



GOUVERNEMENT

Liberté
Égalité
Fraternité



SÉMINAIRE



POLITIQUES DE L'EMPLOI



Interactions de l'économie et du juridique

SYNTHÈSE DES INTERVENTIONS ET DÉBATS

Séance du 10 juin 2022

**« LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES DANS L'URGENCE
DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE »**

Co-présidé par :

- **Jean-Emmanuel Ray**, Professeur à l'École de Droit de l'université Paris I – Panthéon-Sorbonne
- **Gilbert Cette**, Professeur d'économie associé à la Néoma Business School

Intervenants :

- **Cédric Audenis**, Commissaire général adjoint de France Stratégie
- **Alexis Bugada**, Professeur de droit privé à l'université d'Aix-Marseille
- **Nicolas Fourmont**, Expert en dialogue social et environnemental au cabinet Gate17
- **Nicole Notat**, Ancienne secrétaire générale de la CFDT, fondatrice de la société européenne d'évaluation des performances RSE des entreprises Vigeo

La transition écologique représente un enjeu majeur pour le marché du travail. L'intégration de préoccupations écologiques dans l'activité économique et au sein des politiques publiques conduit à des mutations du contenu des emplois, des compétences demandées aux travailleurs mais également des responsabilités des entreprises, lesquelles comprennent désormais une dimension environnementale.

Comme l'a rappelé Jean-Emmanuel Ray dans son introduction, le séminaire avait pour but de poser un regard dépassionné sur ce sujet. Il considère en particulier que le défi de la transition écologique implique de trouver un nouveau compromis, après le compromis fordiste, dans lesquels les entreprises et les partenaires sociaux tiennent compte des externalités négatives de leurs activités sur la santé et l'environnement.

1. Les effets de la transition écologique sur l'organisation de l'entreprise

Cédric Audenis a présenté les principaux effets de la transition sur les emplois et les compétences. Il a souligné que la transition écologique impliquerait des réallocations (intra et intersectorielles) et ferait naître des besoins de formation pour accompagner la mutation des emplois existants. L'acceptabilité sociale de ces transformations est clé pour mener à bien la transition écologique.

Il y aurait entre 100 000 et 300 000 emplois concourant directement à la transition écologique. A cela s'ajoute environ 3 millions d'emplois dits « verdissants » dont le contenu pourrait être affecté par la transition écologique. Ces emplois sont surtout liés à la rénovation des bâtiments, aux énergies renouvelables et à l'agriculture. En miroir, il y aurait également des emplois « bruns », dans l'industrie et la production d'énergie fossile, dont le nombre est difficile à estimer mais dont l'existence est menacée.

Les besoins de réallocations de travailleurs et de formation sont donc conséquents mais risquent d'être en partie empêchés par les frictions sur le marché du travail : faible mobilité des travailleurs, manque d'information des salariés, offre de formation insuffisante ou inadaptée, etc.

Alexis Bugada a rappelé que la question environnementale était aussi une question sociale et politique. En effet, la transition écologique est à l'intersection d'enjeux et de risques distincts. Le changement climatique engendre des risques diffus sur les emplois, liés non seulement aux réallocations intra et intersectorielles nécessaires, mais aussi au changement climatique lui-même. Mais la transition écologique répond aussi à des impératifs géopolitiques, notamment si elle permet notre indépendance énergétique en privilégiant certains secteurs au-delà de ce que nécessiterait une pure logique économique. Enfin, au niveau européen, elle s'accompagne de la mise en place de nouvelles régulations, qui ont elles-mêmes des effets économiques.

La protection des emplois est essentielle pour garantir l'acceptabilité sociale de ces mutations. Le professeur de droit a comparé la transition écologique à la mise en place d'une nouvelle politique industrielle à un niveau transnational. Il a fait un lien explicite avec les précédentes révolutions, dont la révolution agricole au 19^e siècle et la révolution industrielle au 20^e siècle, pour mettre en valeur les défis que nous avons déjà rencontrés par le passé, dont celui, majeur, de la coordination entre les acteurs économiques (entreprises, Etat, syndicats).

Nicole Notat a achevé ce premier tour de table en rappelant les étapes de la genèse de la responsabilité environnementale des entreprises. La responsabilité sociale et environnementale (RSE) des entreprises n'est pas un concept nouveau. La question environnementale a pris de l'importance dès le début des années 2000, lorsque les entreprises

ont commencé à prendre conscience des coûts financiers potentiels liés à la dégradation de l'environnement et des effets potentiels d'une ignorance de ces enjeux sur leur réputation.

Ces transformations ont entraîné l'émergence et le développement de l'investissement responsable et de la notation extra-financière. Ces institutions naissantes ont permis d'insérer progressivement les entreprises dans un cadre au sein duquel les dirigeants perçoivent plus facilement les transformations de modèle économique à venir.

La loi Pacte a constitué un véritable tournant dans ce processus de responsabilisation environnementale des entreprises. Tout d'abord, elle a permis la reconnaissance dans le code civil d'un «intérêt social de l'entreprise prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité». C'est le premier pas vers une responsabilisation du conseil d'administration. Ensuite, l'entreprise peut dorénavant se doter d'une «raison d'être» intégrée à ses statuts qui sert à éclairer ses choix stratégiques et opérationnels à la lumière des transformations à engager. Ces nouvelles dispositions visent à réconcilier le temps court des actionnaires et le temps long de l'activité économique et sociale de l'entreprise.

Selon Nicole Notat, le défi est maintenant celui du pilotage de la transition écologique, en intégrant que la question écologique, économique et sociale sont intrinsèquement indissociables dans leur traitement. La méthode est à cet égard décisive pour garantir l'acceptabilité sociale des transformations à venir et donc la réussite des mutations. Les principaux facteurs de succès seront l'accord sur le diagnostic, le dialogue, l'identification des solutions à mettre en place, le rythme de leur mise en œuvre, leur suivi et la juste mobilisation des investissements publics et privés.

2. Quels outils ont été mis en œuvre pour accompagner cette transition ?

La deuxième partie du séminaire s'est concentrée sur les outils existants pour accompagner la transition écologique des emplois.

Alexis Bugada a lancé la discussion en évoquant la place de l'environnement dans la négociation collective. La négociation collective est l'un des outils d'accompagnement de la transition. A ce titre, il n'y aurait pas selon lui d'accords « verts » en tant que tels mais de nombreux accords qui intègrent des enjeux environnementaux.

L'environnement serait donc bien un enjeu pour les syndicats. Ils sont à la fois en concurrence et partenariat avec les CSE et les ONG dans leurs négociations avec les employeurs sur de nombreux sujets : encadrement des formations, protection des travailleurs, traitement des déchets, green pay, etc.

Alexis Bugada a enfin énuméré un certain nombre d'accords dits « pépites » (covoiturage sur site, CSE environnemental, etc.) afin de montrer que le tissu conventionnel contient déjà des briques nécessaires à une transition juste.

Nicolas Fourmont a ensuite présenté la loi Climat et résilience du 22 août 2021 et le processus d'« écologisation » des CSE. La loi aurait avant tout renforcé la légitimité à agir des CSE, mais pas forcément leurs moyens d'action. Elle a en effet changé la définition des missions du CSE pour y inclure la prise en compte des conséquences environnementales des actions de l'entreprise. Elle a également réformé la procédure d'information et consultation des CSE en y insérant explicitement la question environnementale.

Selon Nicolas Fourmont, la loi pêcherait cependant en n'accordant pas plus de moyens

aux CSE, alors même que le manque de temps consacré à ces discussions et le déficit de formation des élus figurent parmi les principaux freins identifiés à une prise en main rapide des questions environnementales par les CSE. Ces responsabilités nouvelles interviennent alors même que les CSE sont encore en cours de montée en puissance depuis la fusion des instances du personnel en 2017.

Cédric Audenis a ensuite présenté les outils existants en matière de reconversion professionnelle. Il existe déjà de nombreux dispositifs de reconversion professionnelle, aussi bien au niveau individuel (bilan de compétence, conseil en évolution professionnelle, projet de transition professionnel, etc.) qu'au niveau de l'entreprise (engagements de développement de l'emploi et des compétences – EDEC, gestion des emplois et des parcours professionnels GEPP, Transitions collectives « Transco », etc.), mais ceux-ci sont encore peu utilisés.

Face à ce constat, Cédric Audenis a affirmé la nécessité d'une meilleure articulation entre ces dispositifs et les préoccupations écologiques. Les reconversions restent difficiles à accompagner et encore plus à orienter. Un bilan précis est toutefois difficile à dresser en l'absence de statistiques sur les reconversions liées à la transition écologique.

Cédric Audenis a néanmoins mis en avant plusieurs dispositifs existants pouvant servir d'exemple, comme le kit d'accompagnement des transitions professionnelles des filières impactées par la transition écologique, ou bien encore les reconversions des usines Bosch à Vénissieux et Renault à Flins.

3. Quels leviers pour accélérer ?

La dernière partie du séminaire a été consacrée à une réflexion de nature plus prospective sur les politiques pouvant être

mis en place pour répondre à ces nouveaux défis.

Cédric Audenis a insisté sur le rôle de la formation continue. A moyen terme, la très grande majorité des salariés ne vont pas perdre leur emploi à cause de la transition écologique mais son contenu va changer. Il faut donc former les salariés dans le cadre de leur métier. Beaucoup d'offres de formations sont déjà en place mais il manque d'outils pour les recenser et les faire connaître. Il s'agit aussi de donner les bonnes incitations aux acteurs concernés c'est-à-dire les employeurs et les salariés. Les formations non obligatoires ne sont pas forcément suivies car leurs avantages à long terme ne sont peut-être pas perçus immédiatement. Plus largement, il y a une grande incertitude sur les besoins futurs, ce qui empêche l'ancrage des anticipations.

Selon Cédric Audenis, nous avons besoin d'une boussole nationale des besoins pour cadrer les anticipations. Il faut aussi capitaliser sur les expériences réussies et travailler à rendre les emplois verts réellement attractifs en termes de rémunération et de conditions de travail. Il conviendrait enfin d'intégrer systématiquement les enjeux de transition écologique dans les exercices de prospective (GEPP, engagement de développement de l'emploi et des compétences (EDEC)) et le dialogue social.

Nicolas Fourmont est ensuite revenu sur l'accompagnement des syndicats et des CSE. Quand le sujet de l'environnement est abordé, la plupart des élus et représentants des salariés ne se sentent pas concernés. Les propositions du groupe de travail GYROS, notamment animé par Gate17, sont d'élargir encore les thèmes d'information et consultation des CSE, de donner des moyens supplémentaires de formation aux CSE et de créer une commission dédiée à l'environnement au sein de celui-ci.

Nicolas Fourmont a aussi évoqué la négociation sur les grilles de classification professionnelle

comme un moyen d'accompagnement de la transition écologique. Il s'agirait de rédéfinir la liste des différents métiers dans la branche et de réfléchir à leur juste rémunération, à la lumière des besoins induits par la transition écologique.

De son côté, Alexis Bugada a évoqué l'alliance potentielle entre le droit du travail et l'environnement. Selon lui, le grand défi à venir est la mise en relation du management global et local. Cela passe d'abord par l'implication des salariés dans la transition écologique, au niveau de l'entreprise. Un meilleur partage d'information entre les salariés et leurs employeurs permettrait de garantir une meilleure conformité et une réduction de l'insécurité juridique des accords. Cela passe aussi par une implication plus importante des branches, qui pourrait mener à la négociation d'un accord national interprofessionnel « vert » programmatique. Cela passe enfin par l'intégration de la question écologique dans le droit de la protection sociale national et européen.

Pour finir, Nicole Notat a présenté un exemple concret : l'accord triennal de Renault du 14 décembre 2021. Le communiqué public présentant l'accord est disponible le [site internet](#) du Séminaire Emploi.

Gilbert Cette a conclu le séminaire en présentant ce qui faisait le caractère exceptionnel de la transition écologique. Il y a eu d'autres transitions importantes dans le monde du travail par le passé, par exemple la transition hors du mode de production agricole. La singularité de la transition environnementale découle de sa rapidité et du fait que les solutions utilisées dans les années 50 (par exemple les préretraites) ne sont plus utilisables. Il faut donc inventer des nouveaux outils.

Dans ce cadre, l'impulsion ne peut pas être qu'économique : il faut garantir l'acceptabilité sociale des transformations. Il s'agit en effet de renoncer à une augmentation du niveau de vie aujourd'hui pour préserver celui-ci dans le futur.

En cela, la transition recouvre un enjeu de solidarité intergénérationnelle. La dimension globale du problème oblige aussi à une coordination des actions entre des pays, alors que les risques et bénéfices à la transition diffèrent de l'un à l'autre.

Selon Gilbert Cette, trois leviers principaux se dégagent pour lancer la transition : le signal prix par l'intermédiaire de la taxation, la régulation avec par exemple l'évolution des normes européennes et enfin l'information, en jouant sur l'effet réputation pour punir les mauvais acteurs et inciter aux meilleures pratiques.

L'inconvénient est que ces leviers ont un coût qui peut être inégalement réparti dans l'économie. La question des inégalités, et de la mise en place d'une transition juste, est donc majeure.

Pour toute information complémentaire, consultez le [site Internet de la DG Trésor](#) ou envoyez un mél à Seminaire.Emploi@dgtresor.gouv.fr