

**MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT, DE
L'ÉNERGIE ET DE LA MER**
ET
**MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI,
DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
ET DU DIALOGUE SOCIAL**

**ACCOMPAGNEMENT DES TRANSITIONS
PROFESSIONNELLES DES FILIÈRES
INDUSTRIELLES IMPACTÉES PAR LA TRANSITION
ÉCOLOGIQUE ET ÉNERGETIQUE**

Kit méthodologique

*Démonstrateur territoriaux de soutien aux
reconversions professionnelles, dans des bassins
d'emploi particulièrement concernés par la transition
écologique et énergétique*

(Mesure 16 de la conférence environnementale 2013)



SOMMAIRE

	<i>page</i>
PREAMBULE	5
INTRODUCTION	9
1. ORGANISER LA GOUVERNANCE TERRITORIALE DU PROJET	19
2. REPÉRER LES BESOINS DES ENTREPRISES ET LES ÉVOLUTIONS DU TERRITOIRE	31
3. METTRE EN ÉVIDENCE ET CONSTRUIRE DES PASSERELLES POSSIBLES	59
4. ORGANISER LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES DE MANIÈRE OPÉRATIONNELLE À L'ÉCHELLE DU TERRITOIRE	75

PREAMBULE

L'adaptation des métiers, des qualifications et des formations à la transition écologique est une thématique stratégique, que les parties prenantes – Etat, partenaires sociaux, organisations non gouvernementales écologiques (ONGE), collectivités - ont fortement souhaité intégrer à la conférence environnementale 2013, au sein de la table ronde « Emploi, formation et transition écologique »¹. Avec comme objectif d'ancrer l'action opérationnelle au niveau des territoires, une des mesures (n°16) consiste en la mise en place de « *trois démonstrateurs territoriaux de soutien aux reconversions professionnelles, dans les bassins d'emploi particulièrement concernés par la transition écologique et énergétique, permettant de sécuriser les parcours des salariés ou de demandeurs d'emplois passant d'un métier fragilisé à un métier en développement lié à la transition écologique* »².

Le Commissariat Général au Développement Durable (Ministère de l'écologie du développement durable et de l'énergie) et la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle (Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social) qui collaboraient déjà sur des démarches « *d'accompagnement dans leurs mutations des filières et des territoires les plus concernés par la transition écologique et énergétique* »³, ont été chargés conjointement de la mise en œuvre opérationnelle de cette mesure qui s'inscrit pleinement dans les priorités et actions du gouvernement, tant en ce qui concerne l'emploi et la formation que l'accompagnement de la transition écologique.

Cette démarche est d'ailleurs concomitante et même intégrée à deux dispositifs gouvernementaux emblématiques :

- **La loi n° 2014-288 du 5 mars 2014** relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale, pour ce qui est l'instauration d'une nouvelle gouvernance territoriale des politiques d'orientation, de formation et d'emploi (CREFOP, COPAREF) et la mise en place de nouveaux dispositifs à l'initiative de la personne active (Conseil en évolution professionnelle, compte personnel de formation) ;
- **La loi n° 2015-992 du 17 août 2015** relative à la transition énergétique pour la croissance verte, dans ses dispositions en matière d'emploi et d'accompagnement des transitions professionnelles afférentes à la transition écologique et énergétique (notamment les articles 1, 2, 176, 180 à 182 et 188) et qui réaffirme l'importance des leviers que les politiques d'emploi, de formation, de développement économique pour la compétitivité, la croissance, nationalement et dans les territoires.

Le présent kit méthodologique est le résultat de cette collaboration. Il répond à l'objectif de proposer et mettre à disposition de tous les acteurs locaux impactés de la transition écologique, de l'emploi, du développement économique – publics avant tout mais aussi professionnels, syndicaux, consulaires et jusqu'au niveau des entreprises - , **des méthodes, démarches, instruments et outils pour favoriser et accompagner les transitions et reconversions professionnelles entre filières et entre métiers**. En ce sens, il est une réponse au cahier des charges initial de la mesure n°16, qui visait à « *favoriser les transitions professionnelles entre les métiers des filières industrielles en reconversion dites « classiques » et les filières et métiers « de l'économie verte* ».

¹ Table ronde présidée par Cécile Duflo, Ministre de l'Egalité des territoires et du Logement, Michel Sapin, Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social et Geneviève Fioraso, Ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

² Mesure également réaffirmée dans les « lettres de cadrage ministérielles pour la transition écologique 2014 » du MEDDE et du MTEFPDS.

³ Cf Lettres de cadrage ministérielles

Au titre des « **démonstrateurs territoriaux** », il faut entendre trois sites pilotes (Istres-Etang de Berre, Le Havre-Fécamp et Molsheim-Strasbourg), choisis pour leurs caractéristiques d'une présence conjointe de filières industrielles « traditionnelles » et de filières « vertes » où ont pu être observées de nombreuses démarches et initiatives d'accompagnement des transitions professionnelles. Les démonstrateurs constituent donc avant tout **une typologie de territoires** (bassins d'emploi) d'observation, d'analyses et d'expérimentations où l'activité économique existante présente est impactée par la transition écologique et énergétique dans des logiques de reconversions d'activités, d'actifs, de compétences.

Au titre des filières en reconversion dites « classiques », le pré-supposé de « déclin » qu'il leur avait été attribué au tout début de la démarche s'est très souvent trouvé modulé voire infirmé. En effet, les filières en reconversion conservent un besoin de recrutements sur certains métiers, et une nécessité de verdissement des compétences. C'est pourquoi, ce terme initial de « filières en déclin » a été corrigé pour lui préférer la notion de « filières fragilisées ». En revanche, l'objectif de **sécurisation des parcours** de salariés ou demandeurs d'emplois passant d'un métier fragilisé à un métier en développement lié à la transition écologique a été réaffirmé et s'entendait dans une logique inter-filières. Toutefois, il est apparu que la sécurisation des parcours vers des filières verdissantes pouvait s'effectuer au sein d'une même filière « en reconversion ».

Au titre des personnes en reconversion, il convient d'entendre tous les « actifs », salariés en postes et/ou en reconversion, mais également demandeurs d'emplois, populations jeunes en recherche d'insertion et/ou en démarche de professionnalisation. Sans doute, le présent kit méthodologique s'applique moins à des logiques d'orientation initiale, sans pour autant les exclure totalement.

Au titre des entreprises et filières professionnelles dans les territoires, il convient d'entendre « employeurs se trouvant confrontés à des **besoins de recrutement** », c'est-à-dire de recherche et de choix de compétences, ainsi que d'accompagnement des évolutions des métiers et de leurs salariés, Ce positionnement qui est aussi un parti-pris, n'exclut bien entendu pas d'entrer dans des logiques d'accompagnement des personnes dans leurs démarches de reconversion individuelles – toute la 4^{ème} partie du présent kit y est d'ailleurs consacrée -. Ce positionnement qui amène à « proposer un service » tant aux employeurs qu'aux personnes en reconversion, dans une dynamique positive de mutation apparaît fondamental afin que la transition écologique et énergétique constitue réellement une opportunité, à la fois économique et sociale.

Au titre enfin des acteurs « en charge » de ces accompagnements, ils assemblent « à géométrie variable », selon les contextes de chaque territoire et selon les projets, leurs attributions et compétences en matière d'emploi, de formation professionnelle (parfois initiale), de développement économique. Dès lors, si on peut en dresser une liste indicative ci-dessous, il n'apparaît pas pertinent de leur attribuer un seul rôle tant celui-ci peut différer d'un bassin d'emploi à un autre.

- **Services de l'Etat** : Préfecture (Région), SGARE, DREAL, DIRECCTE et parfois également DRAAF pour ne citer que les services directement impliqués.
- **Collectivités** : Conseil régional, (tous services économiques, emplois, environnement), intercommunalités et/ou municipalités éventuellement,
- **Services Publics de l'Emploi** : Pôle Emploi, Maisons de l'emploi, parfois Missions locales, PLIE..,
- **Secteur consulaire** : chambre de commerce et d'industrie (CCI), chambre des métiers et de l'artisanat (CMA) essentiellement,
- **Partenaires sociaux** : représentants employeurs et salariés, tant au niveau territorial que des branches,

- ... **et tout acteur économique pouvant intervenir sur l'emploi, l'orientation et la formation professionnelle et sur le champ de la transition écologique** : agence de développement, pôle de compétitivité, réseaux associatifs et bien entendu les entreprises.

Ce kit est mis à disposition de tous ces acteurs, dans un objectif de partage des bonnes pratiques et, au final, de bonne collaboration. Pour autant, le déploiement de cet outil n'est ni une généralisation - de nombreux territoires ou bassins ayant déjà engagé des démarches de ce type - , ni une obligation – chaque projet devant se construire selon ses propres caractéristiques locales, techniques, sociales et sa propre ingénierie. De fait, les destinataires pourront utiliser le kit en tout ou partie, en fonction de leur situation et de leurs besoins propres.

La gouvernance et le pilotage des travaux d'élaboration du kit méthodologique ont été réalisés par :

- **Comité de Pilotage rassemblant le CGDD**, la DGEFP et associant Pôle Emploi (direction générale).
- **Comité d'Orientation Stratégique** composé des partenaires professionnels et institutionnels (syndicats de salariés, organisations d'employeurs, service public de l'emploi, secteur consulaire, organisations qualifiées telle l'ADEME, services déconcentrés, représentant des territoires) et permettant une concertation la plus large possible.
- Mission d'assistance technique réalisée par les **cabinets Katalyse** (conseil en stratégie et développement) et **Opus 3** (conseil en emploi et formation).

Pour toute information, vous pouvez contacter :

- Bureau de la formation, de l'emploi et des transitions sociales à la sous-direction de l'intégration des démarches de développement durables par les acteurs économiques (IDAE) au CGDD,
- Mission d'anticipation et du développement de l'emploi (mission MADE) à la sous-direction des mutations économiques et de la sécurisation des parcours professionnelles (MADE) à la DGEFP

INTRODUCTION

	<i>Page</i>
RAPPEL DU CONTEXTE : ANNONCE DE LA MISE EN OEUVRE DE DEMONSTRATEUR LORS DE LA CONFERENCE ENVIRONNEMENTALE DE SEPTEMBRE 2013	10
<hr/>	
UN KIT METHODOLOGIQUE DESTINE A ANTICIPER ET MIEUX ACCOMPAGNER LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES ENTRE LES METIERS FRAGILISES DES INDUSTRIES ET LES METIERS DES FILIERES VERTES ET VERDISSANTES	10
▶ Accompagner l'émergence d'une nouvelle industrie	10
▶ Prendre en compte les nouvelles pratiques de recrutement	11
▶ Faire émerger de nouvelles stratégies d'emploi et de formation pour répondre aux mutations économiques	11
▶ S'appuyer sur la croissance verte pour construire de nouvelles stratégies locales d'emploi et de formation	12
▶ Un kit à disposition de tous les acteurs économiques et de l'emploi souhaitant mettre en place une démarche locale d'anticipation et d'accompagnement des mutations et reconversions professionnelles	13
▶ Un kit à vocation opérationnelle prenant en compte les réalités observées sur le terrain.	14
▶ Un kit à destination de tous les territoires	15
<hr/>	
ORGANISATION GENERALE DU KIT	17
▶ Un kit organisé en modules à adapter en fonction des démarches et initiatives déjà menées sur les territoires	17
<hr/>	

INTRODUCTION

RAPPEL DU CONTEXTE : ANNONCE DE LA MISE EN OEUVRE DE DEMONSTRATEURS LORS DE LA CONFERENCE ENVIRONNEMENTALE DE SEPTEMBRE 2013

La mesure n°4 de la Table ronde « emploi, formation et transition écologique » de la Conférence environnementale de septembre 2013 avait proposé la « Mise en place de trois démonstrateurs territoriaux de soutien aux reconversions professionnelles, dans des bassins d'emploi particulièrement concernés par la transition écologique et énergétique, permettant de sécuriser les parcours de salariés ou de demandeurs d'emploi passant d'un métier fragilisé à un métier en développement lié à la transition écologique ».

UN KIT METHODOLOGIQUE DESTINE A ANTICIPER ET MIEUX ACCOMPAGNER LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES ENTRE LES METIERS FRAGILISES DES INDUSTRIES ET LES METIERS DES FILIERES VERTES ET VERDISSANTES

La production de ce « kit » répond à une commande : *proposer aux acteurs locaux concernés par l'emploi et le développement économique des préconisations méthodologiques et des outils pour favoriser les transitions professionnelles entre les métiers des filières industrielles fragilisés et les métiers des filières vertes et verdissantes.*

Cette commande s'inscrit dans un contexte marqué à la fois par :

- les changements profonds auxquels est confrontée notre industrie ;
- l'évolution rapide des pratiques de recrutement et du marché de l'emploi ;
- l'enjeu des mutations économiques qui deviennent une des premières priorités des politiques d'emploi et de développement économique au niveau territorial.

► **Accompagner l'émergence d'une nouvelle industrie**

La production de l'industrie française diminue, ses parts de marché se réduisent face aux partenaires européens. De grandes entreprises sont menacées, des territoires sont fortement déstabilisés sur le plan économique et social. Ce sont bien entendu des changements qui inquiètent. Ils amènent à s'interroger sur les secteurs industriels traditionnels, à réagir à chaque annonce de plan de restructuration, à considérer que le déclin industriel est le premier responsable de la montée du chômage.

Pourtant l'évolution de notre industrie ne doit pas se résumer pas à cette vision. D'autres changements comportent aussi des effets stimulants et donnent des opportunités dont il convient de tirer le meilleur parti.

Il y a ainsi de véritables gisements de développement industriel faisant émerger des potentiels de croissance et d'emplois nouveaux, dans des secteurs d'avenir, non délocalisables, indispensables à l'adaptation de nos modes de vie et de nos économies. Il s'agit notamment des filières vertes émergentes, en priorité les énergies renouvelables, les activités liées à l'eau et à l'assainissement, le recyclage et la valorisation des déchets, l'efficacité énergétique, mais également le « verdissement » nécessaire et attendu de la majorité de nos filières industrielles « classiques ».

Le verdissement de l'industrie est en effet la conséquence de la transition écologique et énergétique que l'action publique impulse, oriente et organise. La croissance verte génère ainsi des potentiels de développement qui touchent presque tous les secteurs industriels.

Parce qu'elle fait émerger une nouvelle industrie, **la transition écologique, et en premier lieu la transition énergétique est créatrice d'activité, d'emplois et de croissance.**

► Prendre en compte les nouvelles pratiques de recrutement

Au niveau national, toutes les attentions sont portées sur la réduction du nombre de demandeurs d'emploi.

Au niveau local ce sont les difficultés à répondre aux offres d'emploi insatisfaites, particulièrement dans le secteur industriel, qui préoccupent.

Diminuer le chômage, améliorer les transitions professionnelles ; ces deux priorités se complètent et traduisent les multiples conséquences d'une évolution radicale du marché de l'emploi.

Manque de visibilité, incertitudes, et parfois fatalismes semblent caractériser le marché local de l'emploi. Dans les entreprises, l'utilisation des contrats courts se généralise – **au dernier trimestre 2013, 83,7 % des recrutements sont des CDD**, plus de 90 % d'entre eux ont moins d'un mois.

Chaque jour, 5 000 personnes s'inscrivent à Pôle Emploi en raison d'une fin de CDD, c'est dix fois plus que les inscriptions suite à un licenciement.

L'emploi est bien l'objet de toutes les préoccupations, mais **les politiques d'emploi doivent s'adapter à des pratiques en pleine évolution avec une montée sans précédent de la précarité.**

La nécessité d'organiser et de « protéger » la mobilité des personnes nous amène à sortir d'une vision adéquationniste du marché de l'emploi.

► Faire émerger de nouvelles stratégies d'emploi et de formation pour répondre aux mutations économiques

La question des mutations économiques est depuis plusieurs années un des moteurs des politiques contractuelles qui accompagnent l'évolution des territoires et des branches professionnelles.

A partir de principes et d'objectifs de portée générale, elles peuvent se décliner dans presque tous les contextes et les époques comme devant « anticiper les évolutions des activités, accompagner les changements par des actions volontaristes d'adaptation ».

Bien que fortement installée dans le vocabulaire et dans les intentions, la prise en compte effective des mutations économiques – en particulier celles tenant à la transition écologique, souvent considérée avant tout comme une contrainte qui ne procéderait pas de l'économie réelle - se heurte encore à des réticences des acteurs économiques, à des cloisonnements sectoriels et plus globalement à des représentations économiques et sociales qu'il est difficile de dépasser sans accompagnement.

Du côté de l'action publique, il apparaît ainsi très difficile d'articuler les politiques et les actions qui soutiennent le développement économique avec celles qui accompagnent l'emploi.

Ces difficultés renvoient à la vision adéquationniste déjà évoquée, vision centrée sur le rapprochement entre un CV d'un côté et une offre d'emploi de l'autre, deux signaux à la fois incomplets et éphémères.

Ces difficultés freinent ou stérilisent beaucoup d'initiatives, elles expliquent en partie la faible implication des entreprises dans les actions territoriales liées à la gestion des compétences.

Pour lever ces freins, l'accompagnement des mutations doit **contribuer dans la même dynamique à faire émerger une « nouvelle industrie » et à rénover les politiques d'emploi**, c'est-à-dire les conditions dans lesquelles se rencontrent ceux qui cherchent et ceux qui proposent un travail.

Au sens économique, la rencontre offre-demande dans les bassins d'emploi ne se fait pas, ou se fait mal.

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

L'émergence d'une nouvelle industrie est portée en grande partie par l'impact de la transition écologique.

- La transition écologique touche tous les secteurs et presque tous les métiers.
- C'est une évolution qui intéresse à la fois les pouvoirs publics, les acteurs économiques et le grand public.
- C'est une exigence et un enjeu majeur pour tous les territoires. La transition écologique constitue un axe prioritaire que l'on retrouve dans la nouvelle génération de contrats de plan 2014-2020.
- L'impact de la transition écologique amène les entreprises à se poser des questions nouvelles sur leur organisation, leurs projets de développement, l'évolution de leurs compétences.

Le verdissement de l'économie, notamment du secteur industriel, permet d'aborder les questions de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) avec les entreprises et leurs partenaires en renouvelant les arguments, les questionnements et les actions.

La transition écologique est une occasion à saisir dans chaque territoire pour développer de nouvelles pratiques et pour interroger les pratiques existantes au service d'une meilleure organisation des transitions professionnelles.

On peut ainsi lier transition écologique et nouvelles pratiques de transitions professionnelles.

L'élaboration de ce kit est portée par cette ambition.

Il est nourri par la rencontre avec un grand nombre d'acteurs institutionnels et opérationnels dans une grande diversité de régions.

Il est le fruit d'une concertation étroite et permanente avec les deux ministères commanditaires de la mission, le Ministère de l'Emploi (DGEFP) et le Ministère de l'Ecologie (CGDD).

Le kit s'appuie sur des hypothèses en lien avec les constats qui viennent d'être développés :

- **La transition écologique impacte les emplois et compétences de manière qualitative et quantitative. Elle peut être le moteur de nouvelles stratégies territoriales d'emploi.**
- **Il faut faciliter l'organisation de passerelles permettant de quitter un emploi fragilisé dans un secteur industriel « classique », pour accéder à un emploi porté par la croissance verte dans une filière verte (écotechnologies, éco-industries), voire dans une filière fragilisée se verdissant.**
- **A travers l'organisation de passerelles vers les emplois des filières verts et verdissants, on peut, plus largement, proposer et construire de nouvelles modalités de rencontre entre l'offre et la demande d'emploi.**
- **L'impact de la transition écologique sur la majorité des secteurs d'activité et des emplois permet de s'adresser dans tous les territoires à une grande diversité d'acteurs en prenant en compte leurs positionnements et leurs priorités.**

▶ **Un kit à disposition de tous les acteurs économiques et de l'emploi souhaitant mettre en place une démarche locale d'anticipation et d'accompagnement des mutations et reconversions professionnelles**

De nombreuses études ont été réalisées aux niveaux national, régional et local pour comprendre ces évolutions et organiser leur accompagnement.

Le COSEI a réalisé des études sur les principales filières, mais aussi sur les conditions de financement, sur le développement international ou encore sur la place des éco-industries dans les pôles de compétitivité.

Le CGDD propose des études et des publications sur les politiques du développement durable, la prospective, la recherche et l'innovation, l'observation et les données statistiques des principaux secteurs.

Dans les régions les plus concernées, des actions sectorielles et parfois intersectorielles ont été réalisées.

On peut citer par exemple les travaux très complets qui présentent les nouveaux métiers liés à la construction et à l'exploitation des parcs éoliens offshore publiés en région Basse-Normandie (guide de la Maison de l'Emploi du Cotentin), ou encore les quatre conventions d'expérimentation CGDD – régions sur les métiers de l'économie verte en Nord-pas-de Calais, Alsace, Corse, Réunion.

Ce kit est construit comme **une boîte à outils qui doit permettre aux pouvoirs publics, aux acteurs économiques, aux opérateurs de l'emploi et de la formation agissant dans les territoires de mettre en œuvre des dispositifs de gestion des transitions professionnelles mettant en avant des arguments et des objectifs en lien avec la transition écologique.**

► **Un kit à vocation opérationnelle prenant en compte les réalités observées sur le terrain.**

Le contenu de ce kit s'appuie sur la richesse des démarches et des travaux déjà engagés dans les territoires.

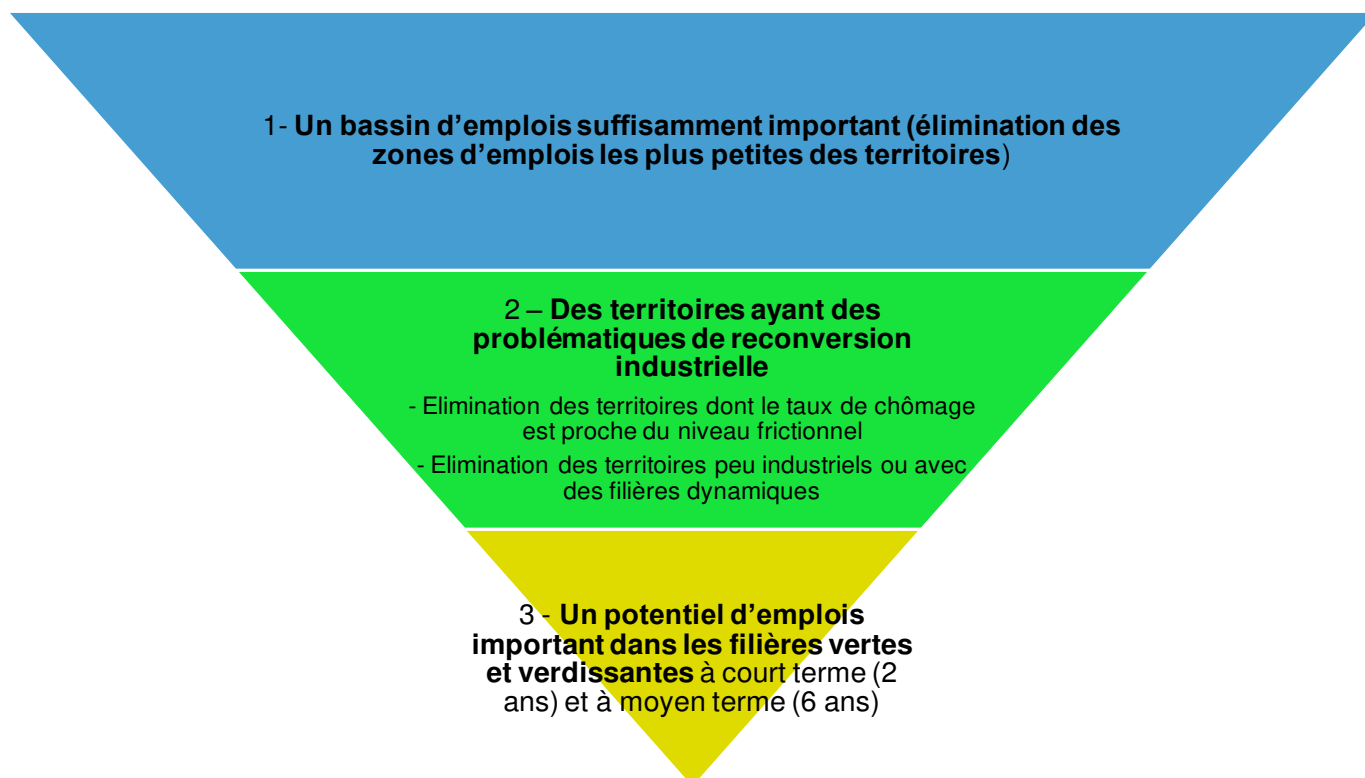
Il prend en compte les freins et les difficultés concrets auxquels sont confrontés les opérateurs pour mettre en place des parcours de transition, notamment ceux qui mènent de métiers fragilisés vers les métiers des filières émergentes vertes et verdissantes.

Des échanges ont été menés avec des acteurs dans une dizaine de régions. Ils ont été approfondis dans trois territoires-pilote.

Ces trois territoires aux caractéristiques très différentes ont permis de comprendre les attentes des opérateurs, d'affirmer les propositions et recommandations en fonction des problématiques de chacun.

Le choix de ces territoires a été conduit avec les représentants du CGDD et du MTEFPD à partir des critères suivants :

Principaux critères de sélection des territoires pilotes



Les territoires retenus sont l'étang de Berre, le bassin d'emploi du Havre et le bassin d'emploi de Molsheim / Sud Strasbourg).

Ces choix ont pris en compte des critères d'opportunité impératifs :

- pas de démarche antérieure sur le même sujet ou sur les mêmes filières ;
- un territoire en pointe sur les filières des énergies marines renouvelables ;
- un territoire en pointe sur les filières du recyclage et du traitement des déchets.

► Un kit à destination de tous les territoires

La question des "*transitions possibles entre des métiers fragilisés dans les filières industrielles et les métiers émergents des filières vertes et verdissantes*" telle qu'elle est posée ici pourrait orienter ce kit uniquement vers les territoires industriels, notamment ceux ayant des problématiques de reconversion.

Mais les travaux menés nous conduisent à une approche beaucoup plus large.

L'émergence des filières vertes et verdissantes est en effet souvent très diffuse.

Hormis sur quelques territoires, très peu nombreux, qui portent un grand projet, il n'y a pas de gisements significatifs d'emplois nouveaux en lien avec la transition écologique.

De même, le déclin de l'emploi industriel ne se fait pas de manière rapide et massive, sauf dans quelques bassins d'emploi touchés par des plans de sauvegarde de l'emploi. C'est une réduction lente et diffuse au rythme du vieillissement des effectifs.

Il faut donc donner aux notions de reconversion et de transition une définition très large.

Car si tous les territoires n'ont pas de grands projets ou de déclin massifs de leur emploi industriel, ils sont tous confrontés au besoin d'adapter les ressources disponibles aux besoins des entreprises.

L'emploi devient même un enjeu considérable pour les politiques locales d'emploi.

Il renvoie aux conditions de la rencontre entre les candidats à l'emploi et les employeurs.

C'est un enjeu renforcé par la prise en compte de la transition écologique.

L'impact de cette transition peut être un moteur pour construire de nouvelles stratégies locales d'emploi et de gestion des compétences.

La diversité des trois territoires "pilotes" choisis illustre ces propos.

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

- ➔ La zone d'emploi du Havre : avec plus de 28 000 emplois industriels en 2012, représentant 21% de l'emploi total, le territoire est fortement marqué par son histoire industrielle et la présence d'activités traditionnelles, dont une partie connaît des reconversions importantes (notamment pétrochimie et industrie automobile).
- ➔ Le bassin de l'étang de Berre est également particulièrement marqué par la présence industrielle (26% de l'emploi est industriel à l'échelle de la zone d'emploi d'Istres Martigues) avec la présence de nombreux grands établissements. Il connaît une diminution de ces effectifs industriels, avec des différences de dynamique marquées selon les secteurs :
 - ✓ Construction aéronautique qui se porte plutôt bien (Eurocopter, Dassault).
 - ✓ Métallurgie et pétrochimie qui tendent à perdre des emplois.
- ➔ Avec près de 40% de l'emploi dans l'industrie, la zone d'emploi de Molsheim se caractérise par son fort caractère industriel, avec une industrie diversifiée, plutôt composée de PME mais dont les effectifs diminuent (part importante des emplois dans les secteurs métallurgie et automobile plus impactés par les mutations).

L'ambition du kit méthodologique est d'être utile quel que soit le niveau de maturité du territoire en matière de verdissement. Ainsi, le choix a été fait de s'intéresser à **trois territoires pilotes avec des enjeux très différents en matière de verdissement** :

- **Un grand projet industriel d'Énergie Marine Renouvelable sur le territoire havrais** avec l'implantation d'un parc d'éoliennes posées (sur Fécamp) et l'implantation sur le territoire havrais d'établissements structurants sur cette nouvelle filière qui devrait générer un potentiel d'emploi important

Date	Projet	Emplois attendus
2015 : début de la construction 2016 : mise en service	1 usine d'assemblage des nacelles des éoliennes, et 1 usine de fabrication des pales	2000
	unité de production de "fondations gravitaires", (pour fixer les mâts des éoliennes)	600 + 200 emplois pour le fonctionnement du port de base

- **Une présence d'activités vertes historiques et déjà présentes sur le territoire (traitement des déchets) et la volonté de mutation et de verdissement fort des activités industrielles sur l'étang de Berre** ; différents travaux prospectifs ont été conduits avec les acteurs institutionnels, les branches professionnelles et les entreprises sur les pistes de reconversion / diversification, sur l'ouest de l'étang de Berre ayant mis en avant plusieurs pistes de filières vertes comme dépollution des sols, démantèlement de navires, économie circulaire et écologie industrielle, chimie biosourcée, éolien flottant... L'accompagnement de ces mutations nécessite une réflexion sur l'évolution des besoins de compétences.
- Enfin le **territoire de Molsheim / Sud Strasbourg** bénéficie du soutien fort que la région Alsace apporte au verdissement de l'économie, mais il **n'est marqué ni par un grand projet, ni par l'importance de filières vertes et verdissantes**. Ce territoire est intéressant car il a les caractéristiques de la majorité des territoires de notre pays dans lesquels le verdissement de l'économie est un phénomène diffus, difficile à identifier, à caractériser et à quantifier.
- A signaler par ailleurs le travail particulier mené sur le territoire de Rennes. Les réflexions conduites par le Pays rennais (CODESPAR) sur la croissance verte et les actions de la Maison de l'Emploi de Rennes ont été très éclairantes et se retrouvent dans plusieurs parties de ce document.

Tout au long de ce document, au-delà de recommandations à portée générale pouvant s'appliquer à tout type de territoire, les recommandations formulées seront illustrées par des exemples issus de ces territoires aux enjeux différenciés, ainsi que d'autres exemples pertinents identifiés tout au long de la mission.

ORGANISATION GENERALE DU KIT

Les investigations menées nous ont permis d'identifier des projets, des actions, des méthodes au service de la gestion des transitions.

Les échanges avec les acteurs des territoires-pilote, mais aussi avec un grand nombre d'interlocuteurs dans d'autres régions nous ont donné beaucoup d'informations sur les difficultés rencontrées pour lier transition écologique et gestion des compétences, et plus largement pour développer des stratégies d'anticipation des emplois.

Le kit proposé ici prend en compte ces réalisations, ces projets et ces difficultés.

Au travers des parties de ce document, sont abordées sous différents angles les questions à poser et les réponses à construire pour mieux gérer à l'échelle d'un territoire les transitions professionnelles vers les métiers verts et verdissants.

Le double argument, essentiel et récurrent, validé à chacune des rencontres de cette mission est le suivant :

- ***le verdissement de l'économie est un levier efficace pour améliorer les conditions de la rencontre entre ceux qui cherchent et ceux qui proposent l'emploi, ...***
- ***le verdissement ne peut s'engager et se réussir sans une évolution des stratégies locales d'emploi et de formation.***

► **Un kit organisé en modules en fonction des démarches et initiatives déjà menées sur les territoires**

En fonction des territoires, de la volonté des acteurs locaux, du niveau d'avancement sur ces thématiques, les acteurs pourront conduire tout ou partie de la démarche.

Le kit est organisé en 4 parties qui se complètent mais qui peuvent fonctionner de manière autonome.

Chacune d'elles aborde une dimension particulière de la gestion des transitions.

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



Tout au long du document des cas pratiques et des exemples sont fournis pour illustrer les propositions et apporter des éléments opérationnels aux acteurs souhaitant mettre en place, conduire et/ou accompagner une telle démarche sur leur territoire.

1 Organiser la gouvernance territoriale du projet

	<i>Page</i>
1.1. LE « TERRITOIRE » DE L’ACTION : QUEL PÉRIMÈTRE GEOGRAPHIQUE DU PROJET ?	20
<hr/>	
1.2. LE LANCEMENT D’UNE DEMARCHE TERRITORIALE	22
<hr/>	
1.3. LA MOBILISATION : QUELS ACTEURS IMPLIQUER DANS LA DEMARCHE ?	24
<hr/>	
1.4. GOUVERNANCE ET PILOTAGE DE LA DEMARCHE	26
<hr/>	
1.5. L’ANIMATION ET LE SUIVI TECHNIQUE DE LA DEMARCHE	29
<hr/>	

1. ORGANISER LA GOUVERNANCE TERRITORIALE DU PROJET

1.1. LE « TERRITOIRE » DE L'ACTION : QUEL PÉRIMÈTRE GEOGRAPHIQUE DU PROJET ?

Le territoire s'impose comme l'espace pertinent pour développer les compétences disponibles et pour protéger la mobilité des personnes.

L'emploi devient même un enjeu majeur pour les territoires qui doivent traiter deux axes majeurs des politiques d'emploi :

- la sécurisation du parcours professionnel des personnes ;
- l'adéquation entre les ressources humaines et les besoins de compétences des entreprises.

Le « **territoire de l'action** » se définit en fonction de ces deux objectifs.

Il désigne donc l'espace géographique sur lequel peuvent s'organiser de manière opérationnelle des transitions professionnelles. Cela renvoie notamment aux indicateurs suivants :

- La densité de population et d'activités (plus de 30 000 emplois).
- la possibilité de se déplacer – organisation de la mobilité spatiale ;
En effet, ce kit privilégie l'organisation de transitions professionnelles au sein du même territoire. Cela exige que les temps de trajet entre le domicile et les entreprises proposant le nouveau métier visé ne soient pas trop grands.
- La présence d'opérateurs permettant d'organiser le parcours – offre d'accompagnement et offre de formation –.

En ce sens, la **zone d'emploi** peut constituer un espace géographique propice pour la mise en œuvre des transitions professionnelles.

Elle désigne un territoire « à l'intérieur duquel la plupart des actifs résident et travaillent, et dans lequel les établissements peuvent trouver l'essentiel de la main d'œuvre nécessaire pour occuper les emplois offerts » (source : INSEE).

Cette première réalité doit rejoindre les exigences de gouvernance de la démarche.

Il faut aussi définir le territoire comme une « d'unité de lieu et d'action de l'ensemble des acteurs⁴ ».

Cela renvoie à la question des **limites administratives** qui ne correspondent pas forcément aux réalités des parcours et des dynamiques d'acteurs.

Certains territoires pourront associer des collectivités différentes. L'expérience montre que dans la grande majorité des cas, les limites administratives ne sont pas un frein, dès lors que la dynamique des acteurs est forte et qu'elle est portée par une ou plusieurs institutions « leader ».

Le territoire doit définir davantage *un contenu qu'un contenant*. *C'est la dynamique de développement qui « fait territoire » plutôt que l'inverse.*⁵

⁴ Termes et analyse proposés par le Groupe de travail « Développement économique et Emploi au niveau local » (AdCF, AMGVF, CNER, LEED/OCDE, Maisons de l'emploi et agences de développement économique).

⁵ Cf. note 2.

ILLUSTRATIONS ET CAS PRATIQUES

Cette approche est illustrée par les 3 territoires pilote :

- Le territoire de l'Étang de Berre est une unité géographique qui regroupe l'ensemble des communes du pourtour de l'Étang de Berre et du Golfe de Fos.
- Le territoire de Molsheim / Strasbourg est constitué des zones d'emploi de Molsheim – Obernai et de Strasbourg (des bassins d'emploi très liés).
- Le territoire du Havre / Fécamp est composé des zones d'emploi du Havre et de Fécamp (communautés de projets).

... ainsi que d'autres territoires qui ont témoigné dans cette démarche tels que :

- L'Écovallée est une zone d'aménagement de la métropole de Nice qui se présente comme un laboratoire d'innovation en matière de construction (économie d'énergie), de dynamique inter-entreprises et de GPEC territoriale.
- Le Pays de Rennes qui rassemble 76 communes autour de la métropole bretonne appartenant à 5 EPCI. Il est animé par le CODESPAR.

Il revendique une dimension adéquate pour mettre en cohérence des politiques correspondant aux attentes et modes de vie des populations qui y vivent et y travaillent. Les pratiques de vie de la majorité des habitants sont aujourd'hui de même nature. Ce sont des pratiques pour l'essentiel urbaines qui combinent quotidiennement ou presque un accès à l'emploi, aux services et aux loisirs.

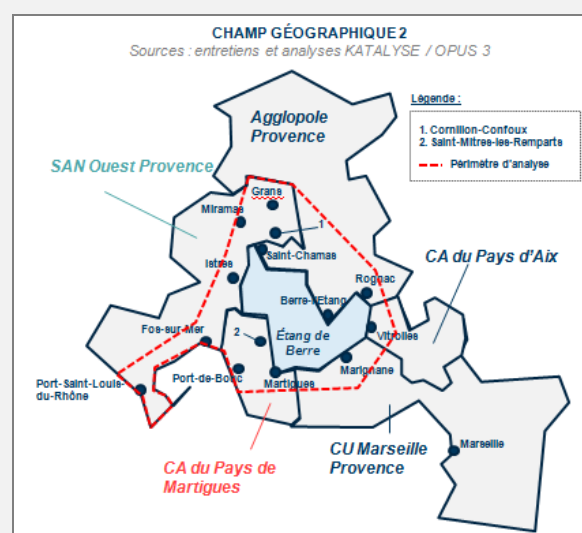
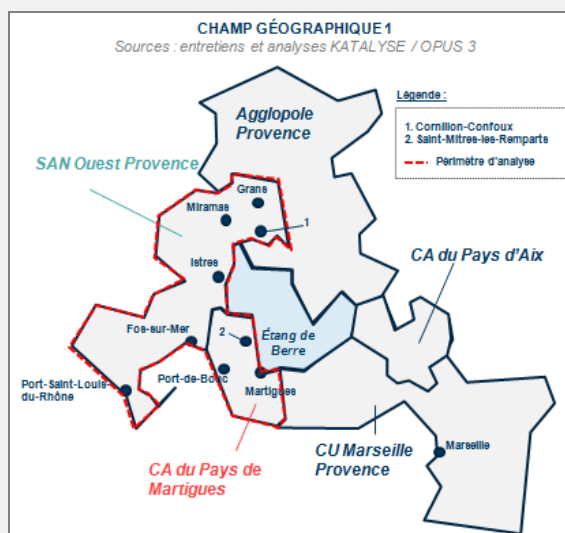
En effet, le quotidien des habitants est partagé entre plusieurs territoires qui s'enchevêtrent de plus en plus :

- un espace de services quotidiens où l'on cherche l'école, l'accès aux premiers soins...
- un espace intermédiaire qui correspond aux pôles de services c'est-à-dire à un ensemble plus structuré et plus divers de services auquel on peut accéder en moins d'une demi-heure ;
- le cœur de l'agglomération où l'on trouve l'université, la maternité, les commerces spécialisés...

Le cas de l'Étang de Berre illustre bien l'importance de choisir un territoire cohérent en termes de bassin d'emploi, quitte à s'affranchir des limites administratives.

En effet, le périmètre d'analyse proposé initialement était le SCOT Ouest Etang de Berre formé des deux EPCI : SAN Ouest Provence et Communauté d'Agglomération du Pays de Martigues (CAPM).

Après un échange avec les acteurs locaux, il a semblé pertinent d'élargir le périmètre retenu initialement afin de couvrir l'ensemble des activités du bassin d'emploi de l'Étang de Berre. Par ailleurs, le territoire constitué du pourtour de l'Étang de Berre et du Golfe de Fos est un espace à l'échelle duquel des réflexions ont été menées récemment sur d'autres thématiques (ex. : GPECT pétrochimie), avec des acteurs qui ont l'habitude de se rencontrer.



1.2. LE LANCEMENT D'UNE DEMARCHE TERRITORIALE

Le lancement d'une démarche territoriale peut être porté par des arguments et des objectifs très divers.

Les territoires-pilote mettent en avant trois types de configurations.

- **L'implantation programmée d'un grand projet industriel générateur d'emplois.**

C'est le cas du bassin du Havre en Haute-Normandie porté par le développement de l'éolien offshore. Les chantiers sont planifiés, les besoins de main d'œuvre sont repérés en qualité et en volumes, ils peuvent être préparés.

Une véritable action d'anticipation peut mobiliser l'ensemble des acteurs et des dispositifs.

De grandes entreprises sont impliquées dans les projets industriels, elles peuvent servir de locomotives.

Les territoires bénéficiant de cette configuration sont et resteront très peu nombreux car la transition écologique ne génère pas l'implantation de nouveaux centres de production très concentrés ou de grands chantiers. Le cas de l'éolien offshore est une exception.

- **Un territoire en reconversion industrielle.**

C'est le cas de l'Etang de Berre marqué par une forte densité d'activités industrielles soumises à de profondes évolutions.

La mobilisation du territoire est initiée et guidée par la nécessité de s'adapter, de s'orienter vers de nouveaux processus de production ou de nouvelles activités. Le territoire est confronté à un défi économique et social qui justifie l'implication des acteurs publics et privés.

Comme dans le premier cas, de grandes entreprises peuvent prendre part à des démarches territoriales d'anticipation.

Cette configuration peut concerner tous les territoires industriels marqués par la transition énergétique ou des activités dont les processus et les produits évoluent rapidement tels que la chimie. Ces évolutions prennent du temps. Comme les grands chantiers elles se planifient. Elles nécessitent de s'interroger collectivement sur les secteurs en émergence, sur l'adaptation des compétences et sur les parcours de reconversion.

- **Une action volontariste dans un territoire qui ne connaît pas d'évolution majeure de son tissu industriel.**

C'est le cas de la zone de Strasbourg-Molsheim en Alsace et c'est plus largement la situation de la grande majorité des territoires de notre pays.

Aucun projet ou aucune menace ayant un impact massif sur l'emploi n'est identifié, mais l'ensemble des activités évoluent, le chômage augmente, certains secteurs ont beaucoup de salariés proches de la retraite, les jeunes ont beaucoup de mal à trouver du travail, des offres d'emploi restent non pourvues, les PME et les TPE ont besoin d'être accompagnées.

Dans ces territoires, le lancement d'une action doit s'appuyer à la fois sur une impulsion politique et sur des propositions opérationnelles.

L'impulsion politique est indispensable pour donner une légitimité et une direction.

L'appui technique est nécessaire pour construire le cadre, formaliser les arguments, rencontrer les acteurs, organiser les rencontres, etc.

Le verdissement de l'économie locale peut donner le cadre, les arguments et les perspectives de cette mobilisation.

En effet, la transition écologique est un enjeu de développement territorial qui interroge plusieurs dimensions de l'action des collectivités et des acteurs territoriaux :

- L'action économique.
- La régulation du marché de l'emploi, la formation et l'insertion professionnelle.
- La commande publique.
- L'inclusion sociale.
- La sensibilisation citoyenne.

Les arguments et les objectifs sont très nombreux. Ils peuvent s'adapter à une grande diversité de territoires.

*« L'enjeu de la croissance verte est de rendre l'écosystème globalement performant, de réduire les handicaps, de partager les savoir-faire, de faciliter l'innovation mutualisée, c'est-à-dire de chasser en meute et non plus individuellement. C'est **un nouveau regard sur la compétitivité qui concerne tous les systèmes productifs, toutes les offres de service** ».*

Robert JESTIN – Président du Cluster Eco-Origin

Le lancement d'une démarche peut s'appuyer sur des questions concrètes telles que :

- *Est-ce que les conséquences de la transition écologique sont une menace ou opportunité pour le territoire ?*
- *Est-ce que les entreprises du territoire seront prêtes pour appliquer les nouvelles réglementations et normes environnementales ? pour répondre aux orientations des dépenses publiques et se positionner sur les nouvelles exigences des marchés publics et privés ? pour s'adapter aux nouvelles attentes de consommateurs ? pour prendre en compte l'augmentation du prix de l'énergie ?...*
- *Est-ce que les entreprises auront les ressources, notamment humaines, pour réussir ces changements ?*
- *Comment préparer tous les actifs, salariés et demandeurs d'emploi, à être partie prenante de cette transition ? à être capable de s'adapter aux nouvelles exigences des employeurs ?*

Le lancement d'une démarche peut être soutenu par **le repérage, la valorisation et la mise en relation d'actions déjà engagées par des entreprises, individuellement ou collectivement, pour s'engager dans la transition écologique.**

Dans beaucoup de territoires, les initiatives existent mais les informations sont très diffuses et dispersées. L'identification et la capitalisation de ces initiatives peut sensibiliser et fédérer des acteurs. Ainsi par exemple, le lancement d'une démarche de GPECT sur l'étang de Berre, à l'origine centrée sur la filière chimie mais élargie à l'ensemble des activités sous-traitantes a généré une réelle dynamique d'acteurs sur le territoire, fédérant représentant du monde économique (fédérations de la chimie, de la métallurgie...), entreprises, acteurs institutionnels de l'emploi et de l'économie (DIRECCTE, Pôle emploi, sous-préfecture...). De nombreuses initiatives sont coordonnées pour anticiper les mutations vers une économie de la transition énergétique, les accélérer et accompagner les mutations professionnelles.

On peut souligner l'efficacité d'une démarche volontariste et coordonnée telle que la développe la région Alsace qui met en cohérence la stratégie régionale d'innovation, les objectifs des pôles de compétitivité, le programme de développement de la formation.

La transition écologique ouvre beaucoup de portes, elle fait circuler l'information, elle rassemble des acteurs qui ne se connaissaient pas, elle ne peut se réussir que dans la concertation, elle crée un consensus sur des objectifs opérationnels.

Si toutes les démarches de GPECT - qui se multiplient à travers les territoires et qui se limitent souvent à des actions de diagnostic et de concertation - se « verdissent », est-ce qu'elles ne trouveraient pas de nouveaux ressorts pour mobiliser les entreprises et réussir le lien entre les stratégies de développement économique et les actions pour l'emploi ?

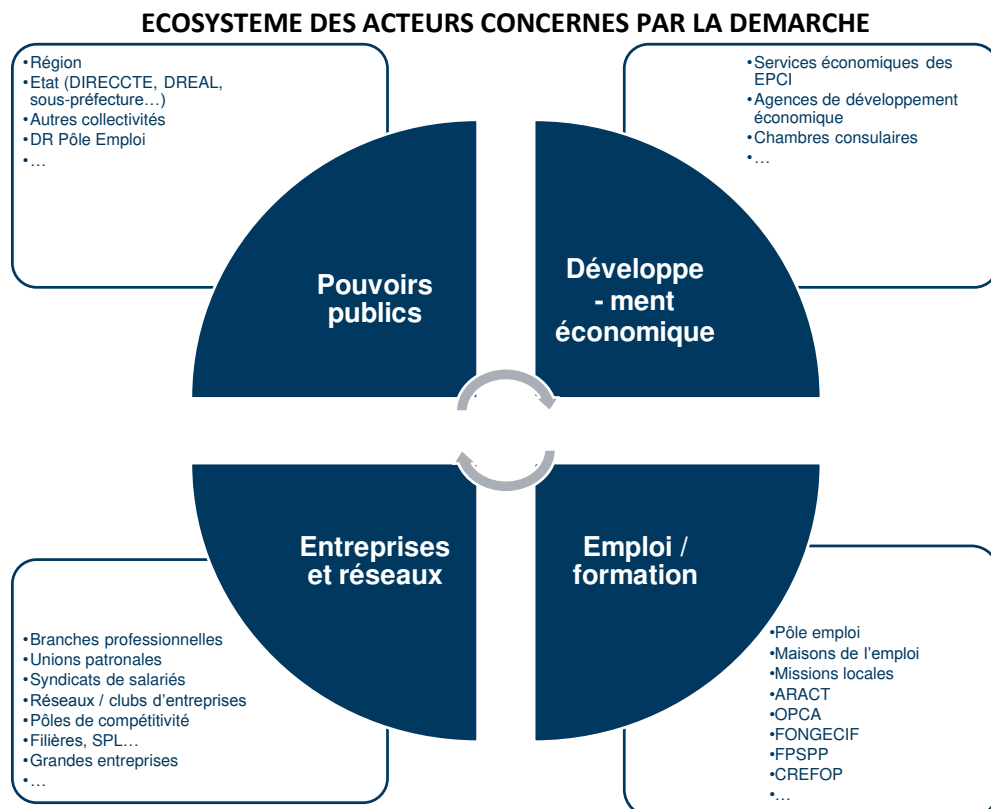
1.3. LA MOBILISATION : QUELS ACTEURS IMPLIQUER DANS LA DEMARCHE ?

Un projet devient peu à peu une démarche territoriale structurée et dynamique si les acteurs concernés partagent les orientations proposées et s'impliquent dans un plan d'action.

L'information et la mobilisation des acteurs doit se faire en prenant en compte 4 grands types d'institutions et d'opérateurs :

- Les pouvoirs publics ;
- Les acteurs du développement économique ;
- Les opérateurs de l'emploi et de la formation ;
- Les entreprises et leurs réseaux.

Le schéma ci-après identifie les principaux acteurs qui peuvent être mobilisés dans ce type de démarche. Selon les territoires la liste précise des acteurs pourra être adaptée.



La qualité de la mobilisation dépend de plusieurs facteurs.

- En premier lieu, elle doit **créer des liens entre les questions de l'emploi et celles du développement économique.**

Il s'agit de décloisonner et de développer la concertation entre des catégories d'acteurs qui opèrent dans deux mondes très éloignés, chacun son vocabulaire, chacun ses dispositifs, chacun ses interlocuteurs et ses réseaux.

Ce décloisonnement concerne à la fois les institutions au sein desquels les services « emploi » et « industrie » ne collaborent pas et les organismes spécialisés qui restent souvent enfermés dans leurs réseaux et leurs expertises.

Trois remarques peuvent illustrer ce propos :

- o le manque d'échanges au sein des DIRECCTE entre les équipes emploi et les équipes entreprises et économie (ex-Drire, notamment) ;
 - o la place très faible accordée à l'emploi dans les pôles de compétitivité ;
 - o ou encore l'absence quasi-totale du thème de l'emploi dans l'organisation des DREAL.
- La mobilisation des acteurs doit **créer des liens entre les acteurs de la transition écologique et les acteurs de l'emploi.**

C'est un prolongement de la proposition précédente. Le partenariat doit intégrer dès le départ les institutions et opérateurs qui interviennent dans la mise en œuvre de la transition écologique. La plupart d'entre eux sont loin des questions d'emploi. Il faut identifier les interlocuteurs, les informer, les solliciter. Les services de la DREAL peuvent faciliter cette recherche. Les services entreprises/économie/environnement de la Région et de la DIRECCTE sont aussi des relais.

- La mobilisation des acteurs doit **prendre en compte dès le départ la dimension intersectorielle de la démarche.**

Cette dimension est nécessaire pour créer toutes les conditions de la réussite des parcours de transition et pour valoriser tous les atouts de l'approche territoriale.

C'est une condition de l'efficacité et du décloisonnement.

- **Les entreprises et leurs réseaux doivent trouver leur place dans le réseau d'acteurs** et dans les procédures de concertation. C'est ce qui permet de s'ancrer tout de suite dans l'économie réelle.

Pour autant, **l'approche des entreprises doit se faire avec beaucoup de précaution**, à la fois dans les arguments utilisés, dans les interlocuteurs recherchés, dans les propositions formulées.

Beaucoup de démarches territoriales peinent à impliquer les entreprises. Dans beaucoup de cas, cela est dû au fait qu'elles sont sollicitées trop tôt, sur des sujets et dans des lieux qui sont trop loin de leurs préoccupations.

L'approche des entreprises doit se faire par étapes avec les principaux relais qui les fédèrent ou les accompagnent.

L'implication des employeurs est utile pour aborder des questions qui ont un lien direct avec leurs difficultés ou leurs attentes. Ces questions doivent être traitées en partant de leurs témoignages et des questions concrètes auxquelles ils sont confrontés.

On peut trouver dans le verdissement de l'industrie et dans l'organisation de la mobilité professionnelle des questions qui peuvent mobiliser les entreprises avec succès.

- **Les collectifs d'entreprises structurés sont des interlocuteurs très précieux dans la mise en place du partenariat.** Il faut les identifier, les rencontrer, les impliquer. Les collectifs orientent vers des entreprises à l'écoute, concernées par leur environnement.

Les collectifs d'entreprises peuvent devenir des leviers efficaces d'une démarche d'appui aux transitions.

Sur le plan pratique, l'identification des acteurs n'échappe pas à une première étape de recensement des structures concernées par les problématiques de transitions professionnelles et de transition écologique.

C'est un « recensement » souvent inédit car il franchit des frontières, celles du développement économique, de l'emploi, des filières et des branches professionnelles, celles du monde de l'environnement, et celles du marchand et du non marchand ...

Cette phase de repérage permet de « qualifier » les structures, de les positionner, de situer les complémentarités et les points de blocage.

A la suite de cette première phase de mobilisation des acteurs institutionnels du développement économique et de l'emploi, il s'agit de lister les structures (fédérations, pôles de compétitivité, filières...) et les entreprises qu'il serait pertinent d'intégrer à la démarche en fonction des filières prioritaires et des problématiques locales identifiées par les acteurs institutionnels.

Ces informations sont consolidées dans un fichier-contact, en regroupant les personnes à intégrer au projet dans chacune des quatre grandes catégories.

Les représentants d'entreprises et les chefs d'entreprises sont parfois difficiles à identifier. Leur participation est toutefois essentielle pour insuffler une **dynamique de projet centrée sur les besoins en compétences des entreprises.**

ILLUSTRATIONS ET CAS PRATIQUES

La présence d'un chargé de mission commun DREAL-DIRECCTE en PACA a facilité l'identification et la mobilisation des acteurs sur le territoire de l'Etang de Berre. Une liste d'environ quarante contacts a servi de base pour la constitution du groupe de travail et les invitations à la réunion

1.4. GOUVERNANCE ET PILOTAGE DE LA DEMARCHE

Cette étape porte sur les questions de gouvernance à **mettre en place lors du lancement de la démarche** qui constitue un moment particulier de mobilisation des acteurs. Plusieurs **facteurs-clés de succès** sont ressortis des expérimentations sur les territoires pilotes.

- **Volonté des responsables des différentes structures concernées de participer et de se mobiliser dans la démarche**

Avant toute chose, il est essentiel d'obtenir l'adhésion des différents acteurs concernés par la problématique des transitions professionnelles vers les filières vertes et verdissantes. Il est indispensable d'effectuer **un tour de table en début de projet** afin de s'assurer de la volonté des

responsables des dispositifs de l'emploi et des structures du développement économique de s'engager dans la démarche.

► Identification d'un pilote technique

Il est ensuite important d'identifier un **pilote technique** en charge du projet qui s'assure de la **mobilisation des acteurs** et de la **cohérence de la démarche avec les problématiques locales**.

Ce pilote, pour être légitime auprès des acteurs et assurer une mise en œuvre opérationnelle de la démarche, doit :

- être suffisamment disponible pour assurer le lancement puis l'animation de la démarche ;
- être "neutre" par rapport au choix des filières retenues ;
- assurer le lien et la bonne compréhension entre des acteurs qui n'ont pas toujours l'habitude de travailler ensemble.

En fonction de la configuration des acteurs locaux et des thématiques prioritaires sur le territoire (identification des besoins en compétences des entreprises, animation opérationnelle des passerelles...), le pilote peut être un **représentant de l'Etat**, de **Pôle Emploi** ou d'une **agence de développement économique**, etc.

A priori, il ne semble pas pertinent, au regard des critères listés ci-avant que celui-ci soit un chef d'entreprise, celui-ci risquant de manquer de temps et de n'être pas identifié comme un acteur "neutre" du territoire. Le choix du pilote est réalisé après une concertation avec les différentes personnes concernées par la démarche.

► Constitution de groupes de travail

L'élaboration des passerelles requiert la participation de structures qui ne sont pas toujours habituées à travailler ensemble. Par exemple, **les dispositifs du développement économique et les opérateurs de l'emploi opèrent souvent en parallèle** : ils collectent des informations complémentaires (offres d'emploi, projets de développement, difficultés de recrutement des entreprises...) qui ne sont pas systématiquement partagées. L'un des enjeux du projet consiste à les faire collaborer sur la problématique des transitions professionnelles vers les filières vertes et verdissantes et de faire **converger l'approche économique et l'approche « compétences » de la transition écologique**.

En outre, l'organisation des transitions professionnelles nécessite de renforcer les liens entre les opérateurs de l'emploi et les entreprises afin de mesurer et d'anticiper **l'impact de la transition écologique sur les emplois et les métiers du territoire**. Cette question est traitée de manière approfondie dans la partie 2 du kit méthodologique.

Pour favoriser cette collaboration, il faut prévoir **deux niveaux de concertation** :

- Des **réunions plénières** qui réunissent l'ensemble des acteurs concernés : **deux à trois réunions** de ce type en début de projet pour initier la démarche et faire **émerger les problématiques propres au territoire**, puis **une réunion tous les deux mois** pour assurer le suivi de la démarche. Le pilote technique est en charge d'inviter l'ensemble des acteurs à participer à ces **réunions** et d'animer ces premiers échanges formels.

- Des **réunions thématiques** en groupe restreint pour traiter chacun des thèmes phares relevés en réunion plénière (une réunion par mois). Il est ainsi possible d'imaginer par exemple un groupe de travail dédié à une filière connaissant une mutation profonde ou un groupe dont la thématique serait exclusivement la formation continue. La constitution de **groupes de travail** permet de "répartir" la charge de travail entre les différents acteurs. Il est judicieux de former des groupes qui mélangent des opérateurs du développement économique, des opérateurs de l'emploi et des représentants d'entreprises. Le pilote technique peut éventuellement confier l'animation de ces groupes de travail à d'autres acteurs du territoire.

Le pilote technique a la responsabilité de **consolider l'ensemble des informations relatives au projet** et, notamment, de recueillir les constats et les propositions issus de chacun des groupes de travail afin de **créer des synergies** et de répondre à la problématique globale.

► **Points de validation politique réguliers**

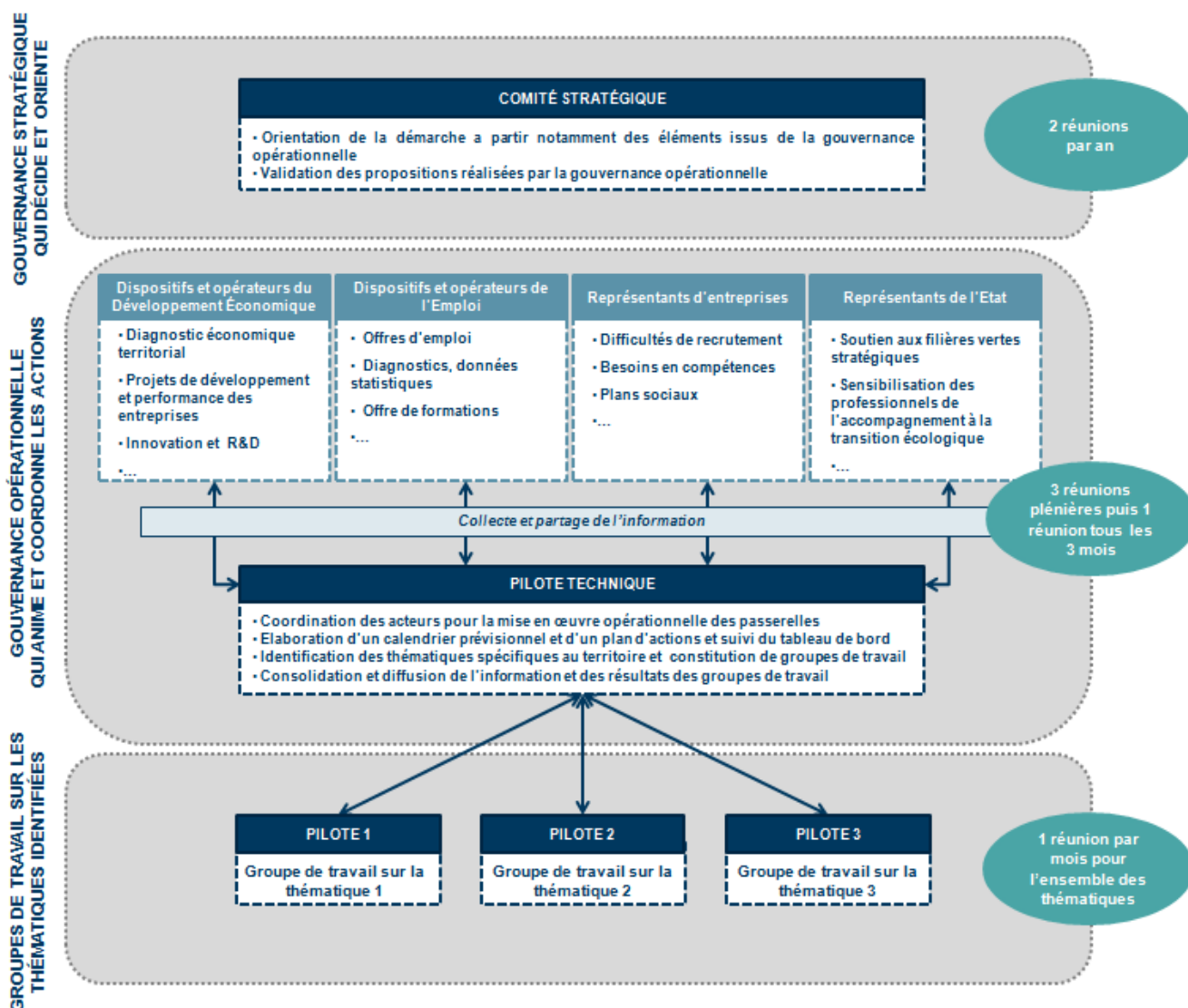
Des **temps de validation politique** sont également à prévoir au-delà des seules réunions techniques. Ces points de validation doivent se tenir de manière régulière pour ne pas ralentir le rythme du projet (deux réunions par an).

► **Temporalité**

La mise en œuvre des transitions est un processus relativement long car celles-ci ne peuvent être effectives que si l'ensemble des acteurs sont impliqués et participent aux réunions de travail pour élaborer des réponses opérationnelles. Il convient de prendre le temps nécessaire pour que les acteurs se connaissent et apprennent à travailler ensemble.

Le pilote peut établir un **calendrier prévisionnel** et un **plan d'actions** qui tiennent compte de ces paramètres et les faire valider par les différents contributeurs au projet. Il faut prévoir **entre 12 et 18 mois pour la démarche** avec un rythme moyen d'une réunion par mois (sachant que tous les acteurs ne sont pas présents à toutes les réunions). Il faudra veiller à ce que le projet ne soit pas trop dilué dans le temps pour éviter que les participants ne se démobilisent. Bien entendu, en fonction du projet initial (travail sur une filière spécifique ou sur plusieurs filières, taille du territoire...), la démarche pourra être plus ou moins conséquente.

EXEMPLE DE GOUVERNANCE DE PROJET



1.5. L'ANIMATION ET LE SUIVI TECHNIQUE DE LA DEMARCHE

Il est primordial d'assurer le suivi et l'animation de la démarche afin de pérenniser la mise en œuvre des passerelles sur le territoire.

► Maintien d'une animation régulière

Le tissu économique et les besoins des entreprises évoluent relativement vite et certaines passerelles peuvent devenir obsolètes si elles ne coïncident plus avec la réalité économique locale. C'est pourquoi, il est recommandé d'organiser des **réunions de travail régulières avec l'ensemble des acteurs impliqués dans la démarche (une réunion tous les trois mois)** pour suivre les actions menées dans le cadre du projet et les orienter en fonction des résultats obtenus. Par ailleurs, un travail de veille doit être réalisé pour **identifier de nouvelles filières et de nouveaux métiers et mettre à jour les passerelles** au regard des évolutions du contexte économique local.

► Organisation systématique du retour de besoins des entreprises

De manière générale, il est important de **systematiser la thématique emploi / compétences** lors de toutes les rencontres avec les entreprises du territoire. Au-delà d'un travail initial d'identification des besoins des entreprises, **cette approche doit être adoptée par l'ensemble des acteurs** afin de faire remonter l'information de manière efficace. Plus les opérateurs de l'emploi et du développement économique auront une idée précise des besoins en compétences des entreprises, plus ils pourront construire ensemble des passerelles pertinentes et sécuriser les parcours des personnes. Pour cela, ils devront **formaliser les besoins identifiés** à chacune de ces rencontres et **faire un retour rapide au pilote technique** qui pourra agréger ces constats et alimenter les échanges réguliers avec les groupes de travail.

ILLUSTRATIONS ET CAS PRATIQUES

La maison de l'emploi du Pays de la région Mulhousienne a lancé une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences sur le Sud Alsace, démarche nommée TransverS'AL et qui a abouti à créer le site Internet "monmetierdedemain" qui identifie, pour ce territoire, les passerelles entre des métiers fragilisés et des métiers en développement et les conditions de réussite de cette passerelle.

► Les pilotes

TransverS'AL est pilotée par la MEF du Pays de la Région Mulhousienne, qui consacre deux postes à la mise en place et au développement de ce projet.

► Les partenaires

TransverS'AL associe l'ensemble des acteurs de l'emploi, de la formation et du monde socioéconomique dans le Sud Alsace : Etat, Région, Chambres Consulaires, Pôle emploi, Maisons de l'emploi et de la formation, branches et réseaux d'entreprises, partenaires sociaux, OPCA, Fongecif Alsace.

► L'organisation du travail

Comité d'orientation

Il se réunit deux fois par an pour apprécier les avancées du projet. Ses membres sont les responsables des structures partenaires.

Groupes thématiques et groupes de travail ad hoc

Sur base des décisions du premier comité d'orientation, quatre groupes thématiques ont été mis en place (« Actualisation-diagnostic », « action-formations », « action-entreprises », « action-communication »). Après un an de fonctionnement, lors du comité d'orientation de février 2010, les partenaires ont souhaité changer de mode de travail, en réunissant des plus petits groupes de travail, montés spécifiquement en fonction des actions en cours. Pour conserver une vision globale des actions en cours, le site internet <http://www.transversal-sudalsace.fr/> est alimenté régulièrement avec accès aux partenaires.

2

Répérer les besoins des entreprises et les évolutions du territoire

	<i>Page</i>
2.1. COMMENT IDENTIFIER LES METIERS INDUSTRIELS FRAGILISES ?	32
2.1.1. Préambule	32
2.1.2. Cas de figure n° 1 : fermeture prévue d'un site industriel important, plans de sauvegarde de l'emploi en cours et projetés	34
2.1.3. Cas de figure n° 2 : pas de fermeture de site prévue	37
2.1.4. Alimentation de la « base de données » métiers	41
<hr/>	
2.2. QUELS SONT LES BESOINS EN COMPETENCES DES FILIERES VERTES OU VERDISSANTES EN EMERGENCE	46
2.2.1. Préambule	46
2.2.2. Cas de figure n° 1 : existence d'un projet structurant, de l'implantation ou du développement de quelques grosses entreprises	50
2.2.3. Cas de figure n°2 : un verdissement de l'économie diffus	51
2.2.4. Alimentation de la base de données	54

2. REPÉRER LES BESOINS DES ENTREPRISES ET LES ÉVOLUTIONS DU TERRITOIRE

Remarque : pour des raisons de clarté de la présentation, nous présentons ci-après en deux parties distinctes le travail d'identification des métiers industriels fragilisés et celui des métiers des filières vertes et verdissantes. Ces travaux peuvent bien entendu être conduits en parallèle.

2.1. COMMENT IDENTIFIER LES METIERS INDUSTRIELS FRAGILISES ?

2.1.1. Préambule

► L'identification difficile des métiers industriels fragilisés

Pour anticiper l'organisation de transitions professionnelles de salariés qui doivent se reconvertir, il est utile de repérer les métiers industriels fragilisés. Les salariés occupant ces métiers peuvent être en effet les premiers concernés par un projet les menant vers les filières vertes et verdissantes.

A l'origine de la démarche, il était envisagé d'identifier des métiers industriels en déclin. Cependant, l'analyse menée sur les territoires pilotes a abouti à plusieurs constats concernant l'identification de ces métiers et nous a conduits à utiliser plutôt le vocable de **métiers industriels fragilisés, amenant ou nécessitant des mesures de reconversion professionnelle**.

Deux constats majeurs expliquent ce changement de vocable :

- **Les tendances nationales de diminution des emplois industriels ne se retrouvent pas toujours au niveau local** : par exemple, contrairement aux tendances nationales, les secteurs de la chimie et de la sidérurgie résistent plutôt bien sur le territoire de l'étang de Berre. A l'échelle de ce bassin d'emploi, ce ne sont pas forcément les métiers industriels mais davantage ceux du tertiaire peu ou pas qualifiés qui connaissent les taux de chômage les plus importants.
- Si une baisse des effectifs est attendue dans l'industrie, il existe néanmoins toujours **des besoins de recrutements importants**, voire l'apparition de métiers en tension. Ces difficultés de recrutement semblent principalement dues au manque d'attractivité de certains métiers industriels et également à la problématique de renouvellement des départs en retraite dans ces secteurs. Ainsi par exemple, des travaux conduits par l'observatoire national de la métallurgie (« *Etude prospective sur l'évolution des emplois et des métiers de la métallurgie* » – *Observatoire de la Métallurgie, juin 2012*) mettent en avant, d'un côté de lourdes pertes d'emplois prévues sur la période 2010-2015 (taux de croissance annuel moyen de -1,3 % sur la période contre 0,3% pour l'ensemble de l'économie), mais également des besoins de recrutements élevés (besoins de recrutements

annuels moyens compris entre 115 300 et 128 700 entre 2010 et 2020) du fait d'un vieillissement accru des effectifs.

Par ailleurs, le verdissement global de l'industrie génère une évolution des besoins de compétences, qui se retrouve notamment dans les industries traditionnelles : **les métiers industriels évoluent, mais ne disparaissent pas forcément.**

Enfin, l'identification de ces métiers est rendue d'autant plus difficile que les entreprises communiquent souvent peu ces éléments, voire pour certaines les anticipent peu. L'identification de métiers fragilisés passe alors par l'observation d'un faisceau de critères qui permet de caractériser des métiers, qui demain, seront amenés à se raréfier ou à fortement évoluer.

La présentation ci-après propose une identification de ces métiers fragilisés selon deux cas de figure :

- d'une part, les métiers des filières industrielles locales qui sont **directement menacés** du fait de la fermeture prévue d'un site industriel important et/ou de plans de sauvegarde de l'emploi en cours et projetés (situation plus rare)
- d'autre part, les métiers des **filières industrielles locales qui souffrent de la crise économique sans qu'un plan de sauvegarde de l'emploi ou une fermeture soit pour autant annoncé** (diminution régulière, non remplacement des départs...). Ce cas est apparu comme le plus fréquent sur les territoires.

► **Un besoin d'informations précises et ciblées sur ces métiers et compétences associées, pour pouvoir par la suite construire les passerelles**

L'objectif n'est pas seulement d'identifier les métiers industriels fragilisés, mais de les caractériser précisément pour permettre, par la suite, de construire les passerelles.

Des outils existent déjà pour caractériser les métiers, comme les fiches métiers de pôle emploi dites, fiches ROME par exemple, qui identifient notamment :

- la définition du métier
- l'accès à l'emploi
- les conditions d'exercice de l'activité
- activités et compétences de base
- activités et compétences spécifiques
- environnement de travail
- mobilité professionnelle

Ces fiches sont très utiles et il ne sera le plus souvent pas nécessaire, pour des métiers "traditionnels" de modifier les compétences et savoir-faire attendus. Cependant, il sera nécessaire, tout d'abord, à partir d'une fiche métier type de valider l'adéquation avec les besoins propres au territoire (en ce qui concerne notamment les conditions d'exercice et les activités et compétences), mais également de préciser les spécificités locales, notamment en terme de secteurs d'activités, de taille d'entreprises présentes, de facteurs de fragilité spécifiques au territoire. La mise en avant de ces spécificités permettra d'aborder de manière plus fine les passerelles, mais surtout d'identifier les éventuels freins à lever. Un exemple de fiche-métier intégrant ces éléments locaux est présenté ci-après.

2.1.2. Cas de figure n° 1 : fermeture prévue d'un site industriel important, plans de sauvegarde de l'emploi en cours et projetés

Dans ce premier cas de figure, les acteurs impliqués dans la démarche sont informés de la fermeture prévisionnelle d'un site industriel ou d'un plan de sauvegarde de l'emploi prévu à moyen terme. Leur objectif est de compenser les diminutions des effectifs sur certains métiers industriels en favorisant les transitions professionnelles des salariés concernés par ces destructions d'emplois vers des métiers des filières de l'économie verte.

Cette situation, relativement exceptionnelle, peut justifier la constitution d'un groupe de travail dédié au(x) site(s) industriel(s) en question. Ce groupe de travail devra travailler en collaboration avec la (ou les) entreprise(s) afin d'identifier précisément les métiers impactés et d'élaborer des solutions adaptées.

Ce travail de recherche et de formalisation des informations métiers s'articule en deux phases :

- **Une première phase de collecte des données métiers :**
 - ✓ Les membres du groupe de travail organisent une réunion avec le(s) responsable(s) des ressources humaines et des experts métiers afin de réaliser une cartographie des métiers concernés par le plan de sauvegarde de l'emploi ou la fermeture de site.
 - ✓ Les fiches de poste des métiers identifiés lors de cette réunion sont transmises au groupe de travail et une recherche documentaire est réalisée pour chacun des métiers (fiche ROME Pôle Emploi, fiche ONISEP, Mon Métier de Demain...).
 - ✓ Des informations complémentaires sur l'environnement de travail des salariés et les compétences-clés des métiers concernés sont collectées lors d'entretiens individuels avec des directeurs de ressources humaines ou des responsables de production.
- **Une deuxième phase de construction des fiches métiers :**
 - ✓ Il s'agit d'exploiter les informations recueillies lors de la première phase et d'élaborer des fiches métiers en faisant apparaître les opportunités de transférabilité propres à chaque métier.
 - ✓ Cette analyse pourra être enrichie grâce à des échanges avec le(s) responsable(s) des ressources humaines pour préciser pour chaque métier les compétences transférables et les proximités avec d'autres métiers.

ILLUSTRATIONS ET CAS PRATIQUES

Certains outils peuvent permettre de collecter les informations nécessaires à la construction des fiches métiers et à la préparation des passerelles.

Lors de la première réunion avec les responsables des ressources humaines et les experts métiers de l'entreprise, le tableau ci-dessous permettra de lister de manière exhaustive les métiers concernés par les diminutions d'effectifs et de recueillir des informations de même nature sur chacun d'eux. Ce travail aboutira à la réalisation d'une première cartographie des métiers industriels fragilisés de(s) l'entreprise(s).

Pour chacun des métiers, il est important de connaître le nombre de personnes concernées par le plan de sauvegarde de l'emploi (ou l'effectif actuel en cas de fermeture de site). Les indications sur le salaire et le niveau de qualification ainsi que les spécificités liées à l'environnement de travail seront également prises en compte lors de la construction des passerelles.

EXEMPLE D'OUTIL DE COLLECTE DES INFORMATIONS SUR LES « METIERS INDUSTRIELS FRAGILISES »

Tableau à renseigner

Métiers	Effectif actuel	Nombre de personnes concernées	Descriptif du métier	Niveau de qualification	Indications sur le salaire	Compétences clés	Compétences transférables	Environnement de travail
Métier 1								
Métier 2								
Métier 3								
Métier 4								
Métier 5								
Métier 6								
Métier 7								

Des guides d'entretien plus approfondis peuvent également être utilisés lors des entretiens individuels avec des directeurs de ressources humaines ou des responsables de production pour collecter des données détaillées sur les métiers cartographiés (en particulier sur les compétences clés / transférables) et sur le profil des personnes concernées.

EXEMPLE DE GUIDE D'ENTRETIEN ENTREPRISE

Nom de l'interlocuteur :

Fonction :

Rappel des objectifs de l'entretien :

- Recueillir des informations sur le profil des personnes concernées par le plan de sauvegarde de l'emploi / la fermeture de site
- Identifier les activités réalisées par ces personnes
- Déterminer les compétences-clés et les proximités avec d'autres métiers
- Analyser les spécificités de l'environnement de travail

Profil des personnes :

- Nombre de personnes occupant le poste dans l'entreprise
- Temps moyen passé en poste
- Niveau de qualification et formations suivies (*formation initiale / formation continue*)
- Activité des personnes avant d'occuper le poste (*dans l'entreprise ou à l'extérieur*)
- Certification/formation particulière pour pouvoir exercer le métier

Description des activités (ou tâches) et des compétences-clés associées :

Tableau à renseigner

Activités	Description	Compétences clés associées à l'activité	Spécificité(s) de l'activité (ou des compétences associées) liée(s) au secteur d'activité ou à l'entreprise
Activité 1			
Activité 2			
Activité 3			
Activité 4			
Activité 5			

Organisation et degré d'autonomie :

- Travail en équipe ou activités réalisées individuellement
- Consignes extérieures, contrôle effectué par des personnes extérieures
- Interactions avec d'autres personnes (*objet + identification de leur fonction – hiérarchie, collègues, clients...*)

Environnement de travail :

- Description de l'environnement de travail (*usine, chantier, extérieur, intérieur*) et du lieu de réalisation des activités (*bureau, atelier...*)
- Service / département dans l'entreprise
- Spécificités de l'environnement de travail : nuisances et/ou risques (*température, lumière, bruit, posture...*)
- Contraintes liées aux conditions d'exercice de l'activité (*périodicité, travail de nuit...*)
- Description des équipements de protection collective et individuelle requis
- Habilitation particulière pour pouvoir travailler sur le lieu de travail
- Autres...

Niveau de transférabilité vers d'autres secteurs d'activité et proximité avec d'autres métiers :

- Degré de transférabilité vers le même métier exercé dans un autre secteur d'activité
- Proximité avec d'autres métiers (tous secteurs d'activité confondus)

2.1.3. Cas de figure n° 2 : pas de fermeture de site prévue

Dans la majorité des cas, les acteurs impliqués dans la démarche ne disposeront pas d'informations précises de la part des entreprises concernant la fermeture d'un site ou la prévision d'un plan de sauvegarde de l'emploi. En effet, ces informations sont généralement difficiles à obtenir car les entreprises préfèrent préserver une certaine confidentialité sur ces questions. En outre, certaines entreprises (en particulier les PME et les ETI) manquent parfois de visibilité quant à l'évolution de leur effectif à moyen terme et ne sont pas capables de communiquer ce type d'information.

Dans ce cas de figure, la **solution « idéale »** consiste à mettre en œuvre une démarche de **GPEC territoriale** afin de faire émerger les besoins en emploi et compétences des entreprises locales. Cette analyse approfondie des besoins des entreprises permettra d'identifier des métiers industriels fragilisés et de procéder à l'écriture des fiches métiers en mettant l'accent sur les proximités avec d'autres métiers.

ILLUSTRATIONS ET CAS PRATIQUES

La mise en place d'une démarche de GPECT est le choix fait par la Maison de l'Emploi et de la Formation du Pays de la Région Mulhousienne dans le cadre de la démarche Transvers'AL qui a abouti notamment à la création du site Internet monmétierdedemain.com. Des zooms sur différents secteurs d'activités particulièrement importants du territoire ont été réalisés, permettant la mise en œuvre d'une démarche progressive.

La Maison de l'Emploi et de la Formation intervenant sur le territoire de Molsheim a également opté pour une GTEC ; les différentes étapes de ce projet ont été les suivantes :

- Cadrage du projet
 - ✓ analyse économique rapide : secteurs en développement / en déclin ou fragilisés
 - ✓ identification des cibles d'entreprises à rencontrer (quels secteurs d'activités ? quelle taille d'entreprises ?)
- Travail de terrain et rencontres individuelles d'entreprises (84 entreprises rencontrées) pour identifier précisément les métiers fragilisés ou en développement, les caractériser, préciser les attentes des entreprises
- Travail de consolidation et de construction des passerelles (travail conduit avec AFPA transition)

Si aucune démarche de type GPEC n'est mise en place, la **méthode suivante peut être appliquée** :

- **Étape 1 - Identifier les filières industrielles fragilisées à partir de "signaux faibles" du territoire.** Une analyse réalisée par KATALYSE et OPUS a permis de déterminer à partir de l'évolution de l'emploi ces dernières années et des tendances prospectives nationales, les **six filières industrielles les plus fragilisées au niveau national** (cf. Illustrations et cas pratiques de cette partie). Les acteurs de la démarche peuvent ainsi se baser sur cette première analyse et déterminer parmi les six filières identifiées au plan national quelles sont les filières les plus pertinentes, à retenir au niveau local. Ce choix est réalisé principalement en fonction du **poinds de la filière en termes d'emploi** et de **l'évolution de l'effectif dans le secteur** sur les cinq dernières années.

- **Étape 2 - Dresser une première liste de métiers fragilisés parmi les filières industrielles retenues.** Cette liste est établie à partir de l'analyse du nombre de demandeurs d'emploi par métier et de leur évolution sur le territoire sur les cinq dernières années. Les tendances nationales prospectives des emplois (disponibles dans les études des fédérations professionnelles) peuvent venir enrichir cette analyse quand elles existent.
- **Étape 3 - Travailler directement avec les entreprises pour valider la liste des métiers identifiés et préciser leurs spécificités locales.** Un maximum d'entreprises des filières ciblées (au moins 10-15 par filière) peuvent être sollicitées afin de valider la pertinence de la liste de métiers et de recueillir des informations complémentaires concernant les spécificités de l'environnement de travail (taille d'entreprises, secteurs d'activité, conditions de travail...), le profil des personnes occupant ces postes et les compétences-clés de ces métiers.

ILLUSTRATIONS ET CAS PRATIQUES

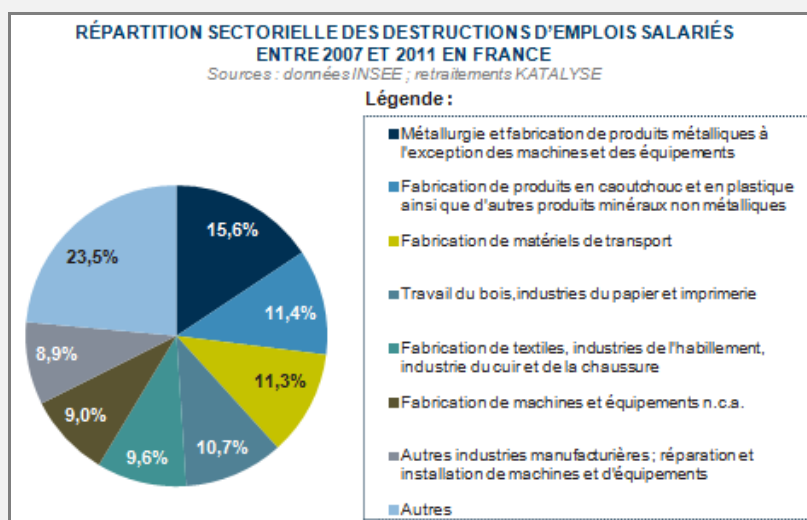
Etape 1 : analyse de l'emploi industriel et identification des filières industrielles les plus impactées par le déclin sur le plan national

a. Analyse des tendances industrielles passées

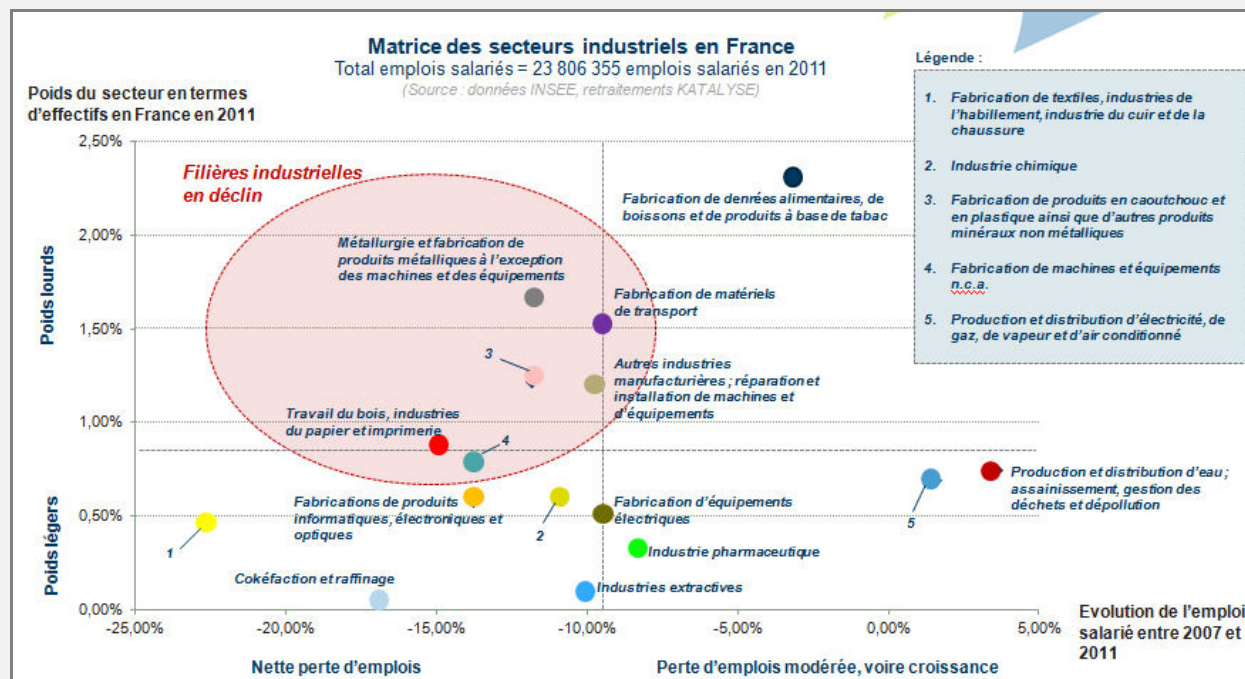
Le secteur industriel a connu une **nette décroissance** entre 2007 et 2011 au niveau national. Le nombre d'emplois salariés a diminué de 9,3 % sur la période, ce qui correspond à une perte nette de 335 467 emplois. Certaines filières ont été particulièrement impactées : le graphe ci-dessous montre que 77 % des destructions d'emplois enregistrées entre 2007 et 2011 concernent sept filières industrielles. Les trois secteurs suivants enregistrent les pertes les plus importantes en termes d'emplois :

- ✓ **La métallurgie et la fabrication de produits métalliques** : la production a fortement chuté dans le secteur de la fonderie (taux de croissance annuel moyen de -9,6 % en 2012) et dans la sidérurgie (TCAM de -8 % en 2012).
- ✓ **La fabrication de produits en caoutchouc et en plastique ainsi que d'autres produits minéraux non métalliques** : la fabrication de produits céramiques, en terre cuite et de produits réfractaires ainsi que la fabrication de verre et d'articles en verre ont été particulièrement touchées (TCAM respectifs de -52,7 % et - 9,2 % en 2012).
- ✓ **L'industrie automobile** (TCAM de -12,7 % en 2012).

Certaines activités de l'industrie chimique comme la fabrication de fibres artificielles ou synthétiques (TCAM de -18,7 % en 2012) et la fabrication de peintures, vernis, encres et mastics (-8,0 %) sont également impactées par cette décroissance.



L'ensemble des secteurs industriels ont été positionnés dans la matrice ci-dessous en fonction de leur poids en termes d'effectifs en 2011 et de l'évolution de leur emploi salarié entre 2007 et 2011. Cette matrice permet ainsi de déterminer les filières industrielles en déclin en termes d'emplois.



b. Analyse des tendances industrielles prospectives

Les projections de croissance sont relativement limitées pour le secteur industriel en France. Le taux de croissance annuel moyen (TCAM) est estimé à 0,2 % entre 2012 et 2017 (source : données prospectives Oxford Economics). Ce ralentissement de la production manufacturière risque d'impacter plus particulièrement certaines filières, comme le montre le tableau ci-dessous. + outil Trendeo

TOP 10 DES SECTEURS INDUSTRIELS EN DÉCLIN DANS LES 5 PROCHAINES ANNÉES EN FRANCE
Sources : données Oxford Economics

Secteurs	TCAM
Industrie du cuir	-7,9 %
Fabrication de produits à base de tabac	-7,3 %
Industrie de l'habillement	-6,2 %
Fabrication de textiles	-4,5 %
Fabrication de fibres artificielles ou synthétiques	-3,5 %
Fabrication d'ordinateurs et d'équipements périphériques	-2,4 %
Construction de véhicules automobiles	-2,3 %
Fabrication de peintures, vernis, encres et mastics	-1,5 %
Autres industries manufacturières	-1,5 %
Imprimerie et reproduction d'enregistrements	-1,3 %

c. Synthèse : filières industrielles les plus impactées par le déclin

A l'issue de cette analyse macroéconomique, six filières ont été identifiées comme étant les plus impactées par le déclin. Ce résultat établi au niveau national peut cependant masquer des réalités très disparates sur les territoires.

	Nombre d'emplois en 2011	Poids du secteur au national en 2011	Evolution de l'emploi entre 2007 et 2011	Prévisions de TCAM entre 2011 et 2016
Métallurgie et fabrication de produits métalliques à l'exception des machines et des équipements	400 055	1,7 %	-12 %	-0,5 %
Fabrication de matériels de transport	367 923	1,5 %	-10 %	-1,1 %
Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique ainsi que d'autres produits minéraux non métalliques	291 254	1,2 %	-12 %	-1,3 %
Autres industries manufacturières ; réparation et installation de machines et d'équipements	285 900	1,2 %	-10 %	0,2 %
Travail du bois, industries du papier et imprimerie	207 723	0,9 %	-15 %	-1,4 %
Fabrication de machines et équipements n.c.a.	192 243	0,8 %	-14 %	1,7 %

Sources : données INSEE et Oxford Economics

Etape 2 : identification des métiers fragilisés parmi les filières industrielles retenues

Le territoire de l'étang de Berre ne disposant pas de GTEC territoriale, cette méthode a été appliquée pour identifier les métiers industriels fragilisés.

Lors de l'étape 1, l'analyse du tissu économique local a conduit les acteurs locaux à centrer la démarche sur deux secteurs industriels majeurs et fragilisés car fortement soumis à la concurrence internationale :

- ✓ La **sidérurgie/métallurgie** (4 100 emplois) : l'étude-action pour le développement industriel de l'ouest de l'Etang de Berre prévoit une perte de 573 emplois dans le secteur de la métallurgie et la fabrication de produits métalliques sur le territoire du SCOT d'ici 2016, soit 13 % des effectifs.
- ✓ La **chimie/pétrochimie et le raffinage** (près de 5 000 emplois) : ces secteurs sont particulièrement présents au sein de trois communes – Fos-sur-Mer, Berre-l'Etang et Martigues-Lavéra – qui concentrent plus de la moitié des emplois de la filière locale. L'écosystème territorial est constitué majoritairement de grandes entreprises qui opèrent dans différents domaines :
 - la **chlorochimie** (avec KEM ONE situé à Fos-sur-Mer et Lavera ; environ 600 salariés) ;
 - la **pétrochimie de 1ère transformation** (avec LYONDELL BASELL à Berre et à Fos-sur-Mer et NAPHTACHIMIE à Lavéra ; environ 2 300 emplois) ;
 - la **pétrochimie de 2ème transformation** (avec HUNSTMANN, BAYRE, etc. ; environ 700 emplois) ;
 - le **raffinage** (avec PETRO INEOS à Lavera et ESSO à Fos-sur-Mer ; environ 1 000 emplois).

L'analyse du nombre de demandeurs d'emploi par métier a permis de cibler certains métiers industriels :

- ✓ 18 % des demandeurs d'emploi de la zone d'emploi d'Istres Martigues sont enregistrés comme « **agent de maintenance industrielle** », « **mécaniciens d'entretien/maintenance industriel(le)** » et « **agents d'entretien d'équipement électriques** » en 2013, ce qui représente environ 200 personnes. En outre, avec l'apparition de nouvelles technologies et l'augmentation du niveau d'exigence des entreprises industrielles, les métiers de la maintenance industrielle connaissent d'importantes évolutions en termes de qualifications recherchées par les entreprises. Les trois métiers de maintenance cités précédemment ont été identifiés sur le territoire de l'étang de Berre comme des métiers industriels fragilisés.
- ✓ De la même manière, trois métiers ont été retenus dans la filière chimie/pétrochimie/raffinage car ils enregistrent des **taux de chômage relativement élevés** au niveau territorial et ont connu des baisses d'effectifs ces dernières années (*source : Pôle Emploi*) :
 - les « **techniciens de laboratoire d'analyse industrielle** » (3 % des demandeurs d'emplois de la zone d'emploi Istres Martigues en 2013, +29 % par rapport à 2012) ;
 - les « **pilotes d'installation énergétique et pétrochimique** » (3 % des demandeurs d'emplois de la zone d'emploi Istres Martigues en 2013, +25 % par rapport à 2012) ;
 - les « **conducteurs d'équipement de production chimique ou pharmaceutique** » (3 % des demandeurs d'emplois de la zone d'emploi Istres Martigues en 2013, +15 % par rapport à 2012).

La validation du choix de ces métiers doit être faite par les entreprises lors de rencontres spécifiques. Cette étape pouvant être conduite par des entretiens en face à face ciblés ou par une enquête en ligne ou enquête papier auprès des entreprises (cette méthode permet d'interroger plus d'entreprises mais le niveau d'information est plus limité, le questionnaire devant nécessairement ne pas être trop long).

2.1.4. Alimentation de la « base de données » métiers

L'ensemble des informations obtenues sont ensuite formalisées dans des fiches métiers. Ces dernières sont construites à partir de fiches métiers existantes, disponibles sur le site de Pôle Emploi (<http://www.pole-emploi.fr/candidat/les-fiches-metiers-@/index.jspz?id=681>).

La fiche métier est composée d'une première partie concernant **la description du métier et des activités qui le composent**. Les parties « définition du métier », « accès à l'emploi métier », « conditions d'exercice de l'activité » et « activités et compétences de base » de cette fiche peuvent être directement reprises des fiches ROME et complétées par les informations collectées lors des éventuels entretiens avec des responsables des ressources humaines ou des experts métiers (cf. partie 2.a.2). Le « statut d'exercice de l'activité » est récupéré au niveau des fiches métiers ONISEP (<http://onisep.net/>).

La seconde partie de la fiche porte sur **les spécificités du métier au niveau territorial**. Les fiches sont ainsi **adaptées en fonction de la réalité de la situation locale**. Une analyse des tendances territoriales est réalisée afin d'identifier les entreprises concernées par le métier, de déterminer la **typologie et les caractéristiques du tissu d'employeurs** et de préciser les **données territoriales de l'emploi** (nombre d'emplois dans le secteur concerné, taux de chômage relevé au niveau local sur

le métier...). Cette mise en contexte est essentielle pour construire ensuite des passerelles pertinentes, qui tiennent compte des spécificités locales.

ILLUSTRATIONS ET CAS PRATIQUES

Des démarches de repérage des métiers industriels fragilisés ont été menées sur les trois territoires pilotes (voir les points 2.a.2 et 2.a.3 sur la démarche à suivre) et 16 fiches métiers ont été réalisées en appliquant la méthode présentée ci-dessus.

- **5 fiches sur le territoire du Havre** : soudeur, chaudronnier – tôlier, ouvrier de manutention portuaire, agent d'assemblage mécanique et conducteur d'appareil des industries chimique ;
- **6 fiches sur le territoire de l'étang de Berre** : conducteur d'appareils des industries chimiques, mécanicien de maintenance industrielle, agent d'entretien d'équipements électriques, pilote d'installation des industries pétrochimiques, technicien de laboratoire d'analyse industrielle ;
- **5 fiches sur le territoire de Molsheim** : agent de maintenance industrielle, opérateur de production des métaux, régleur, technicien de laboratoire, opérateur sur machine de production mécanique.

EXEMPLE DE FICHE METIER INDUSTRIEL FRAGILISE (telle que conçue par KATALYSE et OPUS3)

METIER : TECHNICIEN DE MAINTENANCE INDUSTRIELLE

ROME – I1304

DESCRIPTIF DU METIER (Source : Fiche métier Pôle Emploi)

■ Définition

- › Effectue l'entretien, le dépannage, la surveillance et l'installation d'équipements, de matériels industriels ou d'exploitation de conception pluritechnologique, selon les règles de sécurité et la réglementation.
- › Peut effectuer la planification d'opérations de maintenance ou d'installation d'équipements.
- › Peut coordonner une équipe.

■ Accès à l'emploi/métier

- › Cet emploi/métier est accessible avec un Bac professionnel ou un Bac+2 (BTS/DUT) en maintenance, mécanique, électricité, automatisme, électronique, électrotechnique.
- › Un ou plusieurs Certificat(s) d'Aptitude à la Conduite En Sécurité -CACES- conditionné(s) par une aptitude médicale à renouveler périodiquement peu(ven)t être requis.
- › Des habilitations spécifiques (électrique, nucléaire, ...) sont exigées selon le secteur d'activité.
- › La pratique de l'anglais (vocabulaire technique) peut être demandée.

■ Conditions d'exercice de l'activité

- › L'activité de cet emploi/métier s'exerce au sein d'entreprises industrielles (construction automobile, production d'énergie, sidérurgie, chimie, ...), de transport, de sociétés de services, de services après-vente de constructeurs ou de distributeurs d'équipements, des armées en relation avec différents intervenants (production, méthode, sécurité, client, ...). Elle peut impliquer des déplacements.
- › Elle varie selon le secteur (métallurgie, sidérurgie, ferroviaire, ...), le mode d'organisation (topomaintenance, ...), le type et le degré d'automatisation des équipements du site.
- › Elle peut s'exercer par roulement, les fins de semaine, jours fériés, de nuit et être soumise à des astreintes.
- › Elle peut s'effectuer en hauteur, en zone à risques (toxicité, corrosivité, explosibilité) et impliquer le port de charges.
- › Le port d'équipements de protection (chaussures de sécurité, gants, masque, ...) est exigé.

■ Statut d'exercice de l'activité : salarié

(suite)

ACTIVITES ET PRINCIPALES COMPETENCES ASSOCIEES AU METIER

ACTIVITES	COMPETENCES
<ul style="list-style-type: none">› Effectuer le montage et l'installation d'éléments ou de sous-ensembles de l'équipement industriel ou d'exploitation selon les dossiers machines, les documentations, ...› Réaliser les réglages de mise au point de l'équipement industriel ou d'exploitation et contrôler son fonctionnement› Localiser la panne sur l'installation de production ou d'exploitation et déterminer les solutions techniques et les conditions de remise en état de l'équipement› Identifier, réparer ou remplacer les organes et les éléments des systèmes défectueux (engrenages, roulements à billes, distributeurs hydrauliques, automatismes, ...)› Modifier ou adapter les équipements selon les impératifs de production (cadences, nouveaux produits, ...) ou les évolutions réglementaires› Présenter les spécificités techniques aux clients ou aux utilisateurs et les accompagner dans la prise en main de l'équipement› Renseigner les supports de suivi d'intervention et transmettre les informations au service concerné	<p>Savoirs théoriques et procéduraux</p> <ul style="list-style-type: none">› Mécanique› Electricité› Hydraulique› Pneumatique› Electrotechnique› Electromécanique› Eléments de base en automatisme› Eléments de base en électronique› Règles de sécurité› Techniques de soudure <p>Savoirs de l'action</p> <ul style="list-style-type: none">› Lecture de dessins techniques› Lecture de plan, de schéma› Utilisation d'appareils de mesure électrique (multimètre, ...)› Utilisation d'appareil de tests (pressions, débit, vibrations, ...)› Utilisation d'appareils de métrologie

LES TENDANCES TERRITORIALES

Le tissu économique local est marqué par une forte représentation de la production industrielle (en particulier de biens intermédiaires) et des secteurs de l'énergie, du transport et de la logistique. La présence du port et des activités industrielles (métallurgie, pétrochimie) sur le pourtour de l'étang de Berre expliquent la prédominance des métiers d'entretien et de maintenance industrielle dans la typologie de l'emploi local.

Le diagnostic économique du territoire révèle certaines faiblesses qui ont un impact direct sur l'évolution de ces métiers. Tout d'abord, la forte concentration de l'emploi industriel dans de grands établissements engendre une certaine dépendance vis-à-vis de centres de décision situés à l'extérieur du territoire. En outre, les activités industrielles présentes sur l'étang de Berre concernent en majorité des industries de moyenne à basse technologie qui sont susceptibles d'être délocalisées du fait de leur faible capacité de différenciation.

Ces facteurs de fragilité relevés au niveau local viennent renforcer la tendance nationale de diminution progressive des effectifs des secteurs industriels traditionnels, au profit du développement d'activités à plus forte valeur ajoutée. Ainsi, l'étude-action pour le développement industriel de l'ouest de l'étang de Berre prévoit une perte de 11,5 % des emplois industriels d'ici 2016 sur le territoire du SCOT et identifie deux secteurs qui risquent d'être particulièrement touchés : la métallurgie et la fabrication de produits métalliques (-573 emplois, soit 13 % des effectifs) et le raffinage (-442 emplois, soit 27 % des effectifs).

Outre cette fragilité liée au contexte économique local, le métier de technicien en maintenance industrielle connaît d'importantes évolutions en termes de niveau de compétences requises pour exercer la profession. Avec l'apparition de nouvelles technologies, on constate un accroissement du besoin des entreprises industrielles en personnel qualifié sur ces métiers.

L'ensemble de ces mutations participent à la précarisation des métiers de la maintenance industrielle :

18 % des demandeurs d'emploi sur la zone d'emploi d'Istres Martigues en 2013 sont enregistrés comme « agent de maintenance industrielle », « mécaniciens d'entretien/maintenance industriel(le) » et « agents



Le métier fragilisé :

Agent de maintenance industrielle

Partager Imprimer

A+ A-

[Découvrir le métier](#) ▾ [Tendances du métier](#) ▾ [Possibilités de reconversion](#) ▾ [Vos réactions](#) ▾

Un métier fragile que l'on peut exercer dans des secteurs qui recrutent

L'agent de maintenance industrielle participe aux opérations nécessaires au maintien et à l'amélioration des performances des systèmes de production par des actions de maintenance préventive, dépannage et réparation. Il participe aux opérations (visites, entretien) visant à prévenir l'apparition de pannes d'un système industriel. Si la panne survient, il fait en sorte que l'équipement redémarre aussi vite que possible en repérant la fonction défaillante et en procédant aux échanges standard d'éléments mécaniques, pneumatiques, hydrauliques ou électriques. Il procède ensuite à la remise en service.



Principales compétences

- Appliquer et faire appliquer des procédures
- Gestes et postures
- Exploiter une documentation technique
- Bases du dessin technique, lecture de dessin
- Connaissances en mécanique, électricité, hydraulique et pneumatique
- Utiliser des instruments de mesure
- Mesurer des paramètres (vibration, vitesse, pression, débit, niveau, température,...)
- Paramétrer et régler les différents éléments d'un équipement industriel
- Utiliser l'outil informatique (saisie de données)
- Rédiger des comptes-rendus
- Réaliser des opérations de soudage
- Réaliser des opérations d'usinage : tournage, fraisage, ...



Principales tâches

- Préparer et organiser son intervention de maintenance préventive et de dépannage

Code ROME : I1304 - I1309 - I1310

Secteur(s) d'activités : Aéronautique, spatial, Alimentaire, Armée, Armement, Automobile, Bois, ameublement, Chimie, Chimie fine, Construction navale, Eco-industrie, Electricité, Electroménager, Electronique, Energie, nucléaire, fluide, Ferroviaire, Habillement, cuir, textile, Industrie cosmétique, Industrie du papier, carton, Information et communication, Machinisme, Mécanique, travail des métaux, Métallurgie, sidérurgie, Nautisme, Optique, optronique, Parachimie, Pétrochimie, Plasturgie, caoutchouc, composites, Sport et loisirs, Transport/logistique, Verre, matériaux de construction

Indications sur le salaire

En moyenne, un agent de maintenance industrielle débutant gagne entre 1400 et 1700 euros brut par mois dans le Haut-Rhin sur la base de 35 heures.

(suite)

- Effectuer des visites préventives d'équipements industriels en intégrant des collectes et des mesures de paramètres d'état d'un bien
- Localiser l'origine d'un dysfonctionnement et repérer la fonction défaillante
- Procéder, sur un équipement industriel à l'arrêt et sur instructions, à des échanges standard d'organes mécaniques, de composants électriques, pneumatiques et hydrauliques
- Remettre en service, sur instruction, un équipement industriel
- Renseigner un compte-rendu d'intervention et les documents de maintenance préventive et de dépannage
- Réaliser, à partir d'un plan, la distribution électrique et le câblage des composants de commande et de puissance d'une installation industrielle
- Connecter au réseau pneumatique, à partir d'un plan, un équipement industriel et raccorder ses composants
- Assembler à partir d'un plan, les sous-ensembles hydrauliques d'un équipement industriel et raccorder ses composants
- Remplacer les pièces à l'intérieur d'un organe mécanique d'un équipement industriel
- Réaliser ou remettre en état une pièce mécanique simple par des opérations d'usinage, de soudage, ...

Titres et certifications

- Certificat de qualification professionnelle Inter - branches (CQPI) : Opérateur de maintenance industrielle
- Certificat de qualification professionnelle Inter-branches (CQPI) : Technicien de maintenance industrielle



L'environnement de travail

- Ce travail s'effectue généralement seul, en atelier, et requiert une disponibilité permanente ainsi que l'observation stricte des règles de sécurité.
- En maintenance corrective, l'activité est souvent soumise à des rythmes et des horaires d'intervention liés aux impératifs de la production. Les horaires sont généralement réguliers bien qu'il existe parfois des services d'astreintes, un travail de nuit ou posté.
- Le déplacement et la manipulation de charges sont parfois nécessaires. Un ou plusieurs certificats d'aptitude à la conduite en sécurité (CACES) conditionné par une aptitude médicale à renouveler périodiquement peuvent être requis.
- Des habilitations spécifiques (électrique, nucléaire...) sont exigées selon le secteur d'activité.

Les tendances du métier de : Agent de maintenance industrielle

[retour en haut](#) ^

Tendances du métier dans le Sud Alsace

L'agent de maintenance industrielle est un métier porteur et en constante évolution, d'où une nécessité de se former aux nouvelles technologies. On sait qu'en Alsace, plus de 30% (soit 4000 emplois) des postes de techniciens de maintenance devront être renouvelés d'ici à 2010 (source: OREF, INSEE). Les ouvriers qualifiés de maintenance en mécanique figurent parmi les 10 métiers les plus recherchés dans le bassin d'emploi de Saint Louis (source: Pôle emploi, BMO). De plus en plus, les services de maintenance sont externalisés. Dans le Pays de la région mulhousienne, ces activités de soutien aux entreprises ont créé près de 1000 emplois entre 2001 et 2009 (source: étude sur les secteurs porteurs, MEF).

Evolutions du métier

	2011	2012	2013
Demande d'emploi	628	659	642
Offres d'emploi	289	421	363

Nombre d'offres d'emplois collectées par Pôle emploi. Certains employeurs utilisent d'autres méthodes de recrutement.

2.2. QUELS SONT LES BESOINS EN COMPÉTENCE DES FILIÈRES VERTES OU VERDISSANTES EN ÉMERGENCE ?

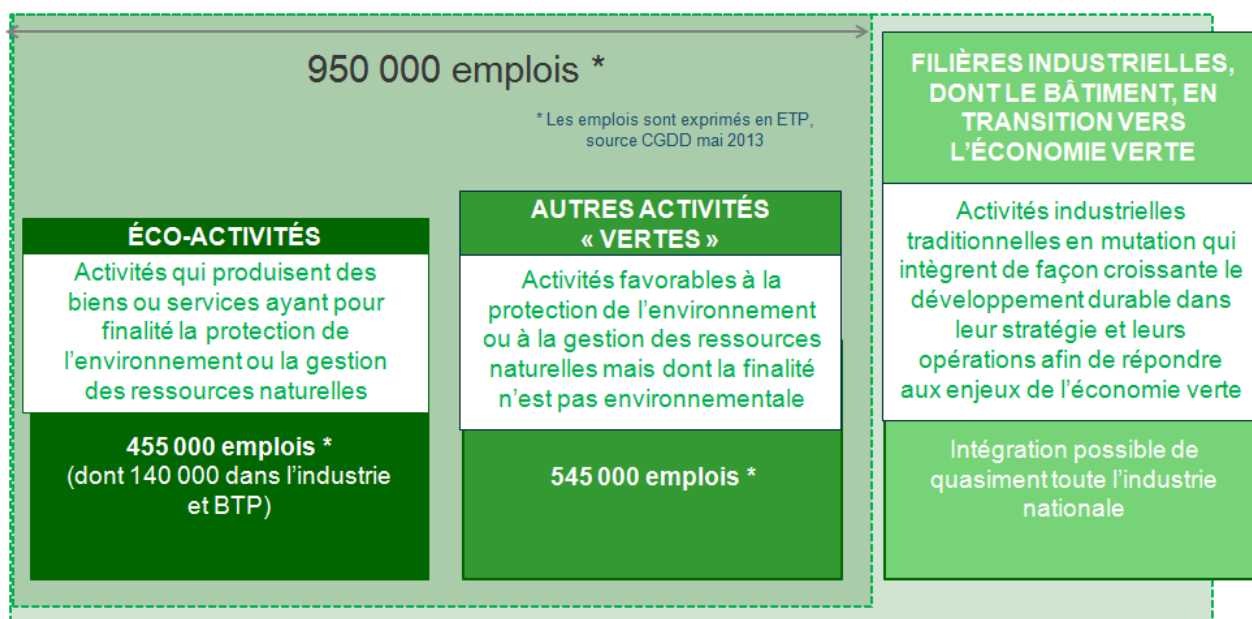
2.2.1. Préambule

En parallèle au travail mené sur les métiers industriels fragilisés, la construction des passerelles implique également de déterminer les **métiers possibles d'arrivée au sein des filières de l'économie verte**.

Une première analyse nous a mené à distinguer certains concepts qui ont émergé dans le cadre du verdissement de l'économie.

Tout d'abord, les notions **d'activités vertes** et **d'activités verdisssantes** ont été définies de manière précise par le Commissariat Général au Développement Durable (CGDD) :

ACTIVITES VERTES ET VERDISSANTES : DEFINITION ET CHIFFRES-CLES



Les « éco-activités » et « autres activités vertes », qui se positionnent au cœur de l'économie verte, correspondent à un nombre d'emplois relativement faible (950 000 emplois en 2013 selon le CGDD). Les « activités verdisssantes » désignent les activités industrielles traditionnelles en transition vers l'économie verte et concernent un nombre d'emplois conséquent dans la mesure où la majorité des secteurs industriels a déjà enclenché cette mutation, en réponse aux enjeux du développement durable.

Par ailleurs, on retrouve **des métiers verts et verdisssants** dans l'ensemble des filières économiques : au sein des filières vertes comme des filières industrielles.

Les **professions vertes** sont encore peu nombreuses (9 métiers verts identifiés) et elles s'exercent pour la plupart dans le cadre d'activités vertes. Elles représentent seulement 0,5 % de l'emploi national.

A l'inverse, les professions verdissantes sont très diversifiées, elles se rattachent à des secteurs d'activité variés (bâtiment, agriculture, industrie...) et leurs poids en termes d'emplois est nettement supérieur à celui des métiers verts.

METIERS VERTS ET VERDISSANTS : QUELQUES DONNEES-CLE

Métiers verts	Métiers verdissants
9 métiers identifiés : - 3 métiers de l'assainissement et traitement des déchets - 3 métiers de production et distribution d'énergie et d'eau - 1 métier de protection de la nature - 2 métiers « transversaux »	Une soixantaine de métiers identifiés : - Professions liées au bâtiment - Professions liées au transport - Professions liées à l'agriculture / sylviculture - Professions liées à l'entretien d'espaces verts - Autres
139 000 emplois * (0,5 % de l'emploi national) → Une définition restrictive	3 644 000 emplois * → Un ensemble très hétérogène et évolutif

* Sources : INSEE, recensement population 2009, traitement DARES

Ces constats mettent en évidence deux écueils à éviter :

- Le premier écueil serait de lancer un débat local sur la définition de verdissement.. Il s'agit d'une notion qui évolue fortement et de nombreux travaux sont menés à l'échelle nationale pour apporter des réponses à cette question de la définition. Il ne s'agit pas ici de se perdre dans ces débats qui risquent de démobiliser les acteurs mais bien de cibler rapidement des activités en développement sur le territoire entrant dans la définition d'activités vertes ou verdissantes.
- Le second écueil serait de vouloir tout analyser, sans cibler quelques secteurs ou activités spécifiques ; le risque serait alors de lancer une démarche extrêmement lourde. Il paraît plus opportun de cibler quelques activités, quitte progressivement, année après année à élargir le champ d'investigation.

L'identification et le ciblage des **métiers des filières de l'économie verte** seront différents selon les cas de figure suivants :

- **Les métiers existants en développement ou en mutation au sein des filières de l'économie verte**, qui ont connu une augmentation de leurs effectifs au niveau local ces dernières années et enregistrent des taux de chômage faibles au niveau territorial ;
- **Les nouveaux métiers en émergence au sein de ces filières** qui présentent un potentiel d'emplois nouveaux important.

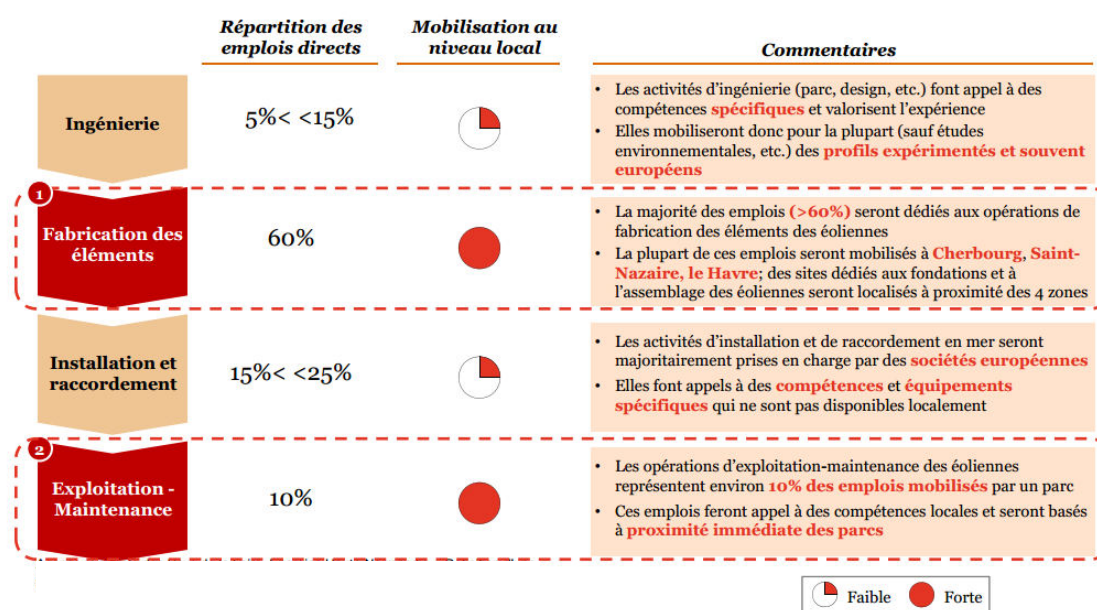
2.2.2. Cas de figure n° 1 : existence d'un projet structurant, de l'implantation ou du développement de quelques grosses entreprises

- Travailler en amont avec les entreprises / le donneur d'ordre pour l'identification des besoins en emplois et en compétences (compétences, estimation des besoins de recrutement vs déplacement de salariés du groupe, montée en charge, identification des éventuelles facteurs bloquants / retardant le projet)
- Réaliser un suivi et une mise à jour régulière des besoins (1 à 2 fois par an car les projets sont susceptibles d'évoluer fortement en fonction de la conjoncture, des choix techniques...)

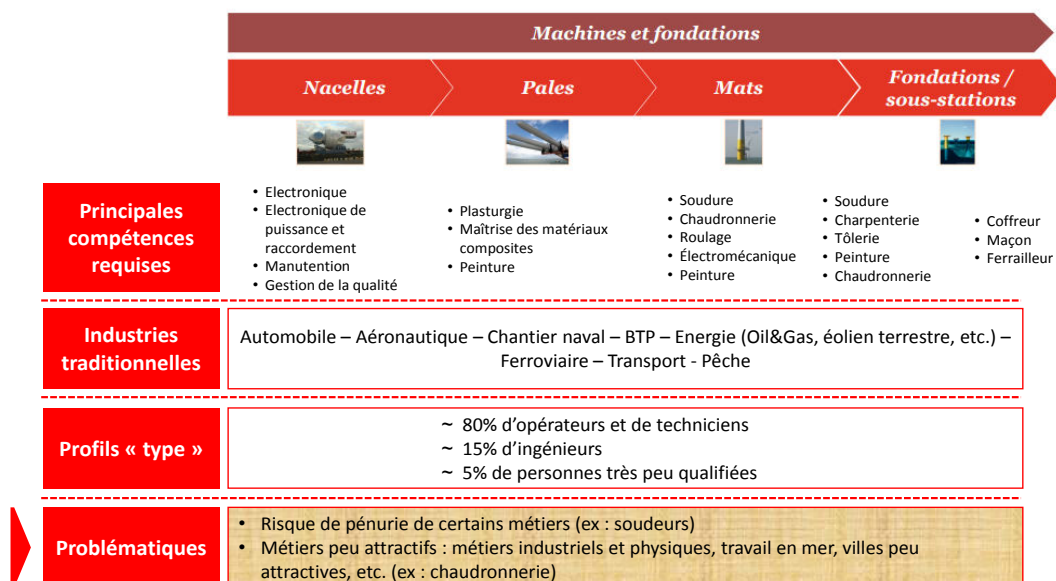
Extraits des travaux menés sur l'éolien offshore

(à partir de l'étude de PWC-Sémaphores commanditée et financée par Energie Haute-Normandie et la Société Publique Régionale des Pays de la Loire en 2012)

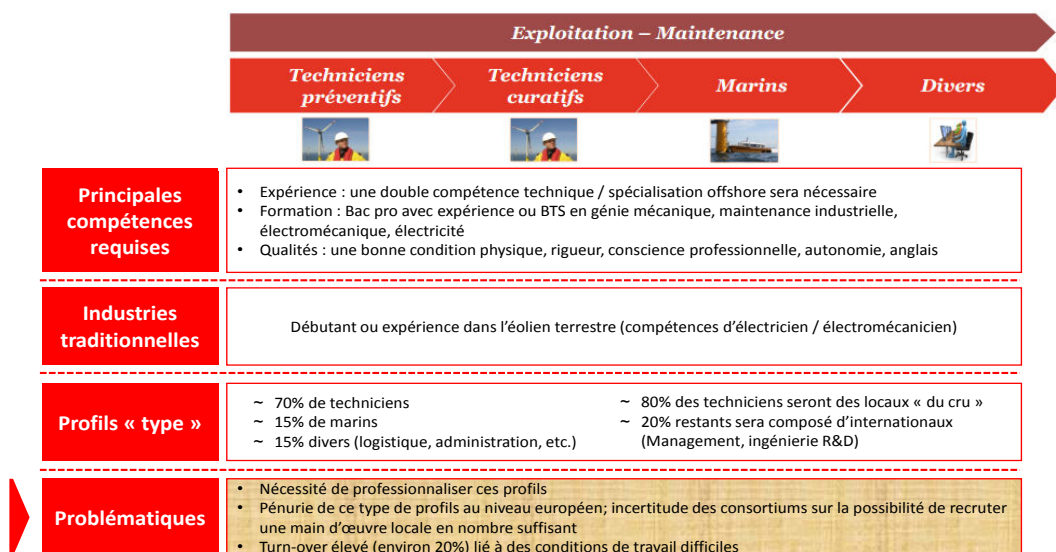
Part des emplois locaux mobilisés sur les étapes de fabrication des éléments et d'exploitation-maintenance des parcs éoliens en mer :



Des savoir-faire et des compétences déjà présentes localement mobilisés pour la FABRICATION DES ELEMENTS d'éoliennes offshore :



De 110 à 140 emplois mobilisés par les opérations d'EXPLOITATION MAINTENANCE pour chaque parc d'éoliennes :



Exemple de questionnaire « entreprises » sur les besoins en compétences

1. Présentation de l'établissement et évolution de ses activités

Quel est le nom de votre établissement ?

Quelle est votre activité ?

Diriez vous que ces 3 dernière années votre activité a :

- Fortement augmenté
- Un peu augmenté
- Stagné
- Un peu baissé
- Fortement baissé

Quelle tendance pour l'évolution de votre activité (à court et moyen terme) :

- Hausse nette
- Plutôt hausse
- Stagnation
- Plutôt baisse
- Forte baisse

Pourquoi ?

Quels sont vos effectifs actuellement ?

Quelle est la répartition par type de métier ?

Cadres : _____

Ouvriers qualifiés / techniciens : _____

Ouvriers non qualifiés : _____

Fonctions supports (secrétariat, commercial...) : _____

Autres : (préciser) _____

2. Besoins en compétences

Avez-vous des projets de recrutement à court et moyen termes ?

Si oui, sur combien d'emplois ? Pour quel type de poste ?

Connaissez vous aujourd'hui des difficultés de recrutement ?

Sur quels postes ?

• Pourquoi ?

Actuellement et dans les prochaines années, avez-vous des besoins de formation (interne ou externe)

Remarques / Questions : n'hésitez pas à nous faire part de vos remarques

2.2.3. Cas de figure n° 2 : un verdissement de l'économie « diffus »

► Préambule

Dans un grand nombre de cas, le développement des filières de l'économie verte ne se traduit pas au niveau local par la mise en œuvre d'un projet de grande envergure ou par l'implantation d'entreprises de tailles importantes sur le territoire. Le verdissement de l'économie est bien souvent **un phénomène diffus** qui impacte le tissu économique local et fait évoluer de manière continue les besoins en compétences des entreprises du territoire (en particulier les PME et ETI).

La détermination des besoins en compétences des entreprises des filières de l'économie verte est d'autant plus complexe que ces filières sont généralement **peu structurées et difficiles à identifier à l'échelle du territoire**. Elle nécessite de mettre en place une démarche progressive permettant de pénétrer au cœur **des problématiques emploi / formation et des stratégies RH** des entreprises locales (méthode présentée ci-après).

► Étape 1 : identifier l'existant

La première étape consiste à cartographier l'ensemble des secteurs de l'économie verte présents sur le territoire et d'évaluer leur poids en termes d'emplois.

Pour identifier ces filières, le pilote du projet peut s'aider d'une étude réalisée par le Commissariat Général au Développement Durable (CGDD) qui cible **dix-huit filières industrielles stratégiques de l'économie verte** et les répertorie dans quatre grandes catégories :

- « **Les filières vertes en déploiement** dont les principaux enjeux concernent le développement de technologies compétitives » : éolien, énergies marines, biomasse énergie, etc.
- « **Les filières éco-industrielles matures** » : les filières eau, assainissement et génie écologique ainsi que recyclage et valorisation des déchets.
- « **Les filières industrielles en transition vers l'économie verte** » : chimie verte, véhicules décarbonés, bâtiment à faible impact environnemental...
- « **Les filières vertes transverses accompagnant la mutation de l'économie** » : en particulier l'optimisation des procédés et la métrologie ainsi que l'instrumentation.

[http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Ref - Filières.pdf](http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Ref_-_Filières.pdf)

Des données chiffrées sur les effectifs salariés des secteurs présents sur le territoire peuvent être collectées auprès des acteurs du développement économique (agence de développement économique, maison de l'emploi, communautés d'agglomération...), des structures locales des branches professionnelles et des fédérations (FEDEREC...).

Les **clubs, clusters et réseaux d'entreprises** qui opèrent dans ces secteurs sont également identifiés afin de mesurer le niveau de structuration des filières locales.

► Étape 2 : analyser le potentiel évolutif des secteurs existants

Une fois cet état des lieux réalisé, il s'agit de repérer **les projets à court et moyen terme** dans les secteurs concernés et de collecter les informations relatives à ces projets (calendrier, acteurs impliqués, probabilité de réalisation, potentiel d'emplois nouveaux...).

Ces informations sont rassemblées à partir de recherches documentaires et grâce à des entretiens avec les acteurs économiques locaux.

Par ailleurs, il est essentiel d'interroger **les clusters et groupes d'entreprises** s'ils existent afin de les sensibiliser à la démarche et de recueillir leur perception des **dynamiques et des enjeux dans ces filières stratégiques**.

Ce travail permet de hiérarchiser **les filières de l'économie verte** en fonction de :

- leur poids en termes d'effectifs au niveau local ;
- leur potentiel d'évolution (avec la vision des projets à court / moyen terme, associés à des potentiels d'emplois nouveaux importants).

Lors des étapes 3 et 4, il peut être préférable de **cibler une ou deux filières** avant une éventuelle extension de la méthode sur les autres filières du territoire. Cette première expérimentation permettra d'illustrer la démarche et d'encourager les entreprises des autres secteurs à adhérer au projet (témoignages et retours d'expériences d'entreprises, premiers bilans concernant les actions mises en place à la suite de la démarche, etc.).

► **Étape 3 : identifier les entreprises caractéristiques ou en développement de ces secteurs**

A ce stade, les secteurs retenus lors de l'étape 2 sont analysés de manière plus approfondie afin de déterminer **les caractéristiques du tissu d'employeurs** : le type d'entreprises concernées (grands groupes, PME indépendantes...), leurs projets de développement, leur stratégie RH, les difficultés qu'elles rencontrent, etc.

► **Étape 4 : organiser une réflexion par secteur émergent - de préférence par des groupes de travail -**

Dans la dernière phase, il s'agit d'identifier précisément les **besoins en compétences** et les **métiers en développement** dans les secteurs émergents retenus.

Le pilote de la démarche réunit un groupe d'entreprises du secteur (ou des représentants s'il existe un club d'entreprises) afin de flécher les métiers présentant des besoins en recrutements à court et moyen terme. Il est opportun d'associer des responsables des ressources humaines et des experts métiers à cette réunion afin de disposer d'informations complémentaires sur l'environnement de travail des salariés et les compétences-clés des métiers concernés. Si une grappe ou un cluster existe déjà, il est intéressant de travailler avec eux sur la manière d'intégrer la problématique emploi / formation dans leur programme de travail.

ILLUSTRATIONS ET CAS PRATIQUES

Cette méthode a été utilisée pour mettre en avant les secteurs émergents sur l'étang de Berre. A l'issue de l'étape 2, un tableau récapitulatif des filières de l'économie verte du territoire a été réalisé.

Filière	Description et projets	Temporalité	Potentiel d'emplois nouveaux
Dépollution des sols	<ul style="list-style-type: none"> Développement de nouvelles techniques de traitement des sols (biologiques et phyto) Expérimentation sur les sites pollués du territoire du SCOT, puis développement de la filière au niveau national, voire international 	CT	++ (marché annuel de la dépollution des sols en France: à 2,6 Mds € en 2020 pour 25 000 emplois)
Traitement des déchets et des déchets dangereux	<ul style="list-style-type: none"> Volonté régionale de dynamiser cette filière <ul style="list-style-type: none"> - Appel à projet Région / ADEME pour soutenir les « Initiatives régionales innovantes ou expérimentales et reproductibles pour des filières régionales de gestion / valorisation / recyclage des déchets » - Plan régional d'élimination des déchets dangereux qui vient d'être finalisé Nombreuses entreprises présentes (133 établissements répertoriés), dont plusieurs identifiées comme PME de croissance (TUBE CITY IMS, SERMAP, PHYTOREM...) Plutôt une filière en développement (malgré stagnation depuis 2008), des besoins de recrutement (source : pôle emploi) 	CT	+
Écologie industrielle et économie circulaire	<ul style="list-style-type: none"> Démarche d'écologie industrielle basée sur la mise en place de mutualisations de services aux entreprises (approvisionnement, collecte des déchets, services de gardiennage...) et d'échanges de matières et d'énergie entre industries Projet VASCO : valorisation et stockage du CO2 émis par l'activité industrielle de Fos sur Mer à travers la production de micro-algues marines 	CT / MT	= (enjeu de diminution de cout et d'attractivité)
Démantèlement de navires	<ul style="list-style-type: none"> Développement de la filière de déconstruction de navires et création d'une filière de recyclage et de valorisation des déchets issus de cette activité 	MT	++
Chimie biosourcée	<ul style="list-style-type: none"> Production en masse de micro-algues sur le territoire (en valorisant les rejets en CO2 et calories / frigos du territoire) et développement des applications des algues en chimie biosourcée / biocarburants Projet de création d'une bio-raffinerie à Martigues ? 	MT / LT	+ (100 emplois directs pour la raffinerie + recours aux sous-traitants implantés localement)
Éolien flottant	<ul style="list-style-type: none"> Fabrication de pièces d'éoliennes et activités de maintenance Projet VERTIWIND : installation d'une ferme de 13 éoliennes au large de Fos à horizon 2018 → expérimentation en cours, préalable à l'émergence de la filière 	MT / LT	++

2.2.4. Alimentation de la "base de données"

De la même manière que pour les métiers industriels fragilisés, l'ensemble des informations obtenues sur les métiers émergents des filières de l'économie verte sont formalisées dans des fiches métiers.

On distingue toutefois deux cas de figure :

- **Cas n°1 : pour les métiers existants en développement**, les fiches métiers sont construites à partir de fiches métiers existantes (par exemple ROME ou fiches emplois/métiers d'entreprises) et sont à adapter dans le cadre de la présente démarche, en fonction des besoins spécifiques du territoire (ex. : métiers verts existants ou métiers industriels traditionnels exercés dans des environnements de travail différents).
- **Cas n°2 : pour des "nouveaux métiers" qui apparaissent**, il est nécessaire de construire les fiches métiers avec l'aide d'experts métiers et de responsables des ressources humaines. Les employeurs, mais aussi les fédérations et les branches professionnelles peuvent apporter des éléments complémentaires pour construire les fiches métiers.

La fiche métier est composée d'une première partie concernant **la description du métier et des activités qui le composent**. Les parties « définition du métier », « accès à l'emploi métier », « conditions d'exercice de l'activité » et « activités et compétences de base » de cette fiche peuvent être directement reprises des fiches ROME si elles existent. Le « statut d'exercice de l'activité » est récupéré au niveau des fiches métiers ONISEP (<http://onisep.net/>).

La seconde partie de la fiche porte sur **les spécificités du métier au niveau territorial**. Les fiches sont ainsi **adaptées en fonction de la réalité de la situation locale**. L'analyse de la **typologie du tissu d'employeurs** réalisée lors de l'étape 3 permet d'enrichir la fiche métier en apportant les éléments de contexte nécessaires à la construction de passerelles pertinentes. **Les données territoriales de l'emploi** (nombre d'emplois dans le secteur concerné, taux de chômage relevé au niveau local sur le métier...) sont également à ajouter dans cette partie si elles sont disponibles.

ILLUSTRATIONS ET CAS PRATIQUES

Des démarches de repérage des métiers émergents ont été menées sur les trois territoires pilotes et ont permis d'illustrer les deux cas de figure présentés dans les parties 2.b.2 et 2.b.3.

- Le territoire du Havre qui bénéficie de la présence de projets structurants dans le cadre du développement de la filière de l'éolien offshore ;
- Les territoires de l'étang de Berre et de Molsheim pour lesquels le verdissement de l'économie impacte le tissu économique local de manière plus diffuse.
-

Ces démarches ont conduit à la réalisation de 22 fiches métiers :

- **8 fiches sur le territoire du Havre** : Technicien de maintenance industrielle (éolienne), Opérateur en matériaux composites, Coffreur-bancheur (fondations gravitaires), Peintre industriel, Chaudronnier (pré-assemblage), Soudeur (technique semi-auto mic mag), Grutier, Polisseur industriel (polisseur de pales) ;
- **6 fiches sur le territoire de l'étang de Berre** : Technicien de maintenance industrielle (éolienne), Technicien en traitement des déchets / des eaux, Technicien hygiène, sécurité, environnement (HSE), Ouvrier d'entretien des espaces verts, Agent de récupération et de recyclage, Agent d'assainissement / égoutier ;
- **8 fiches sur le territoire de Molsheim** : Technicien de fabrication en chimie, Chaudronnier, Technicien d'assainissement, Mécanicien monteur, Technicien d'intervention en froid et climatisation, Canalisateur, Tuvateur. Agent de traitement des déchets industriels.

EXEMPLE DE FICHE « METIER EMERGENT DE L'ECONOMIE VERTE »

(telle que conçue par KATALYSE et OPUS3)

METIER : AGENT DE RECUPERATION ET DE RECYCLAGE

ROME – K2304

1- DESCRIPTIF DU METIER (Source : Fiche métier Pôle Emploi)

■ Définition

- › Réalise des opérations de tri de déchets et produits industriels en fin de vie (textiles, plastiques, verres, composants, ...) selon les règles de sécurité, d'environnement et les impératifs de récupération (qualité, cadence, ...).
- › Peut reconditionner des produits industriels pour valorisation par réutilisation ou recyclage.
- › Peut coordonner une équipe.

■ Accès à l'emploi/métier

- › Cet emploi/métier est accessible sans diplôme ni expérience professionnelle.
- › Un ou plusieurs Certificat(s) d'Aptitude à la Conduite En Sécurité -CACES- conditionné(s) par une aptitude médicale à renouveler périodiquement peu(ven)t être requis.
- › Des vaccinations spécifiques (leptospirose, hépatite, ...) peuvent être requises selon le secteur d'activité.

■ Conditions d'exercice de l'activité

- › L'activité de cet emploi/métier s'exerce au sein de sociétés de services, d'associations, de collectivités territoriales, d'entreprises industrielles en contact avec différents intervenants (particuliers, conducteurs d'engins, ...).
- › Elle varie selon le lieu d'intervention et le type de produits collectés.
- › Elle peut impliquer le port de charges.
- › Le port d'équipements de protection (gants, combinaison, ...) peut être requis.

■ Statut d'exercice de l'activité : salarié

2- ACTIVITES (OU TACHES) ET PRINCIPALES COMPETENCES ASSOCIEES AU METIER

ACTIVITES	COMPETENCES
<ul style="list-style-type: none">› Collecter et récupérer les équipements, produits et matériaux en fin de vie› Trier les produits, pièces, matériaux et les orienter vers les filières de valorisation ou d'élimination› Stocker les équipements, produits et matériaux triés› Conditionner les produits selon leurs caractéristiques, les commandes et le mode de transport› Nettoyer et ranger la zone de travail (matériel, accessoires, ...)	<p>Savoirs théoriques et procéduraux</p> <ul style="list-style-type: none">› Règles d'hygiène et de propreté› Règles de sécurité› Critères de tri sélectif <p>Savoirs de l'action</p> <ul style="list-style-type: none">› Lecture de fiche technique› Utilisation d'outillages manuels (clé, pince, scie, ...)

3- LES TENDANCES TERRITORIALES

Au niveau local, cette profession s'exerce particulièrement dans le cadre de la revalorisation de produits industriels. Le pourtour de l'étang de Berre bénéficie en effet de la présence de grands établissements et donneurs d'ordres industriels dans les secteurs de la chimie/pétrochimie et de la métallurgie (LYONDELL, ESSO, ARKEMA, ARCELORMITTAL, ASCOMETAL...). Le territoire est donc particulièrement attractif pour les sociétés de service à l'environnement qui opèrent dans l'assainissement, la collecte et gestion déléguée des déchets industriels, le traitement et la valorisation de ces déchets et s'implantent à proximité des grands sites

3- LES TENDANCES TERRITORIALES (suite)

La filière des « cleantechs » se développe fortement au niveau local, en particulier à travers des PME en croissance : plus de 200 emplois ont été créés entre 2008 et 2012 dans ces PME. La société TUBE CITY IMS, spécialisée dans la récupération de déchets, a presque triplé son effectif sur cette période (+125 emplois).

PME EN CROISSANCE DANS LE SECTEUR DE L'ASSAINISSEMENT, DE LA GESTION DES DECHETS ET DE LA DEPOLLUTION SUR LE POURTOUR DE L'ETANG DE BERRE (Source : Base PME+)

ENTREPRISES	VILLES	EFFECTIF MOYEN	ACTIVITES
13 RECYCLAGE	VITROLLES	18	Les activités de location de bennes et de compacteurs, le transport et la collecte des déchets, le recyclage, la récupération et le négoce de tous matériaux ainsi que la gestion de plate forme et centre de tri.
2DM	CHATEAUNEUF LES MARTIGUES	58	Désamiantage de bâtiments.
ECT PROVENCE	GIGNAC LA NERTHE	8	Exploitation de centres d'enfouissement de matériaux inertes.
MUSCINESI BOUTEILLE RECYCLAGE	VITROLLES	10	Récupération de déchets triés, commerce en gros de déchets de métaux, commerce de véhicules automobiles.
PHYTOREM	MIRAMAS	12	
R.F.M RIBEIRO	ISTRES	1	Récupération et vente de tous métaux dépôt de bennes à gravats et déchets enlèvement d'épaves et démolition.
SOC EXPLOITATION PIOMBO FER METAUX	PORT DE BOUC	11	Récupération de fer et métaux.
SOCIETE DE RECUPERATION INDUSTRIELLE	MARIGNANE	15	Récupération, stockage de matériaux, toutes opérations concernant la récupération, l'achat, la vente et la transformation de matériaux, notamment les métaux ferreux ou non.
SOLSED	FOS SUR MER	0	Exploitation de Plateformes fixes ou mobiles de traitements thermiques, physico-chimique, destruction, récupération, régénération et valorisation des tous déchets liquides et solides, séchage des boues, la stabilisation et le stockage de résidus ultimes.
TUBE CITY IMS FRANCE CENTRE	FOS SUR MER	82	Prestations de services se rattachant à des activités de collecte démolition préparation triage de biens usages et déchets.
TUBE CITY IMS FRANCE SUD	FOS SUR MER	117	Transformation d'acier.
VALECOBOIS PROVENCE	VITROLLES	4	Collecte, récupération payante de déchets ou de résidus auprès de tiers, leur traitement et leur recyclage.
TOTAL EFFECTIF MOYEN		336	
TOTAL EFFECTIF MOYEN à n-4		116	

De grands groupes de la filière sont également présents sur le territoire :

- VEOLIA EAU à Berre L'étang et VEOLIA PROPLETE (SODI SUD) à Fos-sur-Mer
- ORTEC, qui compte 4 sites sur le pourtour de l'étang de Berre : VALORTEC à Rognac (Service de proximité pour la collecte, Traitement et valorisation de déchets dangereux), ORTEC INDUSTRIE à Martigues (Maintenance industrielle et arrêts d'unité ; Nettoyage industriel ; Collecte, transport et gestion de déchets ; Tuyauterie, chaudronnerie, mécanique), NET SERVICES à Port-de-Bouc (Nettoyage industriel, Pompage et transfert de produits chimiques et hydrocarbures, Transport des déchets banals et dangereux ; Entretien de réseaux d'eaux usées et pluviales, pompage de fosses septiques...) et ORTEC INDUSTRIE à Fos-sur-Mer (Collecte, tri sélectif de déchets, Curage – Pompage, Centre Agréé de Regroupement de Déchets, Usine propre...).

Le taux de chômage reste très faible pour ce métier (7 demandeurs d'emploi sur 1 139 au total sur la zone d'emploi Istres Martigues en 2013). On compte par ailleurs 130 projets de recrutement d'ouvriers de l'assainissement et du traitement des déchets sur le bassin d'emploi de l'Etang de Berre en 2013 - source : Pôle Emploi

AUTRE EXEMPLE DE FICHE METIER EMERGENT DES FILIERES DE L'ECONOMIE VERTE
(telle que conçue par l'Agence régionale pour l'environnement et l'écodéveloppement Provence-Alpes-Côte d'Azur, accessible depuis le site internet de l'IRFEDD)

fiche métier
TRIEUR



LE MÉTIER :

En quoi consiste t-il?

Mission générale :

Après la collecte, il trie les déchets sur une plate-forme de tri en fonction de leur devenir et de leur recyclage.

Activités :

- tri des produits pour les regrouper en lots homogènes : ceux qui sont recyclables, ceux qui ne le sont qu'en partie et ceux qui ne le sont pas.

Autres intitulés de poste : agent de tri, valoriste, agent technique.

Correspondance code ROME : 11214

ACCÉDER AU MÉTIER :

Les qualifications pour accéder au métier

Certifications existantes en PACA pouvant correspondre à l'activité :

- BEP métiers de l'hygiène, de la propreté et de l'environnement
- CAP gestion des déchets et propreté urbaine

EVOLUER :

JE RECHERCHE UN EMPLOI / POUR EN SAVOIR PLUS :

Références bibliographiques

Fiches métiers du secteur des déchets - TEE Rhône Alpes - réalisées à partir de l'étude Adage Environnement : agent de tri (valoriste, trieur), agent technique dans une usine d'incinération.

Pour en savoir plus

[Cliquez ici](#)

3 Mettre en évidence et construire des passerelles possibles

	<i>Page</i>
3.1. METTRE EN EVIDENCE DES PROXIMITES DE COMPETENCES ENTRE LES METIERS DES FILIERES INDUSTRIELLES FRAGILISEES ET LES METIERS DES FILIERES VERTES ET VERDISSANTES	60
▶ En s'appuyant sur les compétences techniques des métiers	60
▶ En s'appuyant sur les compétences « transversales »	61
3.2. AU-DELA DES COMPETENCES, LES AUTRES ELEMENTS DE PROXIMITE DES METIERS POUVANT INFLUER SUR LA FAISABILITE DES PASSERELLES IDENTIFIEES	64
▶ Typologie des principales passerelles formalisées lors de l'expérimentation	67
3.3. DES EXEMPLES D'OUTILS EXISTANTS SUR LESQUELS IL EST POSSIBLE DE S'APPUYER POUR MATERIALISER ET/OU SUIVRE LES PASSERELLES	69
▶ Un outil d'information et d'orientation : Mon Métier de Demain	69
▶ L'approche individuelle du parcours professionnel, le logiciel Transférence	72
▶ Un outil de pilotage polyvalent : Action Compétences d'OPCALIA	73

3. METTRE EN ÉVIDENCE ET CONSTRUIRE DES PASSERELLES

Si l'on dispose de données sur les métiers des filières industrielles fragilisés et sur les métiers émergents des filières vertes et verdissantes sur le territoire, il s'agit ensuite de repérer les proximités existantes entre les métiers et les éléments pouvant favoriser (ou non) les transitions.

Il est important de rappeler que **la construction de passerelles « théoriques » ne suffit pas**. Ce travail doit s'intégrer dans une stratégie plus globale de mobilisation des partenaires.

La modélisation de parcours de transition « types » permet, en revanche, de poser de bonnes questions et de confier aux opérateurs des missions très concrètes.

Cela constitue donc un point de départ incontournable pour engager et pour animer une démarche territoriale de gestion des compétences.

Une fois construites, les passerelles « théoriques » permettent d'informer des candidats, de valoriser des projets, de montrer à la fois leur faisabilité et les étapes du parcours dans lequel il faut s'engager.

Le parcours de transition vers les métiers émergents des filières vertes et verdissantes de chaque individu pourra ensuite être co-construit avec le conseiller, à partir de ce premier support.

3.1. METTRE EN EVIDENCE DES PROXIMITES DE COMPETENCES ENTRE LES METIERS DES FILIERES INDUSTRIELLES FRAGILISES ET LES METIERS DES FILIERES VERTES ET VERDISSANTES

Le premier élément déterminant d'une passerelle est (bien évidemment) la proximité des activités ou des tâches et des compétences auxquelles vont faire appel les deux métiers envisagés. Cette dernière peut s'analyser aussi bien à la lumière des compétences techniques du métier que des compétences dites transversales.

► En s'appuyant sur les compétences techniques des métiers



Les compétences techniques d'un métier se composent des savoirs théoriques (connaissances) et pratiques (savoir-faire) auxquels font appel les différentes activités qui composent le métier. Elles peuvent être recensées et consolidées par le biais de différents supports :

- par le biais informations recueillies suite à l'étape **d'identification des besoins auprès des entreprises** ou lors de démarches territoriales de GPEC pouvant avoir été conduites sur un ou plusieurs secteurs auparavant (*l'utilisation de cette source est particulièrement importante pour les métiers des filières vertes et verdissantes dont les particularités ne se retrouvent pas toujours dans les fiches métiers traditionnelles*) ;
- via les fiches métiers du Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME) actualisé par **Pôle Emploi**, outil national de référence sur le sujet ;
- via les observatoires des métiers des **branches professionnelles** qui formalisent également au sein de fiches métiers les différents métiers du secteur et leurs caractéristiques ;

- ou encore, à partir de **différents sites d'information et d'orientation** qui dressent également un grand nombre de fiches métiers (Orientation Pour Tous, Onisep, L'Etudiant, etc.).

Cas pratique : Quelle proximité de compétences entre Chaudronnier et Polisseur de pales ?

Ici, les compétences étudiées pour chaque métier sont extraites des fiches métiers du ROME de Pôle Emploi

Chaudronnier	PROXIMITES	Polisseur industriel / Polisseur de pâles
<p>Savoirs théoriques et procéduraux</p> <ul style="list-style-type: none"> › Règles de sécurité › Normes qualité › Dessin industriel › Techniques de découpe de matériaux › Procédés de formage › Techniques d'usinage › Techniques et procédés d'assemblage 	 	<p>Savoirs théoriques et procéduraux</p> <ul style="list-style-type: none"> › Règles d'hygiène et de sécurité › Spécificités des abrasifs › Techniques de lubrification
<p>Savoirs de l'action</p> <ul style="list-style-type: none"> › Lecture de plan › Utilisation d'outillages manuels (clé, pince, scie, ...) › Utilisation d'outillages électroportatifs (scie électrique, ponceuse, ...) › Utilisation de logiciels de Traçage Assisté par Ordinateur -TAO- › Utilisation de logiciels de Conception et de Dessin Assistés par Ordinateur - CAO/DAO- › Utilisation d'appareils de métrologie › Utilisation d'instruments de mesure tridimensionnelle 	<p>Légende : Compétences communes <i>Compétences pertinentes vis-à-vis du métier d'arrivée</i></p>	<p>Savoirs de l'action</p> <ul style="list-style-type: none"> › Lecture de plan › Utilisation de logiciels de Fabrication Assistée par Ordinateur -FAO- › Utilisation d'outils de mesure dimensionnelle › Utilisation d'outillages manuels (clé, pince, scie, ...) › Utilisation d'outillages électroportatifs (scie électrique, ponceuse, ...)

Exemple extrait des fiches réalisées par Katalyse/Opus 3 dans le cadre de la mission

→ Ces deux métiers sont très proches en termes de compétences techniques car le métier d'arrivée, polisseur de pâles dans l'éolien, fait appel à des savoir-faire identiques à ceux développés par le chaudronnier. Seuls quelques éléments de connaissances théoriques resteraient à acquérir pour un candidat à une transition entre chaudronnier et polisseur industriel.

► **En s'appuyant sur les compétences « transversales »**

Si l'approche par les compétences techniques du métier est celle qui a été retenue dans le cadre des passerelles matérialisées au cours de la démarche expérimentale, il est également possible de croiser les métiers selon une approche différente, par les compétences dites transversales.

Le Centre d'Analyse Stratégique (CGSP-France Stratégie aujourd'hui) donne la définition suivante aux compétences transversales⁶ : « compétences génériques mobilisables dans diverses situations professionnelles ». Cette notion de compétences transversales vise donc à appréhender des

⁶ Centre d'analyse stratégique, La Note d'Analyse Travail-Emploi, Avril 2011.

compétences qui peuvent dépasser le cadre d'une situation professionnelle donnée et être mobilisées dans différents postes de travail.

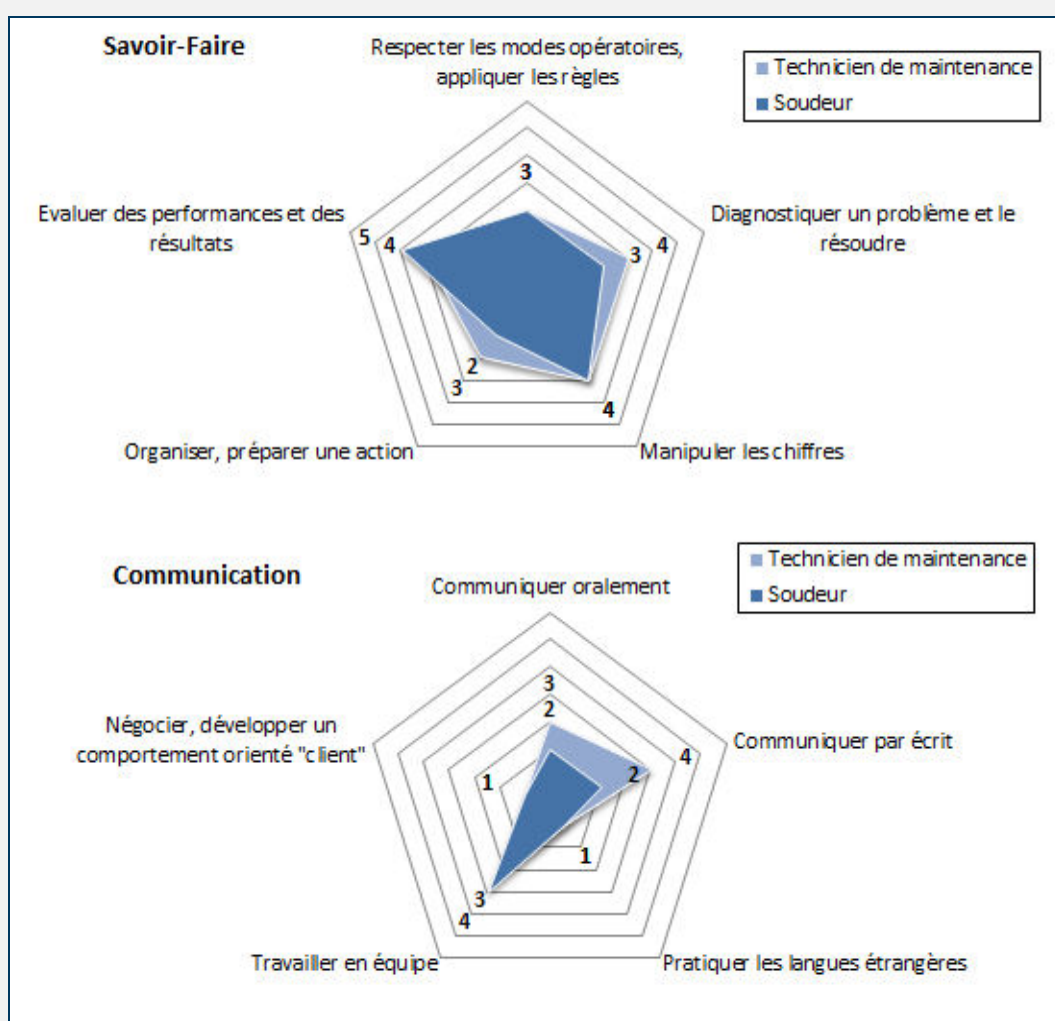
Cas pratique : L'analyse des compétences transversales par AFPA Transitions

AFPA Transitions, spécialiste des transitions professionnelles, définit la proximité entre les métiers sur la base de deux grilles complémentaires d'analyse des compétences transversales :

- Une grille des compétences liées à la **communication**
- Une grille des compétences liées au **savoir-faire**

Chaque grille est composée de 5 grands domaines de compétences, ces derniers étant eux-mêmes composés de 7 niveaux différents de maîtrise de la compétence.

Ces grilles permettent ainsi d'illustrer les proximités entre métiers via des radars graphiques :



Exemple de proximités de compétences transversales entre Soudeur et Technicien de maintenance

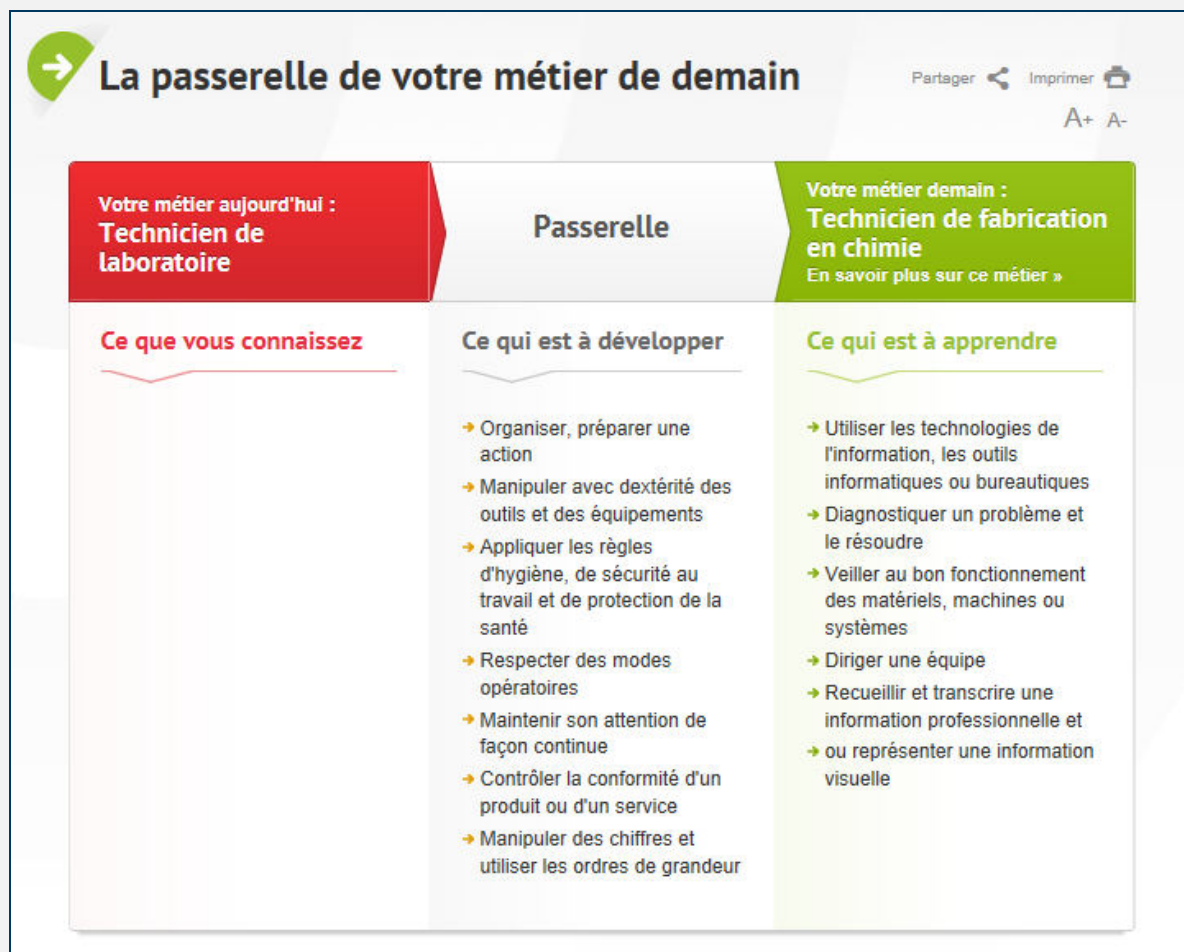
(Source : GTEC de la MDEF du Pays Bruche Mossig Piémont)

Cette méthode a notamment été utilisée lors de la démarche de Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences dans les filières industrielles menée par la **Maison de l'Emploi, de la Formation et de l'Entreprise du Pays Bruche Mossig Piémont** en 2011.

Elle est également à la base des parcours de transition analysés par le site **Mon Métier de Demain** de la Maison de l'Emploi de Mulhouse et permet de distinguer, sur la base de l'analyse des proximités formalisées par les radars, les

compétences « à développer » (niveaux de maîtrise proche) des compétences « à apprendre » (niveaux de maîtrise éloignés) pour atteindre le métier cible.

Exemple de passerelle du Technicien de laboratoire vers Technicien de fabrication dans les industries chimiques



Cette première étape de formalisation des passerelles permet ainsi, sur la base des métiers identifiés comme étant fragilisés ou en développement, de repérer les proximités de compétences (techniques ou transversales) ainsi que les besoins de formation qui en découlent pour passer d'un métier à un autre.

Toutefois, si cet exercice permet bien de « repérer le champ des possibles », **au-delà des compétences, d'autres éléments de proximité entre les métiers doivent être pris en compte pour s'assurer de la faisabilité des passerelles.**

3.2. AU-DELA DES COMPETENCES, LES AUTRES ELEMENTS DE PROXIMITE DES METIERS POUVANT INFLUER SUR LA FAISABILITE DES PASSERELLES IDENTIFIEES

En effet, certains éléments propres aux métiers de départ et d'arrivée sont susceptibles de favoriser ou, au contraire, de freiner les transitions professionnelles esquissées.

- Les éléments de proximité des métiers à analyser en complément : **Le niveau de formation.** Le métier de départ et le métier d'arrivée se caractérisent chacun par un niveau de formation équivalent. Les passerelles doivent, dans la mesure du possible, concerner en priorité des métiers de niveaux de formation identiques (ou des métiers dont le niveau de formation d'arrivée est supérieur au niveau de départ) pour éviter des situations de déclassement qui représenteraient alors un frein à la mise en œuvre des transitions professionnelles souhaitées.

Ces éléments peuvent toutefois être nuancés dans la mesure où certains métiers recouvrent un large panel de niveaux de formation allant de l'absence de diplôme initial au bac professionnel (ex. le métier de technicien d'intervention en froid et climatisation peut aller du CAP/BEP au Bac+2 en fonction des spécialisations). Ici, l'analyse de la faisabilité devra donc être complétée par une analyse au cas par cas, en fonction des candidats à la transition.

- **Le niveau de rémunération :** Comme précédemment, un différentiel négatif de niveau de rémunération entre le métier de départ et le métier d'arrivée peut entraîner une situation de déclassement ne permettant pas la mise en œuvre de transitions professionnelles, il est donc important d'avoir une estimation des fourchettes de revenus des différents métiers avant de sélectionner une passerelle. De même que les niveaux de formation, cet item devra également faire l'objet d'une analyse au cas par cas, la rémunération pouvant être variable en fonction des entreprises et des situations individuelles.
- **Les conditions d'exercice de l'activité :** Une attention particulière doit également être portée aux conditions d'exercice de l'activité. En effet, ces dernières, très liées au contexte territorial, à la typologie et au secteur d'appartenance des entreprises employeuses, peuvent constituer d'importantes barrières aux transitions, à la fois de la part du candidat à la transition, mais aussi de la part de l'entreprise d'arrivée. Les déterminants des conditions d'exercice peuvent être (non exhaustifs) :
 - **Le secteur d'activité du métier :** Un même métier ne s'exerce pas forcément de la même manière en fonction du secteur dans lequel il s'applique. Par exemple, un opérateur en matériaux composites dans le secteur de l'éolien va être amené à travailler sur des pièces plus grandes que les pièces habituellement traitées. A noter également, certains secteurs peuvent également se révéler peu attractifs (ex. gestion des déchets) rendant difficiles certaines transitions ;
 - **L'environnement de travail** peut également différer entre les métiers (intérieur, extérieur, en mer, en déplacement chez un client, sur une ligne de production, environnement bruyant, port d'équipements de sécurité, etc.). Par exemple, pour les postes de grutiers qui

seront mobilisés par les chantiers éoliens offshore, une attention particulière devra être portée au fait que le poste s'exercera en mer, dans des conditions difficiles ;

- **La taille de l'entreprise** : Le passage d'une grande entreprise à une PME peut constituer un frein dans la mesure où les salariés des premières bénéficient souvent d'avantages que n'offrent pas les PME ;
 - **Le statut** d'exercice de l'activité doit également être pris en considération pour identifier un éventuel point de vigilance aux passerelles pré-identifiées (artisan, salarié, indépendant, etc.) ;
 - Etc.
-
- **L'existence d'une offre de formation** : Le dernier élément permettant de contextualiser les premières proximités de compétences identifiées entre les métiers retenus est l'existence d'une offre de formation sur le territoire permettant de répondre aux besoins en compétences pour passer d'un métier à l'autre. Si l'offre de formation continue est insuffisante ou ne répond pas aux besoins identifiés, il s'agit de repérer la possibilité de mettre en place des actions de formation dédiées (existence de la ressource sur un autre territoire, capacité à la mobiliser sur le territoire, modalités). Une attention particulière devra être portée à la proximité géographique entre bassins d'emploi/bassins de vie et lieu où la formation professionnelle peut être dispensée ; la mobilité des candidats constituant très souvent un des principaux freins aux actions de formations.

A noter, certaines actions de formation peuvent être dispensées par les entreprises elles-mêmes, notamment lorsqu'il s'agit de l'adaptation à un nouvel environnement d'un métier préexistant (ex. polisseur de pâles dans l'éolien).

Illustration : Exemple de formalisation d'une passerelle étudiée

PASSERELLE [P6]

P6 – D'opérateur de production des métaux vers canalisateur

ANALYSE DE LA PASSERELLE




Le métier de canalisateur peut s'exercer aussi bien dans le secteur de la construction que dans celui de l'assainissement/extension et réparation des réseaux humides. Il est toutefois plutôt éloigné en termes de compétences du métier d'opérateur de production des métaux même si certaines similitudes peuvent être observées. Cette passerelle relève donc d'une optique de réorientation professionnelle sur un métier différent impliquant l'acquisition de nouvelles compétences et d'être en capacité de s'adapter à un nouvel environnement de travail.

Points de vigilance :

- L'environnement de travail est très différent entre les deux métiers, le métier d'opérateur de production des métaux s'exerçant en atelier tandis que le métier de canalisateur s'exerce en extérieur, sur des chantiers de terrassement ou de VRD, et peut s'effectuer dans des tranchées, en sous-sol et impliquer le port de charges.
- Selon le niveau du poste de canalisateur offert, une différence de salaire pourra être observée par rapport à celui proposé à l'opérateur de production des métaux, pouvant représenter un frein aux transitions professionnelles (à analyser au cas par cas)

DETAIL DES PROXIMITES DE COMPETENCES

Opérateur de production des métaux	PROXIMITES DE COMPETENCES	Canalisateur
Savoirs théoriques et procéduraux <ul style="list-style-type: none"> › Normes qualité › Règles de sécurité › Modalités de réglage › Normes environnementales › Principes de fusion des métaux › Eléments de base en sciences physiques › Eléments de base en chimie › Eléments de base en électricité industrielle › Eléments de base en électromécanique › Eléments de base en hydraulique › Eléments de base en régulation › Mécanique des fluides 	<p>PROXIMITE FAIBLE</p>	Savoirs théoriques et procéduraux <ul style="list-style-type: none"> › Techniques d'implantation de réseaux enterrés › Techniques de construction de réseaux gravitaires › Techniques de construction de réseaux sous pression › Règles et consignes de sécurité › Techniques de collage
Savoirs de l'action <ul style="list-style-type: none"> › Lecture de données de contrôle › Lecture de documents techniques › Utilisation de logiciels de Gestion de Production Assistée Par Ordinateur - GPAO- › Utilisation d'appareils de mesure de température › Guidage d'opération à distance (signes conventionnels, ...) 	 <p>Légende : Compétences communes <i>Comp</i>, pertinentes vis-à-vis du métier d'arrivée</p>	Savoirs de l'action <ul style="list-style-type: none"> › Lecture de plan, de schéma › Guidage d'engins (à la voix, au sifflet, aux gestes conventionnels) › Traçage d'angle et de pente › Prise d'aplomb et de niveau › Utilisation d'appareils de mesure topographique

Exemple de passerelle construite par Katalyse/Opus 3 pour Molsheim (p.1/2)

PROXIMITE DES QUALIFICATIONS ET REMUNERATIONS

Opérateur de production des métaux	PROXIMITES	Canalisateur
CAP/BEP à Bac	NIVEAU DE QUALIFICATION	CAP/BEP
1 600 € bruts par mois	INDICATIONS SUR LE SALAIRE DEBUTANT	1 400 € à 1 600 € bruts par mois

PARCOURS DE PROFESSIONNALISATION ENVISAGEABLES

■ Titres et certifications

(source : Mon métier de demain)

Titre professionnel (TP) Canalisateur

Certificat d'aptitudes professionnelles (CAP) Constructeur en canalisations des travaux publics

■ Formation du territoire

(source : Mon métier de demain, liste non exhaustive des formations financées par la Région et par Pôle Emploi)

► Canalisateur niveau V

Organisme : Afpa

Durée de la formation : 7 mois, 980 heures

Lieu de la formation : Cernay

Nombre de places : 7

→ La seule formation de Canalisateur proposée par l'AFPA est distante de plus d'une heure en voiture de Molsheim. Cette distance peut constituer un frein important à la passerelle et, si les besoins sont avérés, la mise en place d'une offre de formation sur la zone d'emploi devra être envisagée. Pour l'heure, des formations de soutien, sur des plateformes BTP, peuvent éventuellement être envisagées.

Exemple de passerelle construite par Katalyse/Opus 3 pour Molsheim (p.2/2)

Ainsi, le premier repérage des proximités de compétences entre les métiers doit être assorti d'un réel ancrage au territoire pour remettre les passerelles possibles dans leur contexte local (secteur d'activité, typologie des entreprises, etc.) et s'assurer de leur faisabilité (offre de formation, etc.) au regard :

- De l'absence de phénomène de déclassement (niveau de formation ou de rémunération)
- De la capacité à mobiliser une offre de formation préexistante ou à monter une offre dédiée
- De l'identification des principaux points de vigilance qu'il faudra creuser, lors de l'analyse des situations individuelles des candidats aux transitions, en vue de sécuriser les parcours professionnels et d'éviter les ruptures

► Typologie des principales passerelles formalisées lors de l'expérimentation

L'exercice de formalisation d'exemples de passerelles théoriques sur les trois territoires pilotes de la mission a permis de faire émerger une certaine typologie des passerelles possibles, reflétant la diversité des situations professionnelles couvertes (*non exhaustive*) :

- **Evolution professionnelle** : Certaines passerelles relèvent d'une logique d'évolution professionnelle. Les deux métiers sont proches et relèvent du même secteur ; le métier d'arrivée est équivalent au niveau de formation supérieur au métier de départ et nécessite l'acquisition de compétences techniques supplémentaires pour atteindre ce niveau.

Illustration : C'est par exemple le cas de la passerelle identifiée sur le territoire du Havre et permettant le passage **d'Agent d'assemblage mécanique vers Chaudronnier**. La particularité de cette passerelle est que le métier d'arrivée (chaudronnier) s'exerce dans le cadre des industries éoliennes (pré-assemblage) et peut donc présenter des particularités, sur la taille des pièces à travailler notamment. Au-delà de ça, les deux métiers présentent de grandes similitudes en termes de compétences à mobiliser (l'intégralité des compétences théoriques et pratiques du métier d'agent d'assemblage mécanique se retrouve dans le métier de chaudronnier avec des compétences complémentaires de maîtrise de logiciels de type Traçage Assisté par Ordinateur ou Dessin Assisté par Ordinateur) ainsi que d'environnement de travail. La passerelle ainsi identifiée relève donc d'une logique de professionnalisation de l'agent d'assemblage avec un temps de formation à prévoir sur les logiciels susmentionnés.

- **Transition intersectorielle sur un même métier :** D'autres passerelles correspondent au passage d'un métier exercé dans une industrie traditionnelle à l'exercice du même métier dans les filières vertes et verdissantes. Si les savoirs théoriques et les compétences techniques à mobiliser par le métier sont les mêmes, il peut exister des différences, plus ou moins importantes, dans l'exercice des deux métiers pouvant représenter un frein aux transitions (ou, a minima, devant être accompagnées lors de l'orientation).

Illustration : Ce type de transition s'observe, par exemple, sur le territoire du Havre où les métiers de l'éolien correspondent principalement à des métiers « classiques » appliqués dans un nouvel environnement. Aussi, si le passage de **Soudeur des industries traditionnelles vers Soudeur dans l'éolien (pré-assemblage)** ne présente aucune difficulté en termes de compétences (si ce n'est une spécialisation en technique de soudure MIG/MAG pour les soudeurs ne la maîtrisant pas), il implique un changement d'environnement de travail avec, notamment, la nécessité de pouvoir travailler en hauteur parfois dans des conditions difficiles. Ces éléments seront donc à prendre en compte au moment d'orienter des personnes sur la passerelle et ce changement d'environnement devra être accompagné (mise en situation, évaluation en milieu de travail, etc.).

- **Transition intra-sectorielle sur un métier différent :** On observe également des passerelles qui correspondent au passage, au sein d'un même secteur d'activité, d'un métier fragilisé (pouvant correspondre par exemple à une branche de l'activité fragilisée par l'automatisation de certaines productions ou par la réorientation des activités sur des activités à haute valeur ajoutée) à un métier en développement dans une branche connexe en lien avec les activités vertes ou verdissantes de la filière. Dans ce cas, si le candidat à la transition possède une bonne connaissance du secteur et de son environnement de travail, il est souvent nécessaire de prévoir un parcours de formation correspondant à l'acquisition des compétences nécessaires à l'exercice du métier d'arrivée et pouvant être assez différentes du métier de départ.

Illustration : On retrouve cette logique dans la passerelle entre le métier de **Technicien de laboratoire des industries chimiques et celui de Technicien de fabrication en chimie** observée sur le territoire de Molsheim-Strasbourg Sud. Si les deux métiers relèvent des industries chimiques et mobilisent des connaissances théoriques proches, une évolution des compétences vers des actions de manipulation et de prélèvements par le biais d'un parcours de formation est cependant nécessaire. L'environnement de travail est également différent entre les deux métiers, le premier s'exerçant principalement en intérieur et le second pouvant s'exercer en extérieur ou en zone à risque (toxicité, corrosivité, explosivité, etc.).

- **Réorientation professionnelle :** Dans la continuité de la passerelle précédente, le dernier type de passerelle concerne les cas de réorientation professionnelle où le métier et le

secteur professionnel d'arrivée sont tous les deux différents de ceux de départ. Ces passerelles sont les plus difficiles à mettre en place car elles peuvent nécessiter un parcours de formation long. Le candidat devra également faire preuve d'une certaine capacité à s'adapter à un nouvel environnement de travail (y compris sur la typologie de l'entreprise employeuse).

Illustration : Ce cas peut être illustré par la passerelle étudiée sur le territoire de Molsheim entre **l'Agent de maintenance industrielle et le Technicien d'assainissement**. Il s'agit ici d'un changement de secteur d'activité et d'entreprise employeuse (passant des entreprises industrielles vers des entreprises plutôt tournées vers les services). Les compétences mobilisées par les deux métiers sont également différentes (avec toutefois des gestes métiers assez proches : utilisation d'outillages manuels, connaissances hydrauliques, etc.). Cette transition relève donc d'une réorientation professionnelle et nécessite de prévoir un temps de formation plus ou moins long au métier de technicien d'assainissement.

3.3. DES EXEMPLES D'OUTILS EXISTANTS SUR LESQUELS IL EST POSSIBLE DE S'APPUYER POUR MATERIALISER ET/OU SUIVRE LES PASSERELLES

En complément des éléments évoqués précédemment, il existe aujourd'hui différents outils sur lesquels il est possible de s'appuyer pour formaliser ou consolider des passerelles.

► **Un outil d'information et d'orientation : Mon Métier de Demain**

Le site internet www.MonMetierDeDemain.com résulte de la démarche de Gestion Territoriale des Ressources Humaines TransverS'AL mise en place par la Maison de l'Emploi de Mulhouse en Alsace avec de nombreux partenaires. Mis en ligne en octobre 2011, il vise à présenter au grand public l'ensemble des connaissances développées par les partenaires de la démarche sur :

- **Les métiers fragilisés** qui correspondent aux métiers les moins recherchés (ou moins recherchés qu'avant) par les entreprises du territoire ;
- **Les métiers d'avenir** qui sont les métiers actuellement les plus demandés par les entreprises ainsi que les métiers qui devraient être amenés à se développer dans les années à venir ;
- **Les réorientations professionnelles possibles**, avec la présentation de passerelles professionnelles prenant en compte les compétences acquises dans le métier exercé pour formaliser les compétences à acquérir en vue du métier d'arrivée.

Ce site s'adresse à l'ensemble des actifs (demandeurs d'emploi et salariés) mais aussi aux conseillers socio-professionnels accompagnant ces derniers dans la construction de leur projet professionnel ainsi qu'aux entreprises, aux élus et responsables du développement économique d'un territoire souhaitant développer une vision de l'évolution des métiers du territoire.

L'identification des métiers s'est faite par le biais de diagnostics sectoriels réalisés en partenariat avec les entreprises et leurs représentants. Une analyse fine a ensuite été réalisée, en partenariat avec AFPA Transitions, pour identifier les compétences transférables d'un métier à l'autre.



Interface de Mon Métier de Demain pour explorer les différents choix d'orientation possibles à partir d'un métier fragilisé initial (ici : Technicien de laboratoire)

Cet outil est principalement utilisé dans un but informatif, pour donner une visibilité à l'ensemble des parties prenantes du territoire sur les métiers d'avenir, de façon à anticiper les difficultés que pourraient connaître certains métiers fragilisés. Sur le plan pratique, il est très fréquemment utilisé par les conseillers socio-professionnels du territoire pour animer la réflexion avec un candidat sur son projet professionnel. Il permet, en effet, de visualiser les différents niveaux d'éloignement des métiers dans les différents secteurs et les parcours de formation envisageables (vert : pas de formation nécessaire; orange : nécessite une formation de courte durée ; rouge : nécessite une formation longue).



La passerelle de votre métier de demain

Partager < Imprimer

A+ A-

Votre métier aujourd'hui :
Opérateur de production des métaux

Passerelle

Votre métier demain :
Mécanicien - monteur
En savoir plus sur ce métier »

Ce que vous connaissez

- Manipuler des chiffres et utiliser les ordres de grandeur
- Evaluer des performances et ou des résultats
- Contrôler la conformité d'un produit ou d'un service
- Maintenir son attention de façon continue

Ce qui est à développer

- Travailler en équipe
- Diagnostiquer un problème et le résoudre
- Organiser, préparer une action
- Manipuler avec dextérité des outils et des équipements

Ce qui est à apprendre

- Analyser un plan, un schéma technique



Les formations pour devenir Mécanicien - monteur

Vous êtes demandeur d'emploi ?

Liste non exhaustive des formations financées par la Région Alsace et Pôle emploi.

Monteur qualifié d'équipements industriels

- Organisme : Afp
- Durée de la formation : 7 mois, 980 heures
- Lieu de la formation : Soultz sous forêts
- Nombre de places :
- Date du début de la formation : 30 juin 2014 ou 11 août 2014 ou 13 octobre 2014
- Contact : Votre conseiller emploi

Vous êtes salarié ?

Financez et construisez votre projet de formation

Un seul numéro :

N°Azur 0 810 811 300
PRIX APPEL LOCAL



Découverte du métier : Mécanicien - monteur

Cité des métiers

[Voir l'agenda](#) (pdf, 4.6 Mo)

Sémaphore

03.89.66.96.04

www.semaphore.asso.fr

Orientoscope

03.69.58.51.10

www.orientoscope.fr

Exemple de passerelle entre Opérateur de production des métaux et Mécanicien Monteur

► L'approche individuelle du parcours professionnel, le logiciel Transférance

Développé par la Fondation JAE, le logiciel Transférance est un outil d'orientation qui s'appuie sur une base de 1100 métiers et sur 74 compétences transférables (référentiel construit en partenariat avec l'Université de Laval au Québec). Il développe plutôt une approche individuelle des compétences, pouvant s'apparenter au bilan de compétences. Il permet ainsi à un candidat d'envisager, sur la base de l'ensemble des compétences accumulées au cours de ses différentes expériences professionnelles et des compétences qu'il souhaite acquérir, un panel de métiers accessibles et mobilisant une partie ou l'ensemble de ces compétences.

1100 METIERS > Fiches-métiers

♂ TECHNICIEN FONCIER
♀ TECHNICIENNE FONCIERE

Descriptif Formation **Compétences** Personnalité Conditions de travail Economie Autodoc

RELATIONNEL

- Aider**
 - Conseiller
- Interagir**
 - Créer une relation avec un individu
- Débattre**
 - Concilier
 - Persuader

INTELLECTUEL

- Calculer**
 - Utiliser des règles mathématiques
 - Utiliser les quatre opérations
- Rechercher de l'information**
 - Produire de l'information
 - Enquêter
- Analyser**
 - Rechercher les causes
 - Classer
- Evaluer**
 - Expertiser
 - Comparer
- Apprendre**
 - Acquérir des connaissances
- Perception spatiale**
 - Lire des plans

COMMUNICATION

- Communiquer oralement**
 - Exposer oralement
 - Expliquer oralement
- Communiquer par écrit**
 - Informar par écrit

RÉALISATION

- Utiliser des machines**
 - Conduire des véhicules
- Maitriser l'informatique**
 - Utiliser des logiciels

Exemple du référentiel des compétences associées au métier de Technicien Foncier par la Fondation JAE

Ce logiciel est destiné en premier lieu aux professionnels de l'insertion, du bilan et de l'aide à l'emploi afin d'accompagner leurs publics dans la consolidation de leur projet professionnel. Il peut également être mis à disposition des responsables RH en entreprises ou de certains territoires un **module spécifique d'élaboration d'un référentiel de compétences propre (au territoire ou à l'entreprise)** permettant la gestion des compétences (analyse de la proximité postes-candidats sur un territoire).

Illustration : Dans ce cadre, la Fondation JAE a expérimenté, avec **la Maison de l'Emploi de Nevers**, la mise en place d'une gestion des compétences territoriale à l'échelle du département. Cet outil a permis à la Maison de l'Emploi d'adapter les fiches métiers (et les compétences associées) aux spécificités de son territoire et aux attentes des entreprises du territoire, permettant de rapprocher les profils des actifs candidats à une transition professionnelle et les postes disponibles sur le territoire.

► **Un outil de pilotage polyvalent : Action Compétences d'OPCALIA**

A la base, l'outil Action Compétences est un logiciel de GPEC développé et mis à disposition par un OPCA interprofessionnel aux entreprises souhaitant mettre en place une démarche de gestion des compétences de ses salariés.

Ce logiciel s'appuie sur les fiches ROME de Pôle Emploi que les entreprises peuvent ensuite modifier pour les faire correspondre au mieux à la réalité de leurs métiers en interne ; ce logiciel laisse donc une grande marge de manœuvre à ses utilisateurs.

Illustration : Comme Transférence, Action Compétences est actuellement expérimenté en version « territoriale » par **la Plateforme d'Appui aux Mutations Economiques de Montbéliard** pour mutualiser les informations émises par les entreprises sur leurs besoins en compétences et sur l'évolution des métiers du territoire.

Synthèse des outils présentés

	TRANSFERENCE	MON METIER DE DEMAIN	ACTION COMPETENCES
Objectif	Gestion des compétences à l'échelle d'un candidat (bilan de compétences) ou d'un territoire (correspondance offres/profils)	Information sur les métiers fragilisés, les métiers d'avenir et les parcours professionnels pour y accéder	GPEC interne aux entreprises avec une possibilité de développer une approche territoriale (mutualisation des informations à l'échelle du territoire retenu)
Public cible	Professionnels du bilan, de l'insertion et de l'emploi (et porteur de projet territorial de gestion des compétences)	Grand public, professionnels de l'orientation/emploi, entreprises, élus et décideurs économiques	Entreprises (et porteur de projet territorial de gestion des compétences)
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> • Ouverture à l'ensemble des métiers, passerelles requêtables • Bilan de compétences axé sur l'individu • Possibilités de personnalisation sur le territoire 	<ul style="list-style-type: none"> • Aspect ludique et visualisation rapide des transitions • Outil permettant une forte mobilisation partenariale 	<ul style="list-style-type: none"> • Très grande marge de manœuvre de l'utilisateur, vraie personnalisation possible
Limites	<ul style="list-style-type: none"> • L'entrée se fait par l'individu • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre limité de métiers traités • Passerelles « figées », non requêtables 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté à mutualiser les informations à l'échelle du territoire si les entreprises saisissent avec leurs propres termes
Disponibilité	Licence annuelle (8 postes)	En ligne	Utilisation à négocier avec OPCALIA
Contact	Fondation JAE	MdE Mulhouse Noëlle BAELE	OPCALIA Charlotte LEFEVRE

Aussi, l'ensemble des outils développés à l'échelle des territoires a pour principal objectif de servir de base à une animation territoriale de la gestion des compétences et des besoins des entreprises. Ces outils ne sont pas une fin en soi, mais bien un point de départ à la mobilisation des partenaires pour favoriser les transitions professionnelles.

4 Organiser les transitions professionnelles de manière opérationnelle à l'échelle du territoire

	<i>Page</i>
4.1. SIX PRINCIPES D'ORGANISATION D'UN PARCOURS DE TRANSITION	78
4.1.1. Enclencher une dynamique de projet autour des filières des métiers de l'économie verte	79
4.1.2. Donner du rythme et de la continuité au parcours individuel	80
4.1.3. Travailler sur la qualité de la rencontre entre l'offre et la demande d'emploi	81
4.1.4. Privilégier les collectifs	83
4.1.5. Négocier une ingénierie de formation sur-mesure	85
4.1.6. Coordonner les activités et les intervenants	87
<hr/>	
4.2. CONSTRUIRE LE PARCOURS DE TRANSITION	89
4.2.1. Impulser une dynamique de projet	89
4.2.2. Connaître la personne	91
4.2.3. Communiquer et ajuster les représentations	92
4.2.4. Multiplier, préparer et évaluer les mises en situation de travail	93
4.2.5. Accompagner les entreprises	95
4.2.6. Affermir le projet individuel	96
4.2.7. Construire l'alternance avec les entreprises et les formateurs	97

4. ORGANISER LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES DE MANIÈRE OPÉRATIONNELLE À L'ÉCHELLE DU TERRITOIRE.

Cette dernière partie du kit aborde la question de la conduite opérationnelle des transitions professionnelles :

- sur des territoires (bassins),
- dans un contexte de projet(s) lié(s) à la transition écologique et énergétique.

Dans ce cadre, il est nécessaire de prendre en compte l'ensemble des composantes d'un parcours de transition, pour faire trois constats qui sont aussi des (ré)affirmations de principe (issus des échanges et recueils d'informations sur le terrain).

- **L'amélioration de la gestion des transitions professionnelles sous toutes leurs formes est une priorité des acteurs institutionnels et des opérateurs de l'emploi dans les territoires** – qu'il s'agisse d'accès à un premier emploi, d'accompagnement de reconversions liées ou non à la transition écologique et énergétique, de sortie d'une longue période de chômage, etc.
- **La qualité de la mise en relation et de la rencontre entre ceux qui cherchent** (salariés en reconversion, et/ou futurs salariés en phase d'orientation, y compris publics jeunes) **et ceux qui proposent l'emploi** (employeurs) est un sujet qui peut et doit mobiliser les entreprises et les acteurs de l'action publique sur le territoire, et ce au nom de l'efficacité du recrutement ; **ce sujet peut et doit être le moteur d'une articulation nouvelle entre emploi et développement économique.**
- **La transition écologique est un levier efficace pour améliorer la gestion des transitions professionnelles** en mobilisant les entreprises et les acteurs locaux sur des arguments et des moyens d'action nouveaux ou renouvelés, toujours au nom de l'efficacité et de l'adaptation des compétences, des métiers, des recrutements.

La dernière partie du kit part du postulat que **la transition écologique dans les territoires est une opportunité économique et sociale.**

En ce sens, « **l'effet levier** » de la **croissance verte permet d'améliorer la gestion des transitions professionnelles dans les territoires** pour peu que les modalités d'action s'inscrivent dans une démarche clairement définie et pilotée (cf. I. Gouvernance) par les acteurs agissant ensemble.

C'est ainsi que cette démarche fixe des priorités, notamment en termes de candidats et de secteurs d'activité. Les candidats peuvent être bien entendu des salariés en évolution professionnelle et/ou en reconversion, mais également des publics jeunes à la recherche d'un premier emploi ou des demandeurs d'emploi.

Dans tous les cas l'objectif est bien de mener un actif vers un emploi stable dans un contexte de « verdissement de l'économie » :

- **dans une filière verte en émergence localement**, pour occuper un emploi qui peut être qualifié de « vert » ou « verdissant »,
- pour répondre à des « besoins de recrutement en emplois et métiers verts et verdissants **pouvant également se situer dans des secteurs et filières industriels plus traditionnels**, nécessitant des recrutements de compétences nouvelles.

Il apparaît que dans la majorité des territoires en cause, ces deux mouvements sont concomitants.

Les repères méthodologiques proposés permettent d'organiser et de réussir le parcours de transition.

Ils sont fondés sur les nombreux échanges et séances de travail organisés dans le cadre de la présente démarche en prenant en compte tout à la fois :

- des besoins de recrutement, d'acquisition de compétences, d'informations sur l'emploi, d'accès aux ressources en compétences et qualifications, en formation,
- des difficultés et freins de toutes sortes pouvant empêcher ou contrarier les parcours professionnels,

... en mettant en perspective les bonnes pratiques observées dans le cadre des projets territoriaux.

Ces repères méthodologiques sont également largement nourris par les différents travaux et recherches menés sur la gestion des transitions professionnelles, notamment au sein des groupes de travail mis en place par la DGEFP en 2012 (travaux sur le CSP) et 2013 (travaux sur la médiation).

4.1. SIX PRINCIPES D'ORGANISATION D'UN PARCOURS DE TRANSITION

Pour cette démarche d'accompagnement des transitions professionnelles, le travail préparatoire sur les passerelles, permettant d'apprécier les distances à parcourir (aussi bien en termes de compétences que spatiales) est particulièrement recommandé. A partir de cette approche « métier », les accompagnements des actifs concernés - souvent en situation de forte vulnérabilité (licenciements, chômage parfois de longue durée, (ré)orientation professionnelle ou insertion dans le monde du travail) seront objectivés et intégreront des bases réalistes, opérationnelles.

« Qu'est-ce que vous voulez faire ? » En réalité, « On ne fait jamais ce qu'on veut » : à vouloir que les gens veuillent quelque chose, qu'ils forment ex abrupto un projet, on les tétanise et on les condamne plutôt au surplace ...

*En revanche, « **on est et on devient toujours ce qui nous arrive** » : il faut plutôt aménager la possibilité que quelque chose arrive aux gens.⁷*

... par exemple en s'appuyant sur le(s) projet(s) territorial(aux) tenant aux filières et métiers de la transition écologique (dits également « de l'économie verte »).

Cette recommandation doit guider la mise en œuvre d'un **parcours de transition**.

Elle justifie les 6 principes déclinés ci-dessous. Ils **répondent à des besoins exprimés et/ou fortement ressentis par les acteurs. Ils ont été à des degrés divers, testés et éprouvés en situation.**

A minima, ils ont été présentés aux acteurs en réponse aux besoins exprimés. A titre d'éléments de méthode, d'outils, d'exemples de bonnes pratiques, ils sont détaillés en annexe.

Les 6 principes d'organisation des parcours :

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

⁷ Extrait du document préparatoire au séminaire sur le CSP du 24 octobre 2012 réalisé par le département des synthèses de la DGEFP

4.1.1. Enclencher une dynamique de projet autour des filières et des métiers de l'économie verte



La dynamique de la démarche territoriale et les orientations vers lesquelles elle permet de se projeter permettent de construire des parcours de transition professionnelle et déterminent fortement la dynamique et le sens de ces parcours.

Il est donc essentiel de communiquer très tôt sur la démarche, d'informer, de convaincre, de valoriser son ambition et ses perspectives.

Cette communication met en avant les spécificités et l'intérêt des filières et des métiers de l'économie verte.

Elle contribue à mobiliser les opérateurs, notamment les professionnels de l'orientation, à identifier et mettre en relation des partenaires, à sensibiliser les candidats à la transition.

Dans l'esprit de la GPEC territoriale, ce sont bien des pratiques d'anticipation qu'il faut développer progressivement auprès de 3 types d'acteurs :

- **les entreprises**, en priorité auprès des collectifs au sein desquels elles se retrouvent ;
- **la « population active » cible (les « forces vives ») du territoire** (demandeurs d'emploi, salariés en reconversion, jeunes entrants sur le marché du travail, etc.) auprès desquels il faut multiplier les actions de sensibilisation et d'information sur les secteurs et les métiers en lien avec la transition écologique et sur les compétences qui seront demandées par les entreprises ;
- **les professionnels de l'emploi, de la formation et du développement économique** pour les informer, les mettre en relation et en faire des relais actifs et efficaces de sensibilisation auprès des personnes et des employeurs.

Une dynamique de projet autour des filières et des métiers de l'économie verte

PRECONISATIONS

- 🌍 *Proposer aux partenaires – institutionnels, y compris les partenaires sociaux, et aux opérateurs – de formaliser leur engagement dans un accord-cadre territorial sur l'accompagnement des transitions vers les emplois en lien avec la transition écologique.*
- 🌍 *Donner aux professionnels de l'accompagnement et de l'orientation (désormais souvent confondus) les outils, les compétences et les réseaux leur permettant d'informer et de convaincre les personnes en reconversion d'accéder aux métiers des filières vertes et verdissantes.*
- 🌍 *Valoriser les spécificités et l'intérêt des filières et des métiers de l'économie verte en diversifiant les relais et les supports.*

ILLUSTRATIONS : EXEMPLES DE PROJETS

La Région Nord-Pas-de-Calais fait de la transition écologique un moteur de son développement. Cette priorité se traduit dans de nombreuses actions locales initiées et portées par la dynamique régionale.

En PACA, le territoire de l'étang de Berre est tout à la fois confronté à des besoins de compétences nouvelles dans des filières industrielles « traditionnelles » (emplois et métiers verdissants) et à des besoins de filières émergentes de l'économie verte. Le projet local doit donc apporter réponse à ces 2 types de besoins ; à la

<i>fois d'évolutions professionnelles dans l'industrie traditionnelle et d'accompagnement de reconversions vers les filières du recyclage ou de la chimie verte</i>	
<i>En région Rhône-Alpes, les partenaires locaux de l'emploi et du développement économique se mobilisent dans le cadre de Contrats Territoriaux Emploi Formation (CTEF). 27 CTEF permettent de répondre au plus près des territoires. Plusieurs territoires sont engagés dans des actions liées à la transition écologique, notamment le CTEF de l'Est-Lyonnais en lien avec le réseau TEE.</i>	
<i>L'action Transvers'Al du Sud Alsace, animée par la Maison de l'Emploi et de la Formation de Mulhouse est un exemple de dynamique territoriale à la fois dans sa gouvernance et dans son animation. Les transitions vers les filières et métiers impactés par la croissance verte est au cœur de la démarche.</i>	<u>Cf. fiche 24</u>
<i>En Haute-Normandie les entreprises de la filière énergies font connaître leurs besoins de recrutement à travers un parcours « La Route des Energies ».</i>	<u>Cf. fiche 2</u>
<i>Dans le Pays de Rennes, le groupe de travail « Croissance Verte » mobilise les partenaires et identifie les besoins d'emploi ...</i>	<u>Cf. fiche 4</u>
<i>Réseau MAISONS de l'EMPLOI et DEVELOPPEMENT DURABLE d'Alliance Ville Emploi</i>	<u>Cf. fiche 8</u>

4.1.2. Donner du rythme et de la continuité à chaque parcours individuel



Ce parcours individuel doit être porté par les actions de communication et par les perspectives offertes dans les filières de l'économie verte en développement ou en transformation dans le territoire considéré. Il convient ici de ne pas s'arrêter aux seules perspectives d'emploi direct (qui peuvent être modestes et/ou très techniques), mais bien de mutualiser les perspectives des secteurs et acteurs sur l'effet de dynamisation de l'économie locale que peuvent avoir ces projets.

Ces perspectives contribuent à donner un rythme et une continuité aux parcours menant vers un nouvel emploi.

Ce principe répond au constat souvent rencontré du caractère discontinu et parfois chaotique des parcours de transition. D'un rendez-vous à l'autre, d'une séquence de formation à un entretien en entreprise, il peut se passer beaucoup de temps et beaucoup de candidats peuvent se résigner. **Le manque de continuité et de rythme contribue en effet à isoler la personne, à l'éloigner de l'activité, à lui faire perdre confiance et motivation.**

Il convient donc de **développer des formes d'accompagnement qui maintiennent les personnes en transition dans un rythme d'activité et/ou de construction de parcours**, qui entretiennent et développent leurs réseaux, qui ne contribuent pas à des ruptures mais au contraire à des reconstructions.

L'accès aux emplois nouveaux ou en évolution portés par l'économie verte donne des prétextes et des arguments pour engager ces changements.

C'est un principe qui peut sembler difficile à appliquer car il renvoie aux contraintes des opérateurs (flux de personnes en augmentation continue, complexité croissante des accompagnements et des situations individuelles, etc.) –, manque de disponibilité et de moyens, ...etc. -. Il remet aussi en question la culture et les pratiques dominantes de l'accompagnement socio-professionnel. Pour autant, toutes les voies d'amélioration des accompagnements individuels, sur la durée, en intensité et en qualité, doivent être explorées pour, à chaque fois que possible, envisager « d'améliorer » les dispositifs de droit commun.




Ce principe doit permettre d'interroger des éléments très concrets de l'accompagnement et du parcours, notamment :

- Le nombre et la diversité des mises en situation en entreprise.
- La prise en compte des contrats courts.
- Le contenu et les conditions de mobilisation de la formation.
- Le développement de pratiques d'accompagnement collectif en complément des temps de suivi individuel.

Ces éléments seront repris dans la suite de cette partie.

Rythme et continuité du parcours

PRECONISATIONS

-  *Implanter des expérimentations locales pour donner plus de rythme et de continuité aux parcours de transition.*
-  *Multiplier les mises en situation, notamment en intégrant les contrats courts dans les parcours de transition et/ou développer des mobilités sécurisées (cf. composante 4 du parcours).*
-  *Développer les pratiques d'accompagnement collectif (cf. principe 4)*

ILLUSTRATIONS

Parcours continu de Révélation et de Confrontation

[Cf. fiche 23](#)

Opération 1000 parcours avec le FAFTT et la Région Franche-Comté

[Cf. fiche 19](#)

4.1.3. Apporter un service à l'entreprise

Un parcours de transition est réussi s'il répond aux aspirations et aux attentes des deux parties, s'il est le fruit d'une véritable rencontre.

Cette exigence est d'autant plus importante s'agissant :

- des emplois et métiers de la transition écologique et de l'économie verte, le chemin qui permet d'évoluer vers des emplois nouveaux étant encore mal connu, peu balisé, incertain même ;



- et de populations « en reconversion », avec les risques induits de démotivation et de stigmatisation sociale que peuvent connaître ces populations. Des effets similaires existent pour les populations « jeunes » et/ou « sans qualifications ».

Dans ce contexte, encore moins que dans un autre, le chemin à parcourir ne peut se faire en conditionnant la personne, en « forçant » la rencontre dans une logique « adéquationniste » dont nous avons déjà évoqué toutes les limites.

Pour réussir une transition, particulièrement une transition vers un métier vert ou verdissant et/ou de l'économie verte, il faut préparer et accompagner une rencontre, impliquer à la fois la personne et l'employeur potentiel, **il faut donc travailler sur la demande mais aussi sur l'offre d'emploi, c'est-à-dire avec l'entreprise.**

Pour lui donner toute sa valeur et tout son intérêt social et économique, la gestion d'une transition professionnelle doit être présentée et organisée comme un service à l'entreprise.

Ce service s'inscrit dans le contexte de la transition écologique et il répond à un constat plus général : *les entreprises ont de plus en plus de mal à recruter, beaucoup d'entre elles préfèrent renoncer à embaucher plutôt que de prendre le risque d'une démarche longue, coûteuse et aléatoire dans un contexte économique incertain.*

Cela concerne notamment les besoins de recrutement liés à des changements de contextes professionnels tels que ceux entraînés par la transition écologique.

On peut ajouter qu'il faut améliorer et développer l'offre **d'accompagnement des employeurs** pour faire évoluer leurs représentations et pour sécuriser leurs recrutements. Cette nécessité est particulièrement forte vis à vis des TPE / PME et s'agissant d'un contexte de verdissement souligne **un frein important à l'évolution des techniques et des organisations, c'est-à-dire à la prise en compte du verdissement nécessaire de l'économie.**





La gestion des transitions est un moyen de répondre à ce constat en se tournant délibérément vers l'entreprise pour l'aider à définir un besoin, à le faire évoluer voire à le faire émerger, pour donner le temps de la rencontre avec le bon candidat, pour préparer son intégration, etc.

La gestion des transitions considérée comme un nouveau service aux entreprises, c'est-à-dire comme une opportunité, peut devenir une composante à part entière de la stratégie de verdissement d'un territoire.

En développant l'accompagnement des entreprises dans le mouvement de transition écologique, on sécurise leurs recrutements et on révèle un potentiel d'emplois cachés. **C'est une source de création de richesse pour le territoire.**

Apporter un service à l'entreprise

PRECONISATIONS

-  *Elaborer dans chaque territoire une cartographie des acteurs intervenant dans les entreprises sur les champs du développement économique ET sur les champs de l'emploi.*
-  *Mobiliser l'ensemble des relais identifiés pour diffuser des informations sur la transition écologique et son impact général sur l'emploi.*
-  *Favoriser une approche « proactive » des entreprises, c'est-à-dire davantage en anticipation qu'en réaction à des demandes souvent tardives.*
-  *Renforcer l'intervention des opérateurs de l'emploi et de l'insertion en direction des entreprises,*

ces dernières ayant besoin, comme les personnes, d'être accompagnées dans leur démarche de recrutement.

- 🌍 Développer les échanges d'information et les coordinations opérationnelles entre structures de développement économique et opérateurs de l'emploi sur le sujet des filières et métiers de l'économie verte.
- 🌍 Mobiliser les pôles de compétitivité et clusters en lien avec l'économie verte d'une même région sur des plans d'action concertés avec les structures de reconversion, d'orientation et les organismes de formation.
- 🌍 S'appuyer sur les mises en situation de travail pour entrer dans l'entreprise, mieux connaître l'évolution des métiers et proposer une offre de services (cf. principe 4).
- 🌍 Donner aux professionnels de l'accompagnement de nouveaux outils d'approche de l'entreprise.

ILLUSTRATIONS

En Midi-Pyrénées, **Pôle Emploi** développe une approche proactive de présentation de son offre de services auprès des entreprises et de leurs partenaires.

Dans le Nord-Pas-de-Calais, **Pôle Emploi** s'implique dans des lieux de « décision » tels que le Forum de l'orientation de la Troisième Révolution Industrielle.

Pôle Emploi NPC anime une semaine du développement durable (DD) pour informer les demandeurs d'emploi et leur donner des arguments pour se vendre au regard des offres d'emploi du territoire (voir également le DD Tour – fiche n°5). Des journées annuelles du DD sont organisées avec la CCI.

Le Havre Développement, agence de développement économique, travaille en lien étroit avec les acteurs de l'emploi et de la formation, notamment dans le cadre du plan de recrutement prévisionnel de la filière de l'éolien offshore.

Travaux menés par la Maison de l'Emploi de Strasbourg avec le club Génération Industrie

[Fiche 7](#)

ECO-ORIGIN

[Fiche 6](#)

Fonction DRH Territorial CCI Nice Côte d'Azur

[Fiche 9](#)

4.1.4. Privilégier les collectifs



Des collectifs au service de la transition écologique



La transition écologique impacte toute la chaîne de valeur.

Elle concerne une très grande diversité d'acteurs, du fournisseur au client.

Elle exige de nouveaux modes de concertation, de coordination et de coopération.

Pour devenir actrices de la transition écologique et tirer le meilleur parti de l'opportunité économique qu'elle peut constituer – devenant alors « croissance verte » - les entreprises développent leurs relations et leurs réseaux, notamment dans les territoires.

Ce développement des collectifs favorise aussi la gestion des transitions.

Pour les entreprises, les collectifs créent une dynamique, ils facilitent le partage d'expériences, ils permettent d'être plus visibles et mieux entendues. A l'échelon local, les nouveaux modes de production et d'organisation tendent à développer l'économie circulaire et les pratiques « d'écologie industrielle ».

Les collectifs d'employeurs diversifient les orientations, ils donnent le choix et le droit à des parcours professionnels et d'acquisition de compétences diversifiés car alternatifs, voire des « droits à erreurs » ou à réorientation. **Ils mettent en évidence la transversalité des compétences et encouragent des parcours intersectoriels.** Les réseaux d'entreprises multiplient les possibilités de mise en situation et les opportunités pour les personnes en transition. On soulignera l'intérêt particulier des réseaux à l'échelle territoriale, associant des employeurs de secteurs et de tailles différents.

Ce principe invite donc à repérer les collectifs d'entreprises, à les soutenir, à les solliciter voir à les faire émerger le cas échéant. Par ailleurs, des réseaux d'entreprises existants peuvent s'emparer des questions du verdissement et s'engager sur de nouveaux axes de travail au service de la transition écologique.

La gestion des transitions est un exemple d'axe fédérateur pouvant lier emploi, GRH et croissance verte.

L'intérêt du collectif concerne aussi les personnes en transition.

Pour les salariés en reconversion que le chômage ou le licenciement ont isolés et qui ont commencé à perdre beaucoup de repères, le collectif permet d'abord de sortir de l'isolement.

Pour les publics en situation d'orientation ou de réorientation professionnelle, les collectifs permettent de donner un sens, une vision structurée d'un futur environnement professionnel.

L'appartenance à un groupe qui partage les mêmes objectifs, le même « encadrement », le même « lieu de travail » contribue à sécuriser et à motiver les chercheurs d'emploi. La dynamique de groupe est un effet connu et utilisé par les opérateurs de l'emploi pour faire évoluer les représentations, valoriser les personnes, remobiliser.



L'ensemble du processus de transition ne peut évidemment pas être conduit collectivement, mais l'organisation du processus peut intégrer ce principe en articulant des activités individualisées (suivi socioprofessionnel, immersions, formations spécifiques, etc.) et des activités collectives (accueil, émergence des compétences fortes de chaque personne, formations générales, visites d'entreprise, etc.).

Les séquences d'accompagnement collectif font gagner du temps et de l'argent. L'accueil collectif de groupes de personnes en transition permet d'être plus efficace et plus rapide.

C'est en tout cas un élément qui facilite et qui accélère l'orientation, la rencontre et l'accès à une situation de travail stable.

Privilégier les collectifs

PRECONISATIONS

-  *Identifier et rencontrer tous les collectifs d'entreprises du territoire.*
-  *Proposer aux collectifs d'entreprises existants, à vocation généraliste, de travailler sur les effets de la transition écologique sur l'emploi (et sur le verdissement des emplois et métiers) dans des territoires donnés.*

- 🌱 Proposer aux réseaux d'entreprises impactés par la transition écologique et le verdissement des métiers (de fait, à peu près toutes, de devenir des partenaires actifs de l'information et de l'orientation des publics.
- 🌱 Développer des pratiques d'accompagnement collectif (cf. principe 2).

ILLUSTRATIONS

<i>Pôles de compétences et GTEC Transvers'Al – MdE Mulhouse</i>	<u>Fiche 24</u>
<i>GEIQ Industrie</i>	<u>Fiche 22</u>
<i>1000 professionnels s'engageant Région Alsace</i>	<u>Fiche 17</u>
<i>Réseau IDEE Alsace</i>	<u>Fiche 12</u>
+ cas déjà évoqués	
<i>Travaux menés par la Maison de l'Emploi de Strasbourg avec le club Génération Industrie</i>	<u>Fiche 7</u>
<i>ECO-ORIGIN</i>	<u>Fiche 6</u>
<i>Travaux menés sur le bassin du Havre pour adapter les formations aux spécificités de la filière de l'éolien offshore.</i>	

4.1.5. Négocier une ingénierie de parcours de formation sur-mesure

Les conditions de mobilisation de la formation sont un élément clé de l'organisation d'un parcours de transition. Elles déterminent non seulement la chronologie, le rythme, la durée, le coût, mais aussi la qualité et la réussite du parcours.

Ce principe invite à prendre en compte toutes les dimensions de la formation – ses contenus, ses rythmes, ses supports, ses modalités de mise en œuvre, etc. -. Il s'agit d'investir le terrain de la formation et de négocier une ingénierie sur-mesure.

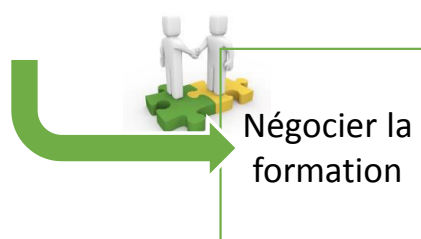
La formation n'est pas une activité externe, elle est totalement intégrée au parcours,

Ce principe permet d'éviter plusieurs écueils tels que par exemple :

- le choix d'une orientation dictée par l'offre de formation ;
- la dynamique d'un parcours rompue par l'entrée en formation ;
- un parcours suspendu par le manque de financement des coûts de formation ;
- des contenus de formation qui ne prennent pas en compte les acquis des personnes.

L'existence d'une offre de formation n'est donc pas suffisante. Même lorsqu'elle existe, elle n'est pas toujours accessible (délai d'entrée en formation, lieu géographique, question de financement de la formation...).

Une fois encore, les caractéristiques des transitions vers les emplois verts et verdissants renforcent la nécessité de ce principe d'organisation.



La transition écologique donne des opportunités et des arguments pour engager et guider une négociation. Et cela concerne la grande majorité des parcours car toutes les formations sont concernées à un titre ou à un autre par la transition écologique.

De manière opérationnelle, on peut considérer que la négociation avec l'offre de formation locale apparaît comme une composante indispensable d'une stratégie territoriale d'appui au verdissement de l'économie et des emplois.

Chaque projet territorial de soutien à l'économie verte peut potentiellement produire sa propre ingénierie de formation et ne peut pas se limiter à utiliser l'offre de formation déjà existante.

La négociation est guidée par un cahier des charges qui prend en compte plusieurs éléments :

- les attentes et les contraintes de la personne ;
- l'expérience acquise par la personne ;
- les besoins et les contraintes de l'entreprise ;
- les environnements professionnels de l'entreprise et sa capacité à participer au processus de formation ;
- les compétences spécifiques liées à la transition écologique ;
- les contraintes de calendrier, de coût et de financement.

La formation est mise au service de la qualité de la rencontre entre la personne et l'entreprise.

Elle contribue au service apporté à l'entreprise.

Le choix de la formation est fait à partir de l'offre disponible sur le territoire.

Il est aussi fait à partir de rencontres et de négociations permettant d'aboutir à une prestation répondant aux attentes de chaque partie.

La négociation d'une ingénierie de formation est menée avec les financeurs (Régions, Pôle-emploi, OPCA...). Elle est engagée le plus tôt possible.

Dans ce cadre, la réforme de la formation professionnelle issue de la loi n°2014-288 du 5 mars 2014 doit permettre un accès facilité à la formation et notamment à une formation qualifiante dans un cadre plus individualisé. Le compte personnel de formation (CPF) est désormais attaché à chaque individu et le suit tout au long de sa vie professionnelle. Il donne accès à des formations qualifiantes qui permettent d'acquérir des compétences répondant aux besoins des employeurs et en phase avec les secteurs d'activité les plus porteurs. Chaque salarié devient acteur de l'évolution de ses compétences. Pour le guider dans cette évolution, il peut à tout moment se faire accompagner par un opérateur du conseil en évolution professionnelle (CEP), gratuit.

Parce qu'il est mobilisé à l'initiative de la personne, le compte personnel de formation (CPF) a pour ambition de lui donner les moyens de construire son évolution professionnelle, l'envie de se former et l'inciter au dialogue avec l'employeur et le service public de l'emploi. Ainsi, ces outils devront être mobilisés pour construire des parcours vers des métiers verdissants notamment. Il conviendra de sensibiliser les conseils en évolution professionnelle (CEP) aux enjeux de la transition écologique afin qu'ils puissent orienter les actifs sur les territoires vers ces perspectives d'emplois.

Une ingénierie de formation sur-mesure

PRECONISATIONS

- Prendre appui sur les travaux du CNFPTLV (devenu CNEFOP) : Adapter la formation à la transition écologique - Mesure n°13 de la feuille de route de la transition écologique (FRTE) issue de la conférence environnementale 2013 -.
- Mobiliser systématiquement les Régions, les SPE, les OPCA, les CARIF-OREF, les consulaires en appui à l'élaboration d'une offre de formation spécifique.
- Soutenir le développement et l'adaptation des formations en lien avec la transition écologique par des niveaux de prise en charge bonifiés.
- Négocier des conventions avec les OPCA pour inscrire les formations en lien avec la transition écologique dans leurs priorités de prise en charge. Promouvoir et tester des logiques d'ingénierie (de dispositifs et de contenus) de l'offre de formation au niveau des bassins d'emploi.
- Mettre en place avec les OPCA un réseau de territoires pilotes mettant en œuvre des démarches de GTEC « Croissance verte ».

ILLUSTRATIONS

Dans le cadre de l'anticipation des recrutements de la filière de l'éolien offshore, l'exemple de la Haute-Normandie montre les limites d'un plan d'action qui se limite à développer le nombre de places en formation. Ce plan n'ouvre pas l'accès à la formation à certaines populations qui pourraient être concernées.

Les GEIQ (fiche 25) évoqués précédemment montrent aussi la capacité d'un collectif d'entreprises à peser sur l'offre de formation.

Autres exemples positifs à faire émerger dans les 3 sites pilotes ou ailleurs.

Le travail en cours, lancé par la Région Alsace, sur l'adaptation de l'offre de formation aux exigences des emplois verts et verdissants illustre une démarche de négociation et d'ajustement à l'échelle régionale.

Charte d'éco-citoyenneté de la région Basse-Normandie

[Fiche 15](#)

Passerelle Recyclage - Industrie

[Fiche 16](#)

4.1.6. Coordonner les activités et les intervenants

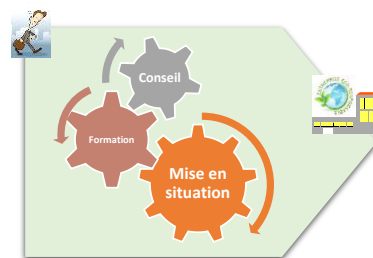
Ce dernier principe prolonge le précédent.

Il renvoie aux multiples chantiers à ouvrir dans les territoires pour mieux définir, en situation, les environnements de travail et compétences souvent nouveaux/nouvelles attaché-e-s à l'économie verte, c'est-à-dire aux métiers verts, verdissants, pour structurer des filières, faire évoluer des métiers, mettre en relation et pour accompagner les personnes et les entreprises.

Ces chantiers seront lancés et ils seront efficaces si des articulations nouvelles se font entre les acteurs qui fréquentent les entreprises, ceux qui accompagnent les personnes et ceux qui développent les compétences.

On retrouve cette articulation indispensable dans le pilotage d'une action de transition.

Un parcours de transition s'appuie sur **trois pratiques d'accompagnement** :



- **un accompagnement social et professionnel s'appuyant sur le conseil individuel ;**
- **des temps de formation générale et professionnelle** (pour les personnes mais pouvant fortement intéresser dans leurs modalités et leur contenu même les entreprises potentiellement employeurs) ;
- **la relation avec les entreprises.**

Dans la réalité, ces pratiques apparaissent souvent dissociées les unes des autres et les différents acteurs (formateurs, conseillers de Pôle emploi, référents formation, organismes consulaires, agences de développement économique, etc.) peuvent être amenés à travailler de manière trop isolée. En conséquence, les informations circulent peu et mal, les trois accompagnements s'en trouvent distancés et dissociés, ce qui peut en réduire l'efficacité.

La coordination permanente entre la formation, le conseil et la relation à l'entreprise renforce chacune des interventions et contribue fortement à la réussite du parcours.

Ceci est vrai quel que soit le métier visé, mais c'est encore plus déterminant dans le contexte de verdissement que connaissent les entreprises.



Le présent guide méthodologique, centré sur les transitions vers les métiers impactés par la transition écologique, propose de mettre en œuvre des parcours fondés sur une coordination étroite et permanente entre la formation, le conseil individuel et les mises en situation en entreprise.

L'objectif est de tirer parti de chaque activité, de donner un sens à chaque temps du parcours, de mobiliser à chaque étape une ressource en lien avec le bilan de la séquence précédente.

Chaque passage en entreprise déclenche et alimente un module de formation ; chaque entretien individuel justifie et prépare une nouvelle activité ; l'expérience, le potentiel, les motivations de la personne au début du parcours et à chaque étape sont pris en compte dans le choix et dans le contenu de l'acte suivant.

Coordonner les activités et les intervenants

PRECONISATIONS

-  *Mettre en place des procédures spécifiques de coordination entre les intervenants des parcours de transition vers les filières de l'économie verte et verdissante justifiées par la prise en compte des contraintes spécifiques à la transition écologique – contenus des métiers à préciser, entreprises à accompagner, formations à adapter, ... -.*
-  *Ces procédures justifient la mobilisation de financements spécifiques (cf. Préconisations principe 5.)*

ILLUSTRATIONS

La mission de coordination assurée par la Maison de l'Emploi de Strasbourg auprès de clubs d'entreprises ou de démarches de GTEC permet d'articuler les dimensions sociale, pédagogique et économique des actions.

4.2. CONSTRUIRE LE PARCOURS DE TRANSITION

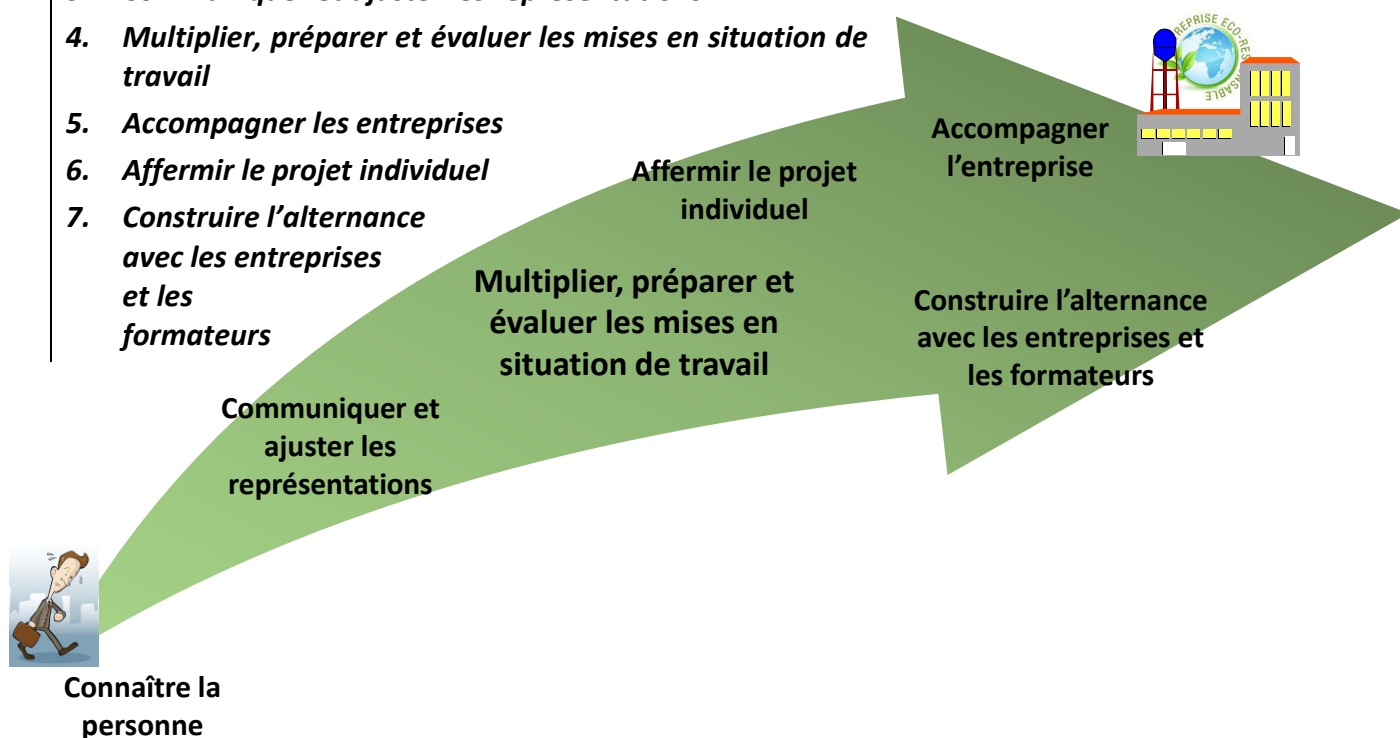
Pour construire un parcours de transition vers les filières et les métiers impactés par la transition écologique, plusieurs éléments structurants du parcours peuvent être identifiés, reprenant à la fois :

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

Le tout dans le respect des principes que nous avons mis en avant précédemment.

On distinguera 7 composantes principales pour :

1. **Impulser une dynamique de projet**
2. **Connaître la personne**
3. **Communiquer et ajuster les représentations**
4. **Multiplier, préparer et évaluer les mises en situation de travail**
5. **Accompagner les entreprises**
6. **Affermir le projet individuel**
7. **Construire l'alternance avec les entreprises et les formateurs**



4.2.1. Impulser une dynamique de projet

Le travail mené auprès des personnes avant qu'elles s'engagent dans un parcours doit impulser une dynamique de projet, individuelle et collective.

La dynamique individuelle s'appuie sur le projet territorial et sur les perspectives ouvertes vers les filières de l'économie verte.

Ce travail concerne en premier lieu les professionnels de l'orientation - conseil en évolution professionnelle (CPF) notamment - et leur capacité à parler des métiers verts et verdissants, non seulement dans les filières de l'économie verte, telles que les éco-industries, écotechnologies, mais aussi dans les filières industrielles traditionnelles.

Dans chaque territoire, il convient de mener un travail important d'amélioration de la connaissance des effets de la transition écologique sur les activités économiques, sur les

entreprises, les filières et les métiers. Ce travail d'étude de l'impact de la transition écologique sur un territoire donné est d'autant plus important que les mots utilisés sont ambigus (« vert », « verdissant »), que la réalité des environnements est souvent très éloignée des images auxquels il renvoie et que le sujet touche une grande diversité d'entreprises et d'activités. Au final, il s'agit bien sur chaque territoire, de définir et qualifier ce que « l'économie verte » recouvre en terme de conséquence sur l'emploi, les métiers, compétences et qualifications.

Les moyens donnés aux professionnels et la communication faite sur le projet doivent permettre d'apporter aux candidats une information claire à la fois sur les enjeux et sur les environnements des entreprises, notamment celles des filières vertes (de l'économie verte), puis d'apprécier les situations de travail (métiers, emploi, postes) accessibles et à viser.

Cette étape préalable doit aussi créer les conditions de réussite de la transition professionnelle.

Ces conditions dépendent en premier lieu de la situation antérieure de la personne et des raisons qui l'amènent à s'engager vers un nouvel emploi.

Ce qui est fait et dit avant l'entrée dans un parcours de transition peut se révéler déterminant.

A cet égard, il convient d'apporter une attention particulière aux éléments suivants :

- La présentation des objectifs et des conditions d'organisation du parcours individuel.
- La capacité à valoriser les expériences antérieures de la personne.
- La présentation des avantages d'une mobilité professionnelle vers une filière et/ou un emploi de l'économie verte.
- Un discours d'ouverture et pédagogique, tant vers les employeurs que vers les candidats potentiels, pour diversifier les choix professionnels et valoriser les perspectives offertes par la transition écologique.
- Le droit à l'erreur ou à des ré orientation en cours de parcours, afin d'éviter d'enfermer dans des voies ne correspondant pas aux motivations de la personne.
- Les exigences et les engagements de chaque partie qui doivent se formaliser dans un contrat. Ils permettent de maintenir la personne dans une relation contractuelle avec des objectifs, des activités, des étapes de progression.
- La recherche ou la création de collectifs permettant de partager son projet et sa progression avec des personnes engagées dans le même type de parcours.

Des exemples et des outils pour ... impulser une dynamique de projet

Signer un ACCORD LOCAL	Les principes d'un accord local	Fiche OUTIL 3a
	Trame d'un accord local	Fiche OUTIL 3b
Mettre en œuvre des actions pour informer les professionnels de l'accueil et de l'orientation sur les filières et métiers verts et verdissants	Réseau des Ambassadeurs du Développement Durable / 12 visites thématiques	Fiche 5
Valoriser la mobilité et la transition professionnelle	Outil Argumentaire mobilité	Fiche OUTIL 1

4.2.2. Connaître la personne

Le premier temps du parcours de transition doit être centré sur la connaissance de la personne. C'est la première étape, fondamentale du parcours qui en détermine la dynamique et la première « orientation ».

Il renvoie à plusieurs principes proposés précédemment : le rythme et la continuité, le travail simultané sur l'offre et la demande, la nécessité d'investir le terrain pédagogique.

Bien connaître la personne cela nécessite dans tous les cas de **ne pas s'en tenir au « déclaratif »**.

Un CV ou un simple entretien, même long et fondé sur un questionnaire très complet, n'amènent que des informations convenues, souvent faussées par la situation dans laquelle se trouve le candidat.

Pour bien connaître le candidat, et surtout pour amener le candidat à mieux se connaître et à se projeter, il faut donc prendre du temps et des moyens.

Dans le cadre des outils déjà existants, le **passport orientation formation**⁸ parce qu'il permet d'effectuer un bilan de compétences prenant en compte l'ensemble du parcours professionnel ou extra professionnel peut constituer l'outil de base pour une ingénierie à la carte afin d'accéder à un métier verdissant.

Il faut le faire avec un objectif essentiel : **se concentrer sur la recherche et la valorisation des points forts et du potentiel de la personne**. C'est en redonnant confiance qu'on peut engager un parcours de transition dynamique et positif.

S'agissant des populations en situation d'insertion, **les dispositifs existants** (CUI-CAE CIE, emplois d'avenir pour les jeunes, structures d'insertion par l'activité économique) peuvent être mobilisés le cas échéant pour les personnes les plus éloignées de l'emploi. Ils permettent en effet de construire des parcours d'insertion par des mises en situation opérationnelles.

Des exemples et des outils pour ... connaître la personne

Animer un module collectif de mobilisation et de positionnement	Module REVELATION de la Médiation-Appariement	<i>Fiche 23</i>
Utiliser des outils interactifs de bilan et d'orientation	Logiciel TRANSFERENCE	<i>Fiche 14</i>
Repérer les habiletés nécessaires pour occuper un poste de travail	MRS Méthode de Recrutement par Simulation	<i>Fiche 20</i>

⁸ <http://www.pole-emploi.fr/candidat/le-passeport-orientation-formation-@/suarticle.jspz?id=73383>

4.2.3. Communiquer et ajuster les représentations

La transition professionnelle vers des filières de l'économie verte, vers des métiers verts ou verdissants, peut se heurter à différents types de freins :

- La méconnaissance et les « a priori » sur des secteurs et des métiers que l'on ne connaît pas ou sur lesquels il existe des représentations fortes, qu'elles soient négatives ou trop positives (déchets/assainissement, espaces verts et naturels, rénovation thermique bâtiments, etc.),
- La difficulté à se projeter dans des environnements différents de ceux auxquels on est habitué, en terme de secteur, de taille d'entreprises, de culture d'entreprise,
- La difficulté pour certaines entreprises à accueillir des personnes venues de secteurs d'activités jugés trop éloignés ou dont l'image peut être dégradée pour des raisons culturelles ou conjoncturelles,
- L'idée que la priorité est d'accéder à une formation qualifiante permettant d'acquérir « un diplôme »,
- Les limites de l'offre de formation disponible sur le territoire ou la simple méconnaissance de cette offre,
- etc.

Chacun de ces freins renvoie à un problème de représentation – de secteurs mal connus, des métiers, des parcours professionnels-type, des exigences de qualification, etc. -.

L'évolution des représentations est une composante à part entière du parcours de transition.

C'est une préoccupation du professionnel qui construit le parcours, c'est un motif de prescription de plusieurs types d'activités pour la personne en parcours.

Les mises en situation et les échanges avec d'autres salariés permettent de progresser dans ce domaine.

Cette composante du parcours peut mobiliser aussi des outils de communication sous toutes leurs formes : vidéos, témoignages, plaquette d'information, outil interactif, circuit de visites, réseaux d'entreprises d'accueil. On retrouve ici des moyens déjà identifiés pour informer les professionnels de l'orientation. Ils sont aussi destinés évidemment aux personnes en transition.

La méconnaissance de l'impact de la transition écologique et les représentations parfois caricaturales des filières de l'économie verte (éco-activités), donnent à cette composante du parcours une importance particulière dans le cas d'une transition vers un métier vert ou verdissant.

*Des exemples et des outils pour ... **communiquer et ajuster les représentations***

Informers sur les métiers	Outil interactif d'information sur les filières ; Quiz et animation 3D sur les filières vertes	<i>Fiche 10</i>
	Clips-vidéo sur les métiers « Quand tous les métiers seront verts »	<i>Fiche 1</i>
Organiser la rencontre directe avec des professionnels	Les Moissons de l'Emploi	<i>Fiche 11</i>
	Réunion de présentation de métiers	<i>Fiche 10</i>

Valoriser la mobilité et la transition professionnelle	Argumentaire MOBILITE	Fiche OUTIL 1
	Site « monmetierdedemain » Témoignages de salariés vidéo	Fiche 18
	Choix de PROS : Témoignages écrits de salariés	Fiche 13

4.2.4. Multiplier, préparer et évaluer les mises en situation de travail

Les mises en situation de travail sont le cœur d'un processus de transition.

C'est d'abord le moyen le plus efficace pour découvrir des environnements différents, ajuster des représentations, faire des rencontres et multiplier les opportunités.

Les mises en situation donnent la possibilité de donner de la continuité et du rythme au parcours (principe n°1).

La mise en situation propose une alternative à la pratique dominante de la mise en condition, considérant que le contexte, s'il n'est pas à occulter, laisse des marges de manœuvre et notamment le fait que **le potentiel, les compétences et les motivations d'une personne se révèlent « en situation »**.

Les mises en situation permettent aussi d'impliquer l'entreprise, de la connaître, de faire émerger ou approfondir les besoins de recrutement, d'engager un travail sur l'offre d'emploi réelle mais aussi sous-jacente et potentielle.

Chaque mise en situation préparée, suivie et évaluée permet de connaître les besoins du candidat et de mobiliser les formations adaptées.

Quatre types d'objectifs peuvent être fixés aux mises en situation :

1. Découverte d'un secteur, d'un environnement, d'un métier.
2. Evaluation d'une motivation, d'un potentiel, d'un besoin de compétences.
3. Transmission – acquisition de compétences en situation.
4. Appariement et préparation d'une intégration.

Les mises en situation sont de durée très variable – de quelques heures à quelques semaines suivant les objectifs visés -. Elles doivent se situer, selon chaque cas, dans le cadre d'un dispositif de droit commun tel que :

- **L'évaluation en milieu de travail** (EMT, max 80 heures), pour les candidats à une embauche, qui résulte d'une convention tripartite « Pôle emploi, entreprise, demandeur d'emploi », et consiste à placer le demandeur d'emploi en situation réelle de travail c'est-à-dire sur un poste. L'objectif étant de faire un point sur ses compétences et ses aptitudes (selon référentiel ROME).

- **La Préparation Opérationnelle à l'emploi**⁹ (POE) individuelle (POEi) ou collective (POEc) ; dispositif conventionnel entre Pôle emploi, les entreprises et les OPCA concernés et qui a vocation à être utilisée comme vecteur d'accompagnement vers un emploi durable, car permettant :

- une pré-embauche ciblée sur un poste à pourvoir,

⁹ <http://www.pole-emploi.fr/candidat/la-preparation-operationnelle-a-l-emploi-poe--@/suarticle.jspz?id=38060>

- une acquisition de compétences pour occuper un poste donné sur lequel se fait la période de « préparation opérationnelle »,
- un engagement de l'employeur via une convention tripartite lui imposant de justifier une éventuelle non embauche à l'issue de la période,
- une focalisation des moyens, notamment de formation, qui peut être prévue aussi bien sur le poste de travail qu'en organisme de formation.

- **Le Contrat de professionnalisation**¹⁰ qui permet au salarié embauché (jeunes de 16 à 25 ans, demandeurs d'emploi de plus de 26 ans, bénéficiaires de certaines allocations ou contrats) selon une logique d'alternance, de bénéficier d'une formation qualifiante et à l'employeur de bénéficier d'exonérations de charges sociales et d'ouverture d'un droit au financement de la partie formation via son OPCA.

- Pour les populations déjà en emploi en entreprise **la période de professionnalisation** présente des intérêts similaires, notamment dans le cas de salariés qui seraient à repositionner sur les emplois verdissants.

- **Les stages professionnels** (différents du stage étudiant) pouvant être organisés dans le cadre de dispositifs de formation qualifiante (conventions).

- ... et également **les contrats courts** « préalables » à une embauche ; qu'ils résultent de **missions d'intérim** – dans ce cas, la société d'intérim doit être impliquée dans le projet local – ou **d'un contrat à durée déterminée (CDD) classique**¹¹...

Bien entendu, tous les dispositifs de droit commun qui conduisent à sécuriser la situation transitoire du demandeur d'emploi, du candidat ou du salarié « encore en poste » doivent également être actionnés, selon les possibilités et contextes tenant à l'employeur, à la personne et/ou à la situation locale, tels :

- **Le contrat de sécurisation professionnelle**¹² (CSP) qui apparaît comme l'outil privilégié, pour les salariés licenciés économiques parce qu'il « sécurise la rupture du contrat de travail » en permettant d'envisager les reconversions et accompagnements de formation nécessaires à un changement d'emploi.
- **Le congé mobilité** qui peut être mobilisé dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi et qui permet d'alterner des périodes d'accompagnement, de formation ou de travail qui peuvent être accomplies au sein ou en dehors de l'entreprise qui a proposé le congé de mobilité et avec qui le contrat de travail perdure durant la période.
- **La mobilité volontaire sécurisée** ; dispositif consistant en une période qui permet au salarié d'une entreprise de plus de 300 salariés, encore en contrat de travail, d'enrichir son parcours professionnel par la découverte d'une autre entreprise, sans qu'il ne soit tenu de rompre son contrat de travail.

¹⁰<http://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/formation-en-alternance/article/le-contrat-de-professionnalisation>

¹¹ Bien entendu dans le cadre légal de recours aux CDD

¹²<http://travail-emploi.gouv.fr/emploi/maintenir-dans-l-emploi/accompagnement-des-licenciements-economiques/article/le-contrat-de-securisation-professionnelle-csp>

Quelle(s) qu'elle(s) soi(en)t, la/les solution(s) retenue(s), qui peuvent se combiner, doi(ven)t être guidée(s) par l'intérêt pour le salarié de se situer dans une logique de parcours d'expérimentation professionnelle sécurisée, avec un droit à l'erreur (cf. supra) et dans un cadre accompagné.

**Des exemples et des outils pour ...
multiplier, préparer et évaluer les mises en situation de travail**

S'appuyer sur des réseaux d'entreprises	GEIQ Industrie	<u>Fiche 22</u>
	Animation du Club Génération Industrie	<u>Fiche 7</u>
Préparer les mises en situation	Typologie des mises en situation	<u>Fiche OUTIL 4</u>
	Convention d'immersion	Disponibilité à venir
Suivre les mises en situation	Fiche de suivi	Disponibilité à venir
Evaluer les mises en situation	Fiche évaluation	
S'appuyer sur le travail temporaire pour accéder à un emploi durable	Alternance intérim / formation : opération 1000 PARCOURS	<u>Fiche 19</u>

4.2.5. Accompagner les entreprises

L'accompagnement des entreprises devient une composante à part entière du processus de transition.

Cet accompagnement permet de comprendre et d'ajuster les besoins de compétences en lien avec le « verdissement » d'un process ou d'une organisation.

Il se construit au fil des mises en situation qui permettent d'entrer dans l'entreprise sur la base d'objectifs et de questionnements très concrets.

Chaque passage en entreprise permet de chercher des informations, de connaître les réalités du travail, d'identifier des attentes.

Ce sont à la fois les conditions d'exercice d'un métier, l'efficacité d'une organisation, la qualité de l'accueil et de l'intégration qui sont interrogées.

Au travers du processus de transition, l'entreprise fait connaître ses métiers, exprime ses difficultés et ses besoins, **expérimente un projet de recrutement en toute sécurité**. Car l'enjeu pour l'employeur en quête de compétences adaptées, est bien ici de sécuriser ses recrutements actuels et futurs.

Toutes les étapes d'une démarche de recrutement sont abordées – découverte, observation, situation de production, validation d'un projet, transfert de compétences, acquisition d'une autonomie, etc.

Les difficultés sont identifiées. Le suivi individuel et la formation doivent permettre de les traiter.

Ce processus permet de **donner le temps et le choix à chaque partie**, la personne et l'entreprise. Il donne aussi le « droit à l'erreur », pour peu que les « bifurcations » et (ré)-orientations soient, elles aussi, accompagnées.

En accompagnant chaque étape, en soignant la qualité de la rencontre, on permet à l'entreprise de préciser son besoin et on l'aide à intégrer un nouveau salarié. Les acteurs du développement économique, de l'emploi et les personnes elles-mêmes, doivent se présenter au final comme des « offreurs de service » (de prestation d'aide au recrutement).

Des exemples et des outils pour ... accompagner l'entreprise

« Préparer, suivre et évaluer les mises en situation » permet d'accompagner l'entreprise (cf. exemples précédents)		
Lier stratégie de développement économique et stratégie d'emploi	Appuyer le développement des écotecnologies : programme NODE	<i>Fiche 3</i>
	Animer des pôles de compétences sectoriels – Exemple de Transvers'Al	<i>Fiche 24</i>

4.2.6. Affermir le projet individuel

La première étape du parcours de transition vise à l'émergence d'un projet professionnel répondant au profil et aux aspirations de la personne.

L'affirmation du projet se fait au fil des rencontres et des opportunités proposées par les mises en situation.

Le déclic se produit dans un environnement et au sein d'une équipe qui répondent aux motivations du candidat.

La pertinence et la faisabilité du « projet » sont validées avec l'entreprise.

Ce sixième principe **souligne l'importance des conditions d'émergence de ce qu'il est convenu d'appeler « le projet »** et la nécessité de repérer ce moment clé où se noue une relation particulière entre la personne et un environnement de travail.

Ce principe invite à prendre du temps et à donner le choix en évitant pour cela plusieurs écueils.

Le projet ne doit pas être conditionné uniquement par les contraintes de mise en œuvre (diagnostic précipité par le calendrier d'une formation qualifiante ou limité à la réponse à la première offre d'emploi, financement ...).

Il faut donner le droit à l'erreur à la personne et à l'entreprise.

Le projet, validé par les deux parties, permet d'engager une nouvelle étape du parcours qui va conduire au recrutement. Cette nouvelle étape est consacrée à la formation et à la préparation du recrutement.

Il peut être risqué d'engager des parcours de formation qualifiante longs et coûteux avant d'avoir construit et affermi un projet professionnel individuel (cette remarque renvoie à la logique dominante de l'offre de formation déjà évoquée). Pour minimiser le risque de

rupture anticipée, il est recommandé de conforter les choix de formation ou d'emploi par des mises en situation professionnelle.

Des exemples et des outils pour ... affermir le projet

« L'affermissement » du projet individuel et la qualité de l'orientation sont liées notamment à la connaissance du potentiel et des ressources de la personne, à la continuité du parcours et à la priorité donnée aux mises en situation de travail.

Cette composante du parcours renvoie ainsi à l'ensemble des exemples et des outils déjà évoqués pour les composantes 4.2.2., 4.2.3., et 4.2.4.

On y ajoutera un chiffre issu de l'expérimentation des agences de transition menée de 2008 à 2012 : **quand un processus d'orientation permet de se confronter à plusieurs métiers et secteurs d'activité près de 40 % des personnes modifient leur vœu professionnel initial.**

4.2.7. Construire l'alternance avec les entreprises et les formateurs

La négociation de la formation est un principe d'organisation du parcours (cf. 4.1.5.).

Sur le plan opérationnel, ce principe se décline notamment à travers la construction de l'alternance, c'est-à-dire l'articulation entre la formation théorique et la formation pratique, et plus généralement la prise en compte des réalités des entreprises dans le processus de formation.

La construction de l'alternance nécessite une bonne connaissance de l'entreprise (au sens d'appréhension/compréhension de ses réalités) d'une part et l'implication de l'entreprise elle-même.

La connaissance de l'entreprise est facilitée par la préparation, le suivi et l'évaluation des mises en situation de travail qui sont une priorité du parcours (cf. 4.2.4.).

Cette connaissance est fondée sur l'observation et sur des échanges avec les professionnels des entreprises. Ce sont des informations qui peuvent aussi être captées par les personnes en transition.

Les informations sont formalisées. Les mêmes supports peuvent être utilisés pour le suivi des mises en situation et la description des contextes et postes de travail.

L'implication de l'entreprise doit être sollicitée avec précaution. Il faut être vigilant sur les moments, les lieux et les sujets proposés aux responsables des entreprises en étant guidé par une exigence : être toujours en prise avec leurs préoccupations de manière pragmatique et opérationnelle. **La construction de l'alternance donne des prétextes et des arguments efficaces pour impliquer l'entreprise** car il s'agit bien de mettre en lien les réalités des entreprises et les contenus de la formation, en envisageant de manière partagée les modalités et rythmes d'acquisition des compétences nécessaires à l'entreprise et à ses métiers.

Ainsi, les pédagogies de l'alternance, notamment les pratiques de tutorat rentrent dans ce cadre. Leur mise en œuvre s'appuie notamment sur les éléments suivants :

- La prise en compte des contextes et des situations de travail des entreprises dans les contenus de la formation.
- Les conditions d'implication des entreprises dans le rythme et dans les modalités de mise en œuvre de la formation, en particulier les objectifs et l'organisation des périodes en entreprise.
- Les profils, les missions et les conditions de choix des tuteurs.
- Les relations entre formateurs et tuteurs.
- La formation des tuteurs et les outils mis à leur disposition.
- Les conditions de suivi des périodes en entreprise.
- Le rôle des entreprises dans l'évaluation.

Ces éléments permettent de construire une ingénierie de formation sur-mesure (cf. principe.4.1.5.).

Ils contribuent aussi à sécuriser l'entreprise, à faire évoluer les conditions d'accueil et d'intégration du salarié. La construction de l'alternance contribue au service proposé à l'entreprise.

S'agissant des métiers de l'économie verte, la qualité de l'alternance conduit à la fois à mieux connaître les conditions d'exercice de ces métiers verts à adapter les contenus de formation.

***Des exemples et des outils pour ...
construire l'alternance avec les entreprises et les formateurs***

Adapter les formations aux passerelles vers l'économie verte	Formation au métier de polisseur de pales d'éoliennes	<u>Fiche 21</u>
Mettre en place des formations modulaires pour développer l'autonomie et la polyvalence	Formation « Gestion de carrière et DD » :	Offres existantes sur le marché
Renforcer la prise en compte des enjeux du développement durable dans l'activité professionnelle	Programme DEVIN-VERT : Repérer et décrire les compétences qui ont un impact économique, environnemental, social ou santé-sécurité, lors de la pratique du métier	AFPA Direction Ingénierie
Préparer le tutorat et l'alternance	Préparer le tutorat	<u>Fiche OUTIL 7</u>
	Définir le profil du tuteur	<u>Fiche OUTIL 8</u>
Valoriser toutes les dimensions de la fonction tutorale		<u>Fiche OUTIL 9</u>
Développer la Validation des Acquis de l'Expérience		<u>Fiche OUTIL 10</u>