

## LES SYNDICATS FACE AUX CONSÉQUENCES DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE SUR L'EMPLOI

### INTRODUCTION

Avec la signature d'un accord national interprofessionnel en avril 2023 portant sur la transition écologique, les partenaires sociaux démontrent leur volonté de faire du dialogue social un levier des transformations en cours. Celle-ci bouleverse en effet profondément les économies. Le paquet européen « Ajustement à l'objectif 55 » pose comme objectif une réduction nette des émissions de gaz à effet de serre d'au moins 55% d'ici 2030 à l'échelle de l'Union européenne par rapport à leur niveau de 1990.

Cette ambition - à laquelle s'ajoutent d'autres objectifs complémentaires et cruciaux comme l'arrêt de l'effondrement de la biodiversité - provoque nécessairement des conséquences sociales négatives importantes et ce, malgré les investissements portés par le plan industriel du pacte vert européen pour réindustrialiser le continent. Tandis que les ménages risquent de subir les effets potentiellement inflationnistes de la transition écologique, l'intégration systémique des préoccupations environnementales dans les activités productives pose un enjeu majeur pour les travailleurs exposés à une évolution rapide et brutale des emplois et des compétences associées.

Pour autant, loin d'opposer environnement et emploi, les syndicats se sont historiquement engagés pour concilier enjeux environnementaux et sociaux dans l'esprit d'une transition juste. Cette notion, qui trouve son origine dans les mouvements syndicaux états-unis touchés par les conséquences économiques des régulations environnementales, est désormais largement reprise par les confédérations syndicales internationales pour défendre, à la fois, des mesures d'accompagnement des travailleurs et la transition vers une économie plus durable. Dans ce contexte, l'inclusion des partenaires sociaux est une condition indispensable pour mettre en œuvre une transition juste.

Focalisé essentiellement sur le contexte français, ce N°40 de notre Lettre propose une analyse des leviers dont disposent les organisations syndicales pour mettre en œuvre l'écologisation du travail. La première partie démontre que les conséquences de la transition écologique sur les emplois et les compétences nécessitent d'approfondir leur mobilisation dans la gouvernance de l'emploi. La deuxième partie souligne cependant que, malgré les évolutions législatives, les CSE restent peu outillés pour aborder en profondeur ce sujet complexe. La troisième partie montre que ce n'est pas le cas des branches professionnelles et des territoires mais constate que leurs moyens humains et financiers doivent être renforcés. Enfin, la quatrième partie identifie trois enjeux pour les salariés dans l'activation des dispositifs sociaux en cas de crise et rappelle le rôle essentiel des organisations syndicales en la matière.



# 1 Les enjeux de la transition écologique sur les emplois et les compétences

La transition écologique nécessite de rendre compatibles les pressions exercées par nos systèmes socio-économiques – changement climatique, utilisation des sols, perturbation des cycles de l'azote et du phosphore, etc. – avec les seuils de préservation des écosystèmes. Nécessairement, ces transitions structurelles impactent ou vont impacter l'ensemble des secteurs d'activité.



## LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE : UN DOUBLE DIVIDENDE ENVIRONNEMENTAL ET ÉCONOMIQUE EN DEVENIR ?

L'Union européenne a identifié les secteurs économiques qui doivent transformer leur système de production et/ou diminuer drastiquement leur niveau d'activité. En France, par exemple, les secteurs de la chimie, de la métallurgie, les raffineries pétrolières et les systèmes de production d'énergie basés sur les combustibles fossiles sont concernés par ces transformations structurelles<sup>1</sup>.

Si la littérature montre que les effets économiques de la transition écologique dépendent principalement des hypothèses des scénarios de projection, l'existence d'un double dividende, à savoir une amélioration conjointe des conditions environnementales et économiques, continue de diviser les chercheurs<sup>2</sup>. Pour autant, en France, il est admis que le sujet de l'emploi n'est pas un obstacle en tant que tel à l'action climatique. Ainsi, l'étude prospective réalisée par The Shift Project et portant sur 3,9 millions d'ETP estime que l'action climatique entraînerait une création nette de 300 000 emplois à l'horizon 2050<sup>3</sup>. Toutefois, cette transition n'est ni mécanique, ni douce mais cache au contraire des transformations intra et intersectorielles profondes. Près de 800 000 emplois seraient ainsi détruits, pour une création brute de 1,1 million : au niveau global, certains secteurs, comme l'industrie de l'automobile, verront leur niveau d'emploi baisser.

Étant donné la rapidité de la réduction des émissions de gaz à effet de serre associée aux objectifs climatiques de l'Accord de Paris, la sécurisation des parcours professionnels des travailleurs doit comporter deux volets. Le premier, préventif, permet d'anticiper au mieux les transitions professionnelles en investissant dans les compétences et la formation, tandis que le second, curatif, consiste à développer des programmes institutionnels et financiers inscrits dans le long terme pour faciliter le retour durable à l'emploi.



## L'IMPACT DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE SUR LES MÉTIERS ET LES COMPÉTENCES

Dans cette perspective, l'Onemev<sup>4</sup>, qui suit l'évolution des métiers liés à la transition écologique, distingue trois types de métiers : les éco-activités, qui regroupent les activités de protection et de gestion durable de l'environnement, les métiers verts, qui visent à prévenir les impacts sur l'environnement, et les métiers verdissants, qui développent des « briques de compétence » liées à l'environnement. Si les éco-activités et les métiers verts

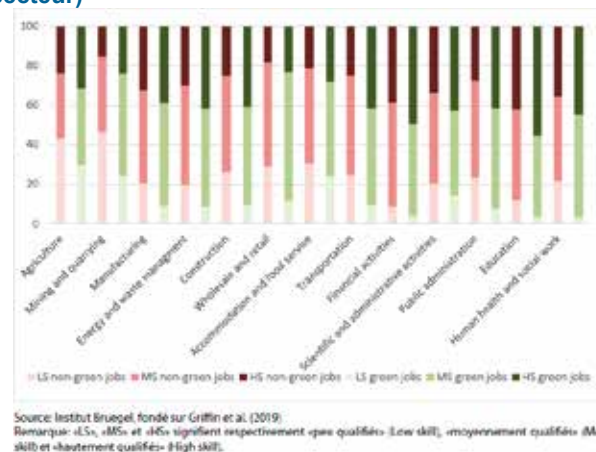
peuvent, dans une certaine mesure, être considérés comme proprement « nouveaux », ils ne représentaient, en 2018, que 2,6% de l'emploi intérieur total français, contre 14% pour les métiers verdissants.

Autrement dit, la transition écologique n'entraînerait pas le développement de nouveaux métiers mais nécessiterait principalement de nouvelles compétences couplées à une recomposition des compétences préexistantes.

Par exemple, des métiers traditionnels, comme opérateurs de tri, se complexifient davantage, tandis que certains métiers gagnent en expertise, comme les chefs de projet éolien. De plus, de nouvelles figures professionnelles pour écologiser les organisations apparaissent et nécessitent l'acquisition de nouvelles connaissances<sup>5</sup>. Pour l'heure, l'identification de ces briques de compétences reste complexe à réaliser : des travaux en cours cherchent ainsi à cartographier les métiers et compétences liés à la transition écologique afin de constituer des premiers repères pour agir au niveau de la formation initiale et continue.

La bonne adéquation des compétences est donc cruciale pour assurer la sécurisation des parcours professionnels concernés. Or, celle-ci n'est pas mécanique : une étude<sup>6</sup> menée à l'échelle européenne et reprise par l'Institut Bruegel caractérise, pour chaque secteur, le degré d'inadéquation des compétences entre les emplois verts et non-verts (Cf. Graphique 1). Cette inadéquation peut être importante, comme, par exemple, pour les emplois verts du secteur de la construction qui se distinguent des emplois non-verts par une qualification plus importante.

**GRAPHIQUE 1**  
Inadéquation des compétences entre les emplois non verts existants et les nouveaux emplois verts (% par secteur)



Au niveau français, cette inadéquation semble également se confirmer : une étude publiée par le FMI<sup>7</sup> montre qu'en France, les métiers « polluants » présentent un ensemble de caractéristiques très spécifiques, en termes de compétences, qualifications et connaissances, en décalage avec celles requises pour les

*Autrement dit, la transition écologique n'entraînerait pas le développement de nouveaux métiers mais nécessiterait principalement de nouvelles compétences couplées à une recomposition des compétences préexistantes.*

1/ Commission européenne, (2020), « European Semester 2020 – Overview of Investment Guidance on the Just Transition Fund 2021-2027 per Member State (Annex D) », p. 54.  
2/ Freire-González, J. (2018), « Environmental taxation and the double dividend hypothesis in CGE modelling literature : A critical review », Journal of Policy

Modeling, vol. 40(1), 194-223. <https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2017.11.002>  
3/ The Shift Project (2021), « L'emploi : Moteur de la transformation bas-carbone », p. 199.  
4/ Onemev : Observatoire national des emplois et métiers de l'économie verte.

métiers verts et tous les autres métiers. Ces obstacles posés aux transitions professionnelles s'accroissent pour les travailleurs localisés dans des bassins d'emploi structurés autour d'activités intenses en carbone, comme dans le Nord ou dans les Bouches-du-Rhône, ajoutant un enjeu de mobilité géographique à celui de la formation. En outre, les travailleurs peu expérimentés ou, au contraire, proches de l'âge de départ à la retraite - ainsi que ceux ayant un faible accès à la formation continue - rencontrent encore plus de difficultés pour accéder à ces reconversions. Ces deux dernières caractéristiques sont particulièrement représentées dans les métiers « polluants ».

Alors même que ces métiers sont directement menacés par la transition, les travailleurs des secteurs polluants accumulent le plus de difficultés pour se reconverter. Sécuriser ces parcours professionnels est donc essentiel pour mettre en œuvre une transition juste. Ce concept, mobilisé historiquement par les syndicats pour dépasser **l'opposition entre environnement et emploi**, s'est depuis largement diffusé dans les sphères des politiques publiques nationales et européennes. Si plusieurs paradigmes de la transition juste coexistent, le BIT<sup>5</sup> a constitué des principes directeurs qui mettent en avant la nécessité de maintenir des emplois décents et de qualité ainsi que de s'appuyer sur le dialogue social pour élaborer les politiques publiques de transition. Cela justifie pleinement l'intégration des organisations syndicales dans la gouvernance de l'emploi et de la transition.

Du fait des nombreuses frictions sur le marché du travail liées notamment à une inadéquation des compétences, les mutations professionnelles provoquées par la transition écologique sont loin d'être mécaniques. En raison de leur caractère collectif et de leur dimension systémique, elles nécessitent d'être anticipées et planifiées pour en limiter les conséquences sociales négatives et assurer une transition juste. Ce constat pose alors la nécessité d'identifier les instances de dialogue capables de résoudre ces problématiques complexes.



## 2 Des CSE peu outillés pour intégrer l'impact des enjeux écologiques sur l'emploi et les compétences

Les représentants des salariés ne sont pas entièrement étrangers aux sujets environnementaux : les accords d'entreprise peuvent aborder un large éventail de thématiques, comme, par exemple, la mobilité durable ou l'intégration de critères extra-financiers dans les accords d'intéressement<sup>6</sup>.

Cependant, l'accélération de la transition écologique des entreprises exige de renforcer le dialogue social sur ces questions et de les axer davantage sur les orientations stratégiques, la nature et la vitesse des changements structurels à réaliser pour y parvenir. Dans cette perspective, la prise de responsabilité des représentants des salariés dans l'entreprise doit être favorisée. Cette implication est indispensable pour garantir le caractère socialement juste de la transition écologique.

*Dans cette perspective, la prise de responsabilité des représentants des salariés dans l'entreprise doit être favorisée pour garantir le caractère socialement juste de la transition écologique.*



### LES CSE DISPOSENT DE PLUSIEURS LEVIERS POUR INVESTIR LE DOMAINE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

La loi Climat et Résilience de 2021 a introduit officiellement les questions environnementales comme sujet de négociation des instances de dialogue. Les membres du CSE ont la possibilité d'aborder ces questions lors de chacune des trois procédures annuelles d'information-consultation des CSE (les orientations stratégiques ; la situation économique et financière ; la politique sociale, les conditions de travail et l'emploi). De la même manière, les consultations ponctuelles du CSE peuvent aussi porter sur les conséquences environnementales d'un projet particulier de l'entreprise – comme un déménagement – et les actions à mener pour les atténuer. En outre, la question de l'impact de la transition écologique sur les emplois peut également être intégrée dans la Gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) ainsi que, pour les entreprises de plus de 300 salariés, dans les négociations trisannuelles sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), dont l'objectif est d'anticiper les évolutions économiques et démographiques par rapport à la stratégie de l'entreprise. A ce titre, l'intégration de données environnementales dans la BDES<sup>10</sup> – devenue BDESE – est un moyen crucial pour améliorer l'accès à l'information du CSE. Pour l'heure, peu de retours empiriques permettent d'évaluer la prise en main de ces changements par les membres du CSE. Si certaines centrales syndicales tentent d'outiller ces derniers, comme, par exemple, l'Ugict-CGT avec son radar « travail et environnement », il est probable que le lien entre transition écologique et emploi reste encore peu abordé à ce niveau.

En effet, le contenu de l'accord national interprofessionnel relatif à la transition écologique et au dialogue social n'a pour objectif que de rappeler les principales dispositions juridiques existantes pour traiter de ces enjeux sans proposer de nouvelles mesures<sup>11</sup>.

5/ Baghioni, L., & Moncel, N. (2022), « La transition écologique au travail : Emploi et formation face au défi environnemental ». Bulletin de Recherches Emploi et Formation, vol. 423, 4.

6/ Griffin, M., György, E., Jakšič, K., & Siebern-Thomas, F. (2019), « Towards

a greener future: Employment and social impacts of climate change policies », In Sustainable growth for all: Choices for the future of Social Europe (p. 332), Office des publications de l'Union européenne.

7/ Gruss, B., Patnam, M., & Weber, S. (2021), « An anatomy of occupational



L'introduction de la dimension environnementale à travers l'ensemble des thématiques faisant l'objet d'une information-consultation instaurée par la loi Climat et Résilience semble inadaptée à la réalité du terrain, d'autant plus qu'elle se produit dans un contexte d'affaiblissement des instances de représentation du personnel (IRP) à la suite des ordonnances Macron de 2017<sup>12</sup>. Or, les sujets relatifs à la transition écologique sont complexes et techniques, comme le montrent les problématiques d'identification des mutations des compétences sur les systèmes d'emploi<sup>13</sup>. Les membres du CSE doivent ainsi bénéficier d'un temps de formation important, justement susceptible de leur manquer. Le principal risque de cette approche diffuse est que cette dernière aboutisse à survoler les sujets environnementaux.

C'est la raison pour laquelle le Groupe Alpha se mobilise pour l'instauration d'une information-consultation spécifique aux enjeux de la transition écologique de l'entreprise. Plus judicieuse, elle aurait une place à part entière, comme c'est le cas pour les enjeux économiques et sociaux. Elle faciliterait l'ouverture des syndicats vers de nouveaux sujets environnementaux, sans se limiter à lier environnement et santé au travail – enjeu à l'origine de la notion de transition juste aux États-Unis.

En outre, l'utilisation des données environnementales de la BDESE constitue un défi supplémentaire pour améliorer le dialogue social à cette échelle. Défini par accord d'entreprise ou de branche, le contenu de la BDESE doit, au moins, couvrir les trois thématiques suivantes : (i) la politique générale de l'entreprise en matière environnementale, (ii) l'économie circulaire – gestion des déchets et utilisation des ressources – et (iii) le changement climatique – émissions du Scope 1 et 2. La complexité de l'analyse de ces données nécessite de recourir à une expertise pour les connecter avec la stratégie de l'entreprise, par exemple en lien avec la structuration d'un plan de transition pour réduire les émissions de gaz à effet de serre. Si la transition écologique ne relève pas d'une procédure spécifique d'information-consultation, le sujet risque d'être ignoré au profit d'autres missions d'expertise.

Ce constat conduit à s'interroger sur la place des syndicats représentatifs dans la gouvernance de l'entreprise. Les expériences de transition mettent en lumière le rôle déterminant de relations industrielles fortes et non-confliktuelles pour assurer une transition juste. Par exemple, le modèle de cogestion de l'industrie allemande du charbon, caractérisé par une parité parfaite entre représentants des actionnaires et représentants des travailleurs au sein des conseils de surveillance et un taux de syndicalisation de 95%, oblige les partenaires sociaux à coopérer : les transitions professionnelles ont ainsi été sécurisées en amont, notamment par le financement d'agences spécialisées dans l'accompagnement et la reconversion des travailleurs<sup>14</sup>. La participation des salariés à la gouvernance des entreprises, à travers un renforcement significatif de leur présence au sein des conseils de surveillance, constitue une question cruciale qui ne doit pas être sous-estimée en France.



La question des transitions professionnelles exige des actions de formation renforcées, particulièrement pour les salariés les moins qualifiés. Or, la négociation d'entreprise sur cette thématique reste très faible par rapport aux négociations de branche. Une étude du Céreq<sup>15</sup> montre que les directions d'entreprise ne favorisent pas la formation des travailleurs peu qualifiés qui en ont pourtant le plus besoin. Ces derniers subissent des parcours bloqués qui les rendent fortement vulnérables face à l'éventualité d'une mobilité professionnelle lourde dans le cas d'une restructuration. Pourtant, le potentiel d'action des entreprises sur ces sujets est important. L'Iddri recommande d'instaurer, au sein d'une entreprise, des programmes de transfert et de reconversion des travailleurs liés aux conséquences de la transition écologique<sup>16</sup>. Mais cette possibilité dépend fortement de la taille et de la diversité des activités de l'organisation. Ainsi, les énergéticiens EDF et Enel ont réorienté les salariés de leurs centrales thermoélectriques vers les sites de production d'énergie faiblement carbonés, au contraire de GazelEnergie qui, exploitant uniquement des centrales thermiques à charbon, a disposé de moins d'opportunités à offrir à ses salariés lorsqu'il s'est agi de fermer ses sites de production<sup>17,18</sup>.



### 3

## **Anticiper les transitions par les compétences : le rôle-clé des territoires et des branches professionnelles**

Le pacte vert européen place les enjeux de formation au cœur de sa stratégie d'une réindustrialisation verte du continent. Dans ce contexte, la loi Climat et Résilience propose de faire évoluer la gouvernance de l'emploi sur trois niveaux pour mieux intégrer les enjeux de la transition écologique :

- L'entreprise, grâce aux CSE (Cf. Partie précédente) ;
- Les régions, via les Crefop<sup>19</sup> ;
- Les branches professionnelles, via les opérateurs de compétences (Opco).

Pour ces différents échelons, si l'enjeu de la transition écologique ne révolutionne pas fondamentalement leur fonction d'anticipation des mutations économiques, l'ampleur de ces transformations sur les systèmes d'emploi nécessite toutefois un véritable travail d'identification et de cartographie des besoins en emploi et en compétences pour chaque secteur et bassin d'emploi afin d'anticiper au mieux ces évolutions.

pathways for the climate transition in France », IMF Country Report – Selected Issues on France, No. 22/19, p. 36

8/ BIT : Bureau international du Travail - BIT (2015), « Principes directeurs pour une transition juste vers des économies et des sociétés écologiquement durables pour tous », Bureau international du Travail.

9/ Bugada, A., Cohen-Donsimoni, V., Monteillet, V., Vanuls, C., & Martinez, A. (2020), « Agreement (Environnement et négociation collective) », Rapport de synthèse droit français.

10/ BDESE : base de données économiques, sociales et environnementales.

11/ C'est d'ailleurs la principale raison motivant la décision de la CGT et de la CFE-CGC de ne pas signer cet accord.

12/ Chabbert E., Rey, F., & Thobois P. (2022), « L'ordonnance de 2017 sur le CSE : un affaiblissement de la démocratie sociale en entreprise », étude réalisée pour la CFDT dans le cadre de l'agence d'objectifs de l'IRES, p. 148.

13/ France Stratégie, Céreq, Ademe, & Ministère de la Transition écologique (2021), « Identifier et accompagner les compétences de la transition écologique », Synthèse du cycle 2020 de webconférences.

14/ Guillas-Cavan, K. (2016), « Evaluation du tournant énergétique allemand en termes d'emploi », Note du CEP, Groupe Alpha.

15/ Brochier, D. (2021), « Des reconversions aux transitions : Un nouvel âge des mobilités professionnelles ? », Bulletin de Recherches Emploi et Formation du Céreq, vol. 405, p. 4.



## L'APPROCHE TERRITORIALE POUR COORDONNER ET PILOTER L'EMPLOI

Avec l'attribution de nouvelles compétences en matière économique, les régions ont l'opportunité de se positionner en chefs de file de la planification écologique territoriale. En effet, le schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation doit désormais identifier les secteurs et bassins d'emplois impactés par la transition écologique et déterminer les actions à conduire pour soutenir la reconversion professionnelle des travailleurs. Au sein du Crefop, qui réunit Etat, région, partenaires sociaux et opérateurs de l'emploi, les acteurs ont la charge de comprendre les dynamiques des marchés locaux de l'emploi et d'identifier les manquements en formation initiale et continue afin d'anticiper les mutations économiques. Le développement de ces initiatives passe notamment par un renforcement du dialogue entre les acteurs économiques et de l'emploi<sup>16</sup>. Les travaux sont appelés à se multiplier et à se concentrer sur des approches prospectives fines pour identifier les besoins par métier et par territoire.

De manière générale, cette approche territoriale des compétences nécessite également de questionner la direction prise par les bassins d'emploi en reconversion.

Le rapport du Réseau Action Climat et de l'Institut Veblen<sup>17</sup> montre que les reconversions réussies à l'échelle régionale se font principalement vers des industries voisines du secteur en déclin, que ce soit en termes de secteur – du charbon vers la métallurgie – ou de compétences. Or, le secteur de destination peut également entrer en crise<sup>18</sup>. Une attention particulière doit être portée pour s'assurer que celui-ci est compatible sur le long-terme avec l'atteinte des objectifs écologiques et, dans

le cas contraire, promouvoir sur le territoire des activités qui ne risquent pas d'entrer en déclin.

Ce sujet pose plus largement la question fondamentale des activités à promouvoir dans un territoire sur le long terme ainsi que le caractère réversible ou non de son déclin. Pour les syndicats, ces projections à horizon 2030 et 2050 ravivent le débat historique de leur positionnement par rapport au système économique en vigueur. En effet, comme le montrent les exercices prospectifs<sup>19</sup>, chaque scénario de référence s'inscrit dans une vision politique de la transition.

D'une sobriété radicale au solutionnisme technologique de la croissance verte, d'une économie de marché à une économie territorialisée, les syndicats doivent se doter d'une vision stratégique de la transition afin de ne pas se retrouver piégés dans de nouveaux sentiers de dépendance incompatibles avec l'atteinte des objectifs écologiques<sup>20</sup>.

***D'une sobriété radicale au solutionnisme technologique de la croissance verte, d'une économie de marché à une économie territorialisée, les syndicats doivent se doter d'une vision stratégique de la transition afin de ne pas se retrouver piégés dans de nouveaux sentiers de dépendance incompatibles avec l'atteinte des objectifs écologiques.***



## LES OPÉRATEURS DE COMPÉTENCE, PILIERS DE L'ACCOMPAGNEMENT DES BRANCHES PROFESSIONNELLES FACE À LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

Tout comme les territoires et les entreprises, les branches professionnelles, à travers les GPEC de branche, ont la responsabilité d'anticiper les mutations économiques et de diagnostiquer les besoins actuels et futurs en qualifications et compétences. Désormais, cet exercice doit également intégrer les enjeux de la transition écologique.

Pour ce faire, les branches s'appuient essentiellement sur les opérateurs de compétences (Opco), organismes paritaires qui apportent leur expertise technique sur ce domaine. Ces derniers sont placés en première ligne de la mise en œuvre de la transition écologique : ils doivent sensibiliser les entreprises sur ces enjeux et les accompagner dans leurs projets d'adaptation – tout particulièrement les TPE-PME. Enfin, les Opco sont en charge d'identifier les besoins en compétence actuels et futurs. Pour encourager l'écologisation des politiques de branches et favoriser les logiques interbranches, l'Etat s'appuie, depuis 2018, sur les accords d'engagement de développement de l'emploi et des compétences (EDEC)<sup>21</sup>. Outils contractuels reliant action publique et action paritaire, les EDEC sont utilisés par les organisations représentatives des branches pour conduire leur politique emploi-formation et accompagner les entreprises face aux mutations économiques. Cependant, une étude du Céreq<sup>22</sup> montre que, sur trente EDEC analysés, seulement quatre intègrent explicitement la thématique de la transition écologique : cette dernière n'est donc pas particulièrement identifiée par les acteurs comme une transformation structurelle. Parmi ces quatre expériences, seuls trois retours sont positifs. Ainsi, pour le secteur de l'Economie sociale et solidaire, les EDEC ont été des leviers puissants pour créer une dynamique collective forte, produire de nouvelles connaissances et outiller les acteurs de ressources opérationnelles pour entraîner l'action. De même, dans le secteur du commerce, l'EDEC a eu des effets sensibles sur l'organisation de l'Opco, plus enclin à traiter ces sujets en interne.

En conséquence, seule une poignée d'Opco – les plus menacés par la transition écologique, comme l'automobile – a intégré ces enjeux dans sa feuille de route<sup>23</sup>, les autres Opco travaillant encore à s'approprier le sujet. Par exemple, l'étude de l'Opco 2i, conduite dans le cadre d'un accord d'EDEC, a évalué pour 32 branches industrielles de la métallurgie l'impact de la transition écologique sur les métiers et les compétences à l'horizon 2025. Toutefois, l'horizon projeté est trop court pour envisager des transitions et reconversions fortes. Ce type d'exercice devrait au moins viser l'horizon 2030, voire idéalement 2050, afin de se raccorder aux échéances de la Stratégie nationale bas carbone (SNBC). Cette timide prise en main du sujet par les Opco est expliquée par plusieurs facteurs. D'abord, ces organismes sont peu matures sur les liens entre compétences et transition écologique parce que peu d'Opco ont des postes internes dédiés à la transition écologique<sup>24</sup> et, en raison de l'absence de moyens supplémentaires accordés à ces organismes, pertinents pour mener à bien cette nouvelle prérogative.

Il n'en demeure pas moins que l'action des branches professionnelles, articulée avec les travaux des territoires, est déterminante pour anticiper et cartographier de manière fine les pertes en emploi et compétences.

16/ Sartor O. (2018), « Implementing coal transitions : Insights from case studies of major coal-consuming economies », IDDRI and Climate Strategies, p. 42.

17/ Duriez C. & Hallak J. (2022), « Relever le défi des reconversions – Le cas du charbon français », Institut Veblen et Réseau action climat France, p. 23.

18/ Cameron A., Claeys G., Midões C. & Tagliapietra S. (2020), « Fonds pour une transition juste – Comment le budget de l'Union peut contribuer au mieux à la transition nécessaire des combustibles fossiles vers l'énergie durable », Etude demandée par la commission BUDG, Institut Bruegel, p. 132.

19/ Crefop : Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle. Il réunit l'Etat, la Région, les partenaires sociaux et les

opérateurs de l'emploi pour identifier les besoins en compétence et réaliser des exercices prospectifs.

20/ Dans les Hauts-de-France, le bassin d'emploi du Cambrésis a ainsi réuni les acteurs de la rénovation énergétique et de l'emploi pour construire des scénarios prospectifs d'évolution du secteur afin d'identifier leurs besoins.

21/ Duriez C., & Hallak J. (2022), op. cit.

22/ Par exemple, la Sarre, ancien bassin charbonnier historique de l'Allemagne, s'est restructurée principalement autour de l'industrie automobile. En conséquence, cette région dépend fortement de l'état économique de cette industrie alors même que celle-ci est exposée au risque économique et financier.



4

## Trois enjeux pour les salariés dans l'activation des dispositifs sociaux en cas de crise

Au-delà de l'identification des transformations des compétences et des emplois au niveau des régions et des branches professionnelles, la rapidité de la mise en œuvre de la transition écologique nécessite de compléter les plans d'adaptation de l'économie française par un volet social conséquent pour accompagner les travailleurs touchés et favoriser leur reconversion. Cette sécurisation des parcours professionnels a toutefois un coût financier important.

Les différentes expériences de transitions économiques qu'ont connues les Pays Membres de l'Union européenne permettent d'identifier trois enjeux pour les salariés dans l'activation des dispositifs sociaux.



### DES SYNDICATS ORIENTÉS VERS LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

L'exemple allemand des secteurs du charbon et de l'énergie nucléaire illustre le rôle déterminant des syndicats pour sécuriser les transitions des travailleurs. A partir des années 1980 et, plus récemment, avec le tournant énergétique des années 2010 qui concrétise l'arrêt du nucléaire allemand, certains Länder ont dû gérer ces problématiques.

Ces expériences concrètes mettent en lumière l'importance du positionnement des syndicats face à une transformation structurelle dans le succès de la transition juste. Ainsi, la transition de la Ruhr a été beaucoup plus difficile que celle de la Sarre, notamment à cause de verrouillages institutionnels forts : syndicats et employeurs considéraient que la crise du charbon était uniquement conjoncturelle<sup>29</sup>. De même, en ce qui concerne l'arrêt du nucléaire, la désunion syndicale entre IG BCE et Ver.di a miné l'accès de l'ensemble des travailleurs – particulièrement les sous-traitants – aux politiques actives de formation et de reconversion<sup>30</sup>. Ces formes de « résistance » ont limité la portée des revendications syndicales pour sécuriser l'ensemble des travailleurs. A l'inverse, lorsque la nécessité de transformer structurellement le secteur a été acceptée par les syndicats, leur rôle a été déterminant pour assurer une transition juste.



### L'IMPORTANCE D'UNE FORTE PRÉSENCE SYNDICALE DANS LES ENTREPRISES

La réussite d'une transition juste dépend de la capacité à sécuriser les parcours professionnels de l'ensemble des travailleurs.

Deux leviers principaux sont essentiels pour assurer cet objectif : la qualité du dialogue social et la mobilisation importante de financements publics. L'exemple de la fermeture des dernières centrales à charbon en France illustre la complémentarité qu'offrent ces leviers.

L'Etat a ainsi débloqué un fonds de 30,2 millions d'euros sur la période 2021-2025 pour reclasser 190 emplois directs et 720 emplois indirects ainsi que 40 millions d'euros pour revitaliser les territoires touchés. Toutefois, le déblocage de moyens financiers ne suffit pas à assurer pleinement une transition juste. La préexistence d'un dialogue social de qualité est également cruciale pour la réussite de la transition. En effet, la comparaison entre EDF et GazelEnergie fait apparaître, dans le premier cas, une réactivité importante des partenaires sociaux pour (re)définir les modalités d'accompagnement des travailleurs affectés. Dans ce cadre, le rôle de l'Etat est secondaire, puisqu'il ne vient qu'en soutien des démarches des partenaires sociaux. En revanche, dans le second cas, à l'instar des expériences allemandes du secteur du nucléaire, les sous-traitants et les travailleurs d'appoint restent essentiellement éloignés des dispositifs sociaux de qualité (congé de reclassement, cellule d'accompagnement, aide à la mobilité géographique etc.) et bénéficient d'aides plus faibles<sup>31</sup>.

Dans le cas français, les travailleurs sous-traitants n'ont pas été intégrés initialement à la négociation portant sur les dispositifs d'accompagnement. D'une part, les représentants syndicaux d'EDF témoignent de leur impossibilité d'accéder au dialogue social interne aux entreprises sous-traitantes pour s'assurer que l'information sur les dispositifs sociaux est disponible pour les salariés. Mais, surtout, pour certains secteurs comme l'automobile, les donneurs d'ordre sont dans l'incapacité d'identifier précisément les sous-traitants fortement impactés par une fermeture. Cet exercice d'identification reste complexe et n'est donc pas systématiquement réalisé s'il n'y a pas de solidarité forte entre les deux types d'acteurs.

Par conséquent, les travailleurs sous-traitants absorbent bien souvent l'essentiel du choc économique, alors même qu'ils sont les plus vulnérables<sup>32,33</sup>.

*Par conséquent, les travailleurs sous-traitants absorbent bien souvent l'essentiel du choc économique, alors même qu'ils sont les plus vulnérables.*

Enfin, l'expérience des reconversions met en exergue le caractère inévitable de mesures d'âge visant à instaurer des préretraites pour les salariés les plus âgés. Pour ces derniers, une reconversion s'avérerait trop incertaine, compte tenu de sa rentabilité insuffisante, en raison de l'investissement à y consacrer, et de la durée restant avant la retraite. Par exemple, le dernier accord allemand planifiant la sortie totale du charbon à horizon 2030 prévoit un dispositif de préretraite sans perte de revenu à partir de 58 ans.

Durant les négociations des plans de transition, et pour mettre en place une transition juste réussie, les syndicats doivent donc être en capacité de pouvoir défendre les salariés de toute la filière.

23/ Voir par exemple Ademe (2022), « Transition(s) 2050 – Choisir maintenant Agir pour le climat » p. 687.

24/ Thomas, A., & Doerflinger, N. (2020), « Trade union strategies on climate change mitigation: Between opposition, hedging and support », European Journal of Industrial Relations, 26(4), 383-399.

25/ Les accords d'engagement de développement de l'emploi et des compétences (EDEC) constituent un outil financé par l'Etat pour soutenir les démarches de GPEC afin, face aux mutations économiques, d'anticiper et d'accompagner l'évolution des emplois et qualifications.

26/ Valette-Wursthén A. (2022), « EDEC et Transition écologique, un instrument d'action publique qui verdit les politiques de branches ? », Working Paper n°15 du Céreq, p. 33.



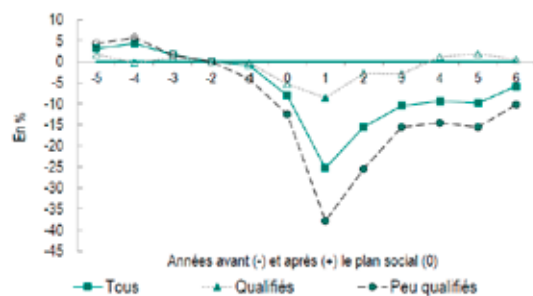
## UN NÉCESSAIRE RENFORCEMENT SYNDICAL DANS LES SECTEURS VERTS ÉMERGENTS POUR AMÉLIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Historiquement, les plans sociaux intervenus dans l'industrie française se sont traduits par des coûts individuels importants subis par les travailleurs. En effet, pour la part des salariés (60%) qui réussissent à retrouver un emploi stable en un an, la transition professionnelle subie s'est accompagnée d'une perte de salaire et/ou d'une déqualification (Graphique 2)<sup>34</sup>.

### GRAPHIQUE 2

**Après un plan social, les trajectoires salariales sont dégradées, surtout pour les moins qualifiées**

Différence de salaire entre un salarié ayant subi un plan social et son jumeau, selon le niveau de qualification



Note : Seuls les marqueurs pleins représentent un effet statistiquement significatif à 5 %.

Source : Sources : Arquié et Grjebine (2023 – à paraître) à partir de INSEE, DADS Panel et DADS Postes.

Ces conséquences sociales négatives sont, encore une fois, particulièrement accrues pour les travailleurs peu qualifiés et lorsque la reconversion professionnelle s'est accompagnée d'un changement de secteur – de l'industrie vers les services.

Pour éviter que les reconversions provoquées par la transition écologique ne soient vécues comme un véritable déclassement, les syndicats ont un rôle tout particulier à jouer pour s'assurer de la bonne qualité des métiers verts. L'enjeu est de taille, puisque certaines filières, comme celle des énergies renouvelables, sont marquées par la forte présence de petites entreprises et connaissent un taux de syndicalisation très faible. Ainsi, l'expérience de la transition des centrales à charbon françaises montrent que les travailleurs se sont très peu réorientés vers les énergies renouvelables. Outre la question de l'adéquation des compétences évoquée précédemment, cette transition implique une perte des avantages sociaux associés à leur appartenance au statut national du personnel des Industries Electriques et Gazières<sup>35</sup>. Si le lien de causalité n'est pas démontré dans cette étude, pénétrer ces secteurs d'avenir reste un enjeu majeur pour les syndicats afin d'atténuer les conséquences de la transition écologique.



27/ On notera par exemple que les filières du nucléaire, du gaz et de l'automobile se sont récemment engagés dans un accord-cadre EDEC qui intègre les enjeux de la transition écologique.  
28/ Diagne M., Lecoœur M. & Margontier S. (2022), « Les opérateurs de compétences au défi de la transition écologique », Note de synthèse de France Stratégie, p. 16.  
29/ Oei P.-Y., Brauers H., & Herpich P. (2020), « Lessons from Germany's hard coal mining phase-out : Policies and transition from 1950 to 2018 », Climate Policy, vol. 20(8), pp. 963-979.

<https://doi.org/10.1080/14693062.2019.1688636>  
30/ Guillas-Cavan, K. (2016), op. cit.  
31 / Duriez C. & Hallak J. (2022), op. cit.  
32 / Ibid.  
33 / Guillas-Cavan K. (2016), op. cit.  
34 / Arquié A. & Grjebine T. (2023), « Vingt ans de plans sociaux dans l'industrie : Quels enseignements pour la transition écologique ? », La Lettre du CEPIL, no 435, p. 4.  
35 / Duriez C. & Hallak J. (2022), op. cit.

## CONCLUSION

Les principales conditions institutionnelles sont désormais réunies pour faire du dialogue social un levier pour anticiper concrètement les conséquences de la transition écologique sur les travailleurs. Réalisée sur trois niveaux de gouvernance, la connexion entre emploi et transition repose sur des acteurs et outils préexistants et spécialisés dans l'anticipation des mutations économiques profondes : Opcw, GPEC, EDEC, etc.

Pour l'heure, les moyens humains et financiers limitent la capacité de ces acteurs à s'emparer de ce sujet de manière transverse. En outre, la transition écologique n'est que trop rarement perçue par les acteurs comme motrice d'une transformation radicale de nos économies. Pourtant, il est essentiel de multiplier, dès à présent, les études prospectives territoriales et interbranches et ce, en vue d'anticiper les évolutions en emplois et compétences, aussi bien par secteur que par bassin d'emploi. Ces données permettront de structurer des plans d'action pour mobiliser les territoires et les entreprises. Sur ce plan, le rôle des CSE, bien que limité par rapport aux branches professionnelles, n'en reste pas moins essentiel.

Ces enjeux constituent autant de leviers pour conduire une transition juste. En effet, l'identification et l'anticipation des conséquences de la transition écologique sont essentielles pour prévenir les problématiques d'inadéquation des compétences entre les métiers « polluants », amenés à disparaître, et les autres métiers. Ces conséquences sociales sont d'autant plus critiques qu'elles touchent principalement les travailleurs les moins qualifiés, c'est-à-dire les plus vulnérables face aux transformations structurelles brutales. Plus l'anticipation est précoce, plus les transitions professionnelles seront facilitées car la variété des dispositifs mobilisables à cet effet sera plus importante.

Face aux restructurations d'entreprise déclenchées par la transition écologique, la qualité du dialogue social reste déterminante pour s'assurer que l'ensemble des travailleurs bénéficie de dispositifs sociaux conséquents afin de sécuriser leur transition professionnelle. Ces dispositifs devront viser en priorité les travailleurs les moins qualifiés.

La diversité des acteurs impliqués dans la gouvernance de l'emploi questionne toutefois sa cohérence et sa lisibilité, alors même que les dispositifs de mobilités interprofessionnelles pâtissent fortement de la complexité de ce système. Le cadre sera probablement amené à évoluer pour assurer une complémentarité entre approches par compétences et approches par territoire, afin d'aborder de manière transverse les conséquences de la transition écologique sur le travail.



**Centre Etudes & Data du Groupe ALPHA** 20-24 rue Martin Bernard 75013 Paris - Tél. : 01 53 62 70 00  
Directeur de la rédaction : Antoine Rémond, responsable du Pôle Etudes & Prospective du Centre Etudes & Data  
Rédacteur : Félix Evain - Juillet 2023