer ou reprendre une entreprise, se lancer en tant qu'indépendant, freelance, artisan...

DISPOSITIFS DE FORMATION			
La Validation des acquis de l'expérience (VAE)	Certificats de Qualification Professionnelle (CQP)	La préparation opérationnelle à l'emploi (POE)	Le dispositif FNE-Formation
Permet de faire reconnaître l'expérience professionnelle ou extra-professionnelle de la personne, afin d'obtenir un diplôme, un titre ou un certificat de qualification professionnelle. Ouverte à toute personne justifiant d'une activité professionnelle salariée (CDI, CDD, intérim...), non salariée, bénévole ou de volontariat ou ayant exercé des responsabilités syndicales ou occupé une fonction de conseiller municipal, de conseiller départemental ou de conseiller régional en rapport direct avec le contenu de la certification.	Certification spécifique à une branche professionnelle, reconnue par les entreprises du secteur, qui vise à reconnaître des qualifications et des compétences propres à un métier.	Dispositif de 400 heures, à destination des demandeurs d'emploi inscrits chez Pôle Emploi, qui leur permet d'effectuer une formation qui les prépare à une prise de poste. L'objectif est de leur permettre d'acquérir les compétences requises par l'employeur sur un poste proposé. L'employeur reçoit alors une aide financière pour former le demandeur d'emploi qu'il s'engage à embaucher à l'issue de la formation.	Dédié à la formation des salariés placés en activité partielle ou en activité partielle de longue durée. Il prend la forme de conventions conclues entre une entreprise ou un OPCA et l'Etat, qui ouvre le droit à une prise en charge par l'Etat d'une partie des coûts pédagogiques du projet de formation. L'objectif de ce dispositif est de faciliter la continuité de l'activité des salariés et de maintenir leur employabilité tout en favorisant le développement de compétences recherchées par les employeurs.

La recherche d'emploi

La recherche d'emploi est un processus souvent long, qui peut être démoralisant s'il dure trop longtemps sans issue positive. La plupart des personnes n'ont jamais appris les bonnes pratiques, techniques et méthodes pour faciliter la recherche d'emploi et maximiser ses chances de trouver un emploi satisfaisant.

La recherche peut être d'autant plus difficile que la rencontre entre l'offre et la demande ne se fait pas toujours correctement. D'un côté, de nombreux recruteurs déplorent de ne pas parvenir à pourvoir certains postes. De l'autre, nombre de chômeurs ne parviennent pas à trouver un emploi.

L'accompagnement doit donc se faire sur plusieurs plans :

- Les techniques de recherche d'emploi : sur ce point, il serait probablement utile de faire le tri dans les méthodes. Les formations existantes souffrent parfois d'un manque de pratique, au profit de trop de théorie, et de conseils peu adaptés à la réalité du monde du travail. Une réflexion est ainsi à mener, en concertation avec les acteurs impliqués sur ces sujets, pour établir des bonnes pratiques alignées avec les attentes et besoins des personnes accompagnées
- Faciliter la rencontre avec les employeurs
- Les techniques et méthodes pour postuler, passer des entretiens, réseauter, etc.
- Le soutien dans la durée pour maintenir la motivation de la personne

Parmi les outils :

- Ateliers collectifs de préparation et appui à la recherche d'emploi : connaître ses atouts, formaliser un CV, explorer les opportunités d'emploi sous toutes leurs formes (offres écrites, prospection d'entreprise, réseaux, etc)
- Ateliers collectifs et individuels pour préparer son entretien de recrutement, apprendre à parler de soi, à présenter son parcours, à travailler sa posture, son élocution, gagner en assurance, etc
- Participation à des forums métiers / emploi
Job dating
- Proposer des dispositifs pour développer son réseau

Contrat d'aide à l'embauche

Les mises en situation de travail	Le Contrat Unique d'Insertion (CUI)	Mission service civique	Contrat de professionnalisation
Permettent de découvrir de nouveaux environnements, de multiplier les opportunités. Elles permettent aussi de mettre en lumière le potentiel de la personne dans l'action. Il existe des dispositifs comme l'évaluation en milieu de travail, la Préparation Opérationnelle à l'Emploi, ou les Périodes de mise en situation en milieu professionnel	Contrat de travail à durée déterminée ou indéterminée, qui a pour objectif de favoriser l'insertion professionnelle des personnes rencontrant des difficultés d'accès à l'emploi. Il est conclu entre le bénéficiaire et l'employeur, qui reçoit des aides financières en retour. Sur toute la durée de son contrat, le bénéficiaire est suivi par un organisme public (Pôle Emploi, CAP EMPLOI...) et accompagné par un tuteur au sein de l'entreprise. Il a également accès à des formations. A la fin du CUI, l'employeur remet au bénéficiaire une attestation d'expérience professionnelle afin de valoriser les compétences professionnelles acquises.	Pour les jeunes de 16 à 25 ans, jusqu'à 30 ans en situation de handicap, un engagement volontaire pour une durée de 6 à 12 mois. Une mission de Service Civique doit être autant utile aux jeunes qu'utile à l'organisme qui l'accueille et à la société en général.	Contrat de formation par alternance qui associe des périodes de formation et de mise en situation de travail avec pour objectifs de favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle des jeunes de moins de 26 ans et des demandeurs d'emploi de 26 ans et plus par l'acquisition d'une qualification. Il est conclu dans le cadre d'un contrat à durée déterminée pour une durée de 6 à 12 mois ou d'un contrat à durée indéterminée. L'employeur s'engage à dispenser au salarié une formation lui permettant d'acquérir une qualification professionnelle et à lui fournir un emploi en relation avec cet objectif.

D'autres dispositifs existent pour les salariés en poste comme la mobilité volontaire, ou le congé mobilité.

Ce volet doit impérativement **impliquer et s'appuyer très fortement sur les acteurs de terrain.**

Les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) accompagnent aussi les personnes vers l'emploi, via des actions comme des ateliers et chantiers d'insertion, des partenariats avec des entreprises d'insertion, etc.

D'autres lieux et structures d'accompagnement pourraient être imaginés sur le modèle des entreprises à but d'emploi sur les Territoires zéro chômeurs de longue durée, les Espace Test Agricole ou les entreprises d'entraînement pédagogique qui emploient des personnes dans des entreprises virtuelles pour les former et les monter en compétences.

Afin de faciliter le retour à l'emploi des personnes accompagnées, il serait par ailleurs judicieux de **travailler main dans la main avec les entreprises** pour penser des stratégies qui permettraient la rencontre entre l'offre et la demande.

Cette coopération permettrait, en premier lieu, de mettre en œuvre des actions de communication et des événements pour que les entreprises puissent faire connaître leurs besoins et opportunités (forums, portes ouvertes, bourse de l'emploi, etc).

Pour faciliter la rencontre entre l'offre et la demande, il faudrait également **accompagner les entreprises dans l'évolution de leurs pratiques de recrutement**, en encourageant notamment l'embauche de profils qu'elles n'ont pas toujours l'habitude de considérer, parce qu'ils n'ont pas toutes les compétences, qu'ils viennent d'un autre secteur ou métier, ou qu'ils n'ont pas les expériences attendues traditionnellement - bref, qu'ils ne cochent pas toutes les cases du profil recherché classique.

Cela signifie par ailleurs aider les entreprises, particulièrement celles qui ont le moins de moyens RH comme les TPE/PME, à définir leurs besoins au-delà de compétences strictement techniques peut-être moins disponibles dans l'immédiat et sur lesquelles la personne recrutée pourra se former ultérieurement, pour recruter plutôt sur les compétences transversales, et sur la capacité de la personne à monter en compétences une fois en poste.

Il serait judicieux de les aider également à travailler leur attractivité, leur marque employeur et leur capacité à retenir et fidéliser leurs salariés afin d'éviter que les personnes recrutées finissent par quitter l'entreprise dans des délais très courts face à un écart trop grand entre l'attendu et la réalité du poste et de l'entreprise.

Création ou reprise d'entreprise

Cette orientation fait appel à des compétences en accompagnement autres que pour la recherche d'emploi, ainsi qu'à d'autres réseaux d'acteurs.

- Voici, dans les grandes lignes, quelques thématiques sur lesquelles l'accompagnement pourrait porter :
- Etude de faisabilité du projet
- Identification des compétences éventuelles à acquérir
- Etude des financements possibles
- Création d'un business plan
- Prospection et recherche d'opportunités sur le territoire
- Evolution de la posture professionnelle

Mobilisation des bénéficiaires

Quelle que soit la situation, les besoins et le projet de la personne, **l'accompagnement doit pouvoir se faire dans la durée.**

Ce soutien est crucial pour **éviter que la personne ne se démoralise, ne perde confiance voire abandonne le dispositif**, pour pouvoir apporter des ajustements éventuels au projet au fil du temps et pour compléter si nécessaire l'accompagnement par d'autres volets.

En toile de fond, il s'agit de renforcer tout au long de l'accompagnement la capacité à agir de la personne et l'envie de le faire.

Ce suivi peut prendre la forme de rencontres régulières autour d'ateliers collectifs, d'événements thématiques, d'entretiens individuels, de séances de coaching.

Il peut être assuré par une diversité d'acteurs au fil de l'accompagnement, à condition que la continuité, essentielle pour maintenir l'adhésion et la motivation, soit assurée. Cela implique une excellente coordination entre les différents volets et services du dispositif et une communication de qualité entre les acteurs impliqués. Un point sur lequel il importe d'être particulièrement vigilant, cette coordination étant déjà identifiée au sein des dispositifs en place comme un point particulièrement sensible.

Un dispositif dédié peut être mis en place pour remobiliser les décrocheurs (perte de confiance, identifier les problématiques individuelles, prendre conscience des scénarii d'échec, favoriser une évolution émotionnelle et comportementale, activer des motivations internes) sur le modèle mis en place lors de l'accompagnement pour les salariés de MORY DUCROS.

Conclusion

La clé pour que l'emploi puisse être un moteur de la transition écologique tout en cherchant à réconcilier enjeux sociaux et enjeux environnementaux est dans la planification de sa transformation :

- **Anticiper, autant que possible, l'impact quantitatif et qualitatif de la transition écologique sur les compétences, les métiers et l'emploi**, avec une analyse prospective tant sur le plan économique que social des secteurs et métiers fragilisés et de ceux qui ont besoin de se développer pour atteindre les objectifs
- **S'y préparer pour amortir les chocs** liés à la contraction de certaines activités et assurer les besoins dans les secteurs clés. Formuler des plans d'actions concertés pour faire face aux transformations subies et choisies et faciliter le transfert des compétences et d'emploi
- **Accompagner les personnes pour les aider à gagner en résilience et en adaptabilité** face à ces transformations qui comportent une part importante d'imprévisibilité : acquérir une plus grande visibilité et compréhension de la situation, des enjeux et des besoins qu'elle suscite, développer leur employabilité et leurs compétences et trouver leur juste place dans ce paysage redessiné de l'emploi.

La plupart de ces enjeux liés à l'emploi et aux compétences dans le contexte de transition écologique n'ont rien d'original ; ce sont les mêmes qui se posent, par exemple, face à la transition numérique.

Néanmoins, **la transition écologique a un caractère inédit, dans sa dimension profondément systémique et dans sa temporalité.**

Elle touche l'ensemble de l'économie, bien qu'inégalement, ce qui lui confère une envergure bien supérieure à la transition numérique. Par ailleurs, elle revêt un caractère particulièrement imprévisible, incertain et incontrôlable. La transition numérique, par comparaison, est guidée par les règles économiques bien connues du monde de l'entreprise, sans impératif extrinsèque comme font peser les dérèglements climatiques ou les limites planétaires sur la transition écologique. Cette dernière appelle ainsi des transformations urgentes et d'une ampleur considérable.

Un défi qui fait naître des **besoins et enjeux stratégiques d'accompagnement aux mobilités et aux transitions professionnelles à grande échelle**, qui requièrent d'imaginer des outils, des instruments

et des dispositifs innovants et adaptés. La question du **coût de ces dispositifs mais aussi de la répartition de la charge entre les acteurs (Etat, Collectivités, entreprise, ou dispositifs sociaux) ne peut être évacuée sans une étude approfondie**. Néanmoins, l'expérience MORY DUCROS montre que **les coûts** (5k€/salarié avec un succès quasi intégral) peuvent être **tout à fait raisonnables** au regard des gains sociaux induits.

Mais les dispositifs d'accompagnement doivent impérativement s'inscrire dans un changement de paradigme, à contre-courant d'une vision court-termiste et cloisonnée de l'emploi. Il s'agit, au contraire, de **penser une stratégie systémique, orientée long terme, au service de l'inclusion et de la justice sociale, et centrée sur le facteur humain.**

Il serait illusoire de compter sur un dispositif unique, qui s'appliquerait à l'ensemble des profils, des secteurs, des métiers ou des territoires. Le défi, au contraire, est de miser sur la souplesse, l'adaptabilité et l'expérimentation pour prendre en compte les enjeux spécifiques à chaque contexte, chaque population, chaque écosystème, et pour être en mesure de miser sur les forces et les ressources qui en ressortent.

Une telle ambition exige de s'adosser autant que possible aux services et structures existants, et de nouer des partenariats étroits entre les organismes publics de l'emploi, les acteurs socio-économiques, les entreprises, les syndicats et les collectivités afin de favoriser une coordination entre tous les acteurs concernés, et une articulation entre pilotage national et ancrage territorial fort.

Afin d'accélérer la mise en œuvre de dispositifs d'accompagnement sur l'ensemble du territoire et pour couvrir l'ensemble des besoins, nous proposons de poser un cadre méthodologique, qui, repris par les acteurs sur le terrain, permettrait de multiplier les expérimentations au plus proches des besoins des territoires.

Faute d'un accompagnement adéquat de ces transformations, non seulement on se prive de cet incroyable levier qu'est l'emploi pour mener les actions nécessaires aux transformations économiques, mais on risque fort d'aggraver la brutalité des chocs pour toutes les parties prenantes – entreprises et individus - qui ne s'y seront pas préparés et devront assumer les changements dans la précipitation et l'urgence.

Aborder la transition écologique et sociale par le prisme de l'emploi offre une formidable opportunité : celle d'engager une action collective fédératrice autour de cet enjeu concret, qui nous touche tous.

Ouvrir le débat sur les transformations de l'emploi en invitant acteurs et citoyens à s'interroger sur l'évolution de leur propre métier ou secteur peut être **un vecteur puissant de sensibilisation et de mobilisation** autour des enjeux écologiques et climatiques, tout en apaisant l'angoisse que fait naître la question de l'emploi dans le contexte de transition.

Donner à chacun et chacune les ressources et les outils pour se projeter vers un avenir enthousiasmant, en s'interrogeant sur leurs propres aspirations et la place qu'ils souhaitent prendre face aux transformations, c'est les aider à devenir acteurs et actrices de ces changements. Une posture bien plus positive et bénéfique tant pour les individus eux-mêmes que pour la réussite des transformations.

« Si le PTEF dessine un chemin et des mesures cohérents et crédibles pour la décarbonation des secteurs de l'économie, il ne prétend ni enfermer les personnes dans des secteurs dans une visée utilitaire, ni prévoir l'imprévisible, en termes technologiques ou autres. Il s'agit donc de redonner cette capacité et cette liberté aux personnes, de mettre leurs compétences au service de la transition dans différents métiers et secteurs au cours de leur vie (...). Redonner le temps du choix en anticipant de manière systémique et sur le long terme, c'est redonner la liberté aux individus de les faire, et contribuer à sortir ainsi par le haut de la problématique « mobilité professionnelle » tant recherchée par les acteurs économiques. »²

Pour autant, nous ne perdons pas de vue l'incroyable complexité de la question de l'emploi, qui touche à des problématiques de fond sur le plan social, politique, psychologique et même philosophique : la place et le rôle de l'emploi dans la société actuelle, la signification des termes emploi et travail et les valeurs qui les entourent, la protection sociale, le rapport au temps, à la réussite, la question du sens au travail et du travail...

Des sujets épineux, sur lesquels il importe de garder les yeux ouverts pour ne pas se priver de grilles de lecture précieuses pour décrypter les enjeux et identifier les leviers pertinents.

Pour conclure, ce document n'a nullement prétention à apporter des solutions toutes faites. Sa raison d'être est de braquer les projecteurs sur l'urgence d'accompagner les transitions professionnelles dans le contexte stratégique de la transition écologique, de susciter les débats, les échanges, de faire émerger des initiatives collectives, et d'essaimer celles qui fleurissent déjà.

ANNEXES

ANNEXE 1 : ZOOM SUR LES MÉTIERS VERTS

L'Onemev a développé deux approches pour appréhender l'emploi dans l'économie verte : une approche « activités » qui s'intéresse aux emplois nécessaires à la production de biens ou services de l'économie verte et une approche « métiers ».

Les notions employées ont été définies précisément par le Commissariat Général au Développement Durable (CGDD) :

- **Les éco-activités** : activités qui produisent des biens ou services ayant pour finalité la protection de l'environnement (limitation de la pollution de l'air, traitement des déchets et des eaux usées, préservation de la biodiversité, réhabilitation des sols) ou la gestion durable des ressources (eau, recyclage, maîtrise et efficacité énergétique dans le bâtiment et énergies renouvelables).
- **Les activités périphériques** : les activités qui produisent des biens ou services favorables à la protection de l'environnement ou à la gestion durable des ressources, sans pour autant avoir une finalité environnementale (ex : production et distribution de l'eau, gestion des espaces verts, les transports et l'efficacité énergétique).
- **Les métiers verts** : métiers qui ont pour finalité la protection de l'environnement ou la gestion durable des ressources. Par exemple : opérateur de tri des déchets, ingénieur qualité sécurité environnement, agent d'entretien des espaces naturels, garde-forestier, éboueur, animateur nature...
- **Les métiers verdissants** : métiers dont la « finalité n'est pas environnementale, mais qui intègrent de nouvelles « briques de compétence » pour prendre en compte de façon significative et quantifiable la dimension environnementale dans le geste métier » amenés à évoluer pour intégrer la dimension environnementale ». Le verdissement entraîne une évolution des besoins en compétences sans forcément influencer sur le volume d'emplois. Par exemple : monteur en isolation, technicien de maintenance, architecte, responsable logistique, jardinier, maçons, artisans...

La notion de métier « verdissant » sera très certainement amenée à évoluer, pour plus de pertinence. En effet, dans le contexte de transition écologique, on peut partir du principe que tous les métiers vont devoir s'adapter aux enjeux écologiques et climatiques,

avec une intensité, une profondeur et une rapidité variables, s'ils ne sont pas compatibles avec les objectifs fixés, ou qu'ils présentent des vulnérabilités et des risques élevés face aux changements. Autrement dit, tout métier devrait désormais être « verdissant ».

En 2017, l'Onemev évaluait à 972 600 ETP le nombre d'emplois mobilisés par l'ensemble des activités de l'économie verte, avec 539 300 ETP pour les éco-activités, soit 2,1 % de l'emploi total et une croissance de 5,8% sur 2017. Les principaux secteurs concernés par les éco-activités sont la réhabilitation des sols et des masses d'eau (17,9%), la maîtrise de l'énergie (16,7%), la gestion des déchets (15,2%), la gestion des eaux usées (10,8%) et les énergies renouvelables (12%). ([lien ici](#))

Les activités périphériques mobilisaient quant à elles 433 500 ETP en 2017, soit 1,7 % de l'emploi total. Le volume d'emplois dans les activités périphériques est stable depuis 2013 (+ 0,6% seulement en 2017), du fait essentiellement du ralentissement des investissements dans les infrastructures ferroviaires.

En adoptant une approche métier, l'Onemev, estimait en 2017 que les emplois de l'économie verte (métiers verts et verdissants) concernaient directement près de 4 millions de personnes, soit 14% de l'ensemble des professions.

Parmi ces emplois, 146 000 exerçaient un métier vert, soit 0,5% de l'emploi total, dont 42% en lien avec la production et distribution d'énergie et d'eau (42%) et 36% en lien avec le traitement des déchets (36%). Les 3,8 millions restant (soit 14,7% de l'emploi), concernent des métiers potentiellement « verdissants » (sans pouvoir dire s'ils le sont oui ou non) au contenu bien plus varié : 37% dans des domaines d'activités liés au bâtiment, 19,7% aux transports, 19,8% à l'industrie, 9,4% à la recherche-développement, 6,1% à l'agriculture-sylviculture et entretien des espaces verts, 5% au tourisme-animation et 3% aux achats.

En 2021, l'Ademe a publié les évolutions des marchés associés aux principales filières concourant à la transition énergétique entre 2006 et 2019 : + 150 % sur cette période, et une augmentation de 72% du nombre d'emplois directs dans ces filières, passant de 200 000 à 360 000 personnes employées (en ETP). Ces chiffres recourent 3 secteurs clés de la transition énergétique :

- Les énergies renouvelables et de récupération (hydroélectricité, éolien terrestre, photovoltaïque, pompes à chaleur, biocarburants, biogaz, etc.). Ces marchés ont plus que doublé entre 2006 et 2019.
- Les transports terrestres sobres en énergie et peu émetteurs (infrastructures et équipements ferroviaires, vélos urbains, véhicules hybrides ou électriques, équipements de transport collectif, etc.). Ces marchés ont été multipliés par trois entre 2006 et 2019.
- L'efficacité énergétique du bâtiment résidentiel (travaux d'isolation, appareils de chauffage et électroménagers performants etc.). Ces marchés ont presque doublé entre 2006 et 2019.

Les politiques volontaristes de l'État ont joué un rôle notable dans ces évolutions. L'aide au financement des changements de chaudières à fioul, par exemple, a favorisé une hausse de 80% du nombre d'emplois dans la filière entre 2017 et 2019. ([Lien ici](#)).

Si la progression globale sur la période et sur l'ensemble des secteurs est positive, l'augmentation est plus lente depuis 2013, du fait de contrastes forts d'un secteur à l'autre. Alors que les emplois dans l'efficacité énergétique du bâtiment résidentiel et dans les EnRR sont en hausse, ils sont en baisse dans le secteur des transports terrestres sobres en énergie et peu émetteurs.

Au sein même des secteurs aussi, les activités économiques évoluent différemment. Le bâtiment résidentiel, par exemple, restait le premier secteur d'emplois en 2019 avec 211 360 ETP (+3 % par rapport à 2017). Pour autant, cette augmentation cache une baisse de 9% dans la rénovation énergétique de l'enveloppe et un bond de 33% dans les appareils performants et de 28% dans les diagnostics de performance énergétique (DPE). Dans les filières **EnR&R**, la hausse globale de 21% des ETP **entre 2017 et 2019** résulte des hausses de 41% pour le secteur de la chaleur renouvelable chez les particuliers, de 6% dans le collectif et de 14% dans le biogaz, atténuée par une baisse de 16% dans les biocarburants gazole et essence.

[Lire ici la synthèse du cycle 2020 de webconférences sur l'accompagnement de la transition énergétique](#)

Il est difficile aujourd'hui de dresser la liste exhaustive et de quantifier précisément les professions vertes et verdissantes et les besoins à venir, notamment parce qu'on ne dispose pas des dispositifs et moyens suffisants pour collecter les statistiques, dresser un panorama et effectuer un travail de prospective précis sur l'ensemble des activités économiques. De nombreux travaux sont menés par les secteurs, les filières, ou les territoires, mais sans que des liens intersectoriels soient faits.

Les chiffrages détaillés, comme ceux présentés par l'ADEME ou encore l'Onemev se focalisent le plus souvent sur certains secteurs uniquement ou résultent d'une panoplie d'études sur un grand nombre de secteurs mais avec une vision parcellaire (par secteur, branche, filière ou bien par territoire) et non systémique et nationale.

Ni l'Onemev, ni l'Ademe ne propose de déclinaisons sectorielles et régionales systématiques par manque de données suffisamment fine et de nomenclature statistiques adaptées, comme le précise la Synthèse du cycle 2020 de webconférences co-organisé par France Stratégie, le Céreq, l'ADEME et le Ministère de la transition écologique.

Pas non plus d'analyses qualitatives systématiques des compétences en rapport avec la transition écologique, pas de cartographie de métiers ou de répertoire des compétences associées. Par ailleurs, la lourdeur du processus d'actualisation des données contraint ces organismes à espacer les fréquences de mises à jour ; on dispose donc de données qui ont parfois plusieurs années, alors même qu'il s'agit d'étudier des phénomènes à l'évolution potentiellement rapide.

La mission du rapport Parisot le souligne : il n'existe pas en France de modélisation capable de prendre en compte la dimension compétences du marché de l'emploi à l'échelle nationale. Le cloisonnement entre les institutions et les enceintes de dialogues et de décisions, entre le niveau national et régional, entre les acteurs de l'emploi, de l'industrie et de la formation, ne facilite pas ce chantier. D'ailleurs, le Plan de programmation de l'emploi et des compétences (PPEC) préconisé dans le rapport Parisot ne concerne, lui-même, que trois grands secteurs – énergie, bâtiment, et transports.

Malgré ces écueils, les données dont on dispose permettent de dresser quelques constats. Tout d'abord, que les professions vertes sont encore peu nombreuses, en proportion.

Par ailleurs, on ne constate pas à ce stade de création massive de métiers nouveaux liés à la transition écologique. Les quelques-uns qui émergent nécessitent un fort taux de qualification (maîtrise de nouvelles technologies, de compétences pointues ou hybrides).

On n'observe pas non plus de grandes tendances vers des mutations profondes des métiers et de l'emploi au sein des entreprises existantes. Le verdissement des métiers est, de plus, souvent diffus, variable d'une filière à l'autre, d'un territoire à l'autre voire d'une entreprise à l'autre. Au sein d'un même secteur, certaines activités pourraient d'ailleurs être amenées à se contracter et d'autres à se développer. C'est le cas de l'automobile, par exemple, avec les moteurs thermiques d'un côté et les moteurs électriques de l'autre.

Selon l'enquête « Besoins en main-d'oeuvre » (BMO) 2020, menée par Pôle emploi auprès de 15 000 entreprises, 10 % des employeurs envisagent de recruter sur de nouveaux métiers ou de nouveaux profils liés à la transition écologique, 11 % estiment que la transition écologique va requérir de nouvelles compétences et 32 % mentionnent le besoin d'adaptation des candidats à de nouvelles méthodes de travail. C'est peu.

Néanmoins, on sait que la trajectoire actuelle des organisations et de l'économie au sens large n'est pas à la hauteur des enjeux écologiques et des objectifs Climat. Les tendances actuelles ne laissent donc pas présager de ce qui adviendra dans 2 ans, dans 5 ans ou dans 10 ans. Il est probable que les risques et les évolutions à venir contraindront certaines entreprises à opérer des transformations en urgence. Il se peut aussi que, à l'instar de ce qu'on a pu voir ces dernières années, certaines projections quant au développement de certaines activités s'avèrent trop optimistes. *« L'Union Européenne en 2012 estimait que le développement des énergies renouvelables permettrait la création de 3 millions d'emplois en 2020. Or, on sait que l'Europe ne parviendra pas à ce chiffre. »* rappelait ainsi le Rapport Parisot

ANNEXE 2 : LES EDEC ET LA VPPEC

	Les engagements de développement de l'emploi et des compétences (EDEC)	La Vision Prospective Partagée des Emplois et des Compétences VPPEC)
Acteurs impliqués	Fondés sur un accord annuel ou pluriannuel entre l'Etat et une ou plusieurs branches professionnelles	Expérimentée conjointement par le Céreq et France Stratégie
Objectif	Favoriser, par la coopération et la concertation entre acteurs, l'anticipation sectorielle ou multisectorielle des mutations économiques et sociales des emplois et des compétences en lien avec les transitions Processus : analyse des besoins et élaboration d'un plan d'action pour le développement de l'emploi et des compétences.	Rassembler un groupe d'acteurs économiques et sociaux, de représentants institutionnels et d'experts d'une filière pour co-produire un panorama à long, moyen et court terme des évolutions des métiers. S'inscrire dans l'action, en identifiant les leviers sur lesquels les acteurs ont la main et les transformations des métiers qu'ils sont en mesure d'opérer pour répondre aux besoins à venir.
Exemples	Certaines filières sont particulièrement proactives sur le sujet, comme le BTP, la filière électrique ou la filière de l'eau.	1 ^e volet sur le secteur du numérique 2 ^e volet sur la filière de la transformation et valorisation des déchets en 2018 ²² 3 ^e volet sur les métiers du sport en 2019.

ANNEXE 3 : LE CAS MORY DUCROS

---> À lire ici

Mory Ducros, entreprise de transports et logistique moyenne et longue distance, s'est déclarée insolvable et a fermé en mai 2014, dans un contexte de déclin généralisé du secteur des transports.

La liquidation de Mory Ducros menaçait 5000 emplois, répartis sur 87 succursales, couvrant 5 régions. En mars 2014, avec la facilitation de l'état, une solution de reprise a été trouvée, donnant naissance à Morys Global. 2200 salariés de Mory Ducros y ont été embauchés.

Au total, Mory Ducros a dû licencier 2638 salariés.

Un an plus tard, Mory Global a également été placé en liquidation et les 2200 travailleurs employés ont été à leur tour licenciés.

Il a donc fallu gérer deux plans de licenciement en un an, pour un total de près de 5000 emplois.

Parmi les personnes licenciées, un tiers environ étaient des chauffeurs, la moitié des « cols bleus », employés principalement dans le réseau d'entrepôts et de succursales, 20% des cadres et « cols blancs » possédant des qualifications de niveau moyen ou élevé.

En janvier 2014, face à l'ampleur des effectifs concernés, à la couverture géographique étendue, et aux profils des salariés (moyenne d'âge de 47 ans, ancienneté moyenne à 17 ans), le gouvernement a mis en œuvre un programme d'assistance intensive ou Dispositif d'Accompagnement Renforcé (DAR), pour accompagner chaque salarié licencié jusqu'à un nouvel emploi.

25,5 M€ ont été investis dans cet accompagnement exceptionnel dont 4,5 M€ alloués spécifiquement à la formation.

6 ans après, 96% des salariés avaient trouvé une solution durable. Une réussite due notamment à la durée de l'accompagnement, malgré les difficultés liées à l'ancienneté et à l'âge des salariés, et à des facteurs sociaux et psycho-sociaux.

Un rapport étudiant les facteurs de succès et les freins de ce dispositif de reclassement d'une ampleur exceptionnelle a été publié en 2020, afin d'en identifier les éléments transposables.

Les détails du dispositif

Le déploiement du dispositif a été rapide. L'accompagnement a duré 6 ans, après un prolongement de près de 2 ans afin d'assurer des solutions durables. Les bénéficiaires ont été accompagnés dans l'élaboration de leur projet professionnel et l'acquisition des techniques de recherche d'emploi.

La cellule de reclassement a été externalisée auprès de 3 prestataires ; SODIE (50%), BPI Group (30%), et AFPA Transitions (20%) pour un total de 450 consultants. 2840 salariés ont été reçus en entretien individuel avant adhésion au DAR.

Certaines méthodes communes ont été structurées en amont, par le COPIL au plan national.

Ces 3 prestataires ont permis de pallier la dispersion géographique, et l'hétérogénéité des profils. Chaque opérateur était autonome sur son accompagnement. Un coordonnateur du groupement avait pour rôle de réduire les écarts méthodologiques, de fixer et maintenir des objectifs communs, de soutenir les opérateurs et d'assurer une bonne coopération et communication.

Une commission nationale de suivi a été instaurée, de même que des commissions régionales, afin de faciliter la régulation des difficultés au fil de l'eau.

Le COPIL national a notamment planifié l'intervention d'OF pour les formations Savoirs de base et pour la remotivation personnelle et l'estime de soi, ainsi que la mise en œuvre d'un accompagnement social pour les décrocheurs.

Les représentants des salariés se sont eux aussi fortement impliqués. Pôle Emploi s'est fortement impliqué, de même que la DGEFP, les Direccte, les Préfets sur le volet économique et social, les administrateurs judiciaires.

Les comités régionaux se sont, quant à eux, occupés d'assurer la bonne mise en œuvre du DAR : en réalisant des points d'étapes avec formalisations des plans d'action pour chaque candidat, examen des retours d'entretien, développement de l'employabilité. Soutenir la mobilisation des candidats : mise en place des ateliers, forums emplois, courriers de relance, etc. Activer et mobiliser les acteurs : prospection, sollicitation des entreprises locales, relance des entreprises publiques, etc.

Le pilote avait un accès direct aux directeurs de cabinets et conseillers des ministères du Travail et de l'Economie et des Finances

Une méthode de suivi des situations individuelles a été instaurée, avec des signalements sur celles posant difficulté. La remontée d'info des commissions régionales, notamment concernant les signalements et dysfonctionnements, était assurée en COPIL national par la DGEFP et les représentants du personnel. Tout au long du déroulement du dispositif, des améliorations ont été continuellement apportées, à partir des remontées terrain.

Un investissement important a été consacré au développement de l'employabilité par la formation, avec 3824 actions de formation pour 70 % des salariés, dont 25 % une formation de plus de 300 heures.

Certes, la formation reporte l'accès à l'emploi mais améliore l'employabilité. L'accent a été mis sur le développement des compétences, la mise à jour des certifications (les professions du transport étant fortement réglementées, la mise à jour des permis et habilitations spécifiques est indispensable pour la poursuite d'une activité ; 20 % des salariés n'avaient pas leurs habilitations à jour) et la maîtrise des savoirs de base. Environ 50% du budget formation a ainsi été alloué à des formations qualifiantes.

En moyenne, 2,4 contrats ont été conclus sur la période d'accompagnement. Chaque contrat court contribue par ailleurs au rechargement des droits à l'assurance chômage.

En complément du Contrat de Sécurisation Professionnelle (CSP), le PSE permettait au bénéficiaire de percevoir 85% de son salaire pendant 12 mois et un accès facilité à la formation professionnelle, puis de percevoir l'ARE pendant les 11 mois restant si nécessaire.

Un dispositif spécial a été mis en oeuvre pour remobiliser les adhérents décrocheurs, suivi par une 20aine de personnes en situation de perte de confiance afin d'identifier les problématiques individuelles, prendre conscience des scénarios d'échec, favoriser une évolution émotionnelle et comportementale, activer des motivations internes.

Les étapes de l'accompagnement

Les grands principes de l'accompagnement :

- L'accueil et l'information des salariés avant licenciement, pour anticiper les processus administratifs et la réflexion autour des projets professionnels
- Un accompagnement personnalisé après licenciement
- Un accompagnement collectif renforcé

Les étapes :

- Un premier temps consacré à l'évaluation de la situation sociale et administrative et information collective sur le fonctionnement de l'accompagnement. Identification éventuelle des obstacles au retour à l'emploi et des solutions
- Déceler les capacités personnelles lors d'entre-

tiens, de bilans de compétences, de mises en situation.

- Intégrer ces capacités dans l'élaboration d'un projet professionnel
- Accompagner le retour à l'emploi : explorer les opportunités d'emploi sous toutes leurs formes (offres écrites, prospections, réseaux, etc), en prenant notamment en considération les offres sur des contrats courts de type intérim, CDD, essais, souvent étapes importantes avant une embauche. Parmi les outils : ateliers collectifs de préparation et appui à la recherche d'emploi (connaître ses atouts, formaliser un CV, préparer son entretien de recrutement, connaître les mesures et prestation du PSE, VAE, prospection d'entreprise...), forums territoriaux entre employeurs et salariés, bourse d'emploi, mobilisation des réseaux, événements de type job dating, sensibilisation à la création ou reprise d'entreprise, formations...

Freins et difficultés

30 % des personnes se sont avérées en situation vulnérable - 20 % des travailleurs souffraient notamment d'illettrisme, d'illectronisme ou d'un manque de compétences transférables.

L'appui social, dont la nécessité est apparue au fil du temps, a été indispensable pour réduire les freins à l'accès à l'emploi auprès des personnes très précarisées et désengagées (environ 90 personnes). Parmi les problématiques abordées : l'addiction, le surendettement, les problèmes financiers, le logement, l'isolement, la santé, l'invalidité...

Début 2019, une offre d'accompagnement complémentaire d'appui social est ainsi venue renforcer le dispositif.

Par ailleurs, « le choc psychologique provoqué par la fin de leur entreprise a provoqué successivement pour nombre de salariés du découragement, de la colère chez certains et de la résignation pour beaucoup », rappelle le rapport.

Au fil du temps, les consultants ont eu plus de difficultés à garder le lien avec les bénéficiaires, de par la fermeture progressive des sites et une distanciation.

Beaucoup de candidats n'ont pas su mesurer le rôle joué par les contrats courts pour parvenir à une solution durable. Ils attendaient des cabinets de recrutement qu'ils leur trouvent une place sans avoir à jouer un rôle actif. Une sensibilisation renforcée a été nécessaire sur cet enjeu.

Autre difficulté : l'élaboration d'un projet professionnel précis, propre à la personne.

Leviers et facteurs de réussite

De manière générale, la durée particulièrement longue de l'accompagnement a permis d'accompagner les salariés, sur le long terme. Le budget, bien que finalement peu élevé ramené au coût par personne accompagnée, a permis par ailleurs d'inclure des bénéficiaires particulièrement fragilisés.

L'implication des partenaires a également été déterminante dans l'efficacité globale du dispositif.

Tout au long du dispositif, les salariés ont pu compter sur la mobilisation de l'ensemble des acteurs du service public de l'emploi, de l'ensemble de la profession pour collecter des offres d'emplois et la mise en place d'une bourse à l'emploi, la mobilisation d'entreprises publiques, et un pilotage national confié à un Inspecteur général des Affaires Sociales ainsi qu'un relai régional.

Un système de pilotage du dispositif a été instauré, avec un comité national réunissant mensuellement les pouvoirs publics, le liquidateur, les représentants syndicaux, des entrepreneurs, et des comités régionaux.

Ce pilotage national et local a joué un rôle notoire dans la réussite du dispositif, permettant d'aplanir les difficultés, de réguler les conflits, d'assurer une médiation, de maintenir l'engagement, de susciter la confiance. Cette fonction exige à la fois des connaissances juridiques, une expérience de médiation des conflits et de négociation, de la conduite de projet et une bonne compréhension du fonctionnement du marché du travail et de la formation. Autre levier de réussite, l'individualisation de l'accompagnement et l'attention particulière portée aux profils plus fragiles (situation sociale problématique, détresse psychologique...).

12 recommandations :

1. Systématiser, en début d'accompagnement, l'évaluation des besoins et le diagnostic individuel des difficultés sur les compétences de base
2. Organiser et prévoir un accompagnement personnalisé des compétences de base, la délivrance de certificats CLEA (compétences clés) et la reconnaissance des aptitudes et compétences sociales acquises
3. Mettre en œuvre un soutien social personnalisé et la détection de problèmes psychosociaux
4. Réserver un accès facilité à des solutions d'insertion pour les personnes en ayant besoin
5. Mettre en place une fonction de pilotage du dispositif par un représentant de l'Etat
6. Inscrire dans les protocoles des pénalités contractuelles attachées à des dérives observables et quantifiables et donner au représentant de l'Etat un pouvoir d'intervention
7. Compléter la compensation assurée en cas d'embauche dans le cas d'un niveau de salaire antérieur très supérieur aux salaires proposés sur le marché du travail
8. Adapter le régime des allocations de chômage en instaurant une dégressivité personnalisée, assortie d'un gel pour les reconversions longues
9. Favoriser les mises en relation avec les entreprises qui recrutent
10. Favoriser la création et reprise d'entreprises
11. Ouvrir les possibilités de reclassement au-delà du secteur ou des compétences évidentes, à partir des opportunités offertes par le bassin de vie, les compétences sociales, etc. Pour cela, il est nécessaire de former les consultants aux contenus des compétences et aux métiers envisageables avec transfert de compétences
12. Insister sur la pédagogie de l'intérêt du DAR et de l'accompagnement pour donner envie aux bénéficiaires de s'engager activement, ainsi que sur le fonctionnement du marché du travail

BIBLIOGRAPHIE

- ¹ Etude « Emploi et questions sociales dans le monde 2018 : Une économie verte et créatrice d'emploi », OIT
- ² [Rapport L'emploi : moteur de la transformation bas carbone](#), The Shift Project, Décembre 2021
- ³ [L'effet net sur l'emploi de la transition énergétique en France : Une analyse input-output du scénario négaWatt](#), Philippe Quirion, Avril 2013
- ⁴ [Stratégie nationale bas-carbone - Rapport d'accompagnement](#) - Mars 2020
- ⁵ [Rapport OIT/PNU/CSI/OIE - « Working towards sustainable development »](#) - Juin 2012
- ⁶ [Rapport Un million d'emplois pour le climat](#) - Décembre 2016
- ⁷ [La stratégie d'entreprise à l'heure de l'urgence climatique : les vieilles recettes peuvent-elles \(encore\) suffire ?](#) - Carbone 4 - Décembre 2021
- ⁸ Meeting well-below 2°C target would increase energy sector jobs globally - Sandeep Pai, Johannes Emmerling - Juillet 2021
- ⁹ Plan de programmation des emplois et des compétences - Rapport Parisot - Février 2019
- ¹⁰ [Global labor loss due to humid heat exposure underestimated for outdoor workers](#), IOP Science, Janvier 2022
- ¹¹ [Implications for workability and survivability in populations exposed to extreme heat under climate change: a modelling study](#) - The Lancet - Décembre 2018
- ¹² Le kit méthodologique d'accompagnement des transitions professionnelles des filières industrielles impactées par la transition écologique - MEEM & MTEFPDS - Septembre 2016
- ¹³ [Plan de Transformation de l'Economie Française - The Shift Project](#) - 2021-2022
- ¹⁴ [Pas d'emplois sur une planète morte](#) - Collectif Plus jamais ça - Mai 2021
- ¹⁵ [Travailler sur une planète plus chaude: l'impact du stress thermique sur la productivité du travail et le travail décent](#) - OIT - 2019
- ¹⁶ [Mobiliser l'enseignement supérieur pour le climat](#) - The Shift Project - mars 2019
- ¹⁷ [50 propositions pour promouvoir une transition écologique économiquement et socialement inclusive](#) - Collectif Le Plus Important - Décembre 2021
- ¹⁸ [Sensibiliser et former aux enjeux de la transition écologique et du développement durable dans l'enseignement supérieur](#) - Rapport Jean Jouzel - Février 2022
- ¹⁹ [« Formons tous les étudiants aux enjeux climatiques » : l'appel de 80 dirigeants d'établissements](#) - Tribune parue dans le JDD - Septembre 2019
- ²⁰ [Les propositions de la Convention Citoyenne pour le Climat \(CCC\)](#) - Janvier 2021
- ²¹ [Filière Électrique : combien d'emplois et quelles compétences pour réussir la transition énergétique ?](#)
- ²² [Vision prospective partagée des emplois et des compétences La filière transformation et valorisation des déchets](#) - 2018
- ²³ [Avis du CESE - Les reconversions professionnelles](#) - Mars 2021
- ²⁴ [Les reconversions professionnelles, clé de réussite d'une transition écologique juste](#) - Réseau Action Climat et CFTC - 2017
- ²⁵ [Les dirigeants de PME-ETI face à l'urgence climatique](#), BPI, juillet 2020
- ²⁶ [Transition écologique et emploi : un cercle vertueux ?](#) - ADEME Magazine - Octobre 2021
- ²⁷ [Se reconvertir, c'est du boulot ! Enquête sur les travailleurs non qualifiés](#) - Céreq - 2022
- ²⁸ [Identifier et accompagner les compétences de la transition écologique](#), Synthèse du cycle 2020 de webconférences - Cereq - Juillet 2021
- ²⁹ [Vers l'emploi, mais pas tout seul](#) - SNC - 2011
- ³⁰ [L'accompagnement global des demandeurs d'emploi : une réponse adaptée aux besoins d'un public particulièrement fragilisé](#) - Pôle Emploi - Novembre 2018
- ³¹ [Guide méthodologique - Former l'ingénieur du XXIes](#) - The Shift Project et Groupe INSA - Mars 2022

<https://librairie.ademe.fr/generalites-autres/4637-panorama-des-acteurs-francais-de-l-emploi-de-l-orientation-et-de-la-formation.html>

The Shifters est une association créée en 2014 pour diffuser des idées et solutions visant à réduire les émissions carbone de nos sociétés et notre dépendance aux énergies fossiles (pétrole, gaz, charbon). L'association partage la vision du think tank The Shift Project sur la réalité du changement climatique et la nécessaire transition bas-carbone.

<https://theshifters.org/>

