

GreenLift

Cadre de Référence

pour la reconversion et le perfectionnement
professionnels dans le domaine de l'écologie
de la main-d'œuvre du secteur TCLF

Édition abrégée

Juillet 2026



**Cofinancé par
l'Union européenne**

Financé par l'Union européenne. Les points de vue et avis exprimés n'engagent toutefois que leur(s) auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne ou de l'Agence exécutive européenne pour l'éducation et la culture (EACEA). Ni l'Union européenne ni l'EACEA ne sauraient en être tenues pour responsables.
Numéro de projet: 101195924

COMMENT UTILISER CE CADRE DE RÉFÉRENCE

Chapitre 1 : Le cadre GreenLift : portée et utilisation.....	3
Portée du cadre GreenLift.....	4
Groupes cibles.....	5
Structure du cadre.....	6
Comment utiliser ce cadre dans la pratique.....	7
Chapitre 2 : Les piliers de GreenLift.....	8
Pilier I : Guide d'un modèle d'accompagnement global.....	9
Pilier II : Programme de formation de courte durée destiné aux responsables des ressources humaines et au personnel de soutien.....	34
Chapitre 3 : Boîte à outils d'évaluation de l'impact social.....	45
Objectif et portée de la boîte à outils.....	46
Dimensions de l'impact social prise en compte.....	47
Comment utiliser la boîte à outils d'évaluation de l'impact social.....	49
Considérations éthiques et protection des données.....	50
Note de conclusion.....	51
Les partenaires.....	52



GreenLift
Green Transition of the TCFL Industry

CHAPITRE

01

Le cadre GreenLift : Portée et Utilisation



Cofinancé par
l'Union européenne

Portée du Cadre GreenLift

Canva

Le cadre GreenLift est un outil de référence pratique conçu pour aider les organisations, en particulier les PME, à gérer la transition de leur main-d'œuvre dans le cadre de la transition écologique du secteur TCLF. Il propose un modèle structuré que les organisations peuvent utiliser avant, pendant et après les processus de reconversion et de perfectionnement professionnels, afin de les aider à identifier les besoins en main-d'œuvre, à planifier des mesures d'accompagnement adaptées et à accompagner les travailleurs tout au long de leur parcours de transition.

Plutôt que de proposer lui-même des contenus de formation technique, le cadre se concentre sur les mécanismes de soutien organisationnels, sociaux et centrés sur l'humain nécessaires pour rendre les processus de reconversion et de perfectionnement plus inclusifs, efficaces et durables. Il vise à aider les organisations du secteur TCLF à gérer les processus de transition verte de manière fluide et structurée, en tenant compte de l'inclusion, du bien-être des travailleurs et des besoins psychosociaux spécifiques identifiés grâce à l'analyse des besoins GreenLift.

La nécessité d'un tel modèle est un besoin clairement nécessaire à la lumière des données recueillies lors de la consultation des parties prenantes. De nombreuses PME ont souligné qu'elles ne disposaient pas des capacités internes, des outils et des méthodes structurées nécessaires pour guider leur personnel pendant les périodes de changement, notamment la transition écologique en cours dans le secteur.

Dans ce contexte, le cadre s'adresse aux responsables des ressources humaines, aux dirigeants de PME et aux autres décideurs organisationnels, en leur fournissant des connaissances pratiques, des outils et des conseils pour accompagner la transition de la main-d'œuvre de manière globale et centrée sur la personne. En fin de compte, le cadre GreenLift vise à garantir qu'aucun travailleur ne soit laissé pour compte dans la transition écologique du secteur. Il place l'inclusion, le bien-être ainsi que la reconversion et le perfectionnement professionnels centrés sur la personne au cœur de la planification de la transition organisationnelle.



Champ d'application du Cadre de Référence GreenLift

Canva

Dans le prolongement de cette approche, le cadre GreenLift doit être considéré comme **un cadre facilitateur** plutôt que comme une ressource de formation technique. Son rôle n'est pas de remplacer ou de compléter la formation professionnelle, technique ou sectorielle, mais de s'attaquer aux obstacles non techniques susceptibles d'empêcher les travailleurs d'accéder aux opportunités de reconversion et de perfectionnement, de s'y engager et d'en tirer profit.

Dans ce contexte, le cadre vise à renforcer les capacités organisationnelles. Il aide les organisations du TCLF à identifier les lacunes en matière de compétences et de connaissances au sein de leur personnel et à mettre en place des processus internes, des structures d'accompagnement et des environnements d'apprentissage qui favorisent l'apprentissage continu et une transition professionnelle inclusive.

Groupes cibles

Canva

- 1 Responsables des ressources humaines et chefs d'entreprise du secteur TCLF
- 2 Personnel d'accompagnement, mentors et conseillers
- 3 Entreprises et pôles d'activité du secteur TCLF
- 4 Les acteurs qui accompagnent la transition professionnelle des adultes

Structure du cadre

Canva

La structure du cadre s'articule autour de deux piliers fondamentaux, étroitement liés et complémentaires :

Pilier I : Cadre d'accompagnement global axé sur les besoins

Il se concentre principalement sur les mécanismes de soutien non techniques, tels que l'orientation professionnelle, le mentorat/coaching et la promotion du bien-être des travailleurs. Ce pilier spécifique est directement lié aux données recueillies lors de la phase d'évaluation des besoins, qui indiquent qu'une formation purement technique et axée sur les compétences vertes, sans prise en compte de l'inclusion, de la prévention et, de manière générale, d'une approche plus holistique, est insuffisante pour assurer une transition réussie de la main-d'œuvre.

Pilier II : Programme de formation destiné aux responsables des ressources humaines et au personnel d'appui

Le pilier II vient compléter le cadre de soutien global du projet GreenLift grâce à une approche concise, structurée et axée sur la pratique des compétences indispensables dont les responsables des ressources humaines et le personnel d'appui ont besoin pour renforcer le développement des capacités internes des PME.



Cette approche repose sur une logique de « formation des formateurs », afin de garantir que les organisations du secteur TCLF conçoivent, mettent en œuvre et pérennisent des actions de transition professionnelle socialement responsables, viables et offrant un accompagnement global.

En substance, le pilier I définit les types de mécanismes de soutien nécessaires, tandis que le pilier II porte sur la manière dont les organisations du secteur peuvent utiliser efficacement ces mécanismes.

Comment utiliser ce cadre en pratique

Canva

1

Identification des besoins du personnel : Les organisations ont recours à des pratiques de réflexion et à l'évaluation des besoins pour identifier les déficits de compétences et les difficultés psychosociales qui touchent leur personnel, et plus particulièrement les groupes les plus vulnérables.

2

Sélection de mesures d'accompagnement adaptées : Après avoir évalué les besoins, les organisations s'appuient sur ces résultats pour sélectionner des mesures ciblées issues du Cadre d'accompagnement global, ce qui permet d'offrir un accompagnement sur mesure plutôt qu'une approche générale.

3

Mise en œuvre de mesures d'accompagnement, de mentorat et de promotion du bien-être : En collaboration avec des parties prenantes externes, les organisations mettent en œuvre les mécanismes de soutien retenus, en privilégiant des processus structurés mais souples, adaptés aux pratiques quotidiennes.

4

Formation du personnel des ressources humaines et du personnel d'appui : Les responsables des ressources humaines et le personnel d'appui participent activement à la mise en œuvre afin de renforcer les capacités et de garantir une adoption cohérente des mécanismes de soutien au sein de l'organisation.

5

Lier les mesures de soutien aux parcours de perfectionnement professionnel : Enfin, les mécanismes de soutien sont associés aux parcours existants de perfectionnement et de reconversion professionnelle afin de garantir la cohérence et la pérennité des résultats.



GreenLift
Green Transition of the TCFL Industry

CHAPITRE

02

Les piliers de GreenLift



Cofinancé par
l'Union européenne

Pilier I : Guide d'un modèle d'accompagnement global

Canva

Ce volet fournit **des conseils pratiques et des outils destinés aux responsables des ressources humaines, aux employeurs et au personnel d'accompagnement** sur la manière d'accompagner les travailleurs tout au long de la transition écologique. Chacune des sections ci-dessous associe un bref texte explicatif à des outils d'accompagnement concrets et prêts à l'emploi.

1. Orientation professionnelle et parcours de transition : comment aider les travailleurs à planifier leur transition écologique



L'orientation professionnelle est essentielle pour accompagner la transition de la main-d'œuvre dans le cadre du TCLF, en aidant les travailleurs à comprendre comment le développement durable, l'économie circulaire et l'Industrie 5.0 redéfinissent leurs rôles. Cela permet de prendre des décisions éclairées en matière de reconversion, de perfectionnement ou de réorientation professionnelle, tout en aidant les PME à renforcer la résilience de leur main-d'œuvre, à promouvoir l'égalité des chances en matière de développement et à soutenir une transition écologique équitable. Dans ce contexte, les **défis suivants** illustrent la manière dont les lacunes systémiques se traduisent au niveau individuel pour les travailleurs engagés dans des processus de transition :

- **Incertitude face à l'avenir** : La numérisation, les nouvelles technologies et les évolutions en matière de développement durable sont sources d'incertitude, ce qui laisse les salariés dans le flou quant à la pertinence future de leurs fonctions.
- **Peur du changement / manque de confiance** : Les travailleurs peu qualifiés et les seniors peuvent se sentir inquiets face aux nouvelles technologies, se montrer réticents à suivre une formation et sous-estimer leurs compétences transférables.
- **Absence de parcours professionnels clairement définis** : Les nouveaux métiers verts font l'objet d'une communication insuffisante, ce qui limite la compréhension des travailleurs et leur capacité à s'imaginer occuper ces postes.
- **Absence d'orientation professionnelle adéquate** : Dans les PME en particulier, l'orientation professionnelle fait souvent défaut, ce qui oblige les salariés à prendre des décisions en matière de reconversion ou de réorientation professionnelle avec des informations limitées.

Pilier I : Guide d'un modèle d'accompagnement global

Canva

Phase 1. Identification des salariés ayant besoin d'un accompagnement professionnel

Les responsables des ressources humaines et le personnel d'appui doivent identifier de manière proactive les salariés ayant besoin d'un accompagnement supplémentaire, notamment ceux touchés par l'automatisation ou les changements liés au développement durable, les salariés peu qualifiés ayant une confiance limitée dans les outils numériques, ceux qui se sentent dépassés par la transition, ainsi que les femmes ou les salariés en transition ayant un accès limité aux opportunités de développement.

L'identification de tous les éléments susmentionnés doit faire l'objet d'une observation et de l'utilisation d'outils de profilage simples

Outil n° 1 : Modèle simple de profilage des salariés

Champ	Informations à compléter
Nom du salarié	
Fonction actuelle / service	
Principales missions / responsabilités	
Années d'expérience	
Points forts tels qu'ils sont perçus par la personne elle-même	
Les défis rencontrés	
Envie d'apprendre	
Remarques des RH/du responsable	

Pilier I : Guide d'un modèle d'accompagnement global

Canva

Phase 2. Favorisation de la réflexion et de la prise de conscience des compétences

Une fois que les salariés ayant besoin d'un accompagnement ont été identifiés, ceux-ci doivent réfléchir à leurs responsabilités actuelles, à leurs compétences existantes, à leurs compétences transférables, à leurs aspirations, à leurs motivations et aux éventuels obstacles. Cela leur permet de mieux se connaître et les aide à prendre des décisions éclairées concernant leur parcours professionnel.

Afin d'accompagner ce processus de réflexion et de traduire ces perspectives en un plan d'action concret, l'outil suivant permet de structurer les parcours de développement de carrière individuels :

Outil n° 2 : Modèle de planification de la transition et de la carrière

Champ	Informations à compléter
Nom du salarié	
Fonction actuelle / niveau de compétences	
Postes recherchés / compétences recherchées	
Objectifs (à 6 à 12 mois)	
Objectifs (à 1 à 3 ans)	
Formation et accompagnement nécessaires pour atteindre les objectifs	
Prochaines étapes	
Date de révision	

Pilier I : Guide d'un modèle d'accompagnement global

Canva

Phase 3. Accompagnement de la prise de décision éclairée en matière d'orientation professionnelle

Pour prendre des décisions éclairées, les salariés doivent comprendre en quoi la transition écologique influe sur leurs fonctions. Les responsables des ressources humaines et les employeurs peuvent les accompagner en leur expliquant les évolutions de leurs fonctions, en leur présentant les possibilités de reconversion ou de perfectionnement professionnel ainsi que les opportunités de mobilité, en établissant un lien entre leurs objectifs et les parcours de formation, et en les aidant à définir des étapes de carrière réalistes.

Afin de garantir que les entretiens d'orientation professionnelle soient structurés, cohérents et axés sur les résultats, une liste de contrôle peut servir de référence pratique lors des échanges entre le personnel des ressources humaines et les salariés.



Pilier I : Guide d'un modèle d'accompagnement global

Canva

Outil n° 3 : Liste de contrôle destinée aux responsables RH pour faciliter les entretiens de développement de carrière

<u>Avant la discussion</u>	
Le salarié est dûment informé de la nature de l'entretien et des raisons pour lesquelles celui-ci a lieu.	Oui Non
Je suis au courant des changements sectoriels et organisationnels et je suis donc en mesure d'accompagner efficacement le salarié.	Oui Non
<u>Au cours de la discussion</u>	
Je suis à l'écoute des préoccupations et des aspirations des salariés.	Oui Non
Les compétences transférables du salarié ont été identifiées et reconnues.	Oui Non
Toutes les perspectives de carrière, les possibilités de formation et les perspectives d'avenir ont été présentées et discutées en détail.	Oui Non
<u>Après la discussion</u>	
Les prochaines étapes du développement professionnel du salarié ont été convenues d'un commun accord.	Oui Non
Le salarié a établi un lien avec les dispositifs de formation et d'accompagnement adaptés.	Oui Non
Une réunion de suivi a été programmée.	Oui Non

Pilier I : Guide d'un modèle d'accompagnement global

Canva

2. Accompagnement par le mentorat et le coaching : comment organiser et mettre en œuvre le mentorat dans la pratique

Partout en Europe, les industries connaissent une transformation sous l'effet de la numérisation, de l'innovation technologique, des exigences en matière de développement durable et de l'évolution des conditions du marché. Dans le secteur TCLF, où de nombreuses PME allient savoir-faire artisanal traditionnel et pratiques de production modernes, les travailleurs doivent sans cesse mettre à jour leurs compétences et s'adapter à de nouvelles fonctions liées à l'automatisation, aux outils numériques, aux nouveaux matériaux et aux procédés plus respectueux de l'environnement.



Si la formation formelle reste indispensable, les salariés ont souvent besoin d'un accompagnement supplémentaire pour mettre en pratique leurs nouvelles connaissances dans leur travail quotidien. Le mentorat et le coaching peuvent compléter la formation en proposant un accompagnement personnalisé, un espace de réflexion et un échange de connaissances directement sur le lieu de travail.

Pour les PME du TCLF, ces approches sont pratiques et rentables, car elles s'appuient sur l'expertise interne existante, limitent l'absentéisme au travail et favorisent l'apprentissage dans des contextes de production réels.

Pilier I : Guide d'un modèle d'accompagnement global

Canva

MENTORAT



Le mentorat est une relation axée sur le développement dans laquelle un professionnel expérimenté accompagne un collègue moins expérimenté en partageant ses connaissances, en favorisant le développement de ses compétences et en renforçant sa confiance en soi. Contrairement à un accompagnement axé sur des problèmes opérationnels immédiats, le mentorat vise généralement l'épanouissement professionnel à long terme.

Grâce à des échanges réguliers, les mentors aident les mentorés à réfléchir à leurs expériences professionnelles, à comprendre les attentes de l'organisation et à développer progressivement leurs compétences. Dans le secteur des TCLF, le mentorat s'avère particulièrement utile pour transmettre les connaissances pratiques et tacites acquises au fil des années d'expérience. Il doit toutefois être complété par d'autres méthodes d'apprentissage afin d'éviter une dépendance excessive vis-à-vis d'un seul mentor et de favoriser une reconversion et une amélioration des compétences à plus grande échelle.

COACHING

Le coaching est une approche structurée du développement professionnel axée sur la réalisation d'objectifs spécifiques. Contrairement au mentorat, qui repose sur le partage d'expériences et l'accompagnement d'un développement à long terme, le coaching aide les personnes à réfléchir à leur situation, à identifier des solutions et à définir des stratégies d'amélioration. Plutôt que de donner des conseils directs, le coach aide les personnes à développer leurs propres approches de résolution de problèmes à travers des entretiens ciblés.

Le coaching est particulièrement utile pour renforcer des compétences transversales telles que le leadership, la communication, la prise de décision, la gestion du temps et l'adaptation au changement. Les relations de coaching sont généralement plus courtes et davantage axées sur les objectifs que le mentorat ; elles portent souvent sur des défis spécifiques ou des besoins en matière de performance.



Pilier I : Guide d'un modèle d'accompagnement global

Canva

LE SOUTIEN INFORMEL SUR LE LIEU DE TRAVAIL

Dans de nombreuses PME, en particulier dans les environnements de production, une grande partie de l'apprentissage se fait de manière informelle au cours du travail quotidien. Les salariés échangent souvent des connaissances tout en accomplissant leurs tâches, en résolvant des problèmes ou en aidant leurs collègues. Cet apprentissage informel sur le lieu de travail est flexible, immédiat et étroitement lié aux situations professionnelles réelles.

On peut citer, par exemple, le fait de demander de l'aide à ses collègues, de recevoir des conseils spontanés de la part de ses supérieurs ou d'échanger des astuces pratiques dans le cadre des tâches quotidiennes. Cependant, comme il s'agit d'un apprentissage non structuré, l'accès à celui-ci peut ne pas être le même pour tous les salariés.

C'est pourquoi l'accompagnement informel est souvent complété par un mentorat structuré, qui définit des objectifs plus clairs, favorise des échanges réguliers et encourage la réflexion, rendant ainsi le transfert de connaissances plus systématique.

	Mentorat	Coaching	Soutien informel
Point fort	Développement professionnel et transfert de connaissances	Amélioration des performances et réalisation des objectifs	Assistance immédiate et résolution des problèmes
Structure	Relation semi-structurée	Processus très structuré	Non structuré
Durée	À moyen et long terme	À court et moyen terme	Occasionnel
Relation	Un mentor expérimenté accompagne son mentoré	Le coach favorise la réflexion	Interaction entre pairs
Objectif principal	Évolution de carrière et partage des connaissances	Atteindre des objectifs précis	Résoudre les problèmes quotidiens

Pilier I : Guide d'un modèle d'accompagnement global

Canva

MISE EN PLACE D'UN PROGRAMME DE MENTORAT ET DE COACHING DANS LES PME

Pour de nombreuses PME, la mise en place d'un programme de mentorat ou de coaching peut sembler complexe au premier abord. Cependant, ces dispositifs peuvent souvent être mis en œuvre à l'aide de structures simples qui s'appuient sur les connaissances et l'expérience déjà présentes au sein de l'organisation. Les programmes de mentorat et de coaching sont particulièrement précieux dans des secteurs tels que le TCLF, car ils encouragent la collaboration entre les salariés, facilitent le transfert d'expertise pratique et favorisent le développement tant personnel que professionnel. En offrant aux salariés expérimentés l'occasion d'accompagner leurs collègues, les organisations peuvent renforcer les processus d'apprentissage internes et instaurer une culture de partage des connaissances.

La mise en place d'un programme de mentorat ou de coaching comporte généralement plusieurs étapes clés :

ÉTAPE 1

Définition des objectifs du programme : Avant de mettre en place un dispositif de mentorat, les organisations doivent en définir clairement la finalité. Des objectifs clairs permettent de s'assurer que les activités de mentorat s'alignent sur les priorités de l'organisation, aident les participants à comprendre les résultats attendus et constituent une base pour évaluer l'efficacité du programme. Les objectifs du mentorat peuvent varier en fonction des besoins de l'organisation.

ÉTAPE 2

Identification des mentors et des mentorés : La sélection de participants adaptés est essentielle à l'efficacité d'un programme de mentorat. Les mentors comme les mentorés doivent être motivés, engagés et disposés à consacrer du temps à ce processus. Les mentors sont généralement des professionnels expérimentés, capables de transmettre leurs connaissances et d'accompagner le développement de leurs collègues. Parmi leurs qualités essentielles, on peut citer l'expertise professionnelle, les compétences en communication, la patience, l'empathie et la volonté d'aider les autres à progresser. Les personnes encadrées sont des salariés susceptibles de bénéficier d'un accompagnement, tels que les nouvelles recrues, les salariés qui apprennent de nouvelles techniques, ceux qui occupent de nouvelles fonctions ou encore ceux qui se préparent à une évolution de carrière. La participation devrait, dans l'idéal, être volontaire afin de renforcer la motivation et l'engagement.

Pilier I : Guide d'un modèle d'accompagnement global

Canva

ÉTAPE 3

Préparation des mentors : Bien que les collaborateurs expérimentés disposent de précieuses connaissances techniques, un mentorat efficace nécessite également des compétences en communication et en relations interpersonnelles. Une préparation de base des mentors peut améliorer la qualité des interactions de mentorat et aider les mentors à se sentir plus à l'aise dans leur rôle. Cette préparation peut porter sur l'écoute active, la communication efficace, les questions ouvertes, les retours constructifs et l'accompagnement dans la définition d'objectifs de développement réalistes. Même de brèves séances d'orientation ou des supports d'accompagnement peuvent contribuer à garantir que les relations de mentorat soient constructives et source de soutien.

ÉTAPE 4

Mise en place d'une structure pour le programme : Les relations de mentorat doivent rester souples, mais une structure de base aide les participants à s'organiser et à assurer la continuité. Cela peut inclure la définition de la durée du programme, la fixation de la fréquence des réunions, l'utilisation d'outils simples de suivi des progrès et la planification d'une session finale de retour d'expérience. Des réunions régulières aident les mentors et les mentorés à réfléchir aux progrès accomplis, à relever les défis et à maintenir la dynamique. À la fin du cycle, les retours des participants peuvent être recueillis afin d'évaluer le programme et d'améliorer les futures activités de mentorat.

Pilier I : Guide d'un modèle d'accompagnement global

Canva

Des rôles clairement définis pour le mentor et le mentoré contribuent à créer des relations de mentorat productives, fondées sur le respect mutuel, une communication ouverte et un engagement commun en faveur de l'apprentissage.

RÔLE DU MENTOR

Les mentors jouent le rôle de **guides et de facilitateurs** plutôt que celui de superviseurs. Ils favorisent le développement des compétences, encouragent la réflexion et créent un environnement sécurisant où les mentorés peuvent aborder leurs difficultés. Ils doivent préserver la confidentialité, respecter l'autonomie des mentorés et favoriser la résolution autonome des problèmes.

RÔLE DU MENTORÉ

Les mentorés jouent également un rôle actif en prenant en main leur développement. Ils doivent définir leurs objectifs d'apprentissage, préparer des questions, partager leurs expériences professionnelles, réfléchir aux retours reçus et mettre en pratique ces nouveaux enseignements dans leur travail quotidien.

OUTILS DE SOUTIEN PRATIQUES À TITRE INDICATIF

Pour être efficace, un programme de mentorat doit s'appuyer sur des outils concrets permettant de structurer les interactions, de suivre les progrès et de clarifier les responsabilités.

Ces outils doivent être simples, adaptables et adaptés aux PME du secteur TCLF, où les ressources peuvent être limitées mais où des conseils concrets sont indispensables.

Un outil essentiel est le **modèle de mise en relation mentor-mentoré**, qui favorise un processus de mise en relation réfléchi et transparent. La mise en relation doit tenir compte non seulement de l'expertise technique, mais aussi des styles d'apprentissage, des aspirations professionnelles, de la disponibilité et de la compatibilité personnelle.



Pilier I : Guide d'un modèle d'accompagnement global

Canva

Exemples d'éléments d'un modèle de correspondance:

Catégorie	Mentor	Mentoré	Remarques / Éléments à prendre en compte
Nom	John Smith	Jane Doe	Le mentor possède une expérience dans l'artisanat du cuir ; le mentoré est en train de se reconverter vers un poste dans la production.
Service / Fonction	Fabrication de chaussures	Opérateur de production junior	Adéquation au sein de l'équipe de production en termes de pertinence technique
Compétences / Expertise	Découpe du cuir, contrôle qualité	Nouvelles techniques de production, conception numérique de patrons	Identifier les points communs pour orienter le mentorat
Objectifs pédagogiques	-	Améliorer l'efficacité de la production, se familiariser avec de nouveaux outils	Objectifs visant à orienter les séances de mentorat
Disponibilité	Séances hebdomadaires d'une heure	Séances hebdomadaires d'une heure	Harmonisation des horaires
Remarques supplémentaires	Mentor possède une solide expérience en matière de mentorat	Le mentoré préfère l'apprentissage pratique	Considérations relatives à la personnalité et au style d'apprentissage

Pilier I : Guide d'un modèle d'accompagnement global

Canva

GUIDE DES SÉANCES DE MENTORAT

Les séances de mentorat structurées sont plus productives lorsque les deux parties comprennent l'objectif et le déroulement de la rencontre. Le guide de la séance de mentorat est un document qui définit un cadre de discussion tout en laissant une certaine souplesse en fonction des besoins du mentoré.

Exemple de structure d'un guide de séance de mentorat:

Étape	Phase de session	Durée (Minute)	Activités clés
1	Accueil et enregistrement	5'-10'	• Le mentor et le mentoré échangent brièvement sur les défis actuels et les réussites • Créer un cadre propice à une discussion ouverte
2	Bilan de la séance précédente / Mesures prises	5'-10'	• Faire le point sur l'avancement des tâches, des objectifs ou des compétences identifiés lors des réunions précédentes • Réfléchir aux réussites et aux points à améliorer
3	Thème central de la session	20'-30'	• Parlez de compétences, de projets ou de défis spécifiques • Le mentor apporte des conseils, montre des techniques ou pose des questions suscitant la réflexion
4	Planification des actions et définition des objectifs	10'-15'	• Se mettre d'accord sur les mesures concrètes à mettre en œuvre avant la prochaine séance • Définir des objectifs mesurables et des échéances
5	Retour d'expérience et réflexion	5'-10'	• Le mentoré fait le point sur ce qu'il a appris • Le mentor apporte des remarques constructives et des encouragements

Pilier I : Guide d'un modèle d'accompagnement global

Canva

DESCRIPTION DU RÔLE DE MENTOR ET LISTE DE CONTRÔLE

Fournir aux mentors une description claire de leur rôle et une liste de contrôle permet de définir les attentes et favorise la cohérence tout au long du programme. Cela garantit que les mentors comprennent leurs responsabilités et se sentent en confiance pour accompagner leurs mentorés.

Exemple de structure d'un guide de séance de mentorat :

Catégorie	Description
Principales responsabilités	• Apporter des conseils et partager son expertise avec la personne encadrée • Accompagner le développement des compétences techniques et professionnelles des stagiaires • Encourager la réflexion, l'esprit critique et la résolution de problèmes • Préserver la confidentialité et la confiance au sein de la relation de mentorat • Suivre les progrès des personnes encadrées et leur fournir des commentaires constructifs
Liste de contrôle du mentor (avant, pendant et après les séances)	• Préparation de chaque séance avec des thèmes ou des questions • Écoute attentivement les besoins du mentoré et y répond • Encourage le mentoré à se fixer des objectifs réalistes • Donne des exemples tirés de sa propre expérience sans prendre le dessus • Assure un environnement sûr et favorable • Consigne les principaux points abordés et les mesures convenues • Mène une réflexion sur sa propre pratique de mentorat en vue d'une amélioration continue

Pilier I : Guide d'un modèle d'accompagnement global

Canva

FORMULAIRE DE SUIVI SIMPLE POUR ÉVALUER LES PROGRÈS DU PROGRAMME DE MENTORAT

Le suivi de l'évolution des relations de mentorat est essentiel à l'évaluation du programme et à son amélioration continue. Un formulaire de suivi simple permet tant aux mentors qu'aux coordinateurs du programme de consigner les activités, les objectifs, les résultats obtenus et les difficultés rencontrées.

Exemple de contenu pour un formulaire de suivi:

Date de la séance	Sujets abordés	Mesures convenues	Progrès / Résultats	Prochaines étapes / Remarques
01/03/2026	Techniques de découpe du cuir	S'entraîner à une nouvelle méthode de découpe	Le stagiaire a effectué son premier essai sous supervision	Organiser une séance de révision
15/03/2026	Utilisation d'outils de production numériques	Appliquer la mise en page numérique à l'échantillon	Le stagiaire maîtrise bien l'utilisation de l'outil	Présenter les indicateurs de performance lors de la prochaine session
01/04/2026	Collaboration au sein de l'équipe	Opérateur senior « Shadow »	Respect des bonnes pratiques en matière de flux de travail	Le mentoré dirigera une mission en petite équipe la semaine prochaine

Un formulaire de suivi structuré garantit la transparence et la responsabilité, tout en facilitant l'évaluation des programmes et l'établissement de rapports.

Pilier I : Guide d'un modèle d'accompagnement global

Canva

3. Bien-être et soutien psychosocial : comment identifier et répondre aux besoins psychosociaux au travail

Le rôle du bien-être psychosocial dans la transition professionnelle

Le bien-être psychosocial désigne la manière dont l'organisation, la gestion et l'expérience du travail influent sur la santé mentale, la motivation et l'engagement des travailleurs (EU-OSHA, 2014). Les périodes de changement organisationnel constituent des moments particulièrement à risque en matière de stress lié au travail (EU-OSHA, 2022a). Le bien-être psychosocial n'est donc pas seulement une question de santé, mais aussi une question de transition. Les travailleurs soumis à un stress de longue durée sont moins enclins à se former pour améliorer leurs compétences, à adopter de nouvelles technologies ou à participer activement au changement organisationnel (APO, 2014). Un stress chronique non géré peut réduire la confiance en soi, diminuer la capacité d'apprentissage et nuire à l'employabilité à long terme.

Le bien-être, facteur de réussite pour la reconversion professionnelle et le perfectionnement professionnel

La reconversion professionnelle continue et l'apprentissage tout au long de la vie sont essentiels pour s'adapter aux principes de l'économie circulaire, aux processus de fabrication respectueux de l'environnement et aux outils numériques. Cependant, les travailleurs qui craignent de perdre leur emploi, se sentent dépassés ou manquent de confiance en eux peuvent se désengager des possibilités de formation. Des mesures organisationnelles telles qu'une communication claire, des processus de changement participatifs et des attentes raisonnables en matière de charge de travail peuvent renforcer l'engagement et favoriser un apprentissage efficace (APO, 2014 ; Pijpker et al., 2019). Par conséquent, le bien-être psychosocial favorise l'innovation, l'employabilité et la transformation durable.

Bien-être, employabilité et résilience organisationnelle

Le bien-être psychosocial est étroitement lié à l'employabilité et à la résilience organisationnelle. Les travailleurs qui se sentent soutenus et informés sont plus enclins à s'investir dans l'apprentissage et à rester engagés tout au long des processus de transition (APO, 2014). Dans le cadre du projet GreenLift, le bien-être psychosocial est considéré comme un élément fondamental d'une transition écologique juste et inclusive.

Pilier I : Guide d'un modèle d'accompagnement global

Canva

RISQUES PSYCHOSOCIAUX SUR LES LIEUX DE TRAVAIL DE LA TCLF PENDANT LA PÉRIODE DE TRANSITION

Définition des risques psychosociaux au travail

Les risques psychosociaux découlent de la manière dont le travail est conçu, organisé et géré, ainsi que du contexte social et organisationnel au sens large (EU-OSHA, 2014). Ils sont liés à l'organisation du travail, à l'environnement de travail et à la culture d'entreprise.

S'ils ne sont pas correctement gérés, ils peuvent entraîner du stress, une baisse de l'engagement et un épuisement professionnel (EU-OSHA, 2022a). Étant donné que ces risques touchent les individus, les équipes et les organisations, leur prévention nécessite des réponses intégrées à plusieurs niveaux plutôt que des mesures isolées (APO, 2014).

Difficultés psychosociales liées à la transition

Les transitions organisationnelles, telles que la numérisation, l'automatisation et la transition vers une production durable, peuvent accroître la pression psychosociale (EU-OSHA, 2016). Dans le **secteur TCLF**, les principaux risques comprennent la précarité de l'emploi, la crainte de voir ses compétences devenir obsolètes, l'augmentation de la charge de travail et des exigences cognitives, la résistance au changement et les inquiétudes liées à l'identité professionnelle.



Facteurs de risque spécifiques à la TCLF

Si les risques psychosociaux sont présents dans tous les secteurs, certaines caractéristiques structurelles des lieux de travail du secteur TCLF peuvent les amplifier :

- Pression liée à la production et délais serrés
- Tâches physiquement exigeantes et répétitives
- Structures organisationnelles informelles dans les PME
- Modèles d'emploi précaires et fragmentés

Pilier I : Guide d'un modèle d'accompagnement global

Canva

BESOINS EN MATIÈRE DE BIEN-ÊTRE INCLUSIFS ET SENSIBLES AU GENRE

Les dimensions liées au genre du stress psychosocial

Les inégalités entre les sexes restent manifestes dans les schémas d'emploi, les conditions de travail et l'accès à l'évolution de carrière sur l'ensemble du marché du travail européen (EIGE, 2025). **Les femmes** sont plus souvent concentrées dans des emplois **à temps partiel, moins bien rémunérés et précaires**, souvent liés à des responsabilités familiales. Dans le secteur TCLF, cela se traduit par une segmentation de la main-d'œuvre, les femmes occupant souvent des postes de production peu qualifiés tandis que les hommes sont plus susceptibles d'occuper des postes techniques ou d'encadrement (OIT, 2025). Si l'accès aux emplois numériques et hautement qualifiés reste inégal, la modernisation technologique risque de renforcer ces inégalités.

Ces schémas structurels engendrent également des **risques psychosociaux** pour les femmes, notamment un conflit accru entre vie professionnelle et vie privée, un accès réduit à des possibilités de formation flexibles, une plus grande exposition à la précarité de l'emploi et un travail émotionnel sous-estimé dans les rôles de coordination d'équipe.

Autres profils de travailleurs vulnérables

Au-delà des schémas liés au genre, d'autres groupes peuvent être confrontés à une pression psychosociale accrue au cours des processus de transition, en raison de désavantages structurels cumulés plutôt que d'une faiblesse individuelle (Kersten et al., 2022). Dans le secteur des TCLF, cela peut concerner **les travailleurs peu qualifiés, les travailleurs âgés, les travailleurs migrants et ceux occupant des emplois précaires ou atypiques** (OIT, 2025).



Ces groupes peuvent être davantage exposés au risque de licenciement, moins enclins à participer à des formations en raison d'une maîtrise limitée des outils numériques ou réticents à exprimer leur stress par crainte de la stigmatisation. Sans un accompagnement ciblé, les processus de transition risquent de renforcer les inégalités existantes.

Pilier I : Guide d'un modèle d'accompagnement global

Canva

Principes pour un accompagnement inclusif en matière de bien-être

Une gestion inclusive des risques psychosociaux ne nécessite pas de systèmes distincts, mais une approche fondée sur l'équité et intégrée aux pratiques organisationnelles existantes.

- L'équité plutôt que l'uniformité
- Sécurité psychologique et dignité au travail
- Sensibilité culturelle et approches non stigmatisantes

RECONNAÎTRE LES PREMIERS SIGNES DE DÉTRESSE PSYCHOSOCIALE

Indicateurs au niveau individuel

Indicateur	Panneaux
Changements de comportement	□ Retrait vis-à-vis des collègues ou lors des réunions □ Irritabilité ou réactions émotionnelles exacerbées □ Refus d'assumer de nouvelles tâches ou de suivre une formation
Baisse de la concentration et de la motivation	□ Baisse de la qualité du travail □ Baisse de l'initiative □ Un processus décisionnel plus lent
Absenteeism and presenteeism	□ Augmentation des absences de courte durée □ Retards fréquents □ Être physiquement présent mais déconnecté
Symptômes physiques	□ Fatigue persistante ou troubles du sommeil □ Maux de tête ou gênes liés au stress
Symptômes physiques et psychosomatiques	□ Maux de tête, fatigue ou troubles du sommeil □ Problèmes gastro-intestinaux □ Aggravation des douleurs musculo-squelettiques

Pilier I : Guide d'un modèle d'accompagnement global

Canva

Indicateurs au niveau de l'équipe

La pression psychosociale a souvent des répercussions sur la dynamique d'équipe.

SIGNES AVANT- COUREURS

- Augmentation des conflits interpersonnels
- Baisse de la collaboration ou du partage des connaissances
- Réticence face à la formation ou à l'innovation
- Absence aux réunions ou aux discussions

Signaux d'alerte au niveau de l'organisation

Les organisations devraient également suivre les tendances générales :

- Abandon des programmes de perfectionnement professionnel
- Augmentation des intentions de départ
- Participation inégale à la reconversion professionnelle selon les catégories de travailleurs
- Déséquilibre persistant de la charge de travail pendant la transition



Lorsque des signaux se répètent à différents niveaux, il convient d'examiner les facteurs organisationnels avant que les problèmes ne s'aggravent.

Outil – Liste de contrôle des signes avant-coureurs

Cette liste de contrôle a pour objectif d'aider les responsables et le personnel des ressources humaines à identifier les premiers signes de stress psychosocial à tous les niveaux de l'organisation.

Signaux au niveau individuel	
Changements comportementaux perceptibles	Oui Non
Baisse de la concentration ou de la motivation	Oui Non
Augmentation de l'absentéisme ou du « présentéisme »	Oui Non

Pilier I : Guide d'un modèle d'accompagnement global

Canva

Signaux au niveau de l'équipe	
Augmentation des conflits interpersonnels	Oui Non
Baisse de la collaboration ou de la communication	Oui Non
Réticence face à la formation ou à l'innovation	Oui Non
Retrait des réunions ou des discussions	Oui Non
Signaux au niveau organisationnel	
Abandon d'une formation ou d'un parcours de perfectionnement professionnel	Oui Non
Augmentation du taux de rotation du personnel ou intention de quitter l'entreprise	Oui Non
Baisse de la participation aux initiatives de changement	Oui Non
Comportements de silence ou de désengagement	Oui Non

Conseil pour les PME

Concentrez-vous sur les tendances, et non sur des événements isolés : il est normal de traverser une semaine difficile. Les signaux persistants ou récurrents à tous les niveaux doivent toutefois retenir votre attention.

Pilier I : Guide d'un modèle d'accompagnement global

Canva

CRÉER UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE ET PSYCHOLOGIQUEMENT SÛR ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Approches préventives en matière de bien-être dans les PME

Les PME représentent une part importante du secteur TCLF. Bien que leurs capacités en matière de ressources humaines puissent être limitées, elles bénéficient souvent de relations plus étroites entre les dirigeants et les salariés. Les approches préventives en matière de bien-être peuvent être à la fois pratiques et adaptées.

Une communication claire en période de changement

Un changement mal géré accroît la pression psychosociale (EU-OSHA, 2016). Les travailleurs doivent comprendre les raisons de ce changement, son impact sur leurs fonctions et les aides dont ils peuvent bénéficier.

Participation et attentes raisonnables en matière de charge de travail

Lors des transitions vers le numérique ou vers le développement durable, les salariés sont souvent amenés à se former tout en respectant leurs objectifs de production. Le fait d'ajuster les attentes pendant les phases de reconversion et de solliciter les retours des salariés permet de réduire la surcharge de travail et de renforcer leur engagement (APO, 2014).

Reconnaissance des efforts et équité

Il est fréquent que les performances connaissent des fluctuations temporaires pendant les phases d'apprentissage. Reconnaître les efforts fournis, la capacité d'adaptation et le développement des compétences permet de réduire le stress et favorise l'adaptation à long terme.

La sécurité psychologique dans la pratique

La sécurité psychologique signifie que les employés peuvent faire part de leurs préoccupations, poser des questions et admettre leurs difficultés sans craindre de conséquences négatives (APO, 2014). Pendant les périodes de transition, elle contribue à prévenir la désengagement et le repli sur soi. Les responsables hiérarchiques peuvent renforcer la sécurité psychologique en sollicitant des retours d'expérience, en répondant de manière constructive aux préoccupations, en reconnaissant l'incertitude, en évitant les propos accusateurs et en présentant le stress comme une réaction normale au changement. Un leadership bienveillant ne nécessite pas d'expertise clinique. Il repose sur une communication respectueuse, un traitement équitable, une prise en compte de la charge de travail et des procédures d'escalade claires. En identifiant les signes avant-coureurs, en ajustant les attentes et en maintenant un dialogue ouvert, les responsables hiérarchiques peuvent réduire la tension psychosociale avant qu'elle ne s'aggrave.

Pilier I : Guide d'un modèle d'accompagnement global

Canva

Intégrer le bien-être dans les pratiques professionnelles quotidiennes

Le bien-être préventif ne nécessite pas de programmes spécifiques. Il peut être intégré aux pratiques de gestion courantes, notamment dans le cadre de la reconversion professionnelle et des changements organisationnels.

Suivi structuré pendant les phases de transition

Des échanges réguliers permettent aux responsables d'identifier rapidement les cas de surcharge de travail grâce à des questions simples portant sur **la charge de travail, la confiance en soi et les besoins en matière de soutien**.

Adapter ses attentes pendant la reconversion professionnelle

Exiger une productivité maximale alors que les salariés acquièrent de nouvelles compétences peut accroître inutilement leur stress. Une certaine souplesse temporaire en matière d'objectifs, de répartition des tâches ou de délais peut favoriser à la fois le bien-être et la performance à long terme (APO, 2014).

Dans les postes physiquement exigeants du secteur TCLF, des conditions de travail favorables et psychologiquement sûres renforcent **la capacité d'adaptation, la participation et la résilience organisationnelle** dans le cadre de la transition écologique et numérique (OIT, 2025).

SOUTIEN PAR LES PAIRS ET ACTIONS EN FAVEUR DU BIEN-ÊTRE AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Le rôle du soutien par les pairs sur les lieux de travail de la TCLF

L'entraide entre pairs peut :

- Réduire la crainte de voir ses compétences devenir obsolètes
- Encourager le partage des connaissances sur les nouveaux outils
- Renforcer la solidarité en période d'incertitude
- Prévenir l'isolement des travailleurs vulnérables

Pilier I : Guide d'un modèle d'accompagnement global

Canva

Formats d'entraide entre pairs

L'entraide entre pairs ne nécessite pas de programmes complexes. Des approches peu gourmandes en ressources suffisent souvent.

1

Systèmes de parrainage dans le cadre de la reconversion professionnelle :

Les salariés sont mis en binôme afin de s'apporter un soutien mutuel pendant la formation ou l'adaptation technologique. Ces binômes peuvent associer des atouts complémentaires afin de favoriser l'apprentissage réciproque.

2

Moments de réflexion en groupe :

De brèves discussions structurées (20 à 30 minutes) permettent aux équipes de partager leurs difficultés, d'identifier des solutions concrètes et de faire part de leurs remarques à la direction. Ces sessions doivent porter sur les processus de travail plutôt que sur le conseil individuel.

3

Espaces de dialogue informels et sécurisants : Séances d'une durée limitée consacrées à la discussion des préoccupations liées à la transition. Il est essentiel de définir clairement l'objectif et de convenir de règles de base.

PARCOURS D'ORIENTATION ET SOUTIEN EXTERNE

Les mesures préventives et les mécanismes d'entraide entre collègues renforcent la résilience organisationnelle. Cependant, certaines situations nécessitent une intervention professionnelle qui dépasse le cadre des mesures prises sur le lieu de travail. Des filières d'orientation claires protègent à la fois les salariés et les organisations en garantissant un accès rapide à un accompagnement qualifié, tout en respectant les limites éthiques et juridiques.

Comprendre les limites organisationnelles

Les organisations ont pour responsabilité de prévenir les risques psychosociaux et de faciliter le recours rapide à une aide. Elles ne sont pas des prestataires de soins de santé.

Pilier I : Guide d'un modèle d'accompagnement global

Canva

Outil : Liste de contrôle des signaux d'alerte en matière de recommandation

Envisagez une orientation vers un spécialiste si vous constatez :	
Une détresse émotionnelle persistante pendant plusieurs semaines	Oui Non
Un repli sur soi marqué ou une incapacité à accomplir des tâches élémentaires	Oui Non
Absences répétées ou de longue durée liées au stress	Oui Non
Manifestations de désespoir ou de crise	Oui Non
Aggravation du conflit ou dysfonctionnement	Oui Non

Identification et cartographie des services d'aide externes

Les organisations devraient recenser les possibilités d'aide externe pertinentes, qui peuvent notamment inclure :

Services de santé au travail ou d'aide aux employés (PAE)	• Médecins du travail • Accompagnement psychologique en milieu professionnel • Programmes d'aide aux salariés
Services de santé publics	• Professionnels de santé de premier recours • Services publics de santé mentale
Organisations communautaires et spécialisées	• Organisations d'aide aux migrants • Organismes chargés de l'égalité entre les femmes et les hommes ou de la lutte contre la discrimination • Associations d'aide aux personnes handicapées

Considérations éthiques

Les procédures d'orientation doivent reposer sur **la protection des données, la confidentialité et le consentement.**

Pilier II : Programme de formation de courte durée destiné aux responsables des ressources humaines et au personnel d'appui

Canva

Module 1 – Comprendre la transition écologique et les besoins en main-d'œuvre

La transition écologique offre des opportunités en matière de compétitivité et d'innovation, mais elle pose également des défis importants pour la main-d'œuvre, en particulier dans les PME disposant de ressources financières et humaines limitées. On attend de plus en plus des travailleurs qu'ils acquièrent des compétences écologiques, numériques et transversales, telles que l'utilisation durable des matériaux, la réduction des déchets, la traçabilité numérique, le suivi des données, la résolution de problèmes et la communication. Cependant, tous les travailleurs ne bénéficient pas d'un accès égal aux possibilités de formation. Les travailleurs peu qualifiés, les seniors, les personnes en reconversion professionnelle et les femmes peuvent rencontrer davantage de difficultés à s'adapter, ce qui peut aggraver les déficits de compétences, l'incertitude et le désengagement.

Au-delà des compétences techniques, cette transition a également des répercussions sur la confiance des salariés dans leur parcours professionnel et sur leur bien-être psychosocial. De nombreux salariés ne savent pas vraiment comment leur poste va évoluer ni quelles perspectives de carrière s'offrent à eux. Ce manque de clarté peut nuire à leur motivation, susciter une résistance au changement et les dissuader de participer à des formations.

Pour les responsables des ressources humaines et les employeurs, la transition écologique n'est pas seulement un processus réglementaire ou technique ; il s'agit d'une transformation centrée sur les personnes. Leur rôle consiste à anticiper les besoins futurs en compétences, à favoriser un accès équitable à la formation, à communiquer clairement sur les changements organisationnels et à proposer un accompagnement professionnel. Dans les PME, où les structures RH formelles peuvent être limitées, des outils pratiques, une coopération avec les prestataires de formation professionnelle et des mécanismes d'accompagnement progressif peuvent contribuer à garantir une transition inclusive, réaliste et durable.



Pilier II : Programme de formation de courte durée destiné aux responsables des ressources humaines et au personnel d'appui

Canva

Module 2 – L'orientation professionnelle et la planification de la transition dans la pratique

Un accompagnement professionnel efficace commence par **l'établissement d'un profil et l'évaluation des besoins**. Dans un secteur caractérisé par des niveaux de compétences variés, des parcours professionnels divers et la présence de groupes vulnérables, les responsables des ressources humaines devraient recourir à des méthodes simples et structurées, telles que des entretiens individuels, de courtes enquêtes et l'observation sur le lieu de travail. L'objectif n'est pas de procéder à une évaluation formelle, mais de mieux comprendre les préoccupations, les compétences, la motivation et les besoins d'accompagnement des travailleurs. Une attention particulière doit être accordée aux femmes, aux travailleurs peu qualifiés, aux salariés âgés et aux travailleurs en transition, qui peuvent avoir besoin d'un accompagnement supplémentaire.

L'étape suivante consiste en **un état des lieux des compétences**, qui aide les travailleurs à comprendre comment leurs compétences actuelles s'inscrivent dans l'évolution des postes et les opportunités futures. Cela implique notamment d'identifier les compétences transversales telles que la communication, la coordination et la résolution de problèmes, ainsi que les lacunes en matière de compétences vertes et numériques. L'orientation professionnelle aide ensuite les travailleurs à explorer comment leur poste actuel pourrait évoluer, quelles voies alternatives pourraient s'offrir à eux et quelles opportunités de perfectionnement ou de reconversion sont réalistes pour eux.

Les plans individuels de transition et d'évolution de carrière transforment ces discussions en étapes claires et réalisables. Ils aident les salariés à se projeter dans l'avenir au sein du secteur, tout en permettant aux employeurs d'aligner le développement des ressources humaines sur les objectifs de durabilité. Ces plans doivent inclure des objectifs de carrière à court et moyen terme, les compétences à développer, les actions de formation, un accompagnement interne tel que le mentorat ou l'observation au poste de travail, des calendriers indicatifs et un suivi régulier. Utilisés efficacement, ces plans favorisent l'apprentissage continu, réduisent la résistance au changement, soutiennent la mobilité interne et renforcent la résilience organisationnelle pendant la transition écologique.

Pilier II : Programme de formation de courte durée destiné aux responsables des ressources humaines et au personnel d'appui

Canva

Module 3 – Mentorat et accompagnement pour la reconversion professionnelle

Le mentorat et le coaching contribuent à combler les lacunes en matière de compétences, à favoriser le transfert de connaissances et à renforcer l'apprentissage continu. Le mentorat met en relation des collaborateurs expérimentés avec des employés ayant besoin d'accompagnement, tandis que le coaching favorise la réflexion, la définition d'objectifs et le développement personnel. Ces deux approches peuvent renforcer la confiance en soi, la capacité d'adaptation et l'épanouissement professionnel. Vous trouverez ci-dessous des conseils pour concevoir et mettre en œuvre des programmes de mentorat.

PROGRAMMES DE MENTORAT

Les programmes de mentorat peuvent prendre différentes formes en fonction des objectifs de l'organisation, des publics cibles, des ressources disponibles et du contexte. Il est important de choisir le modèle le plus adapté, car celui-ci influe sur l'implication des participants, les acquis d'apprentissage et l'efficacité du programme.

Le mentorat individuel est le modèle le plus traditionnel. Il repose sur une relation structurée entre un mentor et un mentoré pendant une période définie. Cette approche est utile lorsque les salariés ont besoin d'un accompagnement personnalisé, d'un soutien confidentiel ou d'un développement ciblé de leurs compétences.

Le mentorat de groupe consiste, pour un mentor, à accompagner plusieurs mentorés. Il s'avère utile lorsque les organisations cherchent à développer des compétences communes, telles que la sensibilisation au développement durable, les compétences numériques ou les compétences transversales. Il favorise les échanges entre pairs, la réflexion partagée et la résolution collaborative des problèmes.

Le mentorat entre pairs repose sur l'entraide entre des personnes ayant des niveaux d'expérience similaires. Il s'avère particulièrement utile lorsque les travailleurs sont confrontés à des défis similaires, tels que l'adaptation aux nouvelles technologies, l'entrée dans un nouveau secteur ou le développement de nouvelles compétences. Le mentorat entre pairs atténue les hiérarchies, favorise un apprentissage inclusif et renforce la communication, mais il nécessite néanmoins des objectifs et une structure clairs.

Pilier II : Programme de formation de courte durée destiné aux responsables des ressources humaines et au personnel d'appui

Canva

Module 3 – Mentorat et accompagnement pour la reconversion professionnelle

Le mentorat inversé permet à des collaborateurs moins expérimentés ou plus jeunes d'accompagner des cadres supérieurs, notamment dans des domaines tels que les outils numériques, les pratiques de développement durable ou les technologies émergentes. Ce modèle part du principe que l'expertise n'est pas toujours liée à l'ancienneté. Il favorise l'apprentissage intergénérationnel, l'innovation et l'ouverture au changement.

Le mentorat professionnel est axé sur le développement professionnel à long terme et la planification de carrière. Il aide les salariés à identifier leurs compétences transférables, à explorer d'autres parcours professionnels et à se préparer aux besoins en constante évolution du marché du travail. Ce modèle est particulièrement pertinent dans le cadre des transitions écologiques et numériques, où les salariés peuvent être amenés à redéfinir leurs rôles et à acquérir de nouvelles compétences.

Le mentorat en ligne, ou mentorat numérique, s'effectue en partie ou entièrement via des plateformes en ligne, des appels vidéo, des outils de messagerie ou des systèmes de gestion de l'apprentissage. Il améliore l'accessibilité et la flexibilité, en particulier dans le cadre de programmes à distance, internationaux ou de grande envergure. Pour être efficace, le mentorat en ligne nécessite des règles de communication claires, des compétences numériques, des plateformes fiables et une attention particulière portée à la protection des données.

Le mentorat ponctuel est une approche flexible et à court terme à laquelle on recourt lorsqu'un salarié a besoin d'être guidé pour relever un défi, accomplir une tâche ou prendre une décision spécifiques. Il s'avère utile lors d'un changement de poste, de la mise en place d'une nouvelle technologie, d'une restructuration ou dans le cadre d'un travail par projet. Il apporte un soutien opportun sans nécessiter une relation de mentorat à long terme.

MISE EN RELATION ENTRE MENTORS ET MENTORÉS

L'efficacité du mentorat dépend d'un **appariement minutieux** entre les mentors et les mentorés. Ce jumelage doit être fondé sur les besoins de développement du mentoré, l'expertise du mentor, les objectifs d'apprentissage, les niveaux d'expérience et les préférences en matière de communication. Le processus doit également tenir compte de la disponibilité, des méthodes d'interaction privilégiées et du type de soutien requis. Une fois le jumelage effectué, **les rôles et les responsabilités** doivent être clairement définis.

Pilier II : Programme de formation de courte durée destiné aux responsables des ressources humaines et au personnel d'appui

Canva

Module 4 – Bien-être et soutien psychosocial sur les lieux de travail du secteur TCLF

Les transitions organisationnelles peuvent engendrer plusieurs **facteurs de risque psychosociaux**. Sur les lieux de travail du secteur TCLF, il peut s'agir notamment de restructurations, de nouveaux outils numériques, d'exigences en matière de conformité aux normes de développement durable, d'objectifs de production revus à la hausse et de changements dans les rôles ou les responsabilités.

L'automatisation et les restructurations peuvent susciter la crainte du licenciement, l'incertitude quant à l'avenir des postes et des inquiétudes concernant l'accès à de nouveaux parcours de formation. **Les évolutions technologiques** peuvent également accroître l'anxiété liée à l'obsolescence des compétences, en particulier chez les travailleurs plus âgés ou peu qualifiés qui peuvent manquer de confiance dans les environnements d'apprentissage numériques.

Comme les salariés peuvent hésiter à exprimer directement ces préoccupations, les responsables doivent être attentifs aux signes avant-coureurs tels que le repli sur soi, la baisse de motivation, la multiplication des erreurs, l'épuisement émotionnel ou la réticence à participer à des formations. La charge de travail peut également augmenter pendant les périodes de transition, en particulier lorsque les salariés sont tenus de maintenir leurs objectifs de production tout en apprenant de nouveaux systèmes. Ces pressions s'accroissent lorsque le contrôle sur le travail est faible, que la communication manque de clarté ou que les salariés ne sont pas impliqués dans les processus de planification. La résistance au changement ne doit donc pas être automatiquement interprétée comme un refus de s'adapter ; elle peut refléter de l'incertitude, de la peur ou des inquiétudes concernant l'identité professionnelle.

Certaines caractéristiques du secteur TCLF peuvent aggraver les risques psychosociaux. **La pression liée à la production, les délais serrés, les pics saisonniers, les cycles rapides de la mode et la dépendance vis-à-vis des chaînes d'approvisionnement mondiales peuvent accroître le stress.**

Le travail est souvent physiquement exigeant et répétitif, tandis que les nouvelles technologies peuvent ajouter une pression cognitive. Dans de nombreuses PME gérées par leur propriétaire, les structures informelles et les relations étroites entre supérieurs hiérarchiques et salariés peuvent favoriser la confiance, mais l'absence de systèmes formels de gestion des ressources humaines peut signifier que les risques psychosociaux ne sont pris en compte que lorsque les problèmes deviennent visibles.

Pilier II : Programme de formation de courte durée destiné aux responsables des ressources humaines et au personnel d'appui

Canva

Module 4 – Bien-être et soutien psychosocial sur les lieux de travail du secteur TCLF

Des pratiques en matière de bien-être inclusives et tenant compte des spécificités de genre sont essentielles, car les risques psychosociaux n'affectent pas tous les travailleurs de la même manière. L'exposition à ces risques peut varier en fonction du genre, de l'âge, du statut professionnel, du parcours migratoire, du rôle occupé et du niveau de compétences. Les femmes, qui occupent souvent des postes de production moins bien rémunérés, peuvent être confrontées à des obstacles supplémentaires liés à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, aux responsabilités familiales, à un accès limité à la formation ou au travail émotionnel informel au sein des équipes. Les travailleurs migrants, les travailleurs âgés, les employés peu qualifiés et les travailleurs à temps partiel peuvent également être exposés à un stress accru si les formats de formation, les méthodes de communication ou les attentes ne reflètent pas leurs besoins.

La sécurité psychologique est essentielle à un accompagnement efficace. Les travailleurs doivent se sentir libres de poser des questions, d'exprimer leurs préoccupations et d'admettre leurs difficultés sans craindre de conséquences négatives. Les responsables hiérarchiques peuvent renforcer la sécurité psychologique en utilisant un langage clair et respectueux, en encourageant les retours d'expérience, en consacrant du temps aux questions, en évitant de rejeter la faute sur autrui et en adaptant leur communication aux différents contextes éducatifs ou culturels. Un accompagnement inclusif doit reposer sur l'équité plutôt que sur un traitement identique pour tous. Par exemple, les travailleurs ayant des responsabilités familiales peuvent avoir besoin d'horaires de formation flexibles, les travailleurs migrants peuvent bénéficier de supports traduits ou simplifiés, et les travailleurs manquant de confiance en eux peuvent avoir besoin d'un accompagnement ou d'un coaching supplémentaire.

La gestion pratique des risques psychosociaux peut commencer par des outils simples sur le lieu de travail. Un **exercice de cartographie des risques psychosociaux** peut aider les organisations à identifier les risques avant, pendant et après une formation de mise à niveau, à déterminer qui est le plus touché et à hiérarchiser les risques structurels, récurrents ou liés à des groupes vulnérables. Un questionnaire d'auto-évaluation du bien-être des salariés peut également aider ces derniers à réfléchir à leur niveau d'énergie, à leur motivation, à leur charge de travail, à leur concentration, à leurs signes physiques et émotionnels, ainsi qu'à la qualité du soutien et de la communication. Ces outils ne sont pas des instruments de diagnostic ; ils sont conçus pour favoriser une prise de conscience précoce, un dialogue constructif et un soutien apporté en temps opportun.

Pilier II : Programme de formation de courte durée destiné aux responsables des ressources humaines et au personnel d'appui

Canva

Module 4 – Bien-être et soutien psychosocial sur les lieux de travail du secteur TCLF

Le soutien par les pairs peut s'avérer particulièrement utile dans les lieux de travail du secteur TCLF, où la collaboration informelle et l'apprentissage par la pratique sont déjà courants. Un soutien par les pairs structuré peut réduire l'isolement, banaliser les difficultés d'apprentissage et encourager la résolution collective des problèmes lors des processus de reconversion professionnelle et de changement organisationnel. Parmi les formats pratiques, on peut citer les systèmes de parrainage, les séances de réflexion en petits groupes ou les réunions informelles de dialogue. Pour être efficace, le soutien par les pairs doit être volontaire, confidentiel, respectueux et clairement distinct de l'accompagnement psychologique. Il doit venir en complément de la responsabilité de l'organisation plutôt que de se substituer à l'action managériale ou au soutien professionnel.

Cependant, toutes les difficultés psychosociales ne peuvent pas être gérées en interne. Les responsables, les superviseurs et les formateurs ne sont pas des thérapeutes. Leur rôle consiste à apporter un soutien organisationnel, notamment par le biais d'ajustements de la charge de travail, d'horaires flexibles, de suivis par les superviseurs, d'un soutien par les pairs et d'une clarification des attentes. **Un accompagnement professionnel peut s'avérer nécessaire lorsque la détresse persiste malgré les aménagements mis en place sur le lieu de travail**, en cas de détresse émotionnelle grave, d'absences répétées liées à une tension psychologique, d'un repli sur soi important, d'expressions de désespoir ou d'une incapacité à accomplir des tâches essentielles.



Pilier II : Programme de formation de courte durée destiné aux responsables des ressources humaines et au personnel d'appui

Canva

Module 5 – Inclusion et accompagnement des groupes vulnérables

Au cours des processus de transition, **les groupes vulnérables** peuvent être plus enclins à **se désengager des formations** ou à **éviter les opportunités d'apprentissage numérique**. Cela peut créer un cercle vicieux de désavantages cumulés : les obstacles existants augmentent le stress, le stress réduit la participation, une participation limitée freine la progression, et une progression réduite renforce le sentiment d'insécurité. C'est pourquoi les organisations devraient surveiller les tendances en matière de participation et déterminer si certains groupes sont sous-représentés dans les formations ou les opportunités de mobilité interne.

Un accompagnement inclusif est essentiel pour prévenir l'exclusion. Plutôt que d'appliquer les mêmes mesures à tous les salariés, les organisations devraient adopter une **approche fondée sur l'équité** qui réponde aux différents besoins et points de départ. Par exemple, les salariés ayant des responsabilités familiales peuvent avoir besoin d'horaires de formation flexibles, les salariés migrants peuvent avoir besoin de supports simplifiés ou traduits, et les salariés manquant de confiance en eux peuvent bénéficier d'un mentorat, d'un accompagnement ou d'une initiation progressive à de nouvelles tâches.

L'égalité de traitement ne garantit pas toujours l'égalité des résultats lorsque les travailleurs sont confrontés à des obstacles différents.

Quatre principes devraient guider l'accompagnement inclusif. Premièrement, l'accompagnement doit être **individualisé et respectueux**, fondé sur le dialogue plutôt que sur des suppositions concernant la motivation ou les capacités. Deuxièmement, il doit adopter une **approche axée sur les points forts** qui reconnaisse l'expérience acquise, les connaissances pratiques et les compétences transférables, au lieu de se concentrer uniquement sur les lacunes. Troisièmement, il doit être **sensible aux différences culturelles et aux questions de genre**, en évitant les stéréotypes et en veillant à ce que les voix sous-représentées soient encouragées à s'exprimer. Quatrièmement, **la communication** doit être **claire et accessible**, en utilisant un langage simple, des exemples concrets et en offrant des possibilités de clarification.

Pilier II : Programme de formation de courte durée destiné aux responsables des ressources humaines et au personnel d'appui

Canva

Module 5 – Inclusion et accompagnement des groupes vulnérables

Les responsables des ressources humaines, les formateurs et les superviseurs jouent un rôle essentiel pour garantir le caractère inclusif des processus de transition. Il leur incombe de faciliter la participation, de veiller à la transparence des critères de sélection pour les formations, d'identifier les éventuels schémas d'exclusion et d'instaurer un climat de confiance avec les salariés. Ils doivent éviter d'utiliser des étiquettes axées sur les déficits, telles que « réfractaire » ou « peu compétent », et présenter plutôt l'adaptation comme faisant partie intégrante du développement professionnel.

Éviter

Collaborateur difficile

Réticence au changement

Faible capacité

Employée

À compléter assistance

À clarifier

Préfère un apprentissage progressif

Les mesures d'accompagnement doivent également être adaptées aux besoins individuels. L'entraide entre pairs, le mentorat et l'orientation professionnelle peuvent être adaptés grâce à des groupes plus restreints, des systèmes de parrainage, un accompagnement dans la même langue, un mentorat tenant compte des spécificités de genre ou une planification de carrière simplifiée. Pendant la reconversion professionnelle, les organisations devraient permettre une familiarisation progressive avec les outils numériques, allonger les délais d'apprentissage lorsque cela est possible et dissocier l'apprentissage de l'évaluation des performances. Si les attentes en matière de productivité restent inchangées pendant la formation, le stress risque d'augmenter, en particulier chez les travailleurs déjà confrontés à des désavantages structurels.

Parallèlement, les aménagements doivent éviter toute stigmatisation. L'accompagnement doit être volontaire, confidentiel et présenté comme une bonne pratique pour l'ensemble des salariés plutôt que comme un dispositif spécial destiné à certaines personnes en particulier. Les informations personnelles ne doivent être communiquées qu'aux personnes qui ont besoin de les connaître et traitées conformément aux règles de protection des données. Proposer des options de formation flexibles à l'ensemble du personnel peut contribuer à normaliser les aménagements et à réduire la stigmatisation.

Pilier II : Programme de formation de courte durée destiné aux responsables des ressources humaines et au personnel d'appui

Canva

Module 6 – Relier les mécanismes de soutien aux parcours de perfectionnement et de formation

DU SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Le développement des ressources humaines dans le cadre de la transition écologique nécessite une approche intégrée qui associe soutien, formation et acquisition de compétences. Alors que le secteur TCLF s'adapte aux exigences en matière de développement durable, aux évolutions technologiques et aux nouvelles demandes du marché du travail, les travailleurs doivent disposer à la fois de compétences techniques et de compétences transversales telles que la capacité d'adaptation, la résolution de problèmes et l'apprentissage continu.

Le parcours de développement peut s'articuler autour de quatre étapes principales :

- identification des besoins
- activation et implication
- développement des compétences
- mise en œuvre et consolidation.

Ces étapes ne sont pas strictement linéaires, car les travailleurs peuvent faire des allers-retours en fonction de leurs progrès, des difficultés rencontrées et des besoins d'apprentissage qui se font jour. Des mécanismes de soutien doivent donc être mis en place tout au long du processus.

L'orientation professionnelle aide les travailleurs à identifier leurs compétences, leurs centres d'intérêt et les parcours professionnels possibles. **Le mentorat et l'accompagnement** renforcent la motivation, la confiance en soi et le transfert de connaissances, tandis que le soutien psychosocial contribue à réduire le stress, la peur du changement et le risque d'abandon. Ensemble, ces mécanismes améliorent l'accès à la formation et favorisent la réussite de celle-ci.

Dans le cadre de la transition écologique, le secteur TCLF a besoin de nouvelles compétences dans trois domaines principaux. **Les compétences techniques** comprennent l'éco-conception, le développement durable des produits, les méthodes de production circulaires, la gestion durable des matériaux et l'utilisation d'outils de production numériques. **Les compétences transversales** comprennent la capacité d'adaptation, l'esprit critique, la collaboration et la communication. Les compétences vertes incluent la capacité à appliquer les principes de développement durable dans le travail quotidien et à contribuer aux objectifs environnementaux.

Pilier II : Programme de formation de courte durée destiné aux responsables des ressources humaines et au personnel d'appui

Canva

Module 6 – Relier les mécanismes de soutien aux parcours de perfectionnement et de formation

Cependant, le développement des compétences peut être freiné par **plusieurs obstacles**. Au niveau individuel, les salariés peuvent manquer de confiance en eux, avoir des compétences numériques limitées, manquer de motivation ou craindre le changement. Au niveau organisationnel, les PME peuvent manquer de capacités en ressources humaines, de stratégies de formation structurées, d'horaires flexibles ou de soutien de la direction. Au niveau systémique, l'offre de formation peut être fragmentée, mal adaptée aux besoins du marché du travail ou difficile d'accès pour certains groupes.

Pour surmonter ces obstacles, **le perfectionnement professionnel** devrait s'inscrire dans des parcours intégrés associant évaluation, accompagnement, formation et validation. L'évaluation permet d'identifier les lacunes en matière de compétences et les besoins futurs. L'accompagnement consiste à fournir des conseils, un mentorat et des encouragements. La formation combine des cours formels, des ateliers, l'apprentissage en situation de travail et l'apprentissage entre pairs. La validation reconnaît les compétences acquises par le biais de certificats, de diplômes, de badges ou d'une reconnaissance par l'employeur.

L'orientation vers des formations adaptées est également essentielle. Des systèmes d'orientation structurés aident les travailleurs à choisir une formation qui corresponde à leurs besoins, à leur niveau de compétences et à leurs objectifs de carrière. Pour que cette orientation soit efficace, il faut recenser les options de formation disponibles, utiliser des outils tels que l'ESCO pour mettre en adéquation les compétences et les métiers, et garantir la coopération entre les employeurs, les organismes de formation, les services publics de l'emploi et les collectivités locales.

La continuité entre l'accompagnement et le perfectionnement professionnel est un facteur clé de réussite. **Les salariés doivent bénéficier d'un accompagnement avant, pendant et après la formation.** Avant la formation, ils ont besoin d'être guidés, motivés et préparés. Pendant la formation, ils ont besoin d'un suivi, d'un retour d'expérience et d'un soutien pratique. Après la formation, ils ont besoin d'occasions de mettre en pratique leurs nouvelles compétences, d'être reconnus et d'explorer les possibilités d'évolution de carrière.



GreenLift
Green Transition of the TCFL Industry

CHAPITRE

03

Boîte à outils d'évaluation de l'impact social



Cofinancé par
l'Union européenne

Objectif et portée de la boîte à outils

Canva

Introduction

Le secteur TCLF constitue un pilier important de l'économie européenne, alliant patrimoine artisanal, identité régionale et emploi, mais il est également confronté à des défis sociaux majeurs dans le cadre de la transition écologique. Dans l'ensemble des pays partenaires de GreenLift, ce secteur est principalement composé de PME, d'entreprises familiales et d'entreprises artisanales qui doivent répondre à de nouvelles exigences en matière de développement durable malgré des capacités financières, institutionnelles et humaines limitées. Cela exerce une pression sur les petits sous-traitants, tandis que certains travailleurs, tels que les femmes, les salariés âgés, les migrants et ceux occupant des postes précaires, peuvent se heurter à des obstacles plus importants en matière de formation et d'évolution de carrière. **L'évaluation des besoins de GreenLift** a révélé que **60 %** des travailleurs interrogés **n'avaient pas suivi de formation liée au développement durable**, alors que les employeurs considéraient le développement durable comme un facteur très important pour la compétitivité future, ce qui met en évidence un écart manifeste entre les besoins des entreprises et l'accompagnement des travailleurs.

Portée de la boîte à outils

La boîte à outils évalue l'impact social selon quatre dimensions : la qualité de l'emploi, le bien-être des travailleurs, l'inclusion et l'égalité, ainsi que l'engagement de la communauté et des parties prenantes. Ces dimensions s'appuient sur la convention de subvention, l'évaluation des besoins réalisée par GreenLift et le cadre de référence d'Eurofound sur la qualité de l'emploi. La boîte à outils comprend des outils de collecte de données, un cadre de notation et d'interprétation, ainsi que des lignes directrices éthiques conformes au RGPD.

En quoi consiste ce guide pratique ?

Ce guide est **un outil de mesure pratique** permettant d'évaluer les retombées sociales de la reconversion professionnelle verte. Il s'appuie sur l'évaluation des besoins GreenLift, conçue pour les PME et les institutions partenaires, applicable dans les quatre pays partenaires et conforme aux principes de la « transition juste » de l'UE ainsi qu'aux cadres de reporting ESG.

Il ne s'agit ni d'un programme de formation, ni d'un outil d'audit juridique, ni d'un substitut au dialogue avec les salariés et les parties prenantes. Il ne s'agit pas non plus d'un exercice ponctuel, mais d'un outil conçu pour être utilisé à plusieurs reprises, lors des phases de référence, à mi-parcours et de suivi.

Dimensions de l'impact social prises en compte

Canva

Dimension 1 : Qualité de l'emploi

La qualité de l'emploi fait référence à la sécurité de l'emploi, à des conditions de travail sûres, à une rémunération équitable et à la pérennité à long terme des postes. Dans le secteur TCLF, ces éléments sont mis à rude épreuve dans le cadre de la transition écologique, en particulier pour les PME qui doivent se conformer à de nouvelles normes environnementales tout en gérant des ressources limitées et une forte concurrence. L'évaluation des besoins montre que les normes de travail éthiques et les conditions de travail sûres sont reconnues comme des pratiques importantes en matière de durabilité. Cependant, les membres des communautés n'ont attribué à l'impact social du secteur qu'une note de 3,35 sur 5, ce qui révèle un écart entre les intentions et la réalité. Les travailleurs des pays partenaires ont également identifié la santé et la sécurité sur des lieux de travail durables comme une compétence essentielle. De plus, les PME et les sous-traitants sont souvent confrontés à des coûts de transition disproportionnés, tandis que le vieillissement de la main-d'œuvre et le transfert limité des connaissances augmentent le risque de pénurie de compétences.

Dimension 2 : Bien-être des salariés

Le bien-être des travailleurs ne se limite pas à la sécurité physique, mais englobe également la santé psychosociale, la motivation, l'autonomie et le soutien au travail. La transition écologique peut être source d'incertitude, de stress et de pression lorsque les travailleurs sont amenés à s'adapter à de nouvelles pratiques sans disposer de suffisamment de temps, d'accompagnement ou de soutien. Selon l'évaluation des besoins, le manque de temps est l'obstacle le plus courant à la participation aux formations dans tous les pays partenaires. Bien que les employeurs considèrent la durabilité comme un enjeu crucial pour la compétitivité future, 60 % des travailleurs interrogés n'avaient pas participé à une formation liée à la durabilité. Cela montre que cette faible participation est davantage liée à des contraintes de capacité qu'à un manque d'intérêt. Le bien-être doit donc être considéré comme un objectif central de la transition de la main-d'œuvre, au même titre que la productivité et le développement des compétences.

Dimension 3 : Inclusion et égalité

L'évaluation des besoins a identifié les groupes vulnérables comme des priorités dans l'ensemble des pays partenaires. La certification officielle des compétences vertes et numériques a été jugée particulièrement importante pour les travailleurs peu qualifiés, car elle contribue à rendre ces nouvelles compétences visibles et valorisantes. Les parties prenantes ont également souligné la nécessité d'adopter des approches tenant compte des questions de genre, d'apporter un soutien ciblé aux travailleurs migrants et sous-traitants, et de renforcer l'implication des ONG, des organisations de femmes et des entreprises sociales. La transition verte doit donc veiller à ne pas aggraver les inégalités existantes.

Dimensions de l'impact social prises en compte

Canva

Dimension 4 : Implication de la communauté et des parties prenantes

La transition écologique ne peut être menée à bien par les entreprises seules. Elle nécessite une coopération entre le monde de l'industrie, les établissements d'enseignement, les pouvoirs publics, la société civile et les collectivités locales. L'étude d'évaluation des besoins « GreenLift » souligne la nécessité de mettre en place des réseaux, des pôles d'activité, des partenariats et des structures de gouvernance qui favorisent l'échange de connaissances, les investissements communs et la responsabilité collective.

Dans les quatre pays partenaires, 64 parties prenantes ont été recensées, dont 41 sont activement impliquées, et 13 protocoles de coopération ont été signés. Cependant, les acteurs de l'industrie et du monde des affaires représentent la majorité des parties prenantes, tandis que ceux de la société civile et des communautés restent moins bien représentés. Il est nécessaire de mettre en place un modèle de « triple hélice » plus solide, associant l'industrie, l'enseignement et les pouvoirs publics, et d'améliorer l'accès des PME à l'apprentissage entre pairs, aux projets pilotes conjoints et au partage des ressources.

Référentiel d'indicateurs

Cette boîte à outils comprend 19 indicateurs d'impact social élaborés pour pallier une lacune identifiée dans l'étude d'évaluation des besoins de GreenLift : l'absence de mesures d'impact social concrètes et prêtes à l'emploi pour le secteur TCLF. Si les cadres existants, tels que le reporting ESG, l'analyse du cycle de vie et les exigences relatives au passeport numérique des produits, fournissent des orientations réglementaires importantes, ils n'offrent toutefois pas d'outils simples que les PME peuvent mettre en œuvre sans expertise spécialisée.

Les indicateurs ont été sélectionnés en fonction des conclusions de l'évaluation des besoins, de leur pertinence par rapport au calendrier du projet GreenLift, de leur applicabilité aux PME disposant de capacités limitées en matière de ressources humaines, ainsi que de leur adéquation avec les dimensions de la qualité de l'emploi définies par Eurofound et les principes de la « transition juste » de l'Union européenne. Chaque indicateur est conçu pour faciliter la mesure concrète des résultats sociaux au cours des processus de reconversion professionnelle verte et de transition de la main-d'œuvre.

Comment utiliser la boîte à outils d'évaluation de l'impact social

Canva

La boîte à outils d'évaluation de l'impact social utilise trois outils pratiques pour suivre les effets sociaux de l'intervention GreenLift. **L'outil 1** recueille les retours d'expérience anonymes des salariés, **l'outil 2** aide les responsables RH, les dirigeants de PME ou les cadres supérieurs à passer en revue les pratiques organisationnelles, et l'outil 3 aide les équipes partenaires à documenter l'implication des parties prenantes et les preuves de mise en œuvre. Une version allégée de **l'outil 3** peut également être partagée avec des acteurs externes, tels que des ONG, des chambres de commerce et des parties prenantes régionales.

ÉTAPE 1

Préparer le processus : S'assurer que les outils sont disponibles dans la langue appropriée et que les participants sont informés du caractère volontaire de leur participation, de l'anonymat, ainsi que de l'utilisation et du stockage des données.

ÉTAPE 2

Collecte des données de référence : Au début, les salariés remplissent l'outil n° 1 de manière anonyme, les employeurs ou les responsables des ressources humaines remplissent l'outil n° 2, et les équipes partenaires remplissent l'outil n° 3.

ÉTAPE 3

Analyser les résultats : Évaluer les réponses au niveau des indicateurs, des dimensions et de l'ensemble de la boîte à outils, en mettant principalement l'accent sur l'évolution dans le temps.

ÉTAPE 4

Agir en fonction des conclusions : Utiliser les résultats pour adapter les mesures de soutien, telles que le mentorat, l'accompagnement psychologique, l'accès à la formation, les actions de sensibilisation, l'organisation des horaires ou l'implication des parties prenantes.

ÉTAPE 5

Répéter et rendre compte : Répéter l'évaluation à mi-parcours, lors du suivi et lors de l'évaluation finale.

Considérations éthiques et Protection des données

Canva

Principes fondamentaux de la protection des données

Toute collecte de données dans le cadre de cette boîte à outils doit être conforme au RGPD (règlement (UE) 2016/679) et à la législation nationale applicable dans chaque pays partenaire, telle que la loi grecque n° 4624/2019 en Grèce. Il incombe à chaque partenaire chargé de la mise en œuvre de veiller au respect de ces dispositions dans sa propre juridiction.

La boîte à outils respecte les principes fondamentaux de la protection des données : la participation doit être volontaire, les personnes interrogées doivent recevoir des informations claires et donner leur consentement éclairé, et aucune donnée à caractère personnel non nécessaire ne doit être collectée. L'outil n° 1 ne recueille ni noms ni identifiants individuels, tandis que les informations démographiques ne sont utilisées qu'à des fins d'analyse au niveau des groupes. Les données ne doivent être utilisées qu'à des fins de suivi, d'évaluation et de reporting dans le cadre de GreenLift et ne doivent pas être partagées en dehors du consortium sans consentement supplémentaire.

Toutes les données doivent être conservées en toute sécurité dans des systèmes de projet protégés par mot de passe, dont l'accès est réservé aux membres autorisés de l'équipe. Les personnes interrogées ont le droit d'accéder à leurs données, de les rectifier ou d'en demander la suppression, conformément aux articles 15 à 17 du RGPD.

Mesures de protection spécifiques pour les groupes vulnérables

Une attention particulière doit être accordée à la collecte de données auprès des groupes vulnérables, notamment les travailleurs en situation précaire, les migrants, les travailleurs temporaires, les jeunes ni en emploi, ni en formation, ni en éducation (NEET) et les travailleurs sous-traitants. Dans les contextes où le travail non déclaré peut exister, les partenaires doivent mettre en place des mesures de protection supplémentaires afin de préserver l'anonymat, d'éviter tout risque d'identification et de veiller à ce que la participation n'engendre pas la crainte de conséquences négatives.

NOTE DE CONCLUSION

Conclusion

En conclusion, le cadre GreenLift souligne qu'une transition écologique réussie dans le secteur TCLF dépend non seulement de nouvelles compétences techniques et de mesures environnementales, mais aussi de la capacité des organisations à accompagner leurs collaborateurs tout au long de cette transition.

En combinant orientation professionnelle, mentorat, accompagnement en matière de bien-être et renforcement des capacités organisationnelles, ce cadre offre un parcours concret et inclusif aux PME et aux autres organisations du secteur TCLF. Il place les besoins réels des travailleurs au cœur de ses préoccupations, en accordant une attention particulière aux groupes vulnérables susceptibles d'être davantage exposés aux risques pendant la transition.

À l'avenir, la valeur de ce cadre dépendra de son utilisation concrète, de son adaptation et de sa promotion dans différents contextes organisationnels et régionaux. Associé à la boîte à outils d'évaluation de l'impact social, il peut aider les organisations à prendre des mesures concrètes en faveur d'un secteur TCLF plus écologique, plus équitable et plus résilient.

Cadre de Référence GreenLift complet

Pour en savoir plus sur le contexte méthodologique, les données probantes, les outils et les références, les lecteurs peuvent consulter le cadre GreenLift complet, [ici](#).



Coordinateur de projet



THE SWEDISH SCHOOL
OF TEXTILES
UNIVERSITY OF BORÅS

Partenaires



UNIVERSITAT
POLITÀCNICA
DE VALÈNCIA



KAINOTOMIA
κέντρο διά βίου μάθησης



LOTTOZERO

INFINITIVITY
DESIGN LABS