

Formation à la transition écologique dans les entreprises : de l'engagement à la transformation

Par David LAURENT

et Méliné REITA

Entreprises pour l'Environnement (EpE)

Les entreprises ont un rôle important à jouer dans la transition écologique, en plus de leur contribution à l'évolution de la société. En outre, elles peuvent également avoir à mener une transformation profonde de leur fonctionnement. Que cette transformation soit proactive – changement du *business model*, création et abandon d'activités –, ou réactive – adaptation, partielle ou totale, de leurs activités à l'évolution du contexte (réglementaire, de marché, sociétal, etc.) dans lequel elles évoluent, toutes les entreprises sont concernées. Parmi les plus grandes, beaucoup ont engagé une évolution de leur stratégie afin de la rendre compatible avec une économie s'engageant sur la voie de la neutralité carbone et de la préservation de la biodiversité. Les implications sont dès lors profondes et peuvent mener à des plans de transformation, voire de réorganisation des entreprises. Dans ce contexte, les entreprises doivent faire face à plusieurs interrogations structurantes et graduelles : quels sont les impacts de cette transition sur leurs métiers ? De quelles compétences, techniques et comportementales, leurs collaborateurs devront-ils disposer pour appréhender les changements à venir ? Ces compétences existent-elles aujourd'hui ? Comment traduire ces évolutions, notamment en termes de stratégie et d'organisation du travail, d'appropriation du sujet par les différentes directions ?

De nombreux travaux, dont l'étude ZEN 2050⁽¹⁾ menée par Entreprises pour l'Environnement (EpE) qui explore les conditions de succès de la neutralité carbone à l'horizon 2050, ont mis en évidence que la transition écologique est une transformation profonde, réclamant l'implication et l'action de chacun des acteurs de la société (pouvoirs publics, citoyens, associations, entreprises...). Les enjeux qui y sont associés sont divers et multiples, car cette transformation s'étend à tous les secteurs de l'économie, en particulier l'industrie, l'agriculture et l'alimentation, l'énergie, le transport et le bâtiment.

Cet article examine la façon dont cette transition se décline en enjeux de formation dans les entreprises. Il s'appuie également sur l'identification de bonnes pratiques qui peuvent être reproduites à la fois pour « embarquer » l'ensemble des collaborateurs et pour transformer l'entreprise en profondeur.

Dans une première partie, sont présentés les facteurs d'évolution de la formation dispensée dans le cadre de la transition écologique, laquelle est marquée par la transformation des secteurs d'activité et celle des attentes des différentes parties prenantes des entreprises. Dans une deuxième partie, est dressé un aperçu des transformations à l'œuvre et à venir au sein des métiers. Dans une troisième, est adopté l'angle de la gestion des ressources humaines pour approfondir les enjeux des compétences. Dans la dernière partie, un retour d'expérience des programmes de transformation conduits par certaines entreprises et de bonnes pratiques observées permet de tirer des enseignements opérationnels pour la réussite de telles démarches.

Les besoins de formation se transforment sous l'action de facteurs externes et internes à l'entreprise

Si les déterminants de l'engagement des entreprises dans la transition écologique sont multiples – un engagement qui entraîne dans leur sillage tout leur écosystème (inves-

(1) EpE (2019), « ZEN 2050, imaginer et construire une France neutre en carbone ».

tisseurs, actionnaires, régulateur, clients, employés, société civile, etc.) –, une analyse sous l'angle de la formation fait apparaître cinq principaux moteurs de cette transformation.

L'évolution du marché

L'ensemble des marchés se transforment dans le sens de la transition écologique, une accélération est perceptible depuis plusieurs années. L'alignement des plans de relance avec la transition considérée en est un exemple frappant : rénovation énergétique des bâtiments, développement des énergies renouvelables, transports doux et collectifs, financement des infrastructures vertes. Rester en phase avec son environnement fait partie du *business-as-usual* des entreprises, dont un enjeu constant est d'être à l'écoute des transitions en cours, de différencier les mouvements de fonds des aléas de court-terme et de rester résilientes dans un contexte de complexité croissante. Anticiper les évolutions nécessaires des compétences et métiers pour suivre celles du marché est une attitude spontanée dans les entreprises.

La stratégie des entreprises

De plus en plus d'entreprises s'engagent résolument et de façon déterminée dans la transition écologique. En témoigne l'initiative *Science-based Target*, un partenariat entre le CDP, le UN Global Compact et le WWF qui vérifie la compatibilité entre les engagements de réduction des émissions de gaz à effet de serre d'une entreprise et l'Accord de Paris, dans laquelle plus de mille entreprises étaient engagées en octobre 2020. Développer de nouvelles activités, préparer la transition des collaborateurs des anciens métiers vers les nouveaux (par exemple, de la construction de véhicules thermiques aux services et à la maintenance des véhicules électriques, de la construction de bâtiments à leur rénovation) suppose de s'assurer de l'adéquation avec les ressources humaines de l'entreprise, et nombre de ces entreprises y travaillent.

Les sollicitations croissantes des collaborateurs

Une étude, menée par Ekodev⁽²⁾, révèle que près de 80 % des salariés considèrent que la RSE est importante dans la vie de leur entreprise et voudraient s'investir plus dans ces démarches. Alors que 17 millions de personnes bénéficient d'une formation continue chaque année (Fédération de la formation professionnelle, 2018), mobiliser ce levier pour répondre à une demande des collaborateurs de cohérence entre leurs valeurs personnelles et leur vie professionnelle semble particulièrement pertinent. Ces préoccupations sont beaucoup plus marquées au sein des jeunes générations.

L'attractivité pour les futurs collaborateurs

Le Manifeste pour un réveil écologique, paru en 2019, à l'initiative de plusieurs étudiants de grandes écoles (Polytechnique, HEC, ENS, AgroParisTech...), a été signé par plus de 31 000 étudiants ; il a eu un fort effet sur les entreprises pour qui la course aux talents est un sujet constant.

La résilience

Une étude menée par Dell⁽³⁾ révèle que de nombreux acteurs jugent que 85 % des métiers de 2030 n'existent pas aujourd'hui et que la moitié des 4 000 décideurs de haut-rang interrogés ne savent pas comment évoluera leur industrie d'ici à trois ans. De plus, d'après l'Insee⁽⁴⁾, les actifs se lançant aujourd'hui sur le marché du travail changeront de métier au moins quatre à cinq fois au cours de leur vie professionnelle. À l'heure où le rôle joué par l'entreprise vis-à-vis de la société et où sa contribution au bien commun font l'objet d'une attention croissante, offrir des perspectives d'emploi à long terme et développer l'employabilité des collaborateurs dans un contexte de transition écologique contribuent à la résilience d'une entreprise.

Une transformation de tous les métiers

Selon toutes les études qui la décrivent, la transition écologique devrait profondément transformer les grands systèmes qui structurent nos vies : habitat plus urbain et plus dense, mobilité largement électrique et fondée sur des services, alimentation plus locale et moins carnée, économie circulaire dans les modes de consommation comme de production, quasi-disparition des énergies fossiles et forte diminution de nos consommations d'énergie semblent incontournables. Concernant l'emploi, ces études convergent toutes sur le constat d'un impact légèrement positif de la transition écologique, avec toutefois des besoins importants de transformation à l'intérieur des secteurs et entre secteurs. De même, les évolutions varieraient selon les territoires : certains pourraient être affectés négativement, générant des besoins d'aide à la reconversion.

ZEN 2050 anticipe ainsi une légère création nette d'emplois en 2050 par rapport à une évolution tendancielle qui est structurellement à la baisse dans les secteurs étudiés, qui représentent environ 15 % du total des emplois en France. Le gain net d'emplois est évalué de 250 000 à 300 000 sur le périmètre considéré, qui comprend les secteurs les plus transformés par la transition. Les évolutions nettes de l'emploi liées à la transition semblent d'ampleur modérée par rapport à celles observées dans le passé : la part des emplois agricoles a été divisée par dix depuis 1949, celle de l'industrie par deux depuis 1974. Les variations par secteur sont prévisibles : l'activité des secteurs liés aux énergies fossiles sera particulièrement impactée à la baisse, celle-ci sera néanmoins compensée par la hausse des activités dans les énergies renouvelables, de rénovation du bâtiment ou d'installation d'infrastructures de mobilité électrique. La baisse de certaines activités sera concomitante à des opportunités de « ré-industrialisation ». Les entreprises ont intérêt à se mettre en capacité d'anticiper ces évolutions pour mieux les organiser et préparer leurs collaborateurs à ces transitions.

(2) Ekodev (2017), « La RSE vue par les salariés ».

(3) Dell Technologies Institute for the Future (2017), "The Next Era of Human|Machine Partnerships".

(4) <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2650453>

Emplois dans les secteurs clés de la transition énergétique

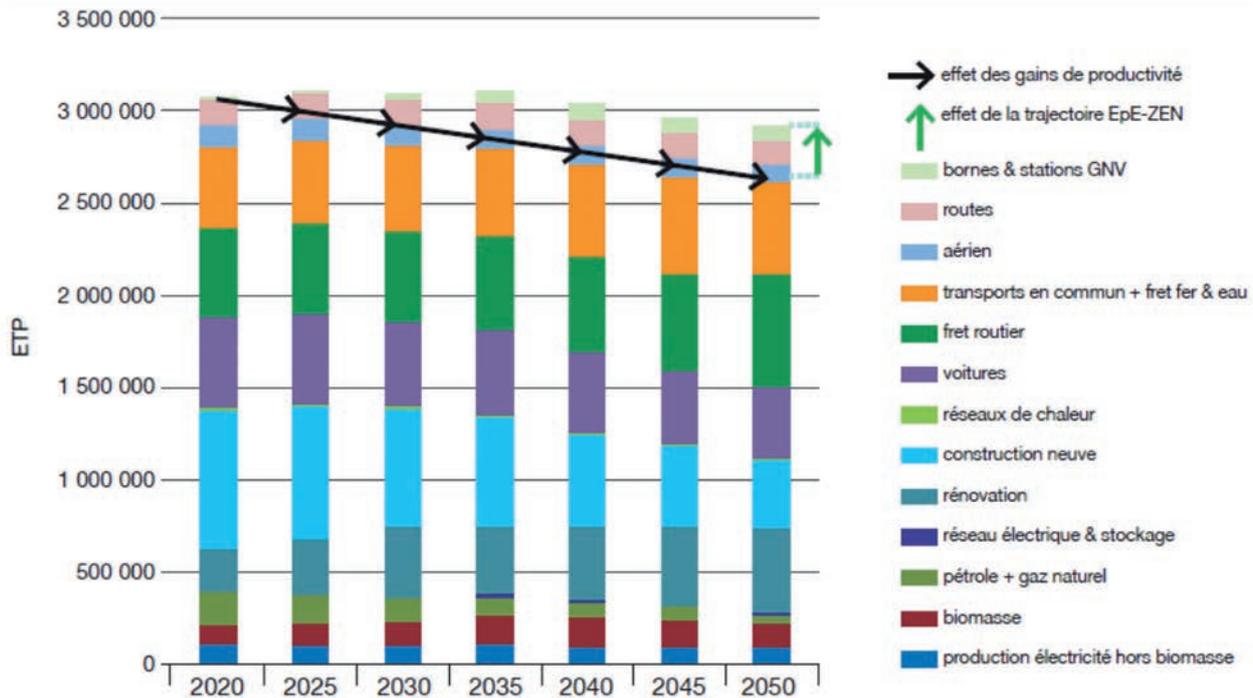


Figure 1 : Ventilation des emplois dans les secteurs clés* de la transition énergétique (ETP, 2018-2050) – Source : EpE (2019), « ZEN 2050 ».

* Transport, bâtiment, production d'énergie (10-15 % des emplois totaux).

Les travaux de l'Observatoire national des emplois et métiers de l'économie verte (ONEMEV) ⁽⁵⁾ créé après le Grenelle de l'Environnement indiquent que peu de métiers nouveaux sont en définitive directement créés par la transition écologique. Le besoin porte sur de nouvelles compétences plus que sur de nouvelles professions. En effet, la plupart des métiers spécialisés en environnement existent déjà et les enjeux concernent surtout l'intégration de compétences environnementales dans des métiers existants qui ne les incluaient pas jusqu'ici.

Le Plan de programmation des emplois et des compétences remis par Laurence Parisot en 2019 au ministère de la Transition écologique et solidaire prévoit ainsi trois grandes évolutions des métiers :

- Les savoirs : les connaissances requises pour effectuer son travail incluront une compréhension des enjeux environnementaux et de leur impact sur l'activité.
- Les savoir-faire : les gestes métiers s'adaptent à de nouvelles techniques de travail.
- Les savoir-être : au regard de l'attitude et des valeurs, la transition écologique invite les entreprises à revoir l'organisation du travail, notamment la coordination entre les différents collaborateurs.

Au sein d'une entreprise, différentes fonctions peuvent être concernées et devront développer les compétences nécessaires pour faire face à de nouvelles interrogations :

(5) Onemev (2009), « Observer pour anticiper les besoins : plan national de mobilisation pour les emplois et les métiers dans l'économie verte ».

finance (comment appréhender des projets bas-carbone et d'économie circulaire ?), vente (quelle valeur pour les offres vertes ?), achat (quelle forme de résilience pour la chaîne d'approvisionnement ?), ingénierie et *design* (quelle performance énergétique et climatique des conceptions ?), *marketing* (quelle pertinence de mon produit dans une dynamique de transition écologique ? Quelle influence sur le consommateur et son modèle de consommation ?).

Certaines évolutions demanderont aussi des changements dans l'organisation du travail. Dans les métiers du bâtiment, un des enjeux de la transition verte est le développement d'entreprises capables de réaliser des rénovations globales de bâtiments même petits, ce qui suppose d'intégrer les divers corps de métiers (maçonnerie, électricité, isolation, chauffage...) et des techniques actuellement en évolution rapide (matériaux biosourcés, gestion active des bâtiments, prise en compte de la qualité de l'air intérieur...). Cela représente une transformation majeure d'un secteur d'activité actuellement dominé par des artisans individuels.

Au-delà de la destruction et de la création de métiers, les analyses convergent pour estimer que l'impact le plus important de la transition écologique concernera l'évolution des métiers et des compétences.

Un enjeu d'identification des besoins en compétences

Cette évolution des métiers et compétences est pourtant mal perçue : une étude réalisée par l'Observatoire des mé-

tiers du futur ⁽⁶⁾ révèle que seuls 8 % des 300 répondants pensent que le climat sera un facteur d'évolution de leur métier, chiffre à comparer aux 15 % évoqués *infra*, ce qui met en évidence un enjeu d'identification des besoins par les entreprises comme par les personnes.

Cet enjeu est accentué par le fait qu'au-delà des compétences techniques (*hard skills*) évoquées précédemment, des compétences comportementales (*soft skills*) seront nécessaires à la transition écologique. Prendre en compte l'environnement suppose pour chaque activité d'intégrer un nombre plus important de paramètres, au lieu de chercher à optimiser continuellement des tâches toujours plus étroites. Les capacités d'adaptation, de travail en équipe, d'appréhension de problématiques toujours plus complexes et multi-acteurs sont ainsi de plus en plus prises en considération par les recruteurs, car elles sont les plus à même d'appréhender les changements multiples et profonds du monde d'aujourd'hui, dont la transition écologique.

Concernant les compétences transversales nécessaires au développement durable, la Conférence des présidents d'université et la Conférence des Grandes écoles ont identifié cinq compétences pour faire émerger un développement durable et une responsabilité sociétale nécessaires à l'élaboration d'une vision systémique, prospective et collective du monde de demain ⁽⁷⁾.

La spirale des 5 compétences transversales

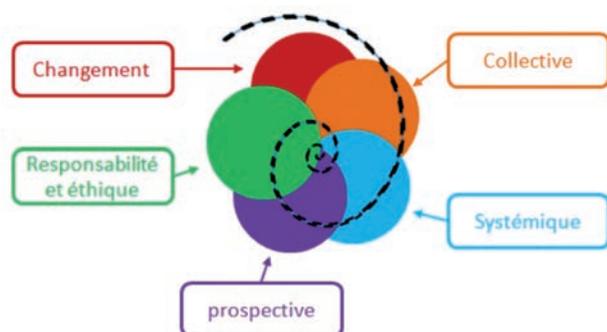


Figure 2 – Source : CPU, CGE, Guide de compétences « Développement durable et Responsabilité sociale », <https://www.iddlab.org/community/pg/file/1215/read/32200/guide-des-compctences-dd-cgecpu>

Les entreprises sont amenées à anticiper, organiser et favoriser l'intégration de ces besoins en compétences. Pour cela, elles ont également besoin de bénéficier de la compréhension et de l'adhésion de l'ensemble des salariés à ces changements ⁽⁸⁾.

Dans un contexte où la visibilité est limitée et où prolonger les courbes du passé ne suffit plus, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est un exercice particulièrement complexe pour les entreprises. Anticiper les impacts et les besoins, les quantifier, cela exige des référentiels stables et partagés, qui font aujourd'hui défaut

pour qualifier l'évolution des métiers et des compétences à l'aune de la transition écologique. Sécuriser les compétences nécessaires à la transformation des entreprises suppose de procéder à leur identification, d'assurer leur conservation, leur développement, voire leur captation. En associant les opérationnels à cette réflexion, certaines entreprises arrivent à identifier les filières et compétences critiques. Ces approches sont aussi parfois complétées avec des approches descendantes sur les métiers stratégiques, mais la formalisation de ces démarches est encore émergente. Viendra ensuite la valorisation de ces compétences par la création de parcours dédiés, où elles seront reconnues et permettront les évolutions de carrière de ces profils polyvalents.

Les entreprises ont initié le déploiement de vastes programmes

Pour le secteur privé, les enjeux associés à la transition écologique vont au-delà de la formation et des compétences ; ils s'étendent également à l'engagement (valeurs, culture...) ainsi qu'à la transformation (gestion du changement, nouvelles compétences...). Dès lors qu'une entreprise a formalisé dans sa stratégie ou sa raison d'être une ambition environnementale, sa diffusion au sein de l'organisation à l'ensemble des collaborateurs est engagée afin de véritablement lancer une transformation. Construire un socle commun de connaissances et de valeurs permet ensuite de décliner un programme de transformation. Trois grands objectifs de tels programmes, associés à trois publics différents, ont été identifiés dans les entreprises qui ont engagé leur transformation.

Diffuser la vision de l'entreprise et susciter l'engagement

Comme pour tout programme de transformation, l'entreprise a intérêt à ce que l'ensemble de ses collaborateurs s'approprient les raisons et le contenu de la transition écologique et s'en fassent une vision cohérente dans laquelle ils peuvent se projeter et s'intégrer. Une explication pédagogique des enjeux environnementaux s'avère ainsi un prérequis pour transmettre une compréhension de comment ils affectent directement ou indirectement le fonctionnement de l'entreprise, voire sa pérennité. La diffusion des solutions à développer est également importante pour ouvrir la voie aux changements qui seront mis en place par l'entreprise. Par exemple, comprendre l'empreinte carbone de chaque métier permet à chaque employé de visualiser sa participation à un objectif de neutralité carbone fixé à l'échelle du groupe. Ainsi, suite à la publication de sa raison d'être, le groupe EDF a lancé un programme de formation de l'ensemble de ses 165 000 collaborateurs à la Fresque du climat, qui inclut aussi la possibilité de tester ses propres connaissances et de calculer son empreinte carbone. Au niveau opérationnel, un partage régulier sur les actions mises en œuvre, sur les sites de production (modification des processus, de l'approvisionnement énergétique, etc.) ou sur les nouvelles offres commerciales permet de maintenir l'engagement des collaborateurs sur la voie de la transition écologique.

(6) L'Observatoire des métiers du futur (2020), « Livre blanc ».

(7) CGE, CPU, 2016, « Guide des compétences DD & RS ».

(8) EpE (2019), « ZEN 2050 ».

Objectifs	Public cible	Principaux formats	Principales fonctions impliquées
Diffuser la vision de l'entreprise et susciter l'engagement	Ensemble des collaborateurs	Présentiel : conférences, ateliers, Fresque du climat, <i>serious games</i> ... Digital : <i>e-learning</i> , app', Mooc	Corporate (DD, engagement, communication)
Conduire la transformation de l'organisation	Managers et cadres	Blended learning : séminaires, échanges, <i>e-learning</i> , formation continue...	Corporate (RH, DD), puis BU
Accompagner l'évolution des métiers	Métiers et fonctions	Formel (en salle, externe, certifications, etc.), communauté	RH, BU, métiers, parfois DD

Conduire la transformation de l'organisation

Les managers et cadres ont pour missions de diffuser la vision de l'entreprise, de mettre en place sa stratégie et de conduire les changements, notamment ceux relatifs à la structure et à l'organisation qui permettront d'intégrer les enjeux environnementaux. Pour cela, le niveau de compréhension de ces enjeux, de leur déclinaison à l'échelle des activités de l'entreprise et de leurs implications opérationnelles et économiques est couramment appelé à être plus poussé que la moyenne. Afin de répondre à ce besoin fin de compréhension exprimé par leurs cadres dirigeants, BNP Paribas et de Saint-Gobain mènent des programmes en partenariat avec le Cambridge Institute for Sustainable Leadership. L'initiative Earth on Board vise, quant à elle, à informer et à guider les conseils d'administration dans l'exercice de leurs responsabilités vis-à-vis des enjeux environnementaux. Certaines entreprises ont aussi intégré les enjeux de transition écologique dans leurs réflexions sur leur appréciation du rôle de manager, que ce soit relativement aux savoir-faire ou à la posture du manager.

Accompagner l'évolution des métiers

Au sein de l'entreprise, certains collaborateurs, parce qu'ils échangent directement avec les clients, traitent avec des partenaires ou travaillent sur un site aux enjeux environnementaux forts, ont besoin de justifier de compétences spécifiques. Les besoins de formation varient beaucoup en fonction du secteur d'activité de l'entreprise et des fonctions concernées. Pour certaines activités (par exemple, les banques, les assurances...), les besoins de nouvelles compétences plus poussées seront limités, pour d'autres (par exemple, l'énergie, les services à l'environnement), le besoin pourra être fort et transversal, surtout si elles constituent le cœur de métier de l'entreprise. Ainsi, la *holding* VINCI accompagne l'effort de formation et de déploiement de l'ambition environnementale du groupe réalisé par cha-

cune de ses entités, au niveau desquelles les besoins sont évalués et les modalités adaptées : un module d'*e-learning* dédié à l'environnement est rendu obligatoire chez Eurovia ; un focus sur la performance énergétique a été établi à l'attention des techniciens et responsables d'affaires de VINCI Facilities ; une visite virtuelle d'un aéroport a été conçue pour permettre aux nouveaux embauchés de VINCI Airports de saisir les enjeux environnementaux qui s'y rattachent.

Collaborations au sein de l'entreprise

La transformation de la gestion de la formation qui est nécessaire pour accompagner la transition écologique n'en est encore qu'à ses premiers frémissements. Il est cependant possible de tirer un enseignement des programmes de transformation initiés par les entreprises : comme pour de nombreuses thématiques liées à l'environnement, le besoin de coopération générale se trouve renforcé. Regrouper des informations disséminées au sein de l'entreprise, établir des diagnostics communs, identifier et partager des bonnes pratiques, définir et mettre en place une stratégie, tout cela est effectivement tributaire de la mobilisation des différentes équipes des départements Ressources humaines, RSE, développement durable et communication. Le groupe Caisse des Dépôts évalue en particulier le déploiement de sa politique d'investissement responsable grâce à un indicateur lui permettant de suivre la mise en œuvre de la formation des équipes. Ainsi, le renforcement de la compréhension mutuelle et de la collaboration entre les fonctions RH et développement durable semble être à la fois le critère essentiel de succès des transformations engagées et la principale opportunité de progrès à court terme.