TERRITOIRES ET EMPLOI EN TRANSITION ÉCOLOGIQUE

Focus sur les initiatives locales
à l'heure de la planification écologique

réseau action climat france

réseau action climat france

N°ISBN : 978-2-919083-01-5
Mars 2024

Coordination

Antoine Durand,
Responsable Transition écologique et emplois
au Réseau Action Climat France

Design graphique, illustrations et mise en page, Guénolé Le Gal

Réseau Action Climat

Mundo M,
47 avenue Pasteur
93100 Montreuil
01 48 58 83 92

reseauactionclimat.org

Remerciements

Cette étude est d'abord le fruit d'échanges avec près d'une centaine d'acteurs des politiques de l'emploi et de la transition écologique. Nos premiers remerciements s'adressent à eux. Un grand merci aussi à nos partenaires financeurs ainsi qu'aux experts ayant suivi et nourri l'étude en continu (Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des Territoires, Ministère du Travail, de la Santé et des Solidarités, Ademe, AFPA et Réseau des CARIF-OREF).

Ce document est soumis aux droits d'auteur, mais peut être utilisé librement à des fins de campagne, d'éducation et de recherche moyennant mention complète de la source.

Financé par

MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET DE LA COHÉSION DES TERRITOIRES
Liberté Égalité Fraternité

ADEME
AGENCE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

4

Résumé exécutif

La mise en place d'une transition juste des emplois dans les territoires — 4
La mobilisation locale pour l'emploi dans les filières de la transition énergétique — 5
La gouvernance locale de l'emploi en transition — 5

6

Introduction

9

Méthodologie et territoires d'étude

Des entretiens auprès d'une centaine d'acteurs de l'emploi en transition — 9
Les territoires d'étude — 10

12

La mise en place d'une transition juste des emplois dans les territoires

Le sujet des reconversions ou « l'éléphant dans la pièce » — 13
Entreprises, salariés et territoire : trois niveaux d'action à mobiliser — 15
Emplois et transition juste : retour d'expériences locales — 22

24

La mobilisation locale pour l'emploi dans les filières de la transition énergétique

Planifier le « chantier du siècle » dans tous les territoires — 25
Favoriser la mobilisation locale pour les secteurs de la transition — 26
Emplois et compétences pour la transition : retour d'expériences locales — 30

32

La gouvernance locale de l'emploi en transition

La gouvernance des emplois en transition, ou le modèle de l'échelle — 33
Initiatives, coopérations et ingénierie locales, trois clés du succès — 35
Entre initiative territoriale et souci d'égalité : le juste équilibre — 38
La gouvernance locale de l'emploi en transition : retour d'expériences locales — 40

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Les scénarios d'emploi dans la transition écologique mettent en lumière deux enjeux : l'accompagnement des restructurations dans les secteurs en reconversion, et la mobilisation pour créer les emplois et rendre disponible les compétences au service de la transition énergétique.

Ces enjeux se déclinent de manière différente suivant les réalités régionales et locales. Le territoire est un espace clé pour agir, et la gouvernance y est cruciale pour la réussite des mutations. Ce rapport s'appuie sur 30 retours d'expériences issus de 15 territoires, afin d'identifier les principaux enjeux « emplois » de la planification écologique, à l'échelle régionale et locale. Les 100 entretiens menés dans le cadre de l'étude permettent de distinguer les trois principaux enjeux suivants.

01. La mise en place d'une transition juste des emplois dans les territoires

Pour les secteurs fortement émetteurs ou dépendant des énergies fossiles, la transition écologique doit s'engager de manière juste, en ne laissant personne de côté, suivant la définition de l'Organisation internationale du travail. Elle se joue à trois niveaux :

- Dans les entreprises, l'anticipation stratégique est essentielle et doit être partagée avec l'ensemble des parties prenantes, notamment dans le cadre du dialogue social ;
- Pour les salariés, l'accompagnement des mutations implique la mise en place de formations adaptées aux nouveaux modes de production, ou l'anticipation d'une transition professionnelle ;
- Pour les territoires, il s'agit d'accompagner le tissu économique dans ces mutations, en les anticipant au maximum. Renforcer la résilience est un enjeu clé, et passe par un soutien aux projets à potentiel d'emploi et de développement local.

[+] Dispositifs étudiés dans le cadre de l'étude.

Rebond industriel, Fonds de transition juste, Gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) en entreprise, Prestation de conseil en RH (PCRH), FNE-formation, Radar travail et environnement, CV de site, Transitions collectives, Validation des acquis de l'expérience – VAE collective.

© los-muertos-crew, Pexels

02. La mobilisation locale pour l'emploi dans les filières de la transition énergétique

Bâtiment, énergies, mobilités… : la transition écologique implique le déploiement des emplois situés en « première ligne » des mutations. Le défi est de taille, dans des secteurs où l'attractivité est souvent limitée.

À partir d'une vision partagée de la planification écologique sur le territoire, le besoin en emplois peut être chiffré. La mobilisation des acteurs locaux est essentielle pour répondre aux besoins en recrutement et en compétences, en pariant sur les initiatives réussies.

Partout dans les territoires, la transition écologique des emplois est aussi une opportunité pour développer les reconversions et l'insertion professionnelle.

[+] Dispositifs étudiés dans le cadre de l'étude.

Actions de formation en situation de travail, abondement du Compte personnel de formation, insertion par l'activité économique, formations « cousues main », Appel à manifestation d'intérêt Compétences et métiers d'avenir, Engagement de développement de l'emploi et des compétences (EDEC) local, outil Transition écologique territoires emplois (TETE).

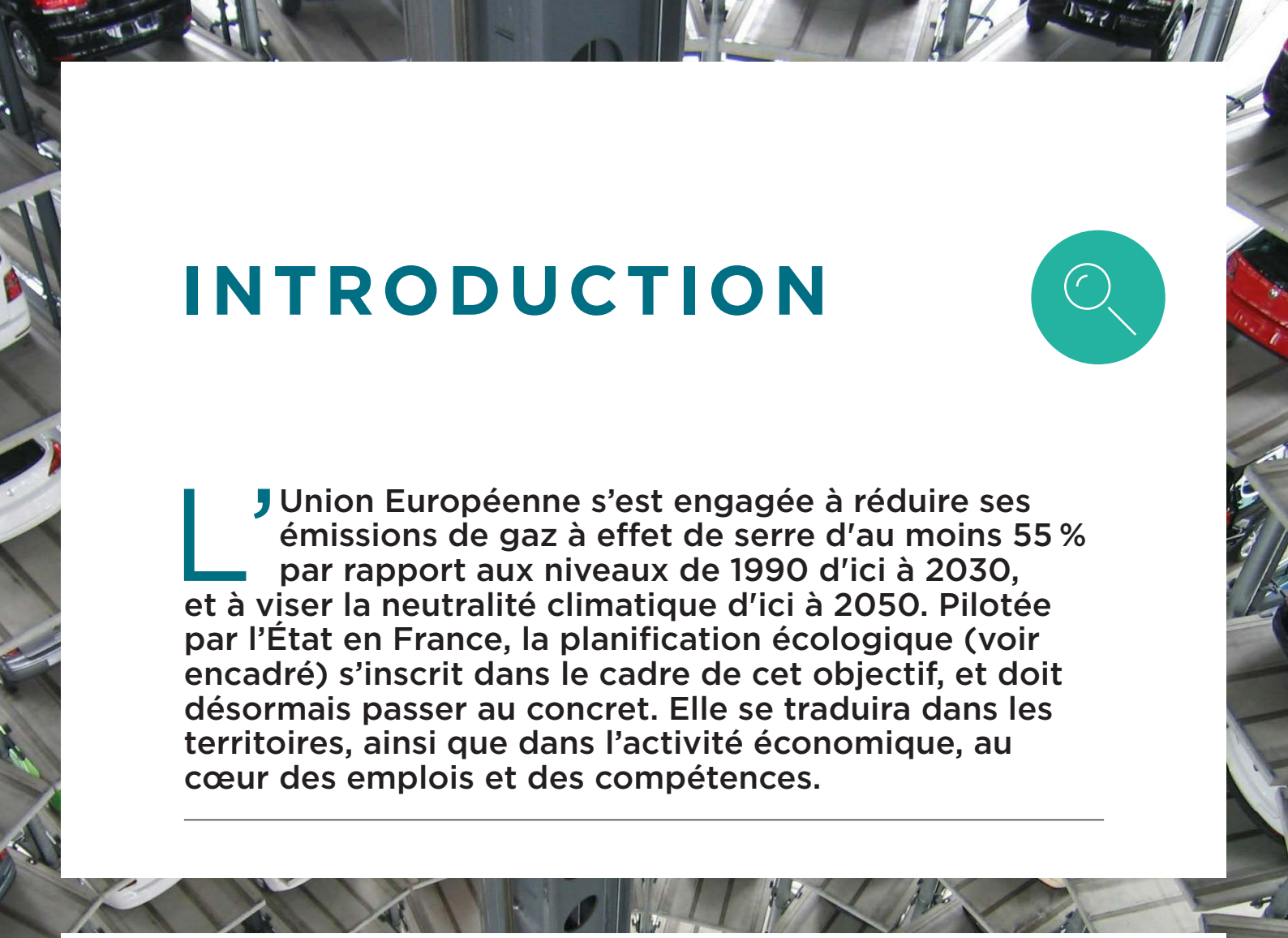
03. La gouvernance locale de l'emploi en transition

La réponse aux enjeux d'emplois en transition écologique implique des modes de gouvernance pertinents pour les enjeux d'emplois, comme pour ceux de transition écologique, ainsi que des connexions entre ces deux espaces. Au niveau régional comme au sein du bassin de vie, les acteurs jouent un rôle clé.

Localement, la gouvernance emplois-compétences est complexe. Les initiatives sont nombreuses. Il s'agit de parier sur les coopérations locales, de renforcer l'ingénierie, et de faire essaimer les initiatives pertinentes, à partir d'évaluations consolidées et avec le souci de « ne laisser personne de côté » (suivant la définition de la transition juste par l'Organisation Internationale du Travail).

[+] Dispositifs étudiés dans le cadre de l'étude.

Planification écologique (déclinaison régionale), comité d'animation territorial emploi formation (CATEF), Maisons de l'emploi, Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) territoriale, Support aux Dialogues Prospectifs, toile industrielle, évaluation des politiques publiques et logique d'essaimage.



INTRODUCTION

L'Union Européenne s'est engagée à réduire ses émissions de gaz à effet de serre d'au moins 55 % par rapport aux niveaux de 1990 d'ici à 2030, et à viser la neutralité climatique d'ici à 2050. Pilotée par l'État en France, la planification écologique (voir encadré) s'inscrit dans le cadre de cet objectif, et doit désormais passer au concret. Elle se traduira dans les territoires, ainsi que dans l'activité économique, au cœur des emplois et des compétences.

La transition écologique est globalement porteuse d'emplois (voir encadré page 13). Cela concerne de nombreux secteurs. C'est par exemple le cas du bâtiment (pour la rénovation thermique), des énergies renouvelables, des mobilités décarbonées, de l'agro-écologie, de l'économie circulaire. Créer les emplois et assurer la disponibilité des compétences au service de la transition écologique, voici un premier défi majeur.

La transition écologique implique aussi la « transition » de nombreux emplois, en particulier dans les secteurs liés aux émissions de gaz à effet de serre. On pense aux énergies fossiles (la fin des centrales à charbon étant ainsi fixée pour 2027), mais également aux secteurs fortement émetteurs comme l'automobile thermique, l'aviation, la sidérurgie, le ciment, la chimie, l'agriculture conventionnelle... Engager les reconversions des activités et des personnes, dans une logique de transition juste, voici un second défi.

Suivant les spécialisations économiques des territoires et en fonction des besoins, **les enjeux d'emplois diffèrent suivant les territoires.** La dimension régionale et locale est donc une variable clé pour la transition.

C'est aussi une évidence, car **les personnes en emploi évoluent au sein d'un bassin de vie et d'une zone d'emploi.** Les mobilités professionnelles se déroulent majoritairement dans ces espaces. C'est aussi un cadre d'actions : **de longue date, une diversité d'acteurs des territoires sont engagés en matière d'emploi et de compétences.** Les Régions sont compétentes sur le développement économique, l'emploi et la formation professionnelle, aux côtés des services de l'Etat et des acteurs du secteur. Dans les bassins de vie, des initiatives nombreuses ont émergé pour favoriser la mobilisation locale pour l'emploi.

© Pexels

RÉPARTITION DE L'EFFORT PAR SECTEUR POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS 2030

Emissions annuelles domestiques de GES réalisées en 1990, 2019 et 2022, résultats provisoires des simulations 2030, en millions de tonnes équivalent CO_2

Sources : CITEPA / Transports hors soutes internationales

La planification écologique en France

Avec la démarche de planification écologique, la France doit se doter d'un plan d'actions national, pour atteindre ses objectifs environnementaux et climatiques en particulier.

La mission est confiée au Secrétariat général à la planification écologique, créé pour l'occasion et sous la responsabilité du Premier ministre. Publié en 2023, le plan fixe des objectifs de réduction d'émissions dans plusieurs secteurs (voir figure ci-dessus).

Le Plan doit désormais être décliné dans les territoires : des "COP régionales" sont organisées, pour construire des feuilles de route par région. La mise en œuvre de la planification implique également la mobilisation de l'ensemble des acteurs économiques et le déploiement d'une stratégie emplois-compétences.

► Pour en savoir plus : https://gouvernement.fr/france-nation-verte

► Voir l'analyse du Réseau Action Climat : https://reseauactionclimat.org/planification-ecologique-place-maintenant-au-parlement-pour-aller-plus-loin

Partout, **les collectivités sont mobilisées pour mettre en œuvre la transition écologique.** Elles le font dans le cadre de leurs compétences, notamment à travers les Schémas régionaux d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET) pour les Régions et les Plan climat air énergie territoriaux (PCAET), plus localement. Elles peuvent afficher en la matière un certain volontarisme politique. Au-delà du champ institutionnel, les initiatives foisonnent. Le territoire est le champ de la mise en œuvre concrète de la transition.

L'objet de l'étude est de s'intéresser à l'articulation entre transition écologique, emplois et territoires. Partant du constat que le territoire est un espace clé pour mener la transition écologique et pour la mise en œuvre des politiques emploi-formation, l'étude vise un objectif simple : outiller les acteurs, présenter des retours d'expérience, pour faire avancer ces défis.

Trois volets sont principalement abordés dans ce rapport :

- La mise en place d'une **transition juste** des emplois dans les territoires ;
- La **mobilisation locale pour l'emploi** dans les filières de la transition énergétique ;
- La **gouvernance locale** de l'emploi en transition.

À l'heure de la planification écologique et de sa déclinaison régionale, en prenant appui sur des retours d'expériences inspirants, nous souhaitons ici contribuer à la prise en compte des enjeux emplois-compétences dans tous les territoires. **À l'issue de ce travail, nous en sommes plus convaincus que jamais : la transition juste est possible. Le défi des emplois et des compétences peut être relevé.**

Le Réseau Action Climat, engagé pour la transition juste des emplois

Fédération de 27 associations, le Réseau Action Climat contribue au débat public et lutte contre les causes des changements climatiques, de l'échelle locale à l'échelle internationale depuis 1996.

Il est engagé de longue date sur les enjeux d'emplois. En 2017, la Réseau Action Climat soutient la campagne visant « Un million d'emplois pour le climat ». En 2018, il élabore l'outil « TETE » en partenariat avec l'ADEME et le Ministère de la Transition écologique. Cet outil permet de chiffrer les emplois créés pour un scénario de transition énergétique, et fait désormais référence. TETE est utilisé par des collectivités, des experts, ainsi qu'au plan national, dans le cadre de la stratégie nationale bas carbone, notamment.

Depuis 2019, le Réseau Action Climat est engagé pour une transition juste au sein du Pacte du Pouvoir de Vivre. Il multiplie les collaborations et espaces de dialogue avec les organisations syndicales.

Avec l'Institut Veblen en 2022, il a publié une étude analysant les dispositifs de transition prévus dans la perspective de la fermeture des centrales à charbon en France, portant notamment l'idée d'un contrat de transition juste. Il a contribué à l'étude menée par le Réseau Emplois et Compétences, et publiée en 2023, au sujet des transitions professionnelles.

Cette étude s'inscrit dans le prolongement de ces travaux.

MÉTHODOLOGIE ET TERRITOIRES D'ÉTUDE

01. Des entretiens auprès d'une centaine d'acteurs de l'emploi en transition

L'étude s'appuie sur une diversité de points de vue recueillis, auprès de près d'une centaine d'interlocuteurs issus de territoires variés, rencontrés dans le cadre d'entretiens individuels (principalement) ou collectifs. Elle repose aussi sur la mise en perspective d'études préalablement menées.

→ TYPOLOGIE DES ACTEURS RENCONTRÉS

Secteur public

État : experts des politiques de l'emploi et de transition écologique (national), chargé des politiques locales de l'emploi (en particulier : représentants de DREETS, réseau des DARP).

Collectivités : chargés des politiques de l'emploi au niveau régional (Conseils régionaux & CESER), et intercommunal.

Monde de l'entreprise et partenaires sociaux

Chefs d'entreprises et DRH en entreprise.

Chargés des politiques emploi-formation au sein des représentants des entrepreneurs au niveau national et départemental (UIMM).

© Pexels

Représentants syndicaux interprofessionnels, ou de filières spécifiques (énergie, automobile).

Acteurs et experts des politiques emplois-compétences

Responsables de Maisons de l'emploi et de PLIE.

Experts nationaux et locaux : France Stratégie, Ademe, AFPA, CEREQ, CEPII, France Travail, Réseau des CARIF-OREF, Alliance Villes Emploi, Associations Transition Pro, OPCO, The Shift Project, Pour un Réveil écologique, Convention des entreprises pour le climat, consultants.

02. Les territoires d'étude

→ LE DÉPARTEMENT DU NORD

Territoire fortement industriel, il est marqué par les évolutions du secteur automobile, avec plusieurs usines des constructeurs Renault, Stellantis et Toyota. Des dispositifs de reconversions innovants s'y développent. Les industries de batteries s'y implantent. Des évolutions fortes sont également attendues dans l'industrie sidérurgique, aujourd'hui très fortement émettrice (Arcelor à Dunkerque). Le territoire est également marqué par des enjeux massifs de rénovation thermique de l'habitat. Il est soutenu par l'Europe, dans le cadre du Fonds de transition juste.

→ LA VALLÉE DE LA SEINE EN NORMANDIE

Territoire industrialo-portuaire, il abrite plusieurs raffineries (Gonfreville-l'Orcher, Port-Jérôme). L'activité automobile y est développée (Renault à Cléon et Sandouville). Des activités nouvelles s'implantent, notamment dans le secteur des énergies renouvelables (Siemens Gamesa). Il est soutenu par l'Europe, dans le cadre du Fonds de transition juste.

→ L'ISÈRE

Territoire soutenu dans le cadre du fonds de transition juste, l'Isère est un département fortement marqué par l'industrie du secteur métallurgique (25 000 emplois). Un tissu économique engagé dans la transition de l'industrie.

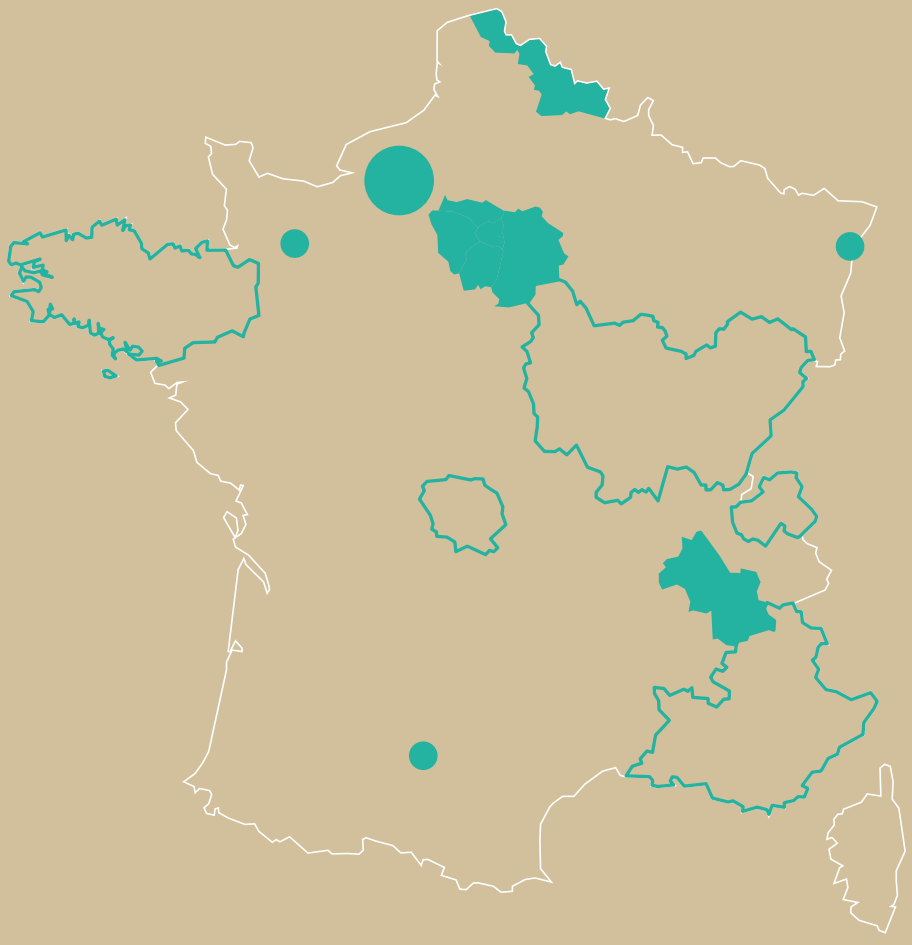
→ L'ÎLE-DE-FRANCE

La filière ferroviaire est marquée par des enjeux forts pour le développement des emplois et compétences nécessaires aux investissements prévus. Les acteurs de la région se mobilisent pour y répondre.

Des témoignages ciblés ont également été recueillis sur les territoires suivants : en Bretagne (étude sur la GPEC territoriale par le CESER), en Bourgogne-Franche-Comté (évolution du secteur automobile), en Région Sud (dialogue social et transition juste), dans la Creuse (évolution du tissu industriel local – secteur métallurgie), en Haute-Savoie (dispositif VAE), ainsi qu'à Strasbourg (EDEC sur la rénovation thermique du bâti), Toulouse (projet porté par la Maison de l'emploi) ou Flers (reconversion du tissu industriel local).

[+] Précision méthodologique

Il ne s'agit pas ici d'un travail de recherche, ni d'un travail exhaustif de recensement des bonnes pratiques sur le sujet – une telle démarche requerrait des moyens substantiels, au regard de la diversité des initiatives. L'étude ne constitue pas une évaluation des dispositifs présentés. Elle vise à alimenter le débat public, à partir de la mise en perspective de retours d'expériences inspirantes.



CHAPITRE 1

LA MISE EN PLACE D'UNE TRANSITION JUSTE DES EMPLOIS DANS LES TERRITOIRES

« Une transition juste signifie rendre l'économie plus verte d'une manière qui soit aussi équitable et inclusive que possible pour toutes les personnes concernées, en créant des opportunités de travail décent et en ne laissant personne de côté."

Organisation internationale du travail

© thisisengineering / Pexels

01. Le sujet des reconversions ou « l'éléphant dans la pièce »

C'est généralement l'éléphant dans la pièce. Le tabou. Nous commencerons donc directement par lui !

Dans une approche a priori, **l'idée que les activités polluantes doivent être réduites semble évidente, face au défi écologique.** Devant les risques du réchauffement climatique, la stratégie de neutralité carbone implique logiquement de réduire les activités fortement émettrices. Exit (à terme) la voiture thermique, les énergies fossiles, les processus industriels fortement émetteurs, les passoires thermiques chauffées au gaz. Cela se traduit pour certains secteurs par des perspectives de diminution d'emplois. (voir encadré).

[+] Focus

Emploi et transition écologique – les scénarios de référence

L'impact sur l'emploi de la trajectoire bas carbone a fait l'objet de plusieurs chiffrages. Sans valoir prévision, ces scénarios constituent des exercices de prospective très utiles.

Concernant les chiffrages d'ensemble, on peut notamment citer les scénarios de la Stratégie nationale bas carbone (SNBC), ou ceux de France Stratégie/DARES, de l'Ademe, de négaWatt et du Shift Project [1]. Ce dernier scénario, le plus marqué, projette la création de 1,1 million d'emplois et anticipe la disparition de 800 000 emplois.

Les scénarios sectoriels sont nombreux. On peut citer le scénario de référence de France Stratégie concernant le bâtiment, le scénario CFDT-FNH concernant l'automobile ou le scénario négaWatt (s'appuyant sur l'outil TETE du Réseau Action Climat) pour les énergies renouvelables [2].

Ces chiffres conduisent à prêter attention à deux enjeux : l'accompagnement des restructurations dans les secteurs à décroissance d'emploi (que nous traitons dans ce chapitre), la mobilisation pour la création des emplois et la disponibilité des compétences dans les secteurs d'avenir de la transition énergétique **(voir chapitre 2).**

Mais **le déploiement des restructurations est complexe**, pour plusieurs raisons. Ces emplois s'inscrivent dans des **territoires historiquement attachés à des filières,** des « fleurons locaux ». Avec des salariés ancrés dans un territoire, souhaitant logiquement éviter une remise en cause

1 Voir les références suivantes :
- *Rapport d'accompagnement à la Stratégie Nationale Bas Carbone* – mars 2020
- France Stratégie / DARES – *Rapport du groupe Prospective des métiers et qualifications – Les Métiers en 2030* – mars 2022
- Ademe – Prospective – *Transitions 2050* – Les effets macroéconomiques – mars 2022
- Association négaWatt – *Scénario négaWatt 2017-2050* – Dossier de synthèse – janvier 2017
- The Shift Project – L'emploi, moteur de la transformation bas carbone – décembre 2021

2 Voir ici :
- France Stratégie – La note d'analyse n°126 – *Rénovation énergétique des bâtiments : quels besoins de main-d'œuvre en 2030 ?* – septembre 2023
- Fondation pour la nature et l'homme / CFDT Métallurgie – *Comment relever le défi d'une transition juste ? Notre scénario pour l'emploi et le climat* – rapport de juin 2021
- Philippe Quirion – CIRED-CNRS – *TETE, un outil en libre accès pour estimer les emplois générés par la transition écologique* – Revue de l'OFCE n°176 – janvier 2022

de leur situation socioprofessionnelle, et préoccupés par les questions de pouvoir d'achat.

Le sujet des reconversions liées à la transition est donc complexe et risqué, et parfois même, esquivé ou pris en main trop tardivement. Cela freine de fait la transition écologique (et l'on ne rappellera pas ici l'urgence de la réduction drastique des émissions de gaz à effet de serre). Pour les territoires, cela bloque également les évolutions gagnantes sur le long terme : le pari des activités économiques inscrites dans un avenir bas carbone. Enfin, sur le plan social et pour les actifs, le risque est d'être maintenu dans un certain attentisme jusqu'au jour où l'activité est devenue obsolète. Jusqu'à la fermeture ou jusqu'au plan de sauvegarde de l'emploi (PSE). Le scénario a déjà été écrit et ses impacts sont redoutables, pour les territoires comme pour les salariés[1].

Les enjeux sont complexes et la réflexion du philosophe Alexandre Monnin trouve ici toute sa place[2]. Elle invite notamment à considérer les notions d'héritage, dans le pilotage des politiques de redirection écologique. **Le Réseau Action Climat plaide pour une transition juste au sens de l'OIT.** Par souci de rendre acceptable la transition écologique en proposant un chemin socialement viable. Mais surtout, parce qu'il s'agit de déployer une transition qui respecte fondamentalement les personnes impactées, et qui fournisse aux territoires concernés une possibilité de rebond, de développement local durable. C'est cette voie que l'étude explore.

Il s'agit d'abord de **comprendre le positionnement des principaux protagonistes.** Entreprises, salariés et représentants des salariés, élus du territoire, État : l'ensemble des acteurs auraient globalement intérêt à planifier par anticipation la reconversion des activités polluantes ou émettrices de gaz à effet de serre.

Mais **l'entreprise communique difficilement ses anticipations stratégiques** auprès des parties prenantes syndicales ou locales. Anticiper ou partager l'anticipation de reconversion n'est pas systématiquement dans son intérêt : d'après les retours d'expérience, certaines entreprises qui ont déclaré une partie de leurs emplois en fragilité dans le cadre du dispositif Transitions collectives ont par la suite perdu en crédibilité économique. Les entreprises ont aussi souvent **des difficultés à anticiper leur stratégie de long terme,** notamment dans le cadre d'une économie où la sortie du carbone n'est pas encore clairement planifiée.

Souvent lucides sur les perspectives de long terme[3]**, les salariés s'attachent en priorité à la sécurité immédiate de leur situation socio-économique, donc de leur emploi, poussant leurs représentants à viser le maintien de l'activité.** Les représentants du personnel ont ainsi un intérêt relativement faible à initier le portage du sujet des reconversions en Comité social et économique (CSE), au risque d'être concurrencé par d'autres représentants prompts à prioriser la défense de l'emploi. **Attachés à l'histoire industrielle du territoire,** les élus peuvent également adopter une posture relativement défensive de l'activité en place.

Nombre de personnes rencontrées au cours de l'étude ont pu montrer **un certain fatalisme sur la possibilité même d'engager des reconversions, ou sur la faculté des acteurs à engager les démarches d'anticipation** des évolutions nécessaires. Le terrain est ici propice au greenwashing et aux fausses solutions.

Le statu quo est pourtant risqué. C'est particulièrement le cas pour les salariés aux plus bas niveaux de qualification, qui ont trop souvent été cantonnés à des formations adaptatives et sont les moins agiles en matière de transition professionnelle, comme le montrent les études

1 Axelle Arquié & Thomas Grjebine – *Vingt ans de plans sociaux dans l'industrie : quels enseignements pour la transition écologique ?* – La Lettre du CEPII – n°435 – mars 2023

2 Emmanuel Bonnet, Diego Landivar et Alexandre Monnin – *Héritage et fermeture. Une écologie du démantèlement* – Paris – Divergences – 2021

3 Voir à ce sujet : Rapport des Amis de la Terre France, de l'Institut Rousseau et de l'Institut Veblen – *Pour une transition juste : visions et attentes des travailleur.ses du secteur pétrolier et gazier en France* – février 2022

du CEREQ[1], ou en cas de PSE, comme l'analyse le CEPII[2].

02. Entreprises, salariés et territoire : trois niveaux d'action à mobiliser

Les reconversions constituent un enjeu encore insuffisamment porté. Pourtant, **le statu quo n'est en aucun cas une fatalité.** Comme l'a montré l'étude du Réseau Action Climat sur le charbon[3] : **l'anticipation est possible et indispensable.** Il s'agit de mettre les territoires et les salariés en mouvement de transition, pour engager la bifurcation de manière maîtrisée, pour éviter que celle-ci ne s'impose brutalement.

L'anticipation s'organise, une série d'exemples le démontre. Il s'agit d'initiatives portées par des acteurs capables d'une approche prospective et de porter des transformations avec conviction, qu'ils soient élus locaux, acteurs des politiques de l'emploi, représentants syndicaux, chefs d'entreprise. Les reconversions se jouent à trois niveaux. D'abord dans l'entreprise, puis pour les salariés, enfin, à l'échelle du territoire.

→ ANTICIPER LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE DANS LE CADRE DE LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE

L'entreprise est un acteur à part entière du territoire. **Il est vital pour chaque entreprise d'anticiper ce que la neutralité carbone signifie pour elle, en fonction de son activité.** Alors que l'outil de production existe, que les emplois contribuent au développement économique local, **la priorité est de rechercher la trajectoire d'activité favorisant l'emploi, et compatible avec la transition écologique.**

La transition juste implique donc d'abord pour toute entreprise une réflexion stratégique partagée : quelles sont les émissions de mon activité ? Quelles sont les émissions liées à ce qui est produit ? **Quelle sera ma place, demain, dans l'économie bas carbone ?** Ces réflexions sont à inscrire dans le cadre plus large d'une transition écologique d'ensemble, qui ne concerne pas que l'enjeu climatique.

Elles ne sont pas simples à mener lorsque les carnets de commande sont pleins et/ou que les pouvoirs publics envoient des signaux contradictoires sur l'avenir du secteur. **La capacité d'anticipation des entreprises dépend d'abord de facteurs exogènes,** dont la clarté du cap de planification écologique fixé par l'État, ainsi que son acceptabilité. En Isère, la reconversion des salariés d'une usine de production de sacs plastiques à usage unique a été déclenchée, en lien avec les acteurs locaux de l'emploi, une fois la réglementation fixée (interdiction en 2016, suite à la loi de transition énergétique pour la croissance verte).

Les interdépendances économiques sont fortes : le territoire n'est pas déconnecté des décisions nationales et internationales en la matière. Les acteurs économiques locaux ont donc besoin d'**un cap ambitieux et suffisamment explicite, qui favorise les stratégies d'adaptation en anticipation** : c'est le cas de l'échéance européenne 2035 pour la fin de commercialisation des voitures thermiques en Europe, par exemple.

1 Voir notamment : Damien Brochier – *Des reconversions aux transitions : un nouvel âge des mobilités professionnelles ?* – CEREQ BREF n°405 – 2021
2 Axelle Arquié & Thomas Grjebine – *Vingt ans de plans sociaux dans l'industrie : quels enseignements pour la transition écologique ?* – La Lettre du CEPII – n°435 – mars 2023
3 Institut Veblen et Réseau Action Climat – *Relever le défi des reconversions – Le cas du charbon français* – 2022

La capacité d'anticipation des entreprises dépend également du tissu économique dans lequel elles sont intégrées. Un sous-traitant automobile peut être totalement dépendant des commandes de grands donneurs d'ordre, qui occultent sa visibilité à long terme. **La taille de l'entreprise influe également sur la capacité stratégique.** TPE-PME disposent d'une moindre ingénierie que les grands groupes pour définir leur stratégie d'anticipation.

Quelle que soit la configuration, cependant, l'anticipation stratégique est vitale pour l'entreprise. Des dispositifs existent pour les outiller, comme les dispositifs ACT Pas à pas et PACTE Industrie portés par l'Ademe, ou la méthode d'analyse du cycle de vie (ACV).

Cette anticipation stratégique doit faire l'objet d'une discussion avec les parties prenantes de l'entreprise, en particulier dans le cadre du dialogue social. C'est une obligation fixée par la loi Climat & Résilience, reprise dans le cadre de l'Accord national interprofessionnel d'avril 2023 consacré au sujet. Le bilan des émissions de GES, obligatoire pour les entreprises de plus de 500 salariés, peut constituer une base de travail utile au CSE, de même que la Base de données économiques, sociales et environnementales. Les obligations nouvelles en la matière sont encore trop peu appliquées et doivent irriguer le dialogue social en entreprise.

Cet enjeu renvoie aux réflexions sur le rôle des parties prenantes en entreprise (voir notamment les travaux de Dominique Méda[1]). **Les syndicats sont eux-mêmes engagés dans le déploiement d'outils,** comme le « radar travail environnement » développé dans le cadre d'un partenariat entre la CGT et le collectif Pour un réveil écologique, ou la « Boîte à outils » constituée par des syndicats européens – dont la CFDT – pour la transition juste dans le cadre du dialogue social[2].

L'anticipation d'un avenir bas carbone implique parfois des évolutions majeures, en particulier pour les entreprises des secteurs fortement émetteurs. Les **stratégies de réorientation de l'activité et de diversification,** à partir des infrastructures et compétences en place, peuvent constituer une réponse. Pour nourrir la réflexion au sein du CSE, les syndicats peuvent recourir à une expertise externe. Des outils comme le « CV de site » (Syndex) sont utiles[3]. Ainsi, même si la décision ne se fait pas exclusivement dans cet espace, c'est notamment au sein du CSE qu'a pu se discuter la reconversion du site de Cléon (Renault) vers la production de moteurs électriques. Cette discussion est cruciale pour les transformations à opérer.

Au-delà des cadres institutionnels du dialogue social, **le pari de l'intelligence collective peut être gagnant pour la pérennité de l'entreprise. La connaissance de l'outil de production par les salariés eux-mêmes peut constituer un atout significatif,** si elle s'allie à des pratiques managériales renouvelées. Dans la Creuse, on a surtout retenu la capacité de mobilisation des salariés de GM&S pour sauvegarder l'activité du site, mais leur force de proposition pour renouveler l'activité fut tout aussi remarquable. Mené par les organisations syndicales, le collectif a déployé des propositions de relance de la production métallurgique, en s'appuyant sur les collectivités locales et une expertise diversifiée.

1 Isabelle Ferreras, Julie Battilana, Dominique Méda – *Le Manifeste Travail : Démocratiser. Démarchandiser. Dépolluer.* – Octobre 2020 – Seuil

2 Voir : https://radartravailenvironnement.fr et Agir pour une transition juste au niveau de l'entreprise et du secteur grâce au dialogue social – Boîte à outils – CFDT (en coédition dans le cadre d'un projet européen) – novembre 2022

3 Voir à ce sujet : https://www.syndex.fr/cv-de-site

→ EN ENTREPRISE, DÉCLINER LA STRATÉGIE SUR LE VOLET EMPLOIS-COMPÉTENCES EST CRUCIAL

De nouvelles activités impliquent le déploiement de nouvelles compétences. Les reconversions identifiées, lorsqu'elles se déroulent en interne, peuvent être accompagnées par les OPCO ou l'État (via le dispositif FNE formation, notamment). À Douai, certains salariés de l'usine automobile sont formés pour basculer sur la production de voitures électriques. À Dunkerque, la Maison de l'emploi prépare les reconversions à venir dans le domaine de la sidérurgie, en lien direct avec l'industriel.

[+] Chiffre clé

100 000 emplois

L'Observatoire de la métallurgie pointe en 2021 le risque de perdre 90 000 emplois d'ici 2035 à l'échelle de la filière automobile.

Lorsque l'anticipation stratégique établit une trajectoire de diminution d'emplois (voir ci-dessus les perspectives dans le secteur automobile, à titre d'exemple), ou quand émerge un risque de PSE à moyen ou long terme pour l'entreprise, celle-ci a **la responsabilité d'anticiper le risque pour ses salariés.** Elle dispose d'outils pour ce faire.

Le dispositif principal de l'anticipation RH en entreprise est la « GEPP » (gestion des emplois et des parcours professionnels). Il est obligatoire pour les grandes entreprises, exigible en CSE, et doit intégrer la question de la transition écologique (depuis la loi Climat & Résilience). Mais d'après la grande majorité des personnes interrogées dans le cadre de l'étude, l'accord de GEPP est souvent inexistant ou sans lien avec la transition.

Les entreprises bénéficient de **dispositifs d'accompagnement, à toutes les étapes du processus :** la Prestation de conseil en ressources humaines, déployée par l'État, vise à aider des chefs d'entreprise dans la définition de leurs besoins RH en lien avec la stratégie de développement économique de l'entreprise (GPEC, accompagnement RH à la reprise de l'activité économique, accompagnement RH aux transitions numériques et écologiques, organisation du travail).

Localement, les acteurs de l'emploi sur les territoires sont à l'écoute et en appui. En Isère, la Maison de l'emploi du Pays Voironnais a accompagné la fermeture de l'usine de production de sacs plastiques. En Normandie, les Délégués à l'accompagnement des reconversions professionnelles (Etat / Ministère du Travail) ont été à la rencontre de l'ensemble des entreprises de l'automobile pour susciter et accompagner les démarches d'anticipation.

→ POUR LES SALARIÉS, L'IMPORTANCE D'ANTICIPER ET DE DÉPLOYER UN ACCOMPAGNEMENT RENFORCÉ

Anticiper les reconversions se joue également au niveau des salariés. Les dispositifs de mobilité individuelle sont nombreux (une analyse complète est réalisée par le Réseau Emplois Compétences[1]). Ils permettent à chaque salarié d'engager individuellement une mobilité. Néanmoins, ils sont trop rarement saisis dans le cadre de l'anticipation des reconversions indispensables à la transition. **L'approche purement individuelle est donc insuffisante.**

1 France Stratégie – *Relever collectivement le défi des transitions professionnelles* – Rapport du Réseau Emplois Compétences – juin 2023

Des dispositifs collectifs ont émergé. C'est le cas de Transition Collective (voir encadré), qui s'appuie sur **une démarche déclarative de l'entreprise, ciblant par anticipation les emplois fragilisés, pour ouvrir des droits renforcés aux salariés en transition.** Le dispositif, porté par une partie des partenaires sociaux, est séduisant sur le papier et a connu quelques succès, comme le montre l'exemple de Stellantis dans les Hauts-de-France (voir page 22). Mais il est peu diffusé. Dans le secteur automobile, un Fonds d'accompagnement et de reconversion des salariés licenciés dans la filière automobile a été mis en place par l'État et les constructeurs, pour l'accompagnement des reconversions. Doté de 50 millions d'euros, il ne permet cependant pas l'anticipation (il s'adresse aux seuls salariés licenciés).

Plusieurs situations de restructurations d'entreprises ont connu des issues positives pour les salariés. Une note du CEREQ en fait le récit : « en 2014 et 2015 pour 4 400 salariés licenciés des entreprises de transport et logistique Mory Ducros et Mory Global », la **mise en place d'un accompagnement renforcé** a permis « un taux de 96 % de solutions durables pour des salariés »[1]. De même, le **dispositif de VAE collective** mobilisé dans le cas de l'entreprise MAHLE dans une logique d'anticipation du PSE est intéressant (ces exemples sont présentés page 23).

Plus en amont, dans l'Orne, un partenariat associant services de l'État et entreprise du secteur automobile a permis de déployer **un programme de formations qualifiantes pour renforcer la polyvalence et l'employabilité des salariés.** Une manière d'anticiper les mutations à venir, de renforcer la résilience des salariés.

Une transition juste est donc possible pour les salariés, y compris dans les cas difficiles de suppression d'emplois. Les conditions sont connues et renvoient aux conclusions de nos travaux sur le secteur du charbon : **une anticipation maximum, des moyens renforcés, une attention portée aux parcours des personnes.** La qualité des dynamiques locales est également cruciale.

photo © thisisengineering, unsplash

1 Damien Brochier – *Des reconversions aux transitions : un nouvel âge des mobilités professionnelles ?* – CEREQ BREF n°405 – 2021

[+] Focus

Transition Collectives : un dispositif d'anticipation à affiner

Créé durant la crise du COVID, le dispositif « TRANSCO » a été initié par l'État pour favoriser l'anticipation des destructions d'emplois. Il s'appuie sur une démarche d'anticipation de l'entreprise, déclarant des emplois en fragilité dans le cadre de la stratégie de GEPP. Sur cette base, les salariés concernés bénéficient d'un accompagnement renforcé pour une reconversion professionnelle. Le dispositif est porté par l'État au niveau départemental (via les Délégués à l'accompagnement des reconversions professionnelles). Les acteurs locaux ont vocation à piloter le dispositif dans le cadre de plateformes territoriales de transition professionnelle.

Déployé à partir de 2021, le dispositif souffre néanmoins d'un démarrage timide, du point de vue du nombre de dossiers. Une étude publiée fin 2023 pour l'Ile-de-France fait état de 84 dossiers en deux ans sur la Région. Moins de 1000 dossiers sont recensés pour la France.

Plusieurs raisons l'expliquent : carnet de commande plein à court terme et difficulté pour les entreprises à anticiper ou à partager les anticipations sur l'emploi, difficulté à labelliser des métiers en « fragilité » (ce qui agite la crainte du PSE ou envoie un signal négatif), crainte de perte de compétences (dans un contexte de difficultés de recrutement), rigidité du dispositif (pourtant assoupli)...

On retiendra néanmoins l'intérêt d'un dispositif favorisant l'anticipation, la mobilisation locale et accordant des droits renforcés aux salariés en matière de transition professionnelle.

→ LA RÉSILIENCE, ALLIÉE DES TERRITOIRES EN TRANSITION JUSTE

Les acteurs publics locaux sont des acteurs clés de la transition juste des emplois sur leur territoire. Ils peuvent susciter l'anticipation des entreprises, faire émerger localement le portage de l'enjeu des reconversions. C'est ce que font par exemple les services de l'État (Délégués à l'accompagnement des reconversions professionnelles) dans les territoires, en allant à la rencontre des chefs d'entreprise du secteur automobile. La création des Plateformes territoriales de transition professionnelle, au service du déploiement du dispositif « TRANSCO » allait également en ce sens. Leur succès a été limité (notamment par manque de financement dédié pour l'ingénierie), mais certaines plateformes sont actives (notamment en Normandie, voir page 31). Elles favorisent les échanges des acteurs locaux sur le sujet des transitions professionnelles : Etat, collectivités, acteurs du champ emploi-formation et entreprises.

L'acquisition d'une vision fine des interdépendances (et fragilités potentielles) du tissu économique du territoire, à partir d'une intelligence économique locale structurée, peut aider grandement les pouvoirs publics locaux à anticiper les réactions en chaîne, notamment les conséquences des restructurations potentielles de grands donneurs d'ordre sur les sous-traitants. L'agence d'urbanisme de Dunkerque (AGUR) est engagée de longue date sur ce volet. Elle a **développé en 2009 un outil nommé « Toile Industrielle ».**

Les collectivités peuvent également **faciliter directement la mise en place de dispositifs de reconversion.** En partenariat avec l'association Transition Pro, la Région Hauts-de-France a ainsi contribué au développement du « Battery training center », notamment destiné à des salariés de l'industrie automobile (Stellantis) en reconversion. Il propose un cursus de 400 heures, pour apporter les compétences nécessaires à la fabrication des batteries. La Région Bourgogne Franche-Comté est engagée dans

l'anticipation des évolutions industrielles dans le secteur automobile. Elle a procédé à un état des lieux des métiers impactés, conduit par l'Observatoire régional (EMFOR) et concernant les 20 000 emplois du cœur de cette filière industrielle sur le territoire. Le diagnostic partagé a débouché sur une feuille de route. La démarche a permis aux entreprises sous-traitantes de la filière automobile de bénéficier de fonds de la Région et de l'opérateur de compétences du secteur (OPCO 2I), pour financer des actions de formation de leurs salariés (développement et sécurisation des parcours, en particulier).

Surtout, **les territoires concernés par des activités en transition doivent renforcer leur résilience.** Les modèles curatifs de gestion de crises locales liées à la désindustrialisation ont montré leurs limites. **L'investissement dans le développement d'activités d'avenir prend tout son sens, en priorité sur ces territoires.** Le dispositif **Rebond industriel, doté de 100 millions d'euros au plan national,** en fournit un exemple intéressant. À Flers, tout en permettant de mieux identifier les enjeux de mutation de l'industrie automobile fortement implantée localement, il a favorisé le repérage des projets industriels à potentiel d'emplois et leur financement. En 3 mois, 54 entretiens avec des industriels ont été réalisés, pour 74 projets d'investissement recensés et 333 créations d'emplois potentielles. Déployée sur les territoires de Cambrai et du Caudrésis-Catésis, la même démarche a permis de mobiliser 5 millions d'euros d'investissement pour un objectif de 300 emplois créés sur le territoire. Le suivi dans le temps des impacts du dispositif, pensé comme un projet de revitalisation plutôt ponctuel, sera utile pour nourrir l'analyse. Dans tous les cas, il requiert le suivi de la démarche de développement industriel local dans le temps, par tous les acteurs du territoire.

La mobilisation du **Fonds de transition juste (FTJ)** joue un rôle clé dans plusieurs territoires. Doté par l'Union européenne de plus d'un milliard d'euros pour le territoire français, il cible des zones d'emploi en reconversion sur six régions. Son volet « Emploi et compétences » est doté de 460 millions d'euros (co-financements compris). Il vise à soutenir la reconversion ou le perfectionnement professionnel des travailleurs et des demandeurs d'emploi. Dans les territoires du FTJ, les objectifs sont ambitieux, à la hauteur des moyens inscrits : **plus de 78 000 chômeurs accompagnés ou formés et plus de 39 000 personnes exerçant un emploi soutenues.** Le volet opérationnel est en cours de déploiement. En Isère, l'OPCO 2I sera ainsi doté de moyens renforcés pour accompagner les entreprises du secteur de la métallurgie dans l'élaboration de leurs plans de formation (voir encadré). Le suivi du programme dans le temps permettra, là aussi, de fournir des retours d'expérience plus significatifs sur l'utilisation du fonds.

[+] Focus

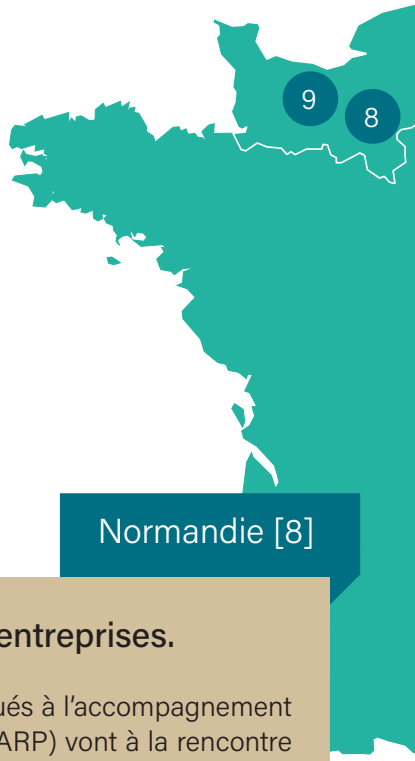
Le Fonds de transition juste : l'Europe en soutien des mutations locales

Ce fonds est doté de 17,5 Mds€ à l'échelle européenne et d'un milliard d'euros à l'échelle de la France. Il est consacré à l'accompagnement des mutations économiques des territoires les plus concernés par la transition écologique. Il est principalement déployé sur des secteurs industriels ciblés : chimie, énergie, sidérurgie/métallurgie.

Le Fonds permet de financer des investissements d'avenir, des programmes de formation, ainsi que des actions d'ingénierie et de formation. Il a donc notamment vocation à financer des projets de reconversion professionnelle. Le fonds est opérationnellement géré par l'État, à différents niveaux. En Région, des appels à projets ont été engagés dans plusieurs territoires, pour financer des actions favorisant l'évolution des compétences ou la mobilisation des emplois.

© Silvia Brazzoduro, unsplash

Emplois et transition juste : retour d'expériences locales



Nord [1]

Un centre de formation pour les reconversions vers l'électrique.

Le projet « battery training center » a mobilisé la Région Hauts-de-France, l'association Transition Pro, le constructeur Stellantis et une entreprise de batterie. Il permet la reconversion des salariés du constructeur automobile et prépare les compétences pour les futures usines de batteries dans la région. Au total, 6 600 personnes doivent être formés dans la région sur ces nouvelles activités industrielles.

Normandie [8]

L'État local à la rencontre des entreprises.

Dans le secteur automobile, les Délégués à l'accompagnement des reconversions professionnelles (DARP) vont à la rencontre des chefs d'entreprises, pour anticiper les mutations économiques, les besoins en formation et en reconversion professionnelle. Une manière de créer le lien et de mieux connaître les anticipations stratégiques des acteurs locaux du secteur.

Flers [9]

Rebond industriel favorise la résilience du territoire.

Initié par la DREETS et les collectivités, ciblant les territoires de l'industrie automobile, le dispositif Rebond industriel a permis de mener un diagnostic sur les atouts et fragilités du secteur industriel local. Des projets à potentiel de création d'emplois ont été aidés. Les salariés d'une entreprise de sous-traitance automobile ont été formés pour développer leur employabilité.

Dunkerque [2]

L'industrie et Entreprendre Ensemble, partenaires des mutations.

Association initiée par les collectivités locales, Entreprendre Ensemble travaille au contact direct des structures de formation du territoire et des industries, pour anticiper les compétences de demain. C'est par exemple le cas avec Arcelor Mittal, dans le cadre du plan de décarbonation de la sidérurgie. L'usine emploie 3200 salariés.

Creuse [7]

Les salariés force de proposition dans le cadre du mouvement social.

Derrière le conflit social associé à la suppression d'emplois industriels au sein de GM&S (métallurgie – sous-traitance automobile), les représentants syndicaux ont développé des propositions de diversification d'activité, travaillant en lien avec l'État et les collectivités.

Vénissieux [3]

Le CV de site, pour valoriser les compétences en place.

La réflexion sur la stratégie d'entreprise dans une économie bas carbone s'accompagne parfois de réorientations fortes. La démarche de CV de site, menée en 2010 à Vénissieux par le Cabinet SYNDEX pour le site Bosch, a permis de passer de la production de pompes à injection diesel à la fabrication de panneaux photovoltaïques.

Haute-Savoie [4]

La VAE collective comme outil de transition pour les salariés.

Dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi, l'entreprise MAHLE (sous-traitance automobile) a déployé le dispositif de valorisation des acquis de l'expérience dans un cadre collectif, pour favoriser la reconversion professionnelle des salariés. Un dispositif d'accompagnement renforcé, qui a porté ses fruits. Une cinquantaine de personnes, soit environ la moitié des effectifs du site, se sont lancées dans le dispositif. Tous les profils du site étaient représentés, la VAE concernant des niveaux de qualification allant du bac pro au master 2.

Bourgogne Franche-Comté [6]

Prendre l'initiative de la transition automobile.

La Région a déployé une feuille de route pour accompagner les mutations de la filière. Elle a notamment travaillé avec l'OPCO pour accompagner les évolutions de compétences et reconversions des salariés. L'industrie automobile emploie plus de 20 000 personnes dans la Région, avec des effectifs en diminution de 30 % de 2007 à 2018.

Isère [5]

L'OPCO en appui des évolutions de compétences dans la métallurgie.

En réponse à l'appel à projets du Fonds de transition juste, l'OPCO 2I (Opérateur de compétences interdinustriel) va renforcer son action pour l'appui des entreprises en matière de formation. Une manière de soutenir et d'outiller les mutations et nouvelles compétences requises dans le secteur de la métallurgie.

Isère [5]

La Maison de l'emploi (MDE) anticipe un plan social avec un industriel.

En contact régulier avec un industriel fabriquant des sacs plastiques, la MDE a pu anticiper le PSE. Un travail a été mené, en particulier pour renforcer les compétences de base des salariés et favoriser leur transition professionnelle à la fermeture d'usine.

CHAPITRE 2

LA MOBILISATION LOCALE POUR L'EMPLOI DANS LES FILIÈRES DE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

253 000

Le nombre d'emplois liés à la rénovation énergétique dans la construction augmenterait de 253 000 équivalents temps plein (ETP) entre 2019 et 2030

Source : Projection France Stratégie-DARES

© Illustration, Guénolé Le Gal

01. Planifier le « chantier du siècle »[1] dans tous les territoires

Entre 200 000 et plus d'un million d'emplois[2]. **Les chiffres varient, mais une chose est sûre : dans des secteurs ciblés, la création de nombreux emplois sera indispensable pour réaliser la transition.**

En volume global, l'emploi ne devrait pas être significativement affecté par la décarbonation de l'économie. Peu de nouveaux métiers sont attendus[3]. Mais des compétences nouvelles seront mobilisées[4]. Surtout, des réallocations d'ampleur sont à prévoir, notamment dans les secteurs du bâtiment, de l'énergie, de l'industrie et des mobilités.

Le chantier est colossal. Au-delà de la dimension quantitative, il l'est d'autant plus que **plusieurs facteurs viennent compliquer la donne :**

- Les secteurs et métiers créateurs d'emploi sont souvent en **déficit d'attractivité,** notamment pour des raisons liées à la qualité des emplois[5] ;

- La **pyramide des âges** conduisent plusieurs métiers clés à perdre massivement des actifs dans les années à venir ;

- Derrière les métiers existants, **les compétences sont à adapter,** ce qui implique un défi majeur pour la formation initiale et continue ;

- Cœur de notre étude, la dimension territoriale est essentielle : les acteurs locaux jouent un rôle clé en matière d'emploi et de formation. **La géographie des besoins / opportunités et des emplois créés diffère suivant les territoires.** Energie renouvelable, rénovation thermique, agriculture, mobilités : les solutions doivent être adaptées au local.

Pour l'anticipation des besoins en emploi et en compétences, en matière de transition écologique, l'entreprise est dépendante de la clarté des choix de société : les signaux sont essentiels. Le cadre réglementaire aussi. Dans le secteur du bâtiment, la priorité désormais donnée aux rénovations globales dans le cadre du dispositif Ma Prime Renov' est un exemple d'impulsion significative. Dans tous les territoires, **les acteurs sont en partie dépendants de la clarté du cap de planification écologique fixé par l'État ou au niveau européen.**

Néanmoins, leur capacité d'action autonome sur la dimension stratégique est réelle. Un cap collectif peut être fixé. Les Régions françaises sont limitées du point de vue budgétaire et sur leurs périmètres de compétences, si on les compare à leurs homologues européennes. Mais **leur légitimité politique d'animatrices de territoire existe.** C'est ce que démontre la démarche engagée par la Région Hauts-de-France, à partir de travaux menés en lien avec

1 Expression tirée du rapport de la Mission d'information parlementaire sur la rénovation énergétique des bâtiments, présidée par Jean-Louis Bricout, Député de l'Aisne, avec pour co-rapporteures Julie Laernoes, Députée de Loire-Atlantique, et Marjolène Meynier Millefert, Députée de l'Isère – octobre 2023

2 Entre le scénario bas carbone du rapport Les Métiers en 2030 de France Stratégie – DARES et le scénario du Shift Project – voir encadré au chapitre 1

3 En synthèse, voir notamment : Jules Thomas – *« Que sait-on du travail ? » : le verdissement des emplois, conditionné à des mutations du travail* – Le Monde du 11 décembre 2023

4 Voir notamment à ce sujet : Réseau des CARIF-OREF – *Quels besoins en compétences et en formations en lien avec les métiers de la transition écologique ? Étude expérimentale dans trois régions de France* – Rapport publié en 2023. Et : Observatoire Compétences Industries – *Impact de la transition écologique sur les métiers et les compétences de l'industrie* – Rapport interindustriel – juin 2022

5 Voir notamment à ce sujet : France Stratégie – *Qualité de l'emploi : une question de métiers ?* – Note d'analyse – décembre 2023

Jeremy Rifkin, dès 2013 pour définir une stratégie de « Troisième révolution industrielle ». Il n'est pas ici question de porter une analyse d'impact complète sur ce projet. Mais, au fil des échanges, force est de constater qu'il a contribué à donner un cap régional, à mettre une série d'acteurs en mouvement. Un exemple parmi d'autres.

À l'heure où ces lignes sont écrites, **la planification écologique est déployée dans les territoires, via des « COP régionales » impliquant les parties prenantes locales, et qui doivent aboutir à des feuilles de route valant engagement de la Région.** Une traduction de ces engagements en termes de politiques de développement économique et d'emplois-compétences est essentielle.

Pour passer de l'ambition prioritaire à l'opérationnel, **les outils existent pour quantifier l'enjeu emploi** (voir encadré ci-contre sur l'outil « TETE »). Les objectifs chiffrés, y compris en matière d'emplois, ne sont cependant pas suffisants. Des méthodes ont été définies pour favoriser une mise en mouvement structurée des acteurs du territoire sur ces enjeux. C'est notamment le cas du Support aux Dialogues Prospectifs (voir encadré page 37).

[+] Focus

TETE, un outil pour chiffrer les emplois locaux pour la transition écologique

TETE, pour « Transition Écologique – Territoires – Emplois ». Cet outil permet d'effectuer une estimation des emplois créés à travers des politiques de transition écologique à l'échelle d'un territoire pour chaque année d'ici à 2050. Il est accessible en libre accès depuis le site https://territoires-emplois.org

Développé en partenariat avec l'Ademe et le Commissariat Général au Développement Durable (Ministère de la Transition écologique), et diffusé depuis 2018, l'outil a été actualisé et renforcé. Depuis sa publication initiale, TETE a déjà été téléchargé plus de 2 000 fois. Une nouvelle version est désormais en ligne.

Concrètement, l'outil TETE traduit en emploi 65 activités réparties en 8 secteurs : énergies renouvelables, bâtiment et réseaux de chaleur, transport, énergie nucléaire, réseau électrique et stockage, énergies fossiles, déchets, réparation. Il constitue ainsi un support pour la mobilisation des acteurs locaux.

02. Favoriser la mobilisation locale pour les secteurs de la transition

→ LE RÔLE CLÉ DES ACTEURS LOCAUX POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DE RECRUTEMENT

Energies renouvelables, industrie des secteurs de la transition, mobilités décarbonées, rénovation du bâtiment, agro-écologie : les potentiels d'emplois sont établis. Là aussi, **passer de l'offre d'emploi au salarié actif pour la transition, c'est d'abord réussir le recrutement.**

De nombreuses solutions doivent être activées. Au sein de l'organisation de travail, d'abord : **la mobilité interne est un premier axe, qui peut être notamment mobilisé dans les grandes entreprises,** pour favoriser l'orientation de

personnels en reconversion vers les métiers en tension. Pour ces métiers, la SNCF a ainsi développé ses propres structures de formation.

Dans certains cas, le défi est localement majeur : quand Siemens GAMESA s'installe au Havre, fin 2020, ce sont 750 emplois à créer pour l'industrie de l'éolien offshore. L'implantation se fait dans un bassin d'emploi et un secteur d'activité – l'industrie – où les enjeux de pénurie de recrutement et de compétences sont déjà marqués. **C'est la mobilisation et l'ingénierie locales qui permettent alors d'élaborer la réponse au besoin** (voir page 30). Le rôle des entreprises, des acteurs locaux de l'insertion et de la formation est essentiel. À Dunkerque, la mobilisation est exceptionnelle. Les acteurs affichent 16 000 emplois à pourvoir.

Partout, les acteurs de l'emploi dans les territoires sont sollicités par les entreprises ou leurs représentants, et mobilisés au service de la réponse à cet enjeu de recrutement. Les Observatoires régionaux de l'emploi et de la formation (OREF) analysent les tendances de l'emploi, pour éclairer la politique emploi-compétences du Conseil régional et les débats du CREFOP. **Dans les Hauts-de-France, l'observatoire a ainsi conduit des études ciblées sur les enjeux d'électromobilité,** avec la diffusion de webinaires pour favoriser l'appropriation des enjeux du secteur par les acteurs du territoire. Il est partie prenante du **projet Electro'Mob,** qui implique 40 partenaires, dont la Région, l'État, les constructeurs automobiles. Élaboré en réponse à l'Appel à manifestation d'intérêt « Compétences et métiers d'avenir », dans le cadre de France 2030, il vise à former 8 000 personnes à l'horizon 2030, à travers un investissement de 25 millions d'euros.

À une échelle plus locale, **le sujet des besoins en compétences des entreprises est au cœur de l'action des Maisons de l'emploi.** C'est le sens des projets menées à Toulouse ou en Isère (voir page 31).

→ COMPÉTENCES : MOBILISER LOCALEMENT POUR ORIENTER ET FORMER VERS LA TRANSITION

Les métiers en transition écologique sont rarement nouveaux, à l'exemple de l'emploi industriel[1]. Mais **les compétences doivent évoluer dans tous les secteurs.** L'État a mis en place des **dispositifs dédiés pour accompagner les entreprises dans leur transition en matière de compétences via le financement des formations :** c'est par exemple le cas du FNE-formation.

La rénovation thermique du bâtiment implique ainsi des compétences différenciées par rapport à la construction neuve ou la rénovation « classique ». Les artisans doivent être formés. Des actions sont développées localement pour répondre à cet enjeu : dans le bassin minier du Nord, des actions de formation en situation de travail ont été déployées (voir page 31). Plus globalement, une stratégie nationale est en cours d'élaboration pour le secteur du bâtiment, dans le cadre de la **démarche Build Up Skills 2,** projet coporté par l'ADEME et Alliance Villes Emploi (AVE) et financé par le programme européen Life.

Dans l'industrie, de nombreux métiers font appel à des compétences spécifiques et s'inscrivent dans des logiques « de niche ». Les formations dédiées sont parfois très spécifiques et éloignées du territoire. Il s'agit alors de **créer des dispositifs innovants, en partenariat local, pour répondre au besoin :** c'est ce qu'a construit la Maison de l'emploi du Pays Voironnais en Isère (voir page 31). Dans le domaine industriel, la branche (via l'UIMM) est également très impliquée directement dans l'organisation de structures de formation.

Les métiers de l'industrie sont rarement cités par les jeunes comme source d'inspiration pour

1 Observatoire Compétences Industries – *Impact de la transition écologique sur les métiers et les compétences de l'industrie* – Rapport interindustriel – juin 2022

leur parcours professionnel. **Des représentants de filières économiques ou d'acteurs locaux engagés pour l'emploi se mobilisent pour présenter les perspectives d'emploi existant sur les territoires.** En déclinaison d'une stratégie claire de planification écologique, **les réseaux de l'orientation doivent ainsi être mobilisés dans les territoires.**

→ LA TRANSITION COMME OPPORTUNITÉ POUR LES PUBLICS EN INSERTION ET EN RECONVERSION

Le développement d'activités liées à la transition écologique peut être l'occasion **de favoriser le retour à l'emploi.** C'est le cas des secteurs du réemploi (à l'exemple du modèle des recycleries, souvent engagées auprès des publics en insertion) ou de l'agroécologie : les Jardins de Cocagne sont constitués en association, qui développe et anime un réseau des fermes à vocation **d'insertion sociale et professionnelle** certifiées « Agriculture Biologique ». Il emploie plus de 6 000 salariés partout en France.

Le modèle des **Territoires zéro chômeurs de longue durée** s'inscrit également dans une logique de **développement d'emplois locaux, en alliant social et écologie :** souvent inscrites dans le cadre des métiers de la transition écologique, les activités développées favorisent le retour à l'emploi de chômeurs de longue durée[1]. Au plan national, **plusieurs acteurs de la solidarité plaident ainsi pour faire de la transition écologique une opportunité d'emplois au service de l'insertion professionnelle**[2].

Les métiers de la transition écologique sont également une opportunité pour des publics en reconversion professionnelle. À Paris, Lyon et Nantes, **l'entreprise à Mission La Solive a conçu ses formations pour ces publics,** afin de les orienter vers le secteur de la rénovation thermique du bâtiment. Plus de 500 personnes ont été formées à ce jour. **À Lyon, l'Institut Transitions** déploie le programme Nouvelles Voies, qui propose un an de formation professionnelle pour évoluer vers la transition écologique et solidaire. Ces initiatives s'inscrivent pleinement dans leurs territoires, au cœur d'un écosystème local, de partenariats de proximité.

En Pays de la Loire, **la Région a décidé d'abonder les Comptes personnels de formation.** Elle soutient les achats individuels de formation certifiante pour exercer un métier contribuant à la transition écologique. Le dispositif couvre 90 % du reste à charge. Il favorise ainsi les reconversions dans les secteurs à impact.

→ ATTRACTIVITÉ, QUALITÉ DES MÉTIERS : UN SUJET PARTAGÉ

L'attractivité des métiers qui font la transition écologique est un enjeu de premier plan. L'industrie peine à recruter, de même que le bâtiment ou l'agriculture.

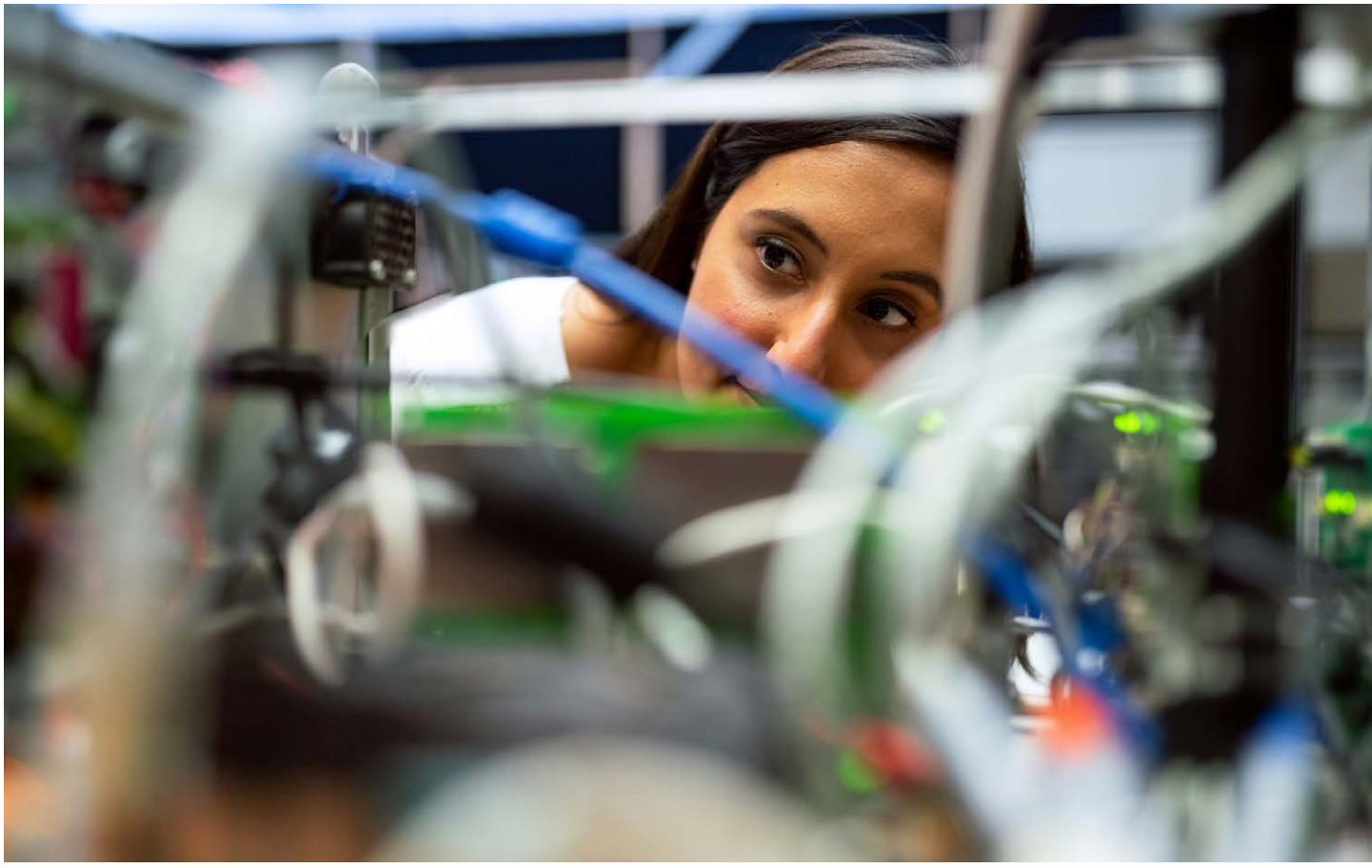
L'enjeu implique une mobilisation, à tous niveaux, des pouvoirs publics et des acteurs économiques. Pour de nombreux acteurs, la transition est une opportunité pour inscrire pleinement ces métiers dans l'avenir, porteurs de sens et d'engagement positif. Localement, comme à Toulouse (voir page 31), des acteurs se mobilisent, pour mettre à l'honneur et en visibilité les métiers de la transition.

La communication ne saurait cependant remplacer **la nécessaire réflexion portant sur la qualité des emplois au service de la transition.** D'autant que plusieurs emplois (bâtiment, agriculture, maintenance en extérieur notamment) verront leurs conditions de travail impactées par le réchauffement climatique. Sur ce sujet, cela doit se faire sur une base objective (les travaux récents de France Stratégie invitant notamment à penser que le degré objectif de déficit de

1 Pour en savoir plus : https://www.tzcld.fr/
2 Voir notamment les propositions du Collectif ALERTE sur la planification écologique – juin 2023

qualité d'emploi varie grandement suivant les secteurs et métiers évoqués[1]).

À ce niveau, **les acteurs locaux ont un rôle clé à jouer :** les entreprises peuvent adapter leurs organisations (une industrie peut créer des postes évolutifs, avec des étapes associant production et fabrication pour rendre plus attractifs les métiers de production). Le CSE est le cœur du débat nécessaire à ce sujet. Des acteurs régionaux sont aussi mobilisés en ce sens, comme l'ARACT. Attractivité des métiers et qualité de l'emploi se jouent donc en partie localement, à tous les niveaux (entreprise, territoire).



© thisisengineering, unsplash

1 France Stratégie – *Qualité de l'emploi : une question de métiers ?* – Note d'analyse – décembre 2023

Emplois et compétences pour la transition : retour d'expériences locales

Le Havre [1]

Une mobilisation locale pour développer l'éolien offshore.

La création de 750 emplois industriel pour l'implantation de Siemens Gamesa a été permise par la mobilisation partenariale de l'entreprise, de l'AFPA (pour le volet formation) et de Pôle Emploi/France Travail (pour l'orientation des demandeurs d'emploi).

Ile-de-France [2]

La filière ferroviaire se mobilise.

L'OPCO Mobilités est mobilisé pour développer l'emploi nécessaire aux projets structurant du territoire dans la filière ferroviaire. Des formations adaptées sont déployées, notamment pour préqualifier les demandeurs d'emplois.

Hauts-de-France [3]

Le rôle proactif de l'OREF dans le cadre de la démarche REV3.

Bâtiment, industrie : l'Observatoire régional emploi-formation (OREF) a mis en place une série de webinaires destinés à valoriser les opportunités de création d'emplois et les besoins en compétences des métiers de la transition écologique, dans le cadre du projet régional de 3e révolution industrielle (REV3). Cela porte notamment sur l'électromobilité.

Dunkerque [4]

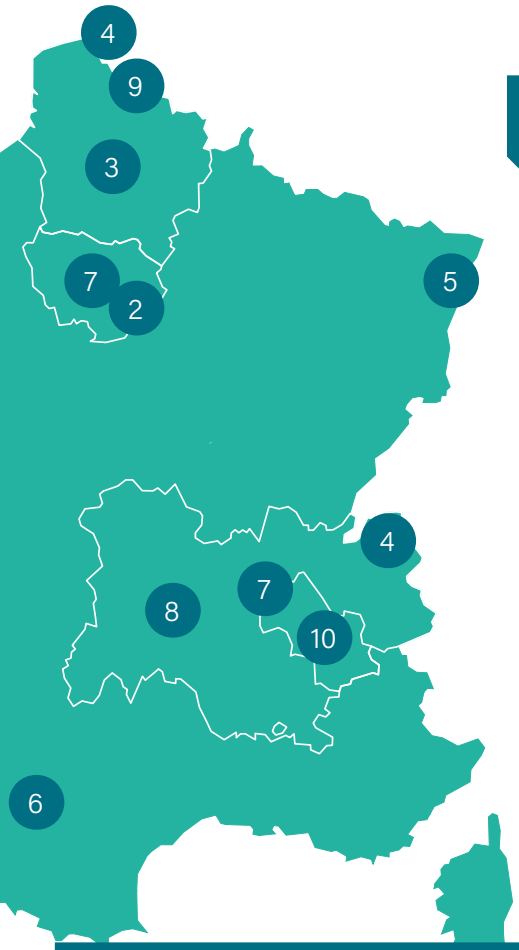
Mobilisation générale pour l'emploi industriel.

Les partenaires du territoire dunkerquois ont recensé un besoin à hauteur de 16 000 nouveaux emplois, pour le développement des projets industriels d'avenir. Dans ce contexte, les acteurs locaux sont collectivement mobilisés pour orienter les jeunes et les demandeurs d'emploi et développer les formations adaptées.

Strasbourg [5]

Un EDEC local sur le bâtiment et la rénovation thermique.

Outil de diagnostic servant les politiques nationales et locales de l'emploi, les Engagements pour le développement de l'emploi et des compétences (EDEC) permettent, entre autres, de partager une vision des enjeux. À Strasbourg, en appui d'une démarche portée par la collectivité, l'EDEC servira la structuration locale de l'activité de rénovation thermique. L'évaluation des besoins porte sur un total de 5 000 ETP.



Toulouse [6]

La Maison de l'emploi forme des « coachs transition écologique ».

En préparation du premier forum des métiers de la transition écologique, la MDE a proposé aux Conseillers en Insertion Professionnelle du territoire de suivre un programme de « Coach transition écologique », pour mieux connaître les métiers de la transition.

Nantes, Lyon, Paris [7]

La Solive forme aux métiers de la rénovation.

L'entreprise à impact a développé des campus de formation aux métiers de la rénovation thermique du bâtiment. Elle a conçu des modules dédiés en particulier pour les publics en reconversion professionnels.

Auvergne-Rhône-Alpes [8]

Pôle Emploi/France Travail parie sur la formation des accompagnants.

Dans plusieurs agences, les salariés de Pôle Emploi (désormais France Travail) vont être formés aux opportunités d'emploi des métiers de la transition écologique, pour mieux orienter les demandeurs d'emplois vers ces secteurs.

Bassin minier du Nord [9]

Une Action de formation en situation de travail (AFEST) pour former des publics en insertion aux métiers du bâtiment.

Dispositif partenarial, associant notamment l'État et les collectivités, l'Engagement pour le renouveau du bassin minier vise la rénovation thermique massive des logements. Pour recruter dans un secteur en tension et développer les compétences nécessaires, des salariés en insertion ont bénéficié d'AFEST.

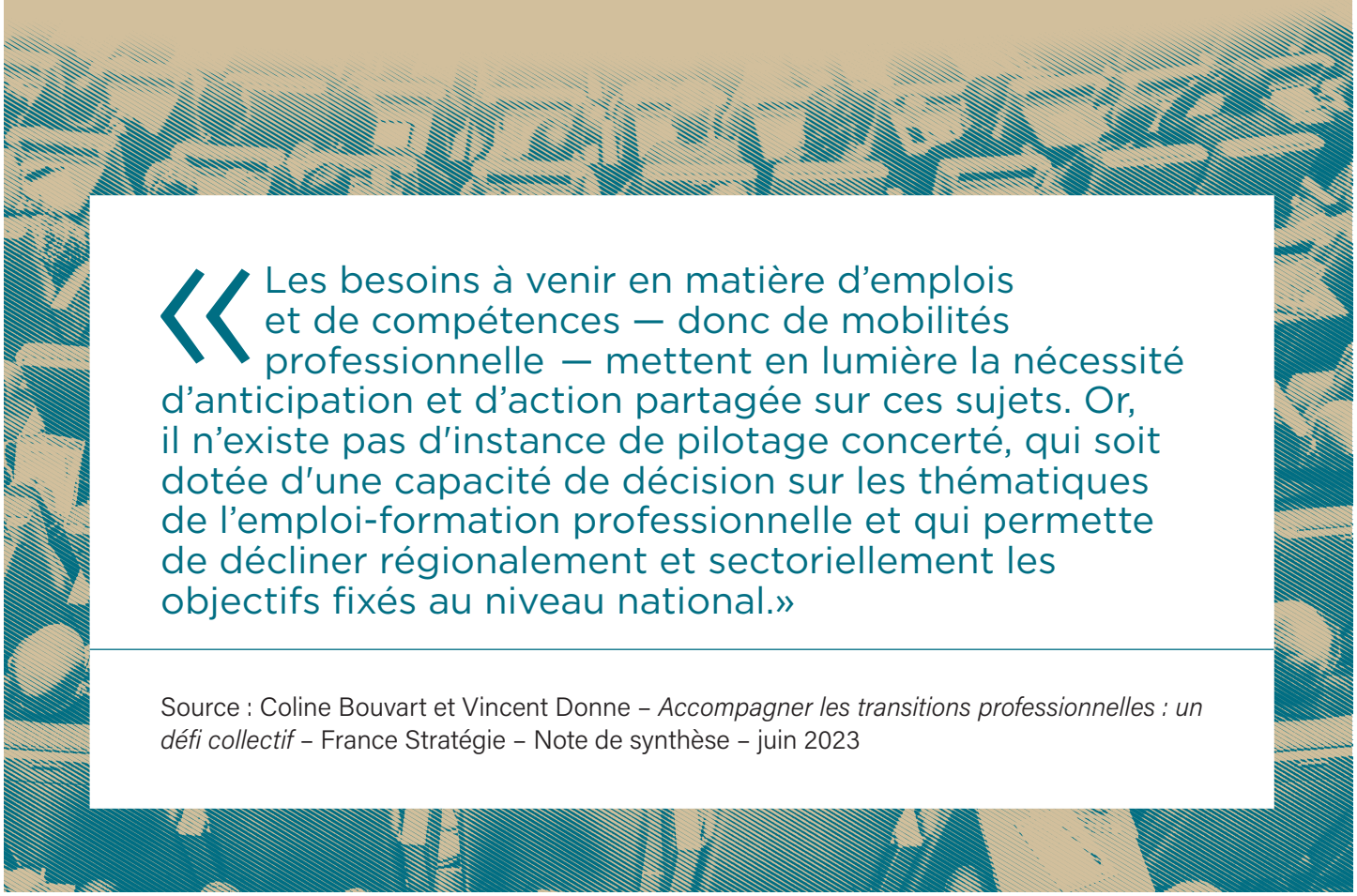
Isère [10]

Des formations « cousu main » en lien avec l'industriel.

Les industries d'avenir requièrent parfois des compétences très ciblées. À l'écoute des besoins des entreprises, la Maison de l'Emploi du Pays Voironnais construit avec elles des parcours adaptés aux besoins, en partant d'une approche ciblée sur les compétences.

CHAPITRE 3

LA GOUVERNANCE LOCALE DE L'EMPLOI EN TRANSITION



« Les besoins à venir en matière d'emplois et de compétences — donc de mobilités professionnelle — mettent en lumière la nécessité d'anticipation et d'action partagée sur ces sujets. Or, il n'existe pas d'instance de pilotage concerté, qui soit dotée d'une capacité de décision sur les thématiques de l'emploi-formation professionnelle et qui permette de décliner régionalement et sectoriellement les objectifs fixés au niveau national.»

Source : Coline Bouvart et Vincent Donne – *Accompagner les transitions professionnelles : un défi collectif* – France Stratégie – Note de synthèse – juin 2023

© Mikael Kristenson / Unsplash

01. La gouvernance des emplois en transition, ou le modèle de l'échelle

La transition des emplois et des compétences dépend d'abord du cap donné en matière de planification écologique. Le comportement des acteurs économiques, et du champ de l'emploi et de la formation s'adapte logiquement en fonction des anticipations, lorsqu'elles sont possibles. **La clarté du cap** et sa dimension pleinement partagée constituent donc un enjeu clé, au niveau national comme au plan local.

En retour, la mise en œuvre concrète de la transition écologique implique sa traduction dans l'économie réelle, au cœur des processus de travail, des emplois et des compétences mobilisés. **La gouvernance emploi-compétences est décisive,** y compris au niveau territorial.

Le « couple emplois-transition écologique » dans les territoires dépend donc de la gouvernance des deux sujets, mais également des ponts réalisés entre les deux. L'Ademe évoque à ce sujet l'image du « modèle de l'échelle », à l'occasion de récents travaux présentés dans le cadre d'une consultation du Conseil économique social et environnemental[1]. L'image de l'échelle suggère l'élaboration d'une vision d'avenir. Emploi, écologie : chaque champ définit une vision propre ; les deux projections doivent ensuite être mises en cohérence dans une logique de dialogue.

→ NATION, RÉGION, BASSIN D'EMPLOI : UN CAP CLAIR POUR LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

La planification écologique impulsée par l'État est en cours de déclinaison au niveau territorial. Elle doit se traduire par une feuille de route par Région, comme une déclinaison de la stratégie bas carbone pour la France à l'échelle régionale. D'autres démarches d'inspiration similaire contribuent à mobiliser les acteurs d'un territoire pour dégager une vision partagée de l'avenir bas carbone[2]. Elles compléteront les stratégies régionales engagées (voir chapitre 2).

En déclinaison, à l'échelle locale, au niveau des bassins de vie, les intercommunalités sont appelées à procéder à cet exercice dans le cadre de leur PCAET, en impliquant largement les acteurs de leur territoire (voir page 41).

→ UNE GOUVERNANCE TERRITORIALE PLURIELLE POUR L'EMPLOI ET LES COMPÉTENCES

Au niveau national, la gouvernance de l'emploi et de la formation est complexe et partagée. La planification des emplois n'existe pas en tant que tel. Il n'existe pas de GPEC de la Nation en France (contrairement à ce qui peut se faire en entreprise ou dans les territoires), même si certaines études récentes contribuent à présenter des visions prospectives, et pourraient en constituer les bases (voir notamment l'étude structurante Métiers 2030[3]).

Dans les territoires, la cartographie des acteurs de l'emploi-formation dessine également « un

1 Contribution de l'Ademe dans le cadre des travaux du Conseil économique social et environnemental – saisine d'initiative sur la thématique : Travail et emploi pour réussir la planification écologique – 2023

2 Voir notamment la démarche de transposition à l'échelle régionale, en Bretagne, du Plan de transformation de l'économie française par The Shift Project.

3 France Stratégie / DARES – *Rapport du groupe Prospective des métiers et qualifications – Les Métiers en 2030* – mars 2022

paysage foisonnant et complexe »[1]. **La Région est le premier espace clé pour les politiques emplois-compétences.** Côté collectivités, **le Conseil régional est en charge du développement économique. Il est compétent en matière d'emploi,** et co-préside avec l'État le Comité régional de l'emploi de l'orientation et de la formation professionnelles (CREFOP). S'agissant des formations, le CREFOP est principalement compétent pour les demandeurs d'emplois et la formation initiale (offre de formation professionnelle). Dans chaque région, il s'appuie sur les travaux de l'Observatoire régional de l'emploi et de la formation (OREF).

Les services déconcentrés de l'État sont mobilisés en région, notamment à travers l'action des DREETS (Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités). Les acteurs de l'emploi et des politiques de formation interviennent également à cette échelle : expertise de l'AFPA (par exemple, en appui des démarches de GPEC), OPCO... Les transitions professionnelles sont quant à elles l'objet principal des Associations Transition Pro régionales, à la gouvernance paritaire. L'inventaire ne se veut pas exhaustif, mais il montre l'importance du niveau régional.

En matière d'emploi, la **collectivité départementale** est cheffe de file des solidarités et compétente dans le domaine de l'insertion professionnelle. À ce titre, au croisement des politiques sociales et d'emploi, elle déploie le **programme départemental d'insertion.** Les services de l'État interviennent également, à l'image des **Délégués à l'accompagnement des reconversions professionnelles (DARP),** réseau organisé à l'échelle des départements.

Au niveau local, l'intercommunalité constitue un second espace clé, situé au niveau du bassin de vie, et niveau le plus proche de la notion de zone d'emploi. Les EPCI (établissements publics de coopération intercommunale) n'ont pas de compétences obligatoires en matière d'emploi.

Des initiatives ont cependant émergé dans de nombreux territoires : Plans locaux pluriannuels pour l'insertion et l'emploi (PLIE) et Maisons de l'emploi mobilisent les acteurs locaux, et développent une connaissance fine du tissu économique local, au contact des entreprises et de tous les acteurs emplois-compétences. Les PLIE agissent pour l'insertion par l'activité économique pour les publics éloignés de l'emploi. Au sein des Maisons de l'emploi, « un accent tout particulier est mis sur les problématiques de diagnostic partagé, d'observation du marché de l'emploi et d'anticipation des mutations économiques »[2]. Ces structures portent **des initiatives d'une grande richesse,** notamment relayées par l'association Alliance Villes Emploi. Néanmoins, elles n'existent pas dans tous les territoires, et pas partout au même niveau de mobilisation.

→ LA GOUVERNANCE DE L'EMPLOI EN ÉVOLUTION

Au 1er janvier 2024, Pôle Emploi est devenu France Travail. Dans le cadre des missions que lui attribue la loi pour le plein emploi du 18 décembre 2023, il animera le réseau pour l'emploi. Il fera évoluer, au niveau régional, départemental et local, la gouvernance territoriale de l'emploi. Il s'agira pour ce réseau de **renforcer les dynamiques locales préexistantes,** tout en contribuant à la structuration des territoires moins avancés sur ces questions.

C'est le sens de la position diffusée par les associations de collectivités sur le sujet : pour Intercommunalités de France, « il conviendrait d'établir les périmètres locaux de France Travail à **partir des dynamiques locales existantes.** [...] Le pilotage et la mise en œuvre des politiques

1 Voir le Rapport du CESER Bretagne – *Organiser l'emploi-formation dans les territoires : dialogue et anticipation, une nécessité !* – octobre 2023

2 Voir l'article qui leur est consacré sur le site du Ministère du Travail, de la Santé et des Solidarités.

de l'emploi, d'insertion, de formation et d'orientation doivent être délégués au niveau intercommunal pour les intercommunalités qui le souhaitent »[1]. L'association Région de France défend quant à elle « les **logiques de territorialisation et d'adaptation par les acteurs locaux** [...]. L'articulation entre le niveau local et régional est essentielle pour gagner la bataille du plein emploi »[2].

La gouvernance territoriale des enjeux emplois-compétences est donc en évolution et en débat. En synthèse des travaux du Réseau Emplois Compétences sur le pilotage des transitions professionnelles, France Stratégie plaide pour sa part pour la création d'un lieu de concertation au plan national, avec une déclinaison régionale : « afin de moduler les priorités en fonction des contextes territoriaux, **il semble nécessaire que l'ensemble des parties prenantes y soient également représentées et que tous les sujets emploi-formation puissent y être abordés,** et non uniquement ceux correspondant aux compétences des régions, comme c'est le cas aujourd'hui pour les CREFOP »[3].

02. Initiatives, coopérations et ingénierie locales, trois clés du succès

→ DE L'IMPORTANCE DES INITIATIVES LOCALES

Identifiée clairement comme l'un des principaux facteurs de mutation du tissu économique, la transition écologique est présente dans les travaux des acteurs et des espaces de gouvernance identifiés aux niveaux régional et intercommunal. Les initiatives sont nombreuses. En Bretagne et dans la Région Grand Est, **les CREFOP disposent d'une commission prospective,** ce qui favorise l'inscription des travaux dans l'étude des mutations de long terme. C'est dans ce cadre que le CREFOP Grand Est a abordé les enjeux d'évolution de la filière automobile sur le territoire[4].

Au niveau local, les initiatives en matière de gouvernance sont également diversifiées. En Normandie, les « CATEF » (Comité d'animation territoriale de l'emploi et de la formation) constituent **des espaces d'échange entre acteurs, initiés par l'État et la Région pour chaque arrondissement.** En Pays de la Loire, les « CLEFOP » (Conseil local emploi formation orientation professionnelle) sont un outil au service de la stratégie régionale emploi-compétences, en partie dédiée à la transition écologique.

Dans le cadre du dispositif Transitions Collectives, les **plateformes territoriales de transitions professionnelles** ont émergé suivant le volontarisme des acteurs locaux. Certaines sont particulièrement actives, à l'image de l'Orne (voir page 41). Elles peuvent être financées dans le cadre du Fonds de transition juste et constituent alors un espace clé pour la mobilisation en faveur de la transition juste de l'emploi.

La multiplicité des initiatives constitue une richesse, mais semble également être la preuve que **la gouvernance du sujet emplois-compétences demeure appréhendée de manière hétérogène. Plus encore, la question de la transition écologique au sein de cette gouvernance**

1 Voir sur le site de l'association Intercommunalités de France : https://www.intercommunalites.fr
2 Voir sur le site de l'association Régions de France : https://regions-france.org/
3 *France Stratégie – Accompagner les transitions professionnelles : un défi collectif* – Note de synthèse – juin 2023
4 OREF Grand Est – Etude et analyse prospective – *La filière automobile en Grand Est* – octobre 2023

est encore souvent partielle et peu outillée, comme l'ont évoqué plusieurs acteurs dans le cadre des entretiens. Des études évaluatives complètes pourraient utilement éclairer le débat à ce sujet.

→ L'ENJEU DE LA QUALITÉ DES COOPÉRATIONS

L'écosystème de l'emploi et de la formation est complexe, et fait intervenir un grand nombre d'acteurs. Le concept de gouvernance trouve ici toute sa place : il s'agit de favoriser l'émergence d'une politique publique efficace, dans une logique de complémentarité des acteurs en place. Pour ce faire, il s'agit de développer les coopérations locales au service des mutations nécessaires.

La coopération ne se décrète pas. Elle est le fruit d'une approche, souvent d'une impulsion assurée par un leader positif (que peut jouer la collectivité sur son territoire). Mais elle nécessite aussi des compétences et du temps. L'ingénierie des partenariats est essentielle. C'est spécifiquement la position portée par l'Alliance Villes Emplois et le besoin partagé par les acteurs rencontrés durant l'étude.

Dans le Nord, l'association Entreprendre Ensemble Dunkerque regroupe la Maison de l'emploi, la Mission Locale, le PLIE et l'Ecole de la 2e chance. Elle a engagé une dynamique locale forte, au cœur de coopérations multiples et d'un tissu économique en pleine mutation. Elle est par ailleurs clairement identifiée comme partenaire des entreprises.

Se mettre autour de la table ne suffit pas. Comme l'écrivait Laurent Mermet, dans son approche de l'analyse stratégique des politiques publiques environnementales[1], la coordination n'est pas l'objectif. Elle reste un mode d'action. Elle doit notamment s'inscrire au service d'un objectif stratégique.

En matière de politiques d'emplois et de compétences, nombre d'acteurs témoignent d'une priorité donnée aux besoins immédiats des entreprises. Or, la planification écologique vise à orienter l'activité économique de long terme vers une trajectoire bas carbone. Il s'agit donc de faire évoluer les objectifs stratégiques de l'écosystème emploi-formation, en cohérence avec cette nouvelle approche.

Cela passe par la consolidation des objectifs de politiques publiques emplois-formations au plan local, dans le cadre de la planification écologique. Habituellement dédiées à la lutte contre le chômage ou à la réponse aux difficultés de recrutement des entreprises, ces politiques doivent désormais s'inscrire plus explicitement et plus systématiquement dans le cadre d'une transition planifiée.

Sur le volet emplois-compétences, il s'agit d'aborder les deux enjeux clés que sont l'accompagnement de la transition juste pour les entreprises et les salariés, en particulier dans les secteurs émetteurs, et le nécessaire développement des activités économiques de la transition énergétique (recrutement, formation). Le second axe, plus engageant en première approche pour les acteurs, ne doit pas occulter le premier (voir chapitres 1 et 2).

1 Laurent Mermet, Raphaël Bille, Maya Leroy, J-B. Narcy, X. Poux – *L'analyse stratégique de la gestion environnementale : un cadre théorique pour penser l'efficacité en matière d'environnement* – Natures Sciences Sociétés, 2005, 13 (2), pp.127-137

→ L'INGÉNIERIE AU COEUR DES POLITIQUES PUBLIQUES D'EMPLOI EN TRANSITION

La méthode de coopération est également décisive. De ce point de vue, le **Support aux Dialogues Prospectifs,** développé sur les enjeux d'habitat dans les Hauts-de-France constitue un cadre intéressant pour outiller la coopération (voir encadré ci-contre).

[+] Focus

Support aux Dialogues Prospectifs : une méthode pour la mobilisation locale

Le Support aux Dialogues prospectifs (SDP), à la fois outil et méthode, permet de partager une vision claire des enjeux et des perspectives de la rénovation énergétique des logements sur le territoire, de réaliser une analyse fine des besoins en emplois et en compétences pour répondre aux demandes de ces marchés, et d'impulser une dynamique territoriale pour la construction et la mise en œuvre d'un plan d'actions d'une durée de trois ans.

Au travers d'ateliers prospectifs participatifs (APP), la méthode SDP consiste, pour les parties prenantes de la rénovation énergétique des logements, à alterner des temps de travail en groupes et en séances plénières. Deux groupes de parties prenantes du territoire sont constitués :

- le premier avec les acteurs de l'emploi et de la formation,
- le second avec les maîtres d'ouvrage et les acteurs de la rénovation (collectivités, bailleurs ...). Chaque groupe est missionné pour conduire un travail prospectif. La méthode « SDP » assure le contrôle de cohérence entre les deux démarches de travail.

Les scénarios « marchés » et les scénarios « emplois et compétences » élaborés font l'objet d'échanges. La dynamique permet d'engager l'action sur le territoire.

Les GPEC territoriales constituent des démarches « visant la mise en œuvre d'un plan de développement en faveur de l'emploi et des compétences dans les territoires à partir d'une stratégie partagée et d'anticipation »[1]. Menées au niveau local, elles contribuent à la mise en débat des enjeux emplois-compétences de manière collective, mais elles sont très souvent orientées vers les enjeux de besoins immédiats de recrutement. Leur dimension prospective est faible. Il s'agirait de les renforcer, pour les orienter vers un exercice de prospective dans le cadre de la planification écologique[2]. L'enjeu d'ingénierie, et plus généralement d'approche méthodologique, est clé là aussi.

L'enjeu d'ingénierie se joue aussi sur le plan de l'intelligence économique, et notamment sur la capacité d'un territoire à connaître son tissu économique et ses mutations. Au plan régional, les OREF jouent un rôle essentiel. Au niveau local, la connaissance des interactions entre les acteurs économiques favorise l'anticipation des fragilités et le repérage des opportunités de synergie (voir notamment l'exemple de Dunkerque, page 40).

1 Source : définition par le Ministère du Travail, de la Santé et des Solidarités

2 Voir à ce sujet : le Rapport du CESER Bretagne – *Organiser l'emploi-formation dans les territoires : dialogue et anticipation, une nécessité !* – octobre 2023

03. Entre initiative territoriale et souci d'égalité : le juste équilibre

La transition juste requiert une mobilisation des territoires en matière de transition écologique et de politiques emplois-compétences associées. Les échanges dans le cadre de l'étude permettent également d'identifier **des territoires sur lesquels ces questions semblent moins avancées, les dynamiques moins nettes.**

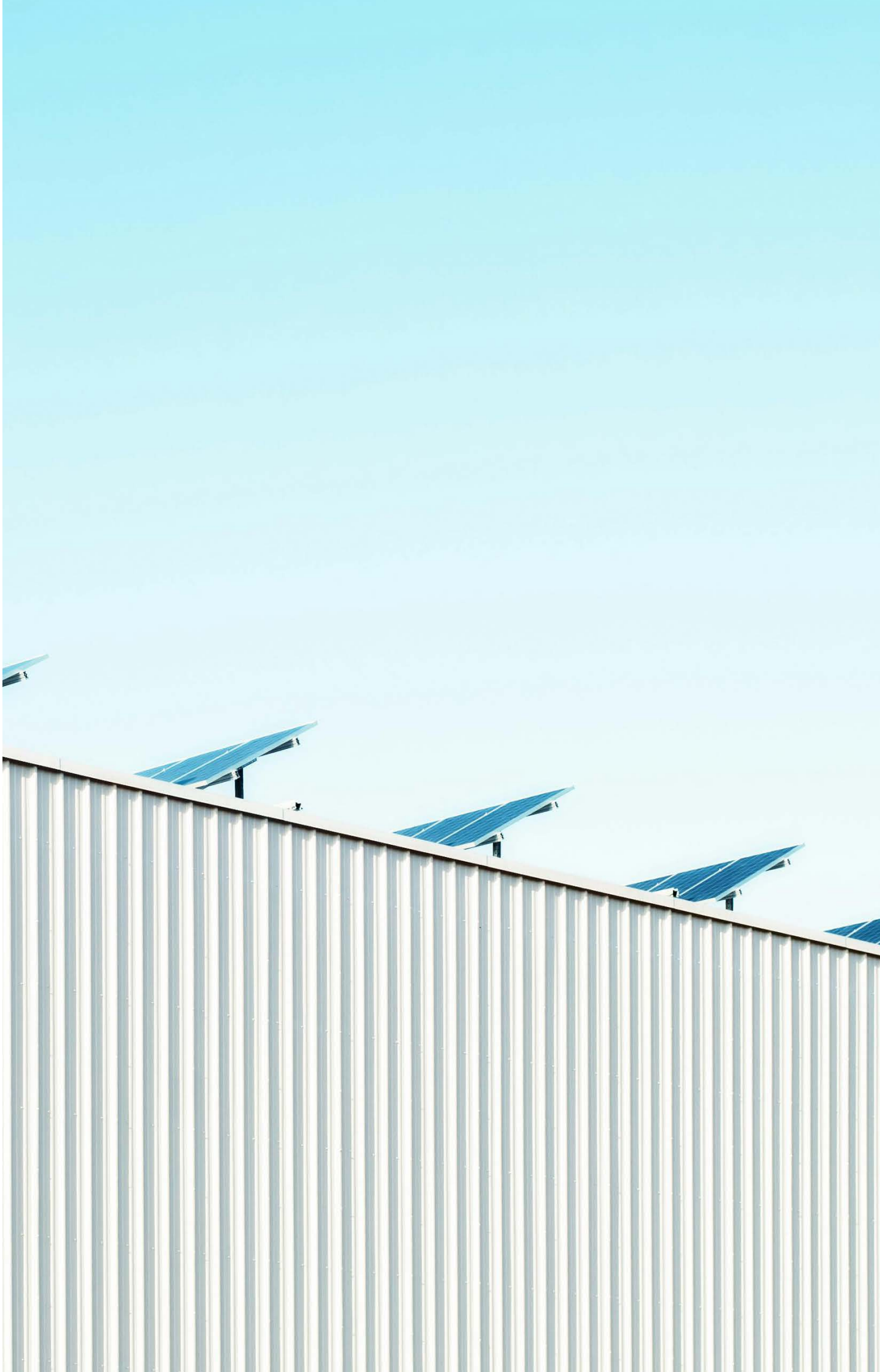
Ces territoires constituent des zones de risque, notamment pour les salariés qui seraient amenés à subir une transition professionnelle (a fortiori si celle-ci n'est pas anticipée). Leur mobilité professionnelle dans le bassin d'emploi serait fortement affectée, avec des risques accrus de chômage de longue durée (ou le recours massif à des solutions palliatives comme la retraite anticipée).

Il nous semble que **l'État a ici un rôle à jouer pour anticiper les inégalités naissantes. La logique d'appels à projets** (que l'on retrouve dans le cadre du Fonds de transition juste, de France 2030, du dispositif Rebonds...) a naturellement **tendance à favoriser les territoires mobilisés et dynamiques.** Une attention doit être portée de manière spécifique sur les territoires à fragilité potentielle du fait de leur tissu économique et encore faiblement mobilisés sur le volet résilience. C'est la question de la subsidiarité de l'exercice de la compétence qui se pose ici.

Une attention portée aux « angles morts » nous semble ainsi nécessaire, dans l'analyse des premiers retours d'expérience du Fonds de transition juste. Certains secteurs et territoires potentiellement fragiles en sont à ce stade exclus : en Auvergne-Rhône-Alpes, la Vallée de l'Arves est « hors périmètres » malgré sa spécialisation dans la sous-traitance automobile.

En matière de transition juste, **la logique d'appel à projets permet de favoriser l'autonomie locale et la capacité d'innovation des acteurs.** Néanmoins, **une diffusion large de méthodes et pratiques ayant fait leur preuve peut s'avérer pertinente.** À titre d'exemple, Dunkerque propose ainsi le déploiement de son « Lab Fab » dans d'autres territoires, sous réserve du respect du cahier des charges. L'évaluation des impacts de dispositifs clés, comme le FTJ ou Rebonds Industriel, constituera un éclairage important.

Au niveau régional comme au niveau local, **plusieurs territoires cités dans le cadre de l'étude ont un temps d'avance en matière de gouvernance emplois-compétences.** Il est d'abord le fruit d'un engagement volontariste. **La preuve aussi que la transition juste peut être pleinement associée à l'idée d'une décentralisation aboutie.** Ces dynamiques positives ont désormais vocation à se diffuser largement.



© Scott Webb / Pexels

La gouvernance locale de l'emploi en transition : retour d'expériences locales

Cambraisis [1]

L'outil SDP comme cadre méthodologique pour la coopération.

La démarche de support aux dialogues prospectifs a constitué un cadre de mobilisation des acteurs pour la rénovation thermique du bâtiment (sur la méthode SDP, voir encadré page 37).

Seine-Maritime [2]

Le Fonds de transition juste va financer l'ingénierie des partenariats.

Le Fonds de transition juste déployé par l'Union Européenne va financer l'ingénierie de la plateforme territoriale de transition professionnelle, dans un contexte de mutations majeures du tissu économique et industriel.

Bretagne [3]

Des démarches de GPEC territoriale à encourager.

Le Conseil économique social et environnemental régional a étudié les démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Un travail d'analyse utile, qui amène à renforcer la dimension prospective de ces travaux (dans une perspective de planification écologique), et pose la question du nécessaire soutien à leur ingénierie.

Dunkerque [4]

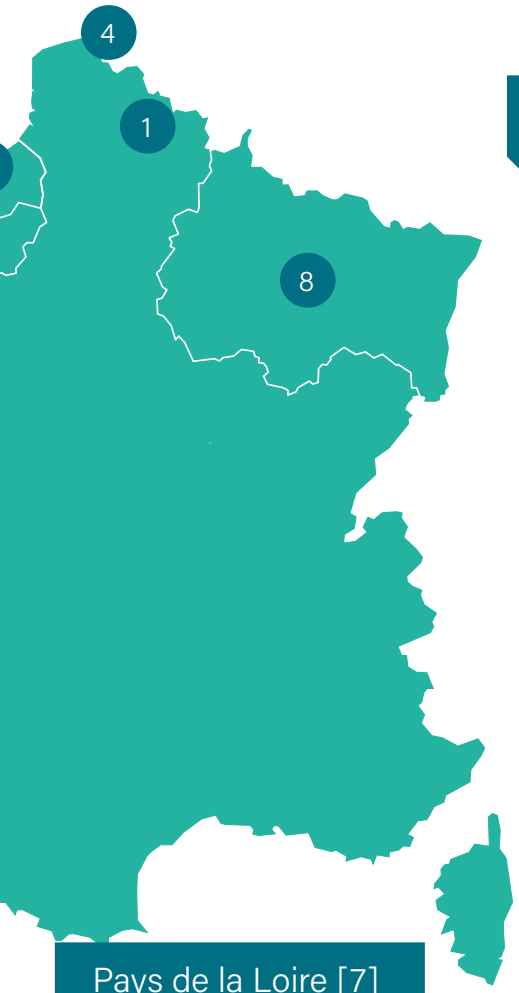
Entreprendre Ensemble en chef de file.

L'association, portée par les collectivités locales, rassemble la Maison de l'emploi et les principales initiatives locales en matière d'emploi. Forte de 150 collaborateurs, elle constitue un maillage essentiel de la stratégie de mutation économique du territoire.

Dunkerque [4]

L'intelligence économique décrypte l'écosystème.

L'agence d'urbanisme de Dunkerque a déployé une intelligence économique capable de saisir les interactions entre entreprises industrielles du territoire. Une analyse essentielle pour anticiper les fragilités et identifier les potentiels de développement.



Flers [5]

Une Plateforme territoriale de transition professionnelle active.

Les « PTTP », plateformes d'appui au dispositif Transition collective, constituent le cadre partenarial pour la mobilisation locale sur les enjeux de transition juste et de reconversion professionnelle. Leur activité dépend souvent du volontarisme des acteurs locaux, comme c'est le cas à Flers.

Rennes [6]

La Conférence locale du climat mobilise les acteurs locaux.

Dans le cadre du Plan climat air énergie territorial (PCAET), la Métropole réunit les acteurs économiques, institutionnels et associatifs du territoire pour éclairer les enjeux climatiques, partager ses expériences et anticiper l'avenir. Une manière de construire collectivement un cap pour la transition du territoire.

Pays de la Loire [7]

Des « Conseils locaux » pour l'emploi et la formation.

18 « territoires de solutions » sont en place depuis 2017, en regroupant une ou plusieurs intercommunalités. Dans chaque territoire, un Conseil local emploi, formation et orientation professionnelles (Clefop) pilote le plan d'actions territorial.

Grand Est [8]

La commission prospective du CREFOP se penche sur l'automobile.

L'observatoire régional emploi-formation (OREF) a conduit une étude concernant la filière automobile. Elle a servi de support à des échanges dans le cadre de la commission prospective du Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (CREFOP).

Normandie [9]

Des Comités locaux associent Etat et Collectivités pour l'emploi.

Sur chaque arrondissement, un CATEF (comité d'animation territorial emploi formation), regroupe les acteurs locaux. L'animation territoriale traduit la volonté concertée de l'État et la Région de décliner les politiques de l'emploi et de la formation professionnelle dans les territoires.

Réseau Action Climat

Mundo M,
47 avenue Pasteur
93100 Montreuil
01 48 58 83 92

reseauactionclimat.org

Le Réseau Action Climat-France, fédération de 37 associations nationales et locales, lutte contre les causes des changements climatiques, de l'échelle internationale à l'échelle locale. Il est le représentant français du Climate ActionNetwork International (CAN-I), réseau mondial de plus de 1300 ONG.

Il couvre l'ensemble des secteurs responsables du dérèglement climatique : les transports, la production d'énergie, l'agriculture et l'alimentation, l'habitat,et travaille à l'élaboration de mesures alternatives et ambitieuses pour lutter contre les changements climatiques et ses impacts.