



(Nicolas Ruelle, *Le nouveau monde*)

Institut François GénY – Dreets Grand Est
(Convention régionale d'appuis territoriaux au
renforcement du dialogue social)

***Etude sur le thème « Droit du
travail et transition écologique »
(décembre 2021)***

*par Frédéric Géa
professeur à l'Université de Lorraine*

INTRODUCTION

Un impératif catégorique. « Notre maison brûle et nous regardons ailleurs ». Ces paroles célèbres furent prononcées il y a maintenant presque vingt ans par le président de la République française, Jacques Chirac, en ouverture de son discours devant l'assemblée plénière du IV^e Sommet de la Terre organisé à Johannesburg (Afrique du Sud). Le propos entremêlait un constat, celui de la destruction de la Nature, et la dénonciation d'une relative indifférence des habitants de la Terre, en tant que spectateurs de cette tragédie. Bien que largement saluée à l'époque, cette prise de conscience, que d'aucuns jugeaient déjà fort tardive, ne fut guère suivie des mesures qui s'imposaient. Divergences scientifiques ? Dénis ? Aveuglement ? Toujours est-il qu'en 2019, la formule était reprise par la jeune militante suédoise Greta Thunberg lors du forum économique mondial : « Our house is on fire ». Et il n'est plus possible de regarder ailleurs. La crise climatique est sous nos yeux. De nombreux pays ont fait face ces derniers mois à des incendies, canicules et incendies sans précédent, lorsqu'ils n'étaient pas en proie à des inondations dévastatrices. Images terrifiantes d'un dérèglement dont, au même moment, le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) dressa un bilan alarmant¹. Rédigé par 234 scientifiques de 66 pays², le premier volet de son sixième rapport d'évaluation, qui a été rendu public le 9 août 2021, montre de la manière la plus implacable la responsabilité de l'humain dans les différentes dimensions de la crise climatique qui sévit dans toutes les régions du monde (élévation des températures, fonte des glaciers, hausse du niveau des mers...), tout en annonçant des catastrophes climatiques en cascade si rien ne change, par-delà même les changements d'ores et déjà irréversibles. Les efforts accomplis par la moitié seulement des signataires de l'accord de Paris sur le climat pour réduire les émissions de gaz à effet de serre se révèlent, pour l'heure, insuffisants pour atteindre l'objectif de limiter le réchauffement climatique à 1,5° C, sachant que ce phénomène ne constitue, au demeurant, qu'un aspect du dérèglement climatique. Accompagné d'un « résumé à l'intention des décideurs », ce rapport sonne comme une ultime alerte, à l'échelle mondiale, en signifiant rien moins qu'un impératif catégorique.

La responsabilité humaine. L'avancée majeure prônée au rapport du GIEC tient à ce qu'il démontre sans équivoque le rôle – la responsabilité – des activités humaines sur le réchauffement climatique, là où les précédents rapports privilégiaient une approche « probabiliste » assortie de degrés de confiance. En cause, notamment, la combustion d'énergies fossiles (charbon, pétrole et gaz) pour les transports, la production d'électricité, l'agriculture ou l'industrie, responsable d'émissions toujours plus importantes de gaz à effet de serre. C'est dire que le *travail*, en tant qu'activité humaine de tout premier plan, se trouve directement concerné par ces enjeux et qu'il endosse dans certains secteurs – ne serait-ce que dans ses moyens – une responsabilité à cet égard, bien que non exclusive. Ce qui en fait l'un des objets en même temps que l'un des vecteurs essentiels de la transition énergétique ou, plus largement, écologique. La problématique serait-elle exclusivement d'ordre économique ?

¹ IPCC, *Climate Change 2021. The Physical Science Basis*, Working Group I contribution to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change, WMO – UNEP, 2021. Ce rapport est consultable sur le site du GIEC : <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/#SPM>

² A partir de plus de 14000 études scientifiques.

Nullement. Si les choix des agents économiques, en particulier des investisseurs, s'avèrent cruciaux, le droit se doit d'exercer ses fonctions pour orienter, guider, instituer, voire contraindre et interdire, en donnant force aux engagements souscrits par les Etats. En conférant sens – et consistance – à l'idée de responsabilité. Par-là passe la justice pour le climat. De quel droit parle-t-on ? Le droit du travail n'a-t-il pas vocation à prendre part à ses défis ou demeure-t-il, par essence, étranger à ces enjeux ?

Un renversement de perspective. Un changement de paradigme est en train de se produire. Le droit du travail a longtemps été pensé indépendamment des enjeux environnementaux, avec simplement une réserve tenant aux risques « mixtes », qui s'avèrent être à la fois des risques professionnels (pour les salariés) et des risques pour l'environnement. Ce rapport se recompose aujourd'hui, sous l'effet d'une évolution invitant à considérer que toute activité humaine, donc notamment le travail lui-même, a des répercussions majeures d'un point de vue environnemental et/ou écologique. Au miroir du travail se jouent des enjeux qui le dépassent. De même en va-t-il pour le droit du travail, qui lui emprunte ses dynamiques. Voilà pourquoi l'un des principaux défis auxquels ce droit apparaît aujourd'hui confronté, et par lequel passera son avenir, réside dans sa capacité à intégrer en son sein les enjeux liés à la transition écologique – finalité qui, à notre sens, s'inscrit dans la fonction sociétale que ce droit assume, aux côtés d'autres fonctions (sociale et économique, en l'occurrence). En accueillant quelles logiques ou conceptions ? Au prix de quel renouveau de ses cadres d'analyse ? Ci-gît le cœur du débat³.

Double focus. Partant de ces considérations, nous approfondirons ici les deux orientations que le droit du travail français emprunte, à l'heure actuelle, sous l'impulsion des pouvoirs publics, pour contribuer, pour ainsi dire, à la transition écologique⁴. La première procède d'un pari, celui du dialogue social et écologique, tel qu'il s'est notamment cristallisé à travers la loi du 22 août 2021, dite loi « Climat et résilience » (**Partie I**). La seconde orientation s'incarne, quant à elle, dans un défi, celui des transitions collectives, dispositif institué, au départ, par une instruction de la DGEFP datée du 11 janvier 2021 (**Partie II**).

³ A ce sujet, v. : F. Géa, « Droit du travail et transition écologique », in F. Géa et B. Palli (dir.), *L'avenir du droit du travail*, coll. À la croisée des droits, Bruylant, 2022 (à paraître).

⁴ Il ne s'agit donc nullement d'appréhender les multiples points de rencontres, d'ordres variables (rémunération, accords d'intéressement, activités sociales et culturelles, risques professionnels, etc.), entre le droit et la pratique des relations du travail, d'un côté, et la question de l'environnement, d'un autre côté. Cette perspective a déjà, du reste, donné lieu à une série de travaux (v., en dernier lieu, le numéro spécial de la *Semaine Juridique éd. Social*, daté du 14 décembre 2021).

PARTIE I – LE PARI DU DIALOGUE SOCIAL ET ECOLOGIQUE

Variations. Le dialogue social aura, en France, au cours des deux dernières décennies, constitué le maître-mot des principales réformes du droit du travail, notamment celles résultant de la loi Travail du 8 août 2016 ou initiées par les ordonnances Macron du 22 septembre 2017. Le concept ne nourrit pas moins les discussions, certains regrettant qu'il ne donne lieu à aucune définition. Faut-il y voir un problème ? Pas forcément, dès lors que celui-ci ne réfère pas à une catégorie juridique. L'usage qui en est fait conduit à désigner sous cette dénomination tant des formes institutionnelles, englobant (au minimum) la négociation collective et la concertation avec les représentants du personnel, que des formes non institutionnelles, sans y associer toutefois n'importe quel mode d'expression sociale. C'est que le dialogue social, sauf à y voir une pure mystification, s'apparente à un modèle, porteur d'une philosophie propre, et dont l'effectivité s'avère, dans une large mesure, tributaire des acteurs susceptibles de le mettre en œuvre⁵. Qu'importe le contexte ayant conduit à son éclosion : un concept se construit au fil du temps, s'enrichit de significations nouvelles, se transforme. Voilà qui invite à prendre au sérieux les variations terminologiques dont le dialogue social semble faire l'objet. La réforme de 2017, chacun s'en souvient, propulsa dans l'espace public la dénomination, auparavant rare, de « dialogue social et économique », en l'inscrivant dans l'intitulé de l'ordonnance qui orchestra la fusion des instances représentatives du personnel et instaura le comité social et économique (CSE)⁶. S'il s'agissait de favoriser une approche globale par cette instance des sujets donnant lieu à information ou consultation, cette expression ne portait pas moins le germe d'une extension – délibérée ou non – du concept. L'adaptation des normes et/ou des organisations préexistantes procédait, aux yeux de la ministre du travail, de la nécessité de répondre à deux défis majeurs, ceux de la révolution numérique et de la globalisation. Un troisième défi, absent des discours accompagnant ces réformes, s'est depuis imposé, celui de la transition écologique, faisant surgir une autre figure : le « dialogue social environnemental » ou « dialogue social (et) écologique ». Là aussi, c'est un renouveau qui semble se signifier⁷.

Système vs. acteurs. En quoi consiste le changement ? Comment cette idée d'un dialogue social et écologique a-t-elle émergé et comment se concrétise-t-elle ? Ces questions invitent, au fond, à conjuguer deux points de vue, celui du système et celui des acteurs, avec la conscience que ces dimensions se combinent étroitement – signe que notre droit du travail se transmue en droit des acteurs du travail. Ces deux optiques donnent à voir un déplacement, avec le passage d'une séquence à une autre : du temps de la cristallisation, dans les textes légiférés, du dialogue social et écologique (I) au temps de son appropriation par les acteurs concernés (II).

⁵ Sur toutes ces questions, v. : F. Géa et A. Stévenot (dir.), *Le dialogue social. L'avènement d'un modèle ?*, coll. Paradigme, Bruylant, 2021.

⁶ Ord. n° 2017-1386 du 22 sept. 2017 relative à la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise et favorisant l'exercice et la valorisation des responsabilités syndicales.

⁷ V., not. : A. Casado et M. Despax, « La montée en puissance du dialogue social environnemental », in F. Géa et A. Stévenot (dir.), *op. cit.*, p. 625 et s.

I – Le temps de la cristallisation

La nécessité d’agir. L’urgence écologique, nous l’avons déjà dit, ne se discute plus. Pendant longtemps réduites à une utopie, les préoccupations environnementales ont fini par prendre des allures dystopiques. Le rôle des activités humaines dans le dérèglement climatique auquel nous assistons est, en outre, avéré⁸. Ce contexte inquiétant, auquel les opinions publiques se montrent de plus en plus sensibles, rend particulièrement crucial le respect par les Etats des engagements pris au plan international, en particulier dans le cadre du Sommet de la Terre de Rio de Janeiro (1992), du Protocole de Kyoto (1997) et, plus récemment, de l’Accord de Paris (2016) ou du Pacte vert pour l’Europe (2019). De telles évolutions affectent le travail en tant qu’activité humaine et, potentiellement aussi, le droit du travail lui-même⁹, leurs destins étant liés. Si le travail se doit d’intégrer les enjeux liés à la transition écologique, le droit du travail doit, à coup sûr, en raison des fonctions (sociale, économique, mais également sociétale) qu’il assume, prendre sa part dans cette transformation, sinon même contribuer à ce changement de paradigme. Cela conduit-il à ériger le dialogue social en instrument d’action privilégié ? Faut-il y voir la seule stratégie possible ? Pas forcément. Du *soft law* au *hard law*, le droit dispose, à dire vrai, de toute une palette d’actions. C’est néanmoins cette voie du dialogue social qui, à ce stade, semble bénéficier des faveurs de nos gouvernants. D’où l’émergence dans notre droit du travail de la figure du dialogue social et écologique, à la faveur d’une série de raisons (A), avant que la loi « Climat et résilience » du 22 août 2021 ne la consacre de façon éclatante (B).

A. Les raisons de l’émergence

Conjonction. Sans doute la figure du dialogue social et écologique se présente-t-elle comme l’une des expressions contemporaines de ce modèle de dialogue social auquel nous faisons référence et qui ne cesse de se déployer en se dotant de nouveaux objets¹⁰. A partir du moment où le dialogue social s’affiche comme paradigme des relations du travail, sinon du droit du travail en tant que tel, il n’est pas surprenant que celui-ci apparaisse, pour les pouvoirs publics, comme le canal, le moyen ou, disons-le, l’instrument le plus approprié pour affronter les défis de notre temps, en particulier ceux liés aux enjeux environnementaux. S’en tenir à ce constat reviendrait toutefois à sous-estimer l’influence de deux autres phénomènes qui ont contribué à sceller cette perspective en la matière. La première tient au constat que, depuis plus de deux décennies, les grandes entreprises, notamment celles ayant une envergure mondiale, se sont attelées à définir – spontanément mais aussi parce qu’elles y étaient incitées par une série de standards ou d’indicateurs, par exemple en vue d’encourager la finance durable – les conditions de leur responsabilité sociale (ou sociétale). Cette évolution émana, dans une large mesure, d’acteurs soucieux, pour diverses raisons, de prôner un capitalisme responsable. Le législateur, dans le sillage de la directive 2014/95/UE du Parlement européen et du Conseil du 22 octobre

⁸ V. *supra*.

⁹ A ce sujet : F. Géa, « Droit du travail et transition écologique », *op. cit.*

¹⁰ V. notre chapitre conclusif – intitulé « Les voies du renouveau » – de l’ouvrage *Le dialogue social. L’avènement d’un modèle ?* (*op. cit.*, p. 659 et s., plus spéc. pp. 665-668).

2014¹¹, y a également pris sa part, en œuvrant, pour ainsi dire, à la densification normative, sinon à un durcissement¹², de ces exigences, par le truchement du cadre juridique du *reporting* (ou rapportage) extra-financier¹³ ou, avec la loi Pacte du 22 mai 2019, de l'intégration – entre autres – de la prise en considération des enjeux environnementaux à la gestion de l'intérêt social de la société¹⁴. Ce phénomène, qui, par hypothèse, procède des acteurs eux-mêmes ou tend à orienter leur action, a pu se concrétiser dans nombre de groupes ou d'entreprises par des accords-cadres internationaux et des accords-cadres européens soucieux de décliner leur politique en matière de responsabilité sociale ou sociétale, y compris en matière environnementale¹⁵. Il n'en reste pas moins que, jusqu'à présent, ces préoccupations ont, la plupart du temps, donné lieu à des chartes éthiques et des codes de conduite plutôt qu'à des conventions ou accords collectifs¹⁶. Mais la cristallisation de cette figure s'ancre aussi – et, pensons-nous, surtout – dans une exigence, mise en avant à l'origine par les syndicats, qui porte en elle la nécessité d'associer les salariés à ce défi, indépendamment de l'optique tendant à les reconnaître comme parties prenantes de l'entreprise : celle de transition juste. Cette référence a, aujourd'hui, acquis une indéniable centralité. C'est ainsi que l'Organisation Internationale du Travail (OIT), dans le sillage de travaux antérieurs, a défini une série de principes directeurs permettant d'assurer une transition vers des économies et des sociétés écologiquement plus durables, en faisant du dialogue social l'un de ses piliers¹⁷. Déjà inscrite dans le préambule de l'Accord de Paris sur le climat¹⁸, la « Transition juste » a, en outre, récemment donné lieu à la déclaration de la COP26, adoptée en novembre 2021, par laquelle la Commission européenne et quatorze pays ont affiché leur engagement à ce titre, en érigeant eux aussi parmi les principes d'action le soutien et la promotion du dialogue social¹⁹.

Orientations. La revendication d'une « transition juste » a pris, nous semble-t-il, une tournure singulière en France, avec le mouvement des Gilets jaunes. Révélateur, à coup sûr, d'une crise de la représentation de la société française, ce mouvement s'est, rappelons-le, constitué, en tout cas au départ, autour d'une revendication clairement identifiable, consistant dans le retrait de la taxe carbone – mais cachant une « révolte » bien plus ample²⁰. Voilà qui témoignait de ce que les mesures en faveur de l'environnement devaient être socialement justes pour être acceptées par les salariés. Sans participation des travailleurs à leur élaboration, point d'acceptabilité et

¹¹ Qui fut précisée en 2017 et 2019 par des « lignes directrices non contraignantes » et fait l'objet, à l'heure où nous écrivons ces lignes, d'une procédure de révision.

¹² Selon le point de vue de : I. Desbarats, « L'environnement et la norme sociale française », *JCP S.*, 14 déc. 2021, 1314, n° 4 et s.

¹³ Avec l'obligation pour les entreprises occupant plus de 500 salariés, et dont le total du bilan ou le chiffre d'affaires dépassent des seuils définis par décret (art. R. 225-10 et R. 22-10-29 C. com.), d'élaborer la déclaration annuelle de performance extra-financière (DPEF) prévue à l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

¹⁴ Art. 1833, al. 2, C. civ.

¹⁵ Sur cette dynamique, telle qu'elle se déploie aujourd'hui, v., not. : A. Mias, « L'entreprise mondiale explorée par ses accords », *Négociations* 2021/1, n° 35, p. 53 et s.

¹⁶ B. Teyssié, « L'environnement et la farandole des normes », *JCP S.*, 14 déc. 2021, 1312, n° 4 et s.

¹⁷ OIT, *Principes directeurs pour une transition juste vers des économies et des sociétés écologiquement durables pour tous*, 2015, not. §§ 23 et 24. *Adde* : BIT, *Transition juste vers des économies et des sociétés écologiquement durables pour tous*, Note d'orientation d'ACTRAV, 2018.

¹⁸ Les parties se montrant soucieuses de tenir compte, en l'occurrence, « des impératifs d'une transition juste pour la population active et de la création d'emplois décents et de qualité conformément aux priorités de développement définies au niveau national » (Accord de Paris, signé le 22 avril 2016).

¹⁹ Ainsi d'ailleurs que l'implication des parties prenantes (*Supporting the Conditions for a Just Transition Internationally. Green growth, decent work, and economic prosperity in the transition to net zero*, 4 nov. 2021).

²⁰ En ce sens, not. : P. Blavier, *Gilets jaunes. La révolte des budgets contraints*, PUF, 2021.

finalement point d'avancée. Tel était l'un des principaux enseignements que l'on pouvait tirer de cet épisode. Cette conviction fut exprimée par les membres de la Plateforme RSE dans un avis rendu sous l'égide de France Stratégie en mars 2019, qui recommandait « d'impliquer les salariés et leurs représentants le plus en amont possible dans les étapes de la démarche RSE », notamment en érigeant la stratégie de l'entreprise en la matière en « sujet de dialogue social »²¹. De même inspira-t-elle, en octobre 2020, l'avis que rendit, de son côté, le Conseil économique, social et environnemental (CESE) : « Une manière d'intégrer les objectifs de développement durable dans une stratégie des entreprises cohérente et comprise par les salariés et les salariées serait de développer un véritable dialogue social autour de ces objectifs », faisait-on observer, avant de préconiser que le comité social et économique soit en mesure de traiter utilement les questions environnementales qui concernent l'entreprise lors d'une session annuelle dédiée²². L'accent se trouvait mis, de la sorte, sur la concertation avec les représentants du personnel, en veillant, du reste, à y associer l'ensemble des salariés – au-delà des élus. Les propositions de la Convention Citoyenne pour le Climat, instituée suite au mouvement des Gilets jaunes, consistèrent, elles aussi, à « renforcer le rôle des CSE (...) dans la transition bas-carbone des produits et des processus des entreprises » par l'élargissement de l'objet des consultations récurrentes, tout en suggérant de rendre obligatoire une négociation annuelle sur la gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) ainsi que sur la mixité des métiers²³. C'est dire qu'en syntonie avec la perspective qui paraît se dessiner en droit de l'Union européenne²⁴, le dialogue social se présente, à l'aune des orientations défendues, comme la voie la plus appropriée pour intégrer au droit du travail les enjeux liés à la transition écologique.

B. L'heure de la consécration

Le tournant législatif. Le législateur, dès lors qu'il entendait renforcer la prise en considération des enjeux environnementaux dans les entreprises en usant, parmi d'autres instruments, des leviers propres au droit du travail, ne pouvait, dans ces conditions, que tenter de donner consistance à ce « dialogue social et écologique » auquel maintes vertus semblaient prêtées. Un premier pas fut accompli avec la loi n° 2019-1428 du 24 décembre 2019 d'orientation des mobilités qui ajouta, au titre des dispositions supplétives du Code du travail relatives à la négociation annuelle sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail, un nouveau sujet de négociation²⁵ relatif aux mesures visant à améliorer la mobilité des salariés entre leur résidence habituelle et leur lieu de travail, notamment par l'incitation « à l'usage des modes de transport vertueux »²⁶. Cette disposition ne figurait pas, à l'origine, dans le projet de loi. Elle ne fut introduite dans sa première version que lors de

²¹ Plateforme RSE, *La RSE, démarche de dialogue et de levier de transformation*, France Stratégie, Avis, mars 2019, p. 8.

²² *Favoriser l'engagement civique et la participation citoyenne au service du développement durable*, Avis présenté par T. Cadart, Les avis du CESE, Les éditions des Journaux officiels, oct. 2020, p. 52.

²³ Convention Citoyenne pour le Climat, *Les propositions de la Convention Citoyenne pour le Climat*, version corrigée du 29 janv. 2021, p. 100.

²⁴ V., à ce sujet : J.-Ph. Lhernould, « Une Europe sociale durable en 2030 ? Petit exercice de futurologie », *JCP S.*, 14 déc. 2021, 1315, plus spéc. n° 14 et s.

²⁵ Pour les entreprises dans lesquelles un délégué syndical peut être désigné au regard des conditions posées par l'article L. 2143-3 du Code du travail et dont cinquante salariés au moins sont employés sur un même site.

²⁶ Art. L. 2242-17, 8°, C. trav.

l'examen en première lecture du texte à l'Assemblée nationale, dans un relatif consensus²⁷. A la suite d'une concertation avec les partenaires sociaux, le Gouvernement entreprit, un an plus tard, de prendre appui sur la négociation d'entreprise relative à la gestion des emplois et des parcours professionnels, et fit le choix de l'inscrire dans une forme de dialogue social territorial associant de multiples acteurs, afin de favoriser les « transitions collectives », autrement dit le passage, d'un secteur d'activité vers un autre, de salariés occupant des emplois fragilisés vers des métiers dits porteurs²⁸. La conception originelle de ce dispositif consistait en un pari qui néanmoins n'impliquait aucune modification législative, puisqu'il reposait avant tout sur le jeu des acteurs concernés. Cela contribua, à notre avis, à donner au dialogue social et écologique une déclinaison aussi nouvelle que singulière – nous y reviendrons²⁹. Mais, bien sûr, la véritable rupture en la matière provient de la loi n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets, dite loi « Climat et résilience ». Les articles 40 et 41 de cette loi, logés dans le chapitre intitulé « Adapter l'emploi à la transition écologique », ne se contentent pas de modifier à la marge, au travers de simples ajustements, des dispositions légales. Ils impriment en leur sein une conception nouvelle qui confère, pour la première fois, une véritable consistance au dialogue social environnemental (ou écologique). Il ne s'agit pas simplement de doter le dialogue social d'une « coloration » nouvelle, en l'occurrence de le « verdir » (selon la terminologie que l'on a vu, dans la période récente, et sans mauvais jeu de mots, fleurir). Cette figure signifie plus fondamentalement la reconnaissance de responsabilités nouvelles.

Des responsabilités nouvelles. L'objectif initial du projet de loi présenté par le Gouvernement, à cet égard, était double. Il consistait, d'une part, à intégrer la prise en compte des conséquences environnementales dans les décisions de l'employeur à travers les procédures d'information-consultation du comité social et économique et, d'autre part, à favoriser l'anticipation, par les branches comme par les entreprises, des effets de la transition écologique sur les emplois et les compétences³⁰. L'ambition d'élargir les missions de comité social et économique aux enjeux écologiques ouvrait sur une alternative possible, entre l'instauration d'un sujet, nouveau mais spécifique, de consultation récurrente et l'idée que ce thème, parce qu'il doit irriguer l'ensemble de l'activité de l'entreprise, a vocation à s'inscrire au cœur des concertations préexistantes. C'est clairement la seconde option qui a été retenue, afin de consacrer – comme l'a expliqué, à maintes reprises, la députée Cendra Motin, rapporteure de ce volet précis du projet de loi – une

²⁷ Ainsi Elisabeth Borne, qui était alors la ministre chargée des transports, se félicita-t-elle de ce que, parmi les députés, « il y [ait] une unanimité pour faire de la mobilité un thème du dialogue social dans les entreprises » (E. Borne, in Ass. nat., *Compte-rendu des débats. Séance du mardi 11 juin 2019*, 2^e séance). Madame Pompili observait, quant à elle, que « les discussions sur la mobilité [étaient] encore trop souvent inexistantes dans les entreprises » (*Ibid.*). Initialement, le projet de loi, dans son article 26, s'attachait à renouveler, par le recours au « forfait mobilité », le cadre juridique (issu de la loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte) permettant à l'employeur de prendre en charge tout ou partie des frais engagés par ses salariés afin d'effectuer ce déplacement à vélo ou en co-voiturage, sans prévoir – ni interdire – qu'un accord collectif puisse s'emparer de ce sujet.

²⁸ Instr. n° DGEFP/SDPFC/MDFF/2021/13 du 11 janv. 2021 relative au déploiement du dispositif « Transitions collectives » prévu par France relance, Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion.

²⁹ V. *infra*, Partie II.

³⁰ *Étude d'impact. Projet de loi portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets*, 10 fév. 2021, spéc. pp. 151-152.

« démarche transversale »³¹, et non pas une approche « en silo »³². Voilà bien ce qui a inspiré les modifications consistant à poser, d'un côté, que le comité social et économique doit être informé et consulté sur « les conséquences environnementales des mesures » envisagées par l'employeur pour les questions intéressant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise³³ et, d'un autre côté, que les procédures d'information et consultation récurrentes – sur les orientations stratégiques de l'entreprise, sur sa situation économique et financière, ainsi que sur sa politique sociale, les conditions de travail et l'emploi – doivent, quant à elles, porter sur « les conséquences environnementales de l'activité de l'entreprise »³⁴. Cette approche, qui nous paraît prendre acte du rôle majeur, central, des activités humaines dans le dérèglement climatique³⁵, institue des responsabilités nouvelles. Et d'abord, nous semble-t-il, celle de l'employeur lui-même, au titre des informations³⁶ qu'il est tenu de transmettre au comité. Certes, observera-t-on, les représentants des salariés pouvaient déjà obtenir – le cas échéant par un biais – certains de ces éléments³⁷. Cette situation n'était guère satisfaisante car elle reposait sur un présupposé contestable au plan conceptuel, selon lequel les enjeux relatifs à la transition écologique ne concerneraient qu'indirectement le travail, proprement dit. Un changement de cap, de la sorte, s'opère, qui trouve son prolongement dans l'extension du contenu impératif de la base de données économiques et sociales aux conséquences environnementales de l'activité de l'entreprise, et ce, qu'un accord collectif configure ou non cette base – rebaptisée, au passage, « base de données économiques, sociales et environnementales »³⁸. Par-là même, le dialogue

³¹ « Avec une information-consultation consacrée spécifiquement à la transition écologique, on risquerait en réalité de perdre de la substance. Il est beaucoup plus utile d'adopter une démarche transversale : ainsi, la question écologique est présente à chaque instant dans toutes les têtes » (C. Motin, in Ass. nat., *Rapport au nom de la commission spéciale chargée d'examiner le projet de loi, après engagement de la procédure accélérée, portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets (n° 3875 rect.)*, Tome III, Comptes-rendus – volume I, n° 3995, enregistré à la présidence de l'Ass. nat. le 19 mars 2021, p. 332). La députée Delphine Batho, parmi d'autres, fit, quant à elle, valoir au soutien de la proposition d'une consultation récurrente et spécifique l'argument diamétralement opposé : « il ne faut pas que ces enjeux soient dilués parmi les autres compétences de l'organe, autrement dit du comité social et économique (*Ibid.*). Et elle ajoutait : « Compte tenu de ce qu'est le dialogue social dans les entreprises, si l'on ne prévoit pas ce temps spécifique, aucune attention ne sera portée à ces enjeux » (*Ibid.*, p. 333).

³² Les enjeux environnementaux, déclarait la rapporteure, « doivent être pris en compte à propos de tous les thèmes : il ne faut pas raisonner en silo » (C. Motin, *op. cit.*, p. 335 – *Adde*, l'analyse développée par Cendra Motin, pour écarter les amendements n°s 740, 1173 et 2592, Ass. nat., *Compte-rendu des débats. Séance du mardi 06 avril 2021*). Cet argument fut l'un de ceux avancés pour écarter, dans le cadre des travaux de la commission spéciale de l'Assemblée nationale, les amendements (n°s 308 et 1957) visant à instituer une obligation de créer, dans certaines entreprises, une « commission environnement » au sein du comité social et économique.

³³ Art. L. 2312-8, III, C. trav.

³⁴ Art. L. 2312-17, dernier al., C. trav.

³⁵ *V. supra.*

³⁶ Dont l'identification précise suscitera inévitablement des discussions, compte tenu du caractère – délibérément indéterminé – de la notion de « conséquences environnementales ». Sur ce point, v., d'ailleurs, les réflexions de : J.-Y. Kerbourc'h, « Les prérogatives d'ordre environnemental du comité social et économique », *JCP S.*, 14 déc. 2021, 1316, n° 12.

³⁷ L'on songe, s'agissant des entreprises comportant plus de 500 salariés, au bilan des émissions de gaz à effet de serre, publié sur le site de l'Ademe, ou aux informations intégrées au rapport extra-financier de l'entreprise, suivant les lignes directrices inspirées de la *Taskforce on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD), mais également aux divers bilans exigés pour des entreprises de taille plus restreinte, notamment en vertu des articles L. 229-5 du Code de l'environnement ou, pour mentionner l'illustration la plus récente, le décret n° 2021-1784 du 24 décembre 2021 relatif aux bilans simplifiés d'émissions de gaz à effet de serre.

³⁸ L'extension de l'objet de cette base concernant, du reste, tant l'hypothèse où celle fait l'objet d'un aménagement par voie d'accord sur le fondement de l'article L. 2312-21 du Code du travail, que dans le cadre des dispositions légales supplétives de l'article L. 2312-36, applicables en l'absence d'accord. Ces modifications, non prévues par le projet de loi initial, résultent de l'amendement n° 5220 présenté par la rapporteure, Cendra Motin.

social et écologique prend déjà sens à travers la transmission directe d'informations pertinentes sur ce thème. L'objectif poursuivi consiste cependant à associer étroitement, comme cela avait été préconisé³⁹, sinon les salariés eux-mêmes, du moins leurs représentants, de façon à ce que les décisions de différents ordres (économique, organisationnel...) puissent être appréhendées, jaugées, au regard de leur impact environnemental. L'approche se veut procédurale, conduisant tantôt à des diagnostics partagés tantôt à des mises en garde qu'exprimeront, selon leur teneur, les avis du comité social et économique. Ce qui investit cette instance d'un rôle, d'une mission, de garant s'agissant de ces enjeux – sans en faire, pour autant, un « comité social, économique et environnemental ». A réduire les modifications introduites par la loi à de simples adjonctions techniques, on manquerait néanmoins l'essentiel, en passant à côté des déplacements qu'induit, actuellement et plus encore potentiellement, la responsabilité qui incombe aux représentants du personnel. La réécriture des textes légaux contribue à en régénérer le sens. L'énoncé inscrit au I de l'article L. 2312-8 du Code du travail, tel qu'il résulte de la loi « Climat et résilience », en donne la meilleure illustration. A la faveur d'un amendement doublé d'un sous-amendement, adoptés à l'Assemblée nationale, puis supprimés par le Sénat, avant d'être réintroduits, avec une rédaction différente, en commission mixte paritaire, la modification du texte s'est, au fil de la discussion parlementaire, enrichie d'une signification nouvelle impliquant que les intérêts des salariés, devant faire l'objet d'une prise en compte permanente par le comité social et économique aux fins d'assurer l'expression collective de ceux-ci dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production, doivent s'apprécier « notamment au regard des conséquences environnementales de ces décisions »⁴⁰. Ce faisant, n'est-ce pas la compréhension même de ces intérêts, à savoir la manière dont le comité est censé les envisager, qui se trouve revisitée par rapport aux schèmes d'analyse antérieurs ? Elargir la focale conduit à les penser autrement. C'est à un déplacement comparable qu'invite le second volet, relatif au dialogue social et écologique, que consacre la loi du 22 août 2021. En assignant aux négociations obligatoires, de branche et d'entreprise⁴¹, relatives à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ainsi qu'à la gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP), l'objectif de répondre, notamment, « aux enjeux de la transition écologique », les dispositions en cause, bien que supplétives, instituent entre ces objets un lien qui imprime⁴² une finalité aux négociations concernées. Aussi consolident-elles les « transitions collectives » que les pouvoirs publics invitent à accomplir⁴³. Par le canal du dialogue social, il

³⁹ V. *supra*.

⁴⁰ Art. L. 2312-8, I, C. trav. Telle qu'elle résultait de l'amendement n° 4144 suivi du sous-amendement n° 7306, la référence aux conséquences environnementales se rapportait, syntaxiquement, aux « décisions [de l'employeur] relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise », alors que, dans la version promulguée du texte, elle réfère, nous semble-t-il, directement aux « intérêts » des salariés – y compris pour les décisions concernant l'organisation de travail, la formation professionnelle et les techniques de production.

⁴¹ S'agissant, plus précisément, des entreprises ou groupes d'entreprises d'au moins 300 salariés ou des entreprises ou groupes d'entreprises de dimension communautaire comportant un établissement ou une entreprise d'au moins 150 salariés en France (art. L. 2242-2 C. trav.).

⁴² Sauf à être rompu par les conventions ou accords mentionnés, respectivement, aux articles L. 2241-4 et suivants du Code du travail, pour la négociation de branche, et aux articles L. 2242-10 et suivants, pour la négociation en entreprise. Le risque serait relativement faible, selon la rapporteure, laquelle affirme que « ce sont les dispositions supplétives qui sont presque systématiquement appliquées » (C. Motin, *op. cit.*, p. 331 – *Adde* : Ass. nat., *Compte-rendu des débats. Séance du mardi 06 avril 2021*, à l'appui d'un avis défavorable à l'égard de l'amendement n° 2596).

⁴³ V. *supra*.

s'agit, non seulement d'impliquer les acteurs du travail, mais aussi, plus fondamentalement, de les amener à prendre leurs responsabilités pour œuvrer – ensemble – à la transition écologique.

II – Le temps de l'appropriation

Le jeu des acteurs (du dialogue social). Le dialogue social et écologique a ses textes légiférés. Le décor est campé, l'intrigue – sous l'angle des enjeux – posée. Seulement, ce dialogue ne se concrétisera, chacun le pressent, qu'au travers du jeu des acteurs du dialogue social. Entendent-ils s'engager dans ce dialogue ? Telle est la question qui, désormais, se pose. La cristallisation de cette figure du dialogue social et écologique n'aura d'effectivité que si, à ce temps, succède celui de son appropriation par lesdits acteurs. Si leurs comportements ne peuvent être anticipés, il est permis d'identifier les voies que cette appropriation peut emprunter (**A**) et, au-delà, de conjecturer que le problème essentiel tient en la capacité de ces acteurs à s'engager dans ce dialogue, en l'incarnant (**B**).

A. Les voies de l'appropriation

Le canal de la négociation. Dans le dialogue social et écologique, tel que l'a orchestré jusqu'à présent le législateur français, la négociation collective occupe un rang ancillaire. Nous voulons dire par là que, pour l'heure, la loi l'a cristallisé en misant d'abord sur la concertation avec le comité social et économique. Nous l'avons constaté⁴⁴, la voie négociée n'a, pour le moment, été réservée par la loi que dans deux hypothèses : les mobilités durables, d'une part, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (au service de la transition écologique), d'autre part. Ce choix s'explique aisément. C'est, en effet, sur ces terrains que les négociateurs s'étaient montrés les plus enclins à négocier, s'agissant des questions environnementales. Il semble, dès lors, que le législateur se soit attaché à s'appuyer sur des tendances préexistantes, en cherchant à les amplifier. Ainsi repère-t-on des accords d'entreprise conclus avant la loi du 24 décembre 2019 mettant en place une « prime vélo » ou des « indemnités kilométriques vélo »⁴⁵, et, de manière générale, favorisant des modes de transport « écoresponsables »⁴⁶, mais leur nombre s'est fortement accru après cette réforme, sous l'effet des négociations sur le dispositif facultatif des mobilités durables⁴⁷. Les démarches consistant à appréhender la gestion prévisionnelle des

⁴⁴ V. *supra*.

⁴⁵ Par ex. : Accord collectif relatif à la mise en place d'une indemnité kilométrique vélo, 27 mars 2018, Bpifrance Investissement ; Accord de transition écologique : prime de transport & indemnités kilométriques vélo, 16 juill. 2019, Queguiner matériaux ; Accord d'entreprise. Prime annuelle vélo, 10 déc. 2019, Mission Locale Jeune. Ces accords fixaient ainsi, de manière négociée, les modalités du dispositif créé par la loi du 17 août 2015 (préc.).

⁴⁶ Not. : Accord d'entreprise relatif à l'écomobilité, 5 déc. 2019, Octapharma, qui encourage l'usage de « transports verts » (mise à disposition, achat groupé de vélos, mais encore réparation et stationnement de ceux-ci) ainsi que le recours au co-voiturage et aux transports en commun. *Adde* : Accord collectif relatif à la mobilité durable, 12 nov. 2019, Groupe EDF.

⁴⁷ Parmi de nombreux exemples, v. : Accord mobilités durables, 17 déc. 2020, UFC-Que choisir ; Plan de mobilité et moyens de déplacement, 20 déc. 2020, Unitol, se donnant pour objectif de favoriser la « mobilité douce » (vélo, trottinette, voitures électriques) et prévoyant une indemnité de déménagement pour les salariés rapprochant leurs domiciles du lieu de travail ; Accord relatif aux mobilités durables, 22 déc. 2020, Solvéo Energie ; Accord forfait mobilités durables, 5 janv. 2021, Les amitiés sociales ; Accord d'entreprise relatif à la mobilité des salariés, 22

emplois et des compétences au regard des évolutions impliquées par la transition écologique, qui avaient pu être engagées dans certains secteurs exposés⁴⁸, se sont, quant à elles, développées au cours de l'année 2021⁴⁹, et ce, principalement, grâce aux accords d'entreprise négociés dans le cadre du dispositif « Transco »⁵⁰. Du côté des branches, cette question apparaît, en tout cas pour le moment, plus rarement traitée, même si certaines conventions s'y sont attelées⁵¹. Quid cependant au-delà de ces deux thématiques ? Certaines négociations d'entreprise ont pu innover en marge de la loi, par exemple en instaurant un groupe de travail dont la mission consiste à étudier les possibilités ou mesures susceptibles de « faciliter les modalités d'une reprise potentielle d'anciens véhicules contre des véhicules hybrides »⁵². Les innovations, en dehors des impulsions données par la loi (et/ou par les pouvoirs publics), demeurent cependant rares et timides⁵³. Encore faut-il réserver le cas de ces accords majoritaires qui, en se saisissant de la liberté que la loi leur confère, ont institué des commissions supplémentaires du comité social et économique dont les missions sont avant tout centrées sur les enjeux environnementaux. L'on mentionnera, à ce titre, aux côtés de multiples commissions « développement durable »⁵⁴ ou « environnement »⁵⁵ mises en place ailleurs, un accord daté du 17 février 2020 qui crée, entre autres, une « Commission de la Transition Écologique » chargée de quatre missions : préparer et participer aux réunions du CSE liées à la survenance d'un événement grave lié à l'activité des entreprises de l'UES ayant porté atteinte – ou ayant pu porter atteinte – à la santé publique et/ou à l'environnement, formuler des propositions d'actions permettant d'améliorer la performance énergétique, les modes ou les types d'utilisation de l'énergie et les quantités d'énergie utilisées, proposer des mesures d'amélioration des politiques liées à la préservation

sept. 2021, Institut Bergonié ; Accord collectif relatif à la mobilité durable des salariés, 22 nov. 2021, Hambach Automotive Exteriors ; Accord d'entreprise relatif au forfait mobilité durable, 3 déc. 2021, IFP Energies nouvelles.

⁴⁸ A l'instar du secteur de l'énergie. V., par ex. : Accord DSEI 2019-2021 portant sur l'accompagnement social des transformations, la préparation de l'avenir, l'emploi et le développement des parcours professionnels, 18 déc. 2018, EDF ; Accord inter-établissements relatif à la gestion des emplois et des parcours professionnels, 16 mars 2020, Gazel Energie Generation.

⁴⁹ Not. : Accord relatif à la gestion des emplois et des parcours professionnels et la mixité des métiers, 7 oct. 2021, Tredi ; Accord sur la gestion des emplois et des parcours professionnels, 2 nov. 2021, MBDA France ; Accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, 3 nov. 2021, Sovec Entreprises.

⁵⁰ Le site de Légifrance permettait, fin 2021, d'en identifier environ soixante-dix. Parmi eux, v. : Accord relatif à la mise en œuvre du dispositif « Transitions collectives », 26 fév. 2021, Geciam ; Accord relatif à la mise en œuvre du dispositif « Transitions collectives », 21 mai 2021, V2G Prod Consulting ; Accord relatif à la mise en œuvre du dispositif « Transitions collectives », 29 oct. 2021, Sifa Technologies ; Accord relatif à la mise en œuvre du dispositif « Transitions collectives », 24 nov. 2021, Safem. Sur ce dispositif, v. *infra*, Partie II.

⁵¹ V., not., l'accord du 1^{er} déc. 2020 relatif à la formation et à l'alternance, conclu dans la branche des industries électriques et gazières.

⁵² Protocole d'accord salarial pour 2019, 20 déc. 2018, EATLP SAS.

⁵³ C'est, nous semble-t-il, à un constat similaire qu'aboutit le volet français du rapport européen « Agreement », résultant notamment de l'examen d'accords collectifs conclus, pour l'essentiel, avant fin 2019. A ce sujet, v. : A. Bugada (dir.), *Négociation collective et environnement*, coll. Planète social, LexisNexis, 2021, pp. 51-77. Notre collègue Alexis Bugada estime que la dynamique de négociation de « clauses vertes » reste modeste, même si elle s'amplifie (A. Bugada, « La négociation collective et l'environnement », *JCP S.*, 14 déc. 2021, 1317, n° 2).

⁵⁴ V., not. : Accord relatif à la promotion du dialogue social, 12 sept. 2018, Boulanger. *Adde* : Accord sur la mise en place du comité social et économique, 8 août 2019, Storengy France, créant une commission « Développement durable et biodiversité » ; Accord sur le fonctionnement et les attributions de la nouvelle instance représentative du personnel, le Comité Social et Économique (CSE), 17 mai 2019, Liebherr-Aerospace Toulouse, mettant de son côté en place, parmi les commissions en charges des activités sociales et culturelles, une commission « Développement durable et RSE ».

⁵⁵ Not. : Accord collectif relatif au fonctionnement du comité social et économique, 6 juin 2019, Soletanche Bachy International ; Protocole de sortie de fin de conflit dans le cadre des NAO 2021, 15 juill. 2021, Trixell. *Adde* : Accord sur le fonctionnement du comité social et économique de l'unité économique et sociale, 24 juin 2020, Almond / Hifield / Rampar, instaurant une commission « Environnement et Développement Durable ».

de l'environnement, et mener des actions de sensibilisation et d'accompagnement du personnel face aux problématiques de mobilité, d'impact environnemental et sociétal⁵⁶. En pareille hypothèse, la négociation collective s'attache, il est vrai, à configurer le comité social et économique afin que celui-ci soit en mesure d'œuvrer utilement en ce domaine.

Les ressorts procéduraux. Les dispositions issues de la loi « Climat et résilience » apparaissent trop récentes pour tenter d'apprécier les usages que les comités sociaux et économiques feront des prérogatives qui leur ont été reconnues en matière environnementale. Il est toutefois permis de formuler l'hypothèse suivante : l'utilisation, par les représentants des salariés, des nouvelles règles pourra s'inscrire dans une finalité de co-construction ou, au contraire, de contestation de la décision de l'employeur. Sans doute la capacité de ces mêmes acteurs à endosser le rôle qui leur est confié exercera-t-elle une influence dans le positionnement adopté⁵⁷. Compte tenu de l'obligation pour l'employeur d'informer le comité social et économique sur les conséquences environnementales de l'activité de l'entreprise lors des consultations récurrentes mais aussi des mesures qu'il envisage de prendre dans le champ des questions intéressant l'organisation, la gestion et la marche de l'entreprise⁵⁸, l'on peut conjecturer que l'absence d'information suffisante ou pertinente en la matière suscitera des actions contentieuses afin de demander au juge de suspendre le projet en cause, aux conditions et limites posées par la loi ainsi que par la jurisprudence. A l'occasion d'un projet comportant, par exemple, des mesures de compression des effectifs, modifiant les conditions de travail ou d'emploi ou, par le truchement d'un renouveau des techniques de production, introduisant de nouvelles technologies, les représentants des salariés pourraient trouver là, pour peu que l'employeur n'ait pas transmis l'ensemble des éléments nécessaires ou actualisé la base de données à cette fin, un moyen – procédural – de contestation potentiellement efficace. En outre, les délais préfixes applicables en matière de consultations récurrentes ne commenceront à courir qu'à compter de cette communication ou de cette actualisation, sous réserve que les représentants des salariés sachent réagir en temps utile, en saisissant le juge des référés, à la défaillance de l'employeur⁵⁹. Le rôle que joueront ces informations relatives aux conséquences environnementales de l'activité de l'entreprise et à certaines décisions envisagées par l'employeur sera tributaire de la conception que s'en feront les juges. Si ces derniers prennent la mesure de ce que les éclairages attendus constituent la condition d'une analyse partagée – car tel est bien, nous semble-t-il, l'objectif recherché – des enjeux liés à la transition écologique, la compréhension de ce cadre procédural, où se discutent les questions se rapportant au travail, en sortira vraisemblablement affectée. C'est à travers ce prisme, déjà, que se posera la problématique de savoir si ces enjeux ne sont qu'incidents, subalternes, ou, au contraire, se révèlent intégrés, donc consubstantiel, au travail, en prenant au sérieux la transformation paradigmatique qui, à cet égard, semble à l'œuvre. Pour que ces rouages procéduraux produisent les effets escomptés, encore faut-il cependant que les représentants des salariés se montrent en capacité d'endosser la mission dont la loi prétend les investir. Là réside le défi – comme souvent, en matière de dialogue social.

⁵⁶ Accord de révision de l'accord collectif d'UES sur la détermination du périmètre du comité social et économique, 17 fév. 2020, Petzl Distribution / Zedel, plus spéc. chap. 6, pp. 20-21.

⁵⁷ V. *infra*.

⁵⁸ V. *supra*.

⁵⁹ Sur tous ces aspects, v. : G. Loiseau, P. Lokiec, L. Pécaut-Rivolier, P-Y. Verkindt, *Droit de la représentation du personnel*, Dalloz action 2019/2010, Dalloz, 1^{ère} éd., 2018, p. 758-762, n° 432.501 et s.

B. La capacité d'appropriation

Le besoin de compétences. La loi « Climat et résilience », dans son volet relatif au dialogue social et écologique, érige le comité social et économique, nous l'avons vu⁶⁰, en acteur principal du changement consistant à inscrire au cœur des processus décisionnels se rapportant au travail la prise en compte des enjeux environnementaux. Ce choix n'allait pas de soi. Les membres du comité et, en particulier, ceux composant la délégation du personnel présentent-ils aujourd'hui – et auront-ils demain – les compétences que requiert une expertise des conséquences environnementale de l'activité de l'entreprise ou de mesures touchant, par exemple, aux techniques de production ainsi qu'à l'organisation du travail ? Le Conseil économique, social et environnemental n'en semblait pas convaincu, dans son avis daté d'octobre 2020 : s'il suggérait de permettre au comité social et économique de se prononcer, à son initiative et annuellement, sur les questions environnementales concernant l'entreprise⁶¹, son analyse l'inclinait à préconiser la mise en place d'un « Comité d'environnement » dans les entreprises, chargé précisément « d'étudier l'impact environnemental de l'entreprise et de formuler des propositions pour le réduire ». L'idée consistait à créer une instance *ad hoc*, intégrant des salariés élus ou non, mais désignés par le comité social et économique, pour favoriser, en la matière, un « dialogue social riche et constructif » qui, bien qu'institutionnel, se révélait d'un nouveau type⁶². Cette préconisation ne s'inspirait pas seulement du souci d'asseoir, à ce titre, la politique de l'entreprise sur une forme de démocratie participative, mais procédait également de la nécessité « d'intégrer les compétences présentes dans l'entreprise »⁶³. Ce qui, *a contrario*, laissait entendre que les membres de la délégation du personnel au comité social et économique ne sont pas forcément dotés, dans leur ensemble, et naturellement, des compétences attendues. L'optique se voulait réaliste. L'option privilégiée par le Gouvernement ayant, au contraire, consisté à inscrire le sujet dans les attributions du comité social et économique, la question de la capacité des membres de l'instance à exercer de telles missions n'a pas manqué de surgir dans les débats parlementaires, d'autant que le projet de loi initial ne l'abordait nullement. Si la nécessité de permettre aux représentants de salarié de se former aux enjeux de la transition écologique fit consensus, ses modalités, elles, ont suscité quelques divergences. Convenait-il d'instaurer une voire des journées de formation supplémentaires ou de mobiliser, à cette fin, les dispositifs existants ? De nouveau, c'est la seconde branche de l'alternative qui a été retenue, et ce, si l'on en croit les arguments invoqués par la rapporteure, non seulement en raison du « coût pour l'entreprise » que pourrait impliquer la première option⁶⁴, mais aussi au motif que l'approche « en silo » se révélerait, ici comme en matière de procédure d'information-consultation⁶⁵, inadaptée pour les formations portant sur ces enjeux⁶⁶. Aussi le texte a-t-il été

⁶⁰ V. *supra*.

⁶¹ *Favoriser l'engagement civique et la participation citoyenne au service du développement durable*, op. cit., p. 52, Préconisation 12.

⁶² *Ibid.*, p. 53, Préconisation 13.

⁶³ *Ibid.*

⁶⁴ C. Motin, in Ass. nat., *Rapport au nom de la commission spéciale chargée d'examiner le projet de loi, après engagement de la procédure accélérée, portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets (n° 3875 rect.)*, op. cit., p. 335.

⁶⁵ V. *supra*.

⁶⁶ Face aux amendements soutenus par Jennifer De Temmerman et Gérard Leseul, la rapporteure déclara ainsi : « La transition écologique concernera désormais le monde du travail et l'entreprise dans leur intégralité (...). Il ne nous semble donc vraiment pas opportun de procéder en silo, en créant des heures ou des formations spécifiques

complété, au stade de son examen en première lecture à l'Assemblée nationale⁶⁷, pour élargir d'abord le champ de la formation économique destinée, dans les entreprises d'au moins cinquante salariés, aux membres titulaires du comité social et économique élus pour la première fois⁶⁸, ensuite celui de la formation économique, sociale et syndicale, ouvrant droit à un congé de formation, dont bénéficient les salariés appelés à exercer des fonctions syndicales⁶⁹. Sera-ce suffisant ? « Satisfaire le besoin, sur ces sujets, d'une montée en compétences des partenaires sociaux dans l'entreprise est (...) essentiel si l'on veut engager un véritable dialogue économique, social et écologique », faisait, à raison, valoir la sénatrice Gisèle Jourda⁷⁰. Ce besoin s'est manifestement heurté au refus de faire de la transition écologique, y compris en matière de formation des représentants du personnel, un sujet autonome par rapport aux autres questions relatives au travail⁷¹. C'est dire que cette conception incarne l'un des marqueurs de ce volet de la réforme.

Le besoin d'accompagnement. Le besoin des représentants des salariés en termes d'acquisition des compétences ne doit toutefois pas faire illusion. Pour pouvoir s'engager dans une discussion argumentée s'agissant des conséquences environnementales de l'activité de l'entreprise ou de mesures envisagées par l'employeur, et pour anticiper les enjeux liés à la transition écologique, il apparaît indispensable que les représentants des travailleurs soient accompagnés. « L'échange nourri peut difficilement se passer d'experts », comme le fait observer Antoine Lyon-Caen⁷². Or, curieusement, alors que le projet de loi avait, dès sa mouture initiale, envisagé de confier aux opérateurs de compétences une mission d'information et de soutien aux petites et moyennes entreprises ainsi qu'aux branches professionnelles sur les enjeux liés à l'environnement et au développement durable, afin de les accompagner dans leurs projets d'adaptation à la transition écologique⁷³, aucun dispositif de ce type n'était spécifiquement prévu en matière de dialogue social et écologique. Fallait-il s'en remettre aux possibilités de recourir à l'expert habilité dans les hypothèses prévues par la loi⁷⁴ ou à l'expert libre dont la rémunération est intégralement prise en charge par le comité⁷⁵ ? Les parlementaires ont d'emblée convenu de la nécessité de permettre aux représentants du personnel de faire appel à un expert, mais lequel, au juste ? Un expert qualifié, compétent en matière de développement durable ? L'expert-comptable ? C'est cette seconde solution qu'a retenue le législateur, s'agissant des consultations récurrentes de

consacrées à l'écologie dans l'entreprise, alors que ce sujet est absolument transversal » (C. Motif, in Ass. nat., *Compte-rendu des débats. Séance du 06 avril 2021, op. cit.*).

⁶⁷ Avec l'adoption des amendements n^{os} 5222, 5642 et 7196.

⁶⁸ Art. L. 2315-63 C. trav., mod., dont le premier alinéa précise, *in fine* : « Cette formation peut notamment porter sur les conséquences environnementales de l'activité des entreprises ».

⁶⁹ En la renommant, dès lors, « formation économique, sociale, environnementale et syndicale (art. L. 2145-1 et s. C. trav.) ».

⁷⁰ G. Jourda, in Sénat, *Compte-rendu des débats. Séance du 16 juin 2021*, au soutien d'un amendement visant à accorder aux élus du comité social et économique au cours de la première moitié de leur mandat, une journée de formation obligatoire, de façon à ce qu'ils puissent se former aux enjeux environnementaux.

⁷¹ V., d'ailleurs, la réponse du rapporteur, Pascal Martin, lequel déclara : « il me semble souhaitable que la question de la transition écologique intègre toutes ces formations et toutes ces réflexions au lieu d'être traitée « en silo » » (*eod. loc.*).

⁷² A. Lyon-Caen, « Langue verte », *RDT* nov. 2021, p. 611.

⁷³ Tel était l'objet de l'article 18 du projet de loi, devenu article 43 de la loi du 22 août 2021, qui a complété, pour ce faire, l'article L. 6332-1, I, du Code du travail.

⁷⁴ Et plus précisément celles mentionnées au 2^o de l'article L. 2315-94 du Code du travail.

⁷⁵ Art. L. 2315-81 C. trav.

l'instance représentative. Les modifications, introduites par voie d'amendement⁷⁶, pour intégrer la dimension environnementale aux missions exercées par les experts-comptables sollicités par le comité social et économique lors des consultations portant sur la situation économique et financière, sur les orientations stratégiques de l'entreprise ou sur la politique sociale de celle-ci, le travail ou l'emploi, ont néanmoins généré des équivoques. Ajouter aux éléments d'ordre économique, financier ou social, sur lesquels portait déjà leur mission, les éléments d'ordre environnemental⁷⁷ nécessaires à la compréhension de ces sujets avait avant tout pour objectif, semble-t-il, de leur permettre d'accéder à l'ensemble des données nécessaires à l'établissement d'une comptabilité transversale, intégrant dès lors la dimension environnementale⁷⁸. Bien que la formule n'ait pas été mobilisée dans les débats parlementaires, l'on pourrait, encore une fois, y déceler le refus d'une expertise « en silo ». A ceci près que la question des compétences pour examiner de tels éléments (à savoir le bilan carbone, le bilan des émissions de gaz à effet de serre, etc.) demeure, dans ces conditions, sans réponse explicite dans la loi. A l'occasion des travaux parlementaires menés à l'Assemblée nationale, la rapporteure, Cendra Motin, s'est attachée à expliquer que l'accompagnement dont les comités sociaux et économiques ont besoin ici passera, non par des experts-comptables mais par « leurs conseils habituels », c'est-à-dire « des cabinets spécialisés dans l'accompagnement des CSE »⁷⁹. En somme, à travers la référence légale à l'expert-comptable, ce sont ces cabinets qui auraient vocation à assumer ce rôle, au motif qu'ils disposeraient déjà d'un savoir-faire en matière de transition écologique et seraient les mieux à même d'assurer cet accompagnement – au besoin, en renforçant leurs équipes⁸⁰. Ces subtilités n'ont guère convaincu la commission spéciale du Sénat qui supprima du projet de loi ces dispositions, choix entériné par la suite dans l'hémicycle⁸¹. Le sénateur Pascal Martin, rapporteur, exprimait son scepticisme en ces termes : « ce dispositif est peu opportun dans la mesure où les experts-comptables ne sont *a priori* pas les professionnels les plus à même d'apporter au CSE des éléments d'ordre environnemental susceptibles d'améliorer sa compréhension des orientations stratégiques, des comptes et de la politique sociale de l'entreprise »⁸². Les dispositions en cause furent néanmoins réintroduites en commission mixte paritaire⁸³ et, donc, dans la version définitive du texte. Il semble que les cabinets spécialisés

⁷⁶ Dans le cadre de la commission spéciale de l'Assemblée nationale, avec l'amendement n° 5221 présenté par la rapporteure, Cendra Motin.

⁷⁷ Art. L. 2315-87-1, art. L. 2315-89 et art. L. 2315-91-1 C. trav.

⁷⁸ C. Motin, in Ass. nat., *Rapport au nom de la commission spéciale chargée d'examiner le projet de loi, après engagement de la procédure accélérée, portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets (n° 3875 rect.)*, op. cit., p. 336.

⁷⁹ *Ibid.*

⁸⁰ Lors du débat parlementaire, la rapporteure semblait bien convenir que le texte présentait, de ce point de vue, une ambiguïté. Ainsi déclarait-elle : « S'il est vrai que le texte mentionne un « expert-comptable », je tiens à vous rassurer sur le fait que les cabinets d'expertise qui ont l'habitude d'accompagner les représentants des salariés disposent en réalité de très nombreux spécialistes, dans de très nombreux domaines : ils sont déjà parfaitement adaptés aux questions relatives à la transition écologique qu'ils traitent depuis quelques années. Peut-être renforceront-ils leurs équipes, mais sachez qu'ils accompagnent déjà les entreprises dans de nombreux domaines, dont celui de la transition écologique » (C. Motin, Ass. nat., Séance du 06 avril 2021, op. cit.). D'où l'avis défavorable qu'elle exprima à l'égard d'un amendement (n° 259), soutenu par le député Julien Dive, dont l'objet consistait à autoriser le recours du CSE à une expertise spécifique, financée par l'employeur.

⁸¹ Pour écarter l'amendement n° 2153.

⁸² P. Martin, in Sénat, *Compte-rendu des débats. Séance du 16 juin 2021*, op. cit.

⁸³ L'article 16 bis du projet de loi (intégré ensuite au IV de l'article 41 de la loi, dans sa version promulguée) ayant été adopté par la commission mixte paritaire dans la rédaction de l'Assemblée nationale (*Rapport fait au nom de la commission mixte paritaire chargée de proposer un texte sur les dispositions restant en discussion du projet de loi portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets*, Ass. nat., n° 4336, Sénat, n° 766, enregistré à la présidence des deux chambres resp. les 13 et 12 juil. 2021, p. 30).

dans l'accompagnement des représentants des salariés aient su convaincre de leur capacité à assumer, mieux que d'autres, cette mission⁸⁴. Peut-être convient-il de déceler dans le silence des nouvelles dispositions l'amorce d'une distinction entre une comptabilité d'entreprise, qui consiste à intégrer les questions environnementales, économiques et sociales, et une expertise spécifique sur les enjeux s'y rapportant⁸⁵. Aux cabinets d'accompagnement des comités sociaux et économiques, il appartiendra, en tout cas, de montrer qu'ils seront effectivement en mesure de prendre en charge l'une comme l'autre de ces dimensions, le cas échéant en sous-traitant l'évaluation environnementale – et pas uniquement dans le cadre des procédures d'information-consultation récurrentes du comité. A défaut, la capacité – la capacité – des représentants des salariés à s'appropriier ces enjeux demeurera limitée. Mais ce n'est pas tout.

Au-delà du dialogue institutionnel. Les espoirs placés dans le dialogue social et écologique ne se concrétiseront que si une condition ultime, mais fondamentale, apparaît remplie, celle-là même qui a, pensons-nous, présidé à l'avènement de cette figure⁸⁶ : parvenir à associer voire à impliquer les salariés, au-delà de leurs représentants, à l'édiction des mesures censées répondre aux enjeux liés à la transition écologique. Le Conseil économique, social et environnemental y avait insisté, en soulignant l'importance d'intégrer les compétences présentes dans l'entreprise et, plus encore, d'introduire « une forme de démocratie participative au sein de l'entreprise », afin de « démontrer par l'exemple que le développement durable n'est pas que l'affaire des élues et des élus »⁸⁷. C'était là une manière de souligner que ce dialogue doit se combiner avec une participation des salariés, garante d'une transition juste. La loi « Climat et résilience » aura fait le pari du dialogue social institutionnel, en s'adossant aux cadres préexistants. Ce faisant, elle a laissé cette dimension informelle entre les mains des acteurs du travail, à charge pour eux d'expérimenter les formules qui leur apparaissent les plus appropriées, le cas échéant en invitant les salariés à prendre des initiatives et à avancer des propositions concrètes. S'il emprunte cette voie, le dialogue social et écologique, non seulement parviendra à s'accomplir en remplissant pleinement les fonctions qui lui sont assignées, et il deviendra peut-être aussi l'un des lieux où se renouvelle notre conception du dialogue social.

⁸⁴ Puisque la solution retenue s'appuie sur les dispositifs de prise en charge – tantôt par l'employeur exclusivement, tantôt avec une contribution du comité à hauteur de 20 % – des frais d'expertise prévus à l'article L. 2315-80 du Code du travail, il sera intéressant de vérifier si l'élargissement des missions de l'expert entraîne, en pratique, une majoration des sommes facturées.

⁸⁵ Distinction à laquelle le député Dominique Potier fit, d'ailleurs, allusion lors des débats parlementaires (v., à ce sujet : Ass. nat., *Rapport au nom de la commission spéciale chargée d'examiner le projet de loi, après engagement de la procédure accélérée, portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets* (n° 3875 rect.), op. cit., p. 337).

⁸⁶ V. supra.

⁸⁷ *Favoriser l'engagement civique et la participation citoyenne au service du développement durable*, op. cit., p. 53.

PARTIE II – LE DEFI DES TRANSITIONS COLLECTIVES (« TRANSCO »)

« *Transitions collectives* » ? Depuis quelques mois, c’est sous ce nom que se met en place un dispositif nouveau – et, à bien des égards, novateur – consistant à faciliter le passage de salariés d’une branche d’activité dans lesquels les emplois apparaissent fragiles vers un autre secteur d’activité dont les emplois sont considérés comme « porteurs ». Ce dispositif, qui prétend répondre à l’un des principaux défis auxquels nous sommes confrontés, a été initié et conçu par le ministère du Travail, à l’issue de la deuxième conférence du dialogue social, en concertation étroite avec les partenaires sociaux. Il s’inscrit dans le cadre de France Relance. L’appel à manifestation d’intérêt, lancé à l’automne 2020, avait d’emblée suscité 98 projets⁸⁸ émanant non seulement d’entreprises, de partenaires sociaux ou de branches professionnelles, mais aussi de collectivités territoriales ou d’opérateurs de compétences, qui plus est à la faveur de partenariats divers⁸⁹. Après une brève expérimentation en décembre 2020, le dispositif a été généralisé, un mois plus tard, sur l’ensemble du territoire national⁹⁰. Aucun objectif chiffré ne lui a été assigné, mais des moyens importants lui ont été dédiés, avec un budget de 500 millions d’euros⁹¹, afin de garantir les rémunérations des salariés s’engageant dans un parcours de cette nature et de financer leurs actions de formations. Depuis, ce dispositif a été, en quelque sorte, intégré au « Plan de réduction des tensions de recrutement » présenté par le Gouvernement, fin septembre 2021, afin de le simplifier et d’en développer l’essor, notamment à l’égard des petites et moyennes entreprises⁹². Que ce soit par sa dénomination, aux résonances certaines dans un monde en mutation, ou par son montage, le « Transco » ne nous semble pas constituer une aide publique comme une autre, ni se réduire à un simple dispositif de reconversion. Ses potentialités paraissent beaucoup plus vastes – dès lors que l’on se refuse à réduire les transitions collectives à un accompagnement des suppressions d’emplois⁹³.

Au-delà des mots. Voilà qui appelle un examen approfondi. Tout d’abord pour comprendre le dispositif dans son architecture et ses mécanismes (I), fussent-ils aujourd’hui encore en cours de réglage. Ensuite pour tenter d’en saisir la philosophie propre et d’en caractériser l’ambition (II), au-delà des mots.

⁸⁸ Auxquels d’autres se sont ajoutés depuis.

⁸⁹ Associant, parfois, Pôle emploi, les chambres consulaires, etc.

⁹⁰ Et l’on se demandait fin 2020 si l’année suivante ne serait pas placée sous le signe des transitions collectives (v. : A. Rodier, « 2021, année des « transitions collectives » ? », *Le Monde*, 3 déc. 2020, p. 28).

⁹¹ France Relance dispose d’un budget de 100 milliards d’euros pour mener, dans la continuité du plan de soutien aux entreprises et aux salariés en vue de faire face à la crise sanitaire, des actions destinées à accompagner la transition écologique, préserver la compétitivité des entreprises et l’emploi, et garantir la cohésion en renforçant la solidarité, y compris entre les territoires.

⁹² « Le Gouvernement lance un plan pour réduire les tensions de recrutement », publié sur le site du ministère du Travail, de l’Emploi et de l’Insertion, en date du 27 septembre 2021 (<https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/l-actualite-du-ministere/article/formation-et-emploi-le-gouvernement-lance-un-plan-pour-reduire-les-tensions-de>) ; « Simplification du dispositif Transitions collectives (Transco) pour le rendre plus accessible aux petites et moyennes entreprises », publié sur le site du ministère du Travail, de l’Emploi et de l’Insertion, le 30 septembre 2021 (<https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/l-actualite-du-ministere/article/simplification-du-dispositif-transitions-collectives-transco-pour-le-rendre>).

⁹³ Risque contre lequel certaines organisations syndicales ont d’emblée mis en garde. V., à ce sujet, not., les propos de Angéline Barth, secrétaire confédérale de la CGT en charge de la formation professionnelle, publiés dans *AEF info Social RH*, le 5 nov. 2020.

I – Quelle architecture ? Quels mécanismes ?

Une transition des emplois fragiles vers les métiers « porteurs ». Le dispositif « Transitions collectives » (également dénommé « Transco ») a donné lieu à une instruction de la DGEFP⁹⁴ datée du 11 janvier 2021⁹⁵, qu'est venu ensuite éclairer un questions-réponses du ministère du Travail⁹⁶. C'est cette instruction ministérielle qui l'institue – et le campe – dans ses différentes dimensions, en particulier dans son objectif, lequel consiste à « organiser une transition d'un métier vers un autre en évitant un licenciement », en s'adressant « à des salariés dont l'emploi est fragilisé » et qui veulent se positionner sur « un métier porteur localement »⁹⁷. Cet objectif, s'inscrivant dans une perspective de transition professionnelle, implique une double démarche d'identification, d'une part, des métiers « porteurs » et, d'autre part, des emplois considérés comme fragiles (ou fragilisés), au sein d'un même espace territorial. De premières listes de métiers « porteurs » ou prioritaires ont été élaborées fin 2020 au niveau régional, qui peuvent se décliner ou s'affiner dans un périmètre plus restreint (bassins d'emploi, etc.) mais aussi être, au besoin, complétées. Ces listes devaient être validées par les services de l'Etat en région, avec l'appui des Comités régionaux de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle (Crefop). Concernant l'identification des emplois fragiles (ou fragilisés), le dispositif mise sur le dialogue social en introduisant un nouvel objet de négociation collective. Ainsi les entreprises sont-elles – dans la version initiale du dispositif – invitées, quelle que soit leur taille, à inscrire la liste de ces emplois dans un accord collectif de type GEPP (gestion des emplois et des parcours professionnels). Si l'entreprise – parce qu'elle emploie au moins 300 salariés ou relève d'un groupe atteignant ce seuil d'effectif, notamment – se trouve soumise à l'obligation légale de négocier sur ce thème⁹⁸, il appartient aux négociateurs d'introduire cette liste dans le texte négocié par un avenant de révision, soit en se conformant aux prévisions de l'accord de méthode relatif aux négociations obligatoires, soit, à défaut d'un tel accord, en ajoutant cet objet aux autres items mentionnés à l'article L. 2242-20 du Code du travail⁹⁹. Au regard du dispositif originel, la conclusion d'un accord collectif se révélait également indispensable au sein des entreprises qui n'entrent pas dans le champ de cette obligation de négocier, sachant que celui-ci pouvait alors se contenter de définir la liste des emplois concernés. La seule exception tenait à l'hypothèse où l'accord de type GEPP comportait déjà une telle liste¹⁰⁰. Cette négociation ne devait pas moins s'accompagner, dans tous les cas, d'une consultation du comité social et économique¹⁰¹. En septembre 2021, le dispositif a cependant été assoupli, sur ce point, pour les TPE : désormais, ces entreprises peuvent se contenter d'une concertation avec le comité social et économique pour arrêter la liste des emplois menacés dans le cadre d'une simple procédure d'information-consultation, sans passer par la négociation et, *in fine*, la signature d'un accord

⁹⁴ A savoir la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle.

⁹⁵ Instr. n° DGEFP/SDPFC/MDFP/2021/13 du 11 janv. 2021 relative au déploiement du dispositif « Transitions collectives » prévu par France relance, Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion

⁹⁶ Ministère du Travail, *Questions-réponses Transitions collectives* (dernière mise à jour : 8 avril 2021).

⁹⁷ Instr. préc., p. 3.

⁹⁸ En vertu de l'article L. 2242-2 du Code du travail.

⁹⁹ L'instruction ministérielle semble occulter que l'article L. 2242-20 du Code du travail (et non pas L. 2240-20, comme il est indiqué) ne joue qu'à défaut de conclusion de l'accord visé à l'article L. 2242-11.

¹⁰⁰ Instr. préc., II, 2.1, p. 5.

¹⁰¹ En application du 3° de l'article L. 2312-17 du Code du travail (et non l'article L. 2312-18, comme l'indique, là aussi par erreur, l'instruction ministérielle), au titre de la consultation portant sur la politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi.

collectif¹⁰². Une fois l'accord collectif ou l'avenant de révision conclu, ou une fois la liste des emplois menacés fixée après concertation avec le CSE, les salariés dont l'emploi est considéré comme fragile bénéficient d'une réunion d'information collective¹⁰³, afin de se voir présenter le dispositif dans sa globalité¹⁰⁴. C'est à chaque entreprise, même dans les secteurs rencontrant des difficultés économiques, d'apprécier si elle entend ou non s'inscrire dans une démarche de transitions collectives. Lorsqu'une initiative est prise en ce sens, l'identification des emplois concernés se traduit, quel que soit l'effectif de l'entreprise, par une *régulation conjointe*, via la conclusion d'un accord collectif, le cas échéant selon les modalités alternatives prévues par la loi en l'absence de délégué syndical. En d'autres termes, la liste des emplois fragiles ne saurait être arrêtée unilatéralement par l'employeur.

L'organisation des transitions : une co-construction entre de multiples acteurs. Le propre de ce dispositif, au plan technique, consiste à instaurer des ponts entre les emplois fragiles (ou fragilisés) et les métiers « porteurs », donc entre les entreprises ou secteurs d'activité concernés de part et d'autre, en traçant des trajectoires – ou transitions – professionnelles. Ces ponts ne peuvent être dressés que par la *coopération* de multiples acteurs. Et c'est cela que l'instruction de janvier 2021 s'attache aussi à orchestrer. Si les Dreetts (Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités – auparavant les Direccte), auxquelles incombe le « pilotage opérationnel »¹⁰⁵, et les opérateurs de compétences (Opco) ont vocation à apporter appui technique et conseil (diagnostic, accompagnement, etc.) aux entreprises en mutation et à celles qui souhaitent recruter, le dispositif mobilise, en outre, les opérateurs de conseil en évolution professionnelle habilités (CEP) ainsi que les associations Transitions Pro (ATpro), qui sont investies d'un rôle de coordination et de répartition des rôles entre ces acteurs. Ce à quoi s'ajoutent la mission confiée au Crefop¹⁰⁶, que ladite instruction identifie à un « lieu de dialogue quadripartite »¹⁰⁷, et le cas échéant celle de la plateforme territoriale qui a pu être mise en place. Afin de coordonner tous les acteurs impliqués mais également de faciliter la démarche des entreprises, des mesures ont été annoncées, en septembre 2021, qui consistent, d'une part, à créer un réseau local de délégués à l'accompagnement des reconversions professionnelles et, d'autre part, à développer une plateforme numérique dont l'objet est de favoriser l'interaction, au sein d'un même bassin d'emploi, entre les entreprises faisant face à des mutations et celles ayant des besoins en recrutement¹⁰⁸. C'est, en effet, au sein d'un *territoire* que ces différents acteurs sont mobilisés. Sans doute a-t-on estimé que la mobilité professionnelle, d'une branche d'activité à une autre, se trouverait facilitée si elle était organisée, non pas au plan national, mais dans un espace plus restreint – en principe celui de la région¹⁰⁹. Un tel choix permettait de

¹⁰² Instr. n° DGEFP/2021/217 du 25 oct. 2021 relative à la mobilisation nationale en faveur de la réduction des tensions de recrutement, Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, Annexe 7 (« Transitions collectives (Transco) »), p. 2. Cet assouplissement avait été annoncé par le Premier ministre le 27 septembre 2021 à l'occasion de sa la présentation du « Plan de réduction des tensions de recrutement » (*Liaisons sociales quotidien*, n° 18396, 29 sept. 2021, L'actualité, p. 1). V. aussi : « Simplification du dispositif Transitions collectives (Transco) pour le rendre plus accessible aux petites et moyennes entreprises », *op. cit.*

¹⁰³ Organisée par l'employeur mais animée par le conseil en évolution professionnelle, en lien avec l'association Transitions Pro.

¹⁰⁴ A ce sujet, v. : Ministère du Travail, *Questions-réponses Transitions collectives*, *op. cit.*, pp. 11-13.

¹⁰⁵ Instr. du 11 janv. 2021, préc., V, 1.2, p. 12. Et ce, en lien avec les ATPro.

¹⁰⁶ V. *supra*.

¹⁰⁷ Instr. du 11 janv. 2021, préc., V, 1.1, p. 12.

¹⁰⁸ Ces mesures s'inscrivent dans le cadre du « Plan de réduction des tensions de recrutement » (*Liaisons sociales quotidien*, n° 18396, 29 sept. 2021, L'actualité, p. 2). *Adde* : Instr. du 25 oct. 2021, préc., Annexe 7, p. 2.

¹⁰⁹ Bien que l'on observe que certains des projets déposés présentent un caractère interrégional.

s'appuyer sur l'ensemble de ces acteurs, mais aussi, observons-le, de tenir compte des variations significatives des effets économiques de la crise sanitaire d'une région à l'autre¹¹⁰. Par-là passait la possibilité d'une co-construction en instituant tous ces acteurs comme parties prenantes du processus. Car c'est d'eux que dépend en réalité le maillage favorisant la transition dont pourront bénéficier les salariés *volontaires* – sous réserve de l'accord de l'employeur¹¹¹, et ce, en raison de l'instrument mobilisé.

La mobilisation d'un instrument préexistant : le projet de transition professionnelle. Le dispositif « Transitions collectives » consiste à activer un instrument préexistant : le projet de transition professionnelle, dont l'objet, rappelons-le, est de permettre à un salarié « de changer de métier ou de profession »¹¹². C'est par cet instrument que le dispositif se concrétise au plan technique – du moins, en principe¹¹³. Les salariés souhaitant bénéficier d'un parcours au titre des transitions collectives doivent, pour cette raison, remplir les conditions requises pour mener un projet de transition professionnelle¹¹⁴ et solliciter auprès de leur employeur un congé de transition professionnelle¹¹⁵, en bénéficiant dans ce cadre d'un accompagnement obligatoire par l'opérateur de CEP. Encore faut-il, bien entendu, que le salarié occupe un emploi identifié par l'accord GEPP comme fragile (ou fragilisé) et qu'il ait obtenu formellement l'accord de son employeur. Quant au projet lui-même, il vise à assurer la reconversion du salarié vers un métier dit « porteur » de la région, par des actions de formation certifiantes¹¹⁶ et de qualité¹¹⁷, avec la double particularité – par rapport au projet de transition professionnelle – de pouvoir construire un parcours composé de plusieurs actions¹¹⁸, pouvant se mener « sur un temps discontinu »¹¹⁹, et de s'inscrire dans une temporalité maximale de 24 mois ou de 2400 heures¹²⁰. Ce qui signifie que le projet présenté par le salarié devra identifier les cofinanceurs (par exemple l'entreprise d'accueil) ayant accepté de prendre en charge les frais impliqués par le parcours au-delà de cette durée maximale¹²¹. C'est à l'ATPro qu'il revient d'instruire la demande puis de décider de la prise en charge financière des parcours de transitions collectives en utilisant les fonds dédiés. Celle-ci disposerait d'ailleurs, à ce titre, d'une marge de manœuvre pour apprécier le

¹¹⁰ V. : C. Bouvart, J. Flamand, C. Dherbécourt, B. Le Hir, « L'emploi en 2020 : géographie d'une crise », France Stratégie, *La note d'analyse*, avril 2021, n° 100.

¹¹¹ « L'engagement définitif dans une démarche de Transitions collectives repose sur le volontariat du salarié et suppose l'accord de l'entreprise » (Instr. du 11 janv. 2021, préc., II, 2.2, p. 6).

¹¹² Art. L. 6323-17-1, al. 1, C. trav.

¹¹³ V. *infra*, l'assouplissement permettant de mobiliser le congé de mobilité, sur la base d'un accord de GEPP.

¹¹⁴ Conditions liées au statut (art. L.6323-17-1 C. trav.), à l'ancienneté (art. L. 6323-17-2, R. 6323-9-1 et D. 6323-9 C. trav.) et à la réalisation d'un positionnement préalable au suivi de l'action de formation (art. L. 6323-17-1 et R. 6323-12 C. trav.). Sur le cas des salariés en contrat à durée déterminée et des salariés intérimaires, qui peuvent eux aussi, à certaines conditions, être pris en charge dans le cadre d'un parcours de Transitions collectives, v. : Ministère du Travail, *Questions-réponses Transitions collectives*, *op. cit.*, pp. 7-8.

¹¹⁵ Selon la procédure prévue aux articles R. 6323-10 à R. 6323-10-4 du Code du travail. Les délais prévus au I du premier de ces textes semblent pouvoir être réduits par l'accord de GEPP voire par un accord entre l'employeur et le salarié (Ministère du Travail, *Questions-réponses Transitions collectives*, *op. cit.*, p. 9).

¹¹⁶ Art. L. 6323-17-1, al. 1, C. trav.

¹¹⁷ Condition se rapportant à la capacité du prestataire de formation (art. L. 6316-1 et s. C. trav.).

¹¹⁸ Des actions aboutissant à une certification professionnelle enregistrée au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), à l'acquisition d'un ou plusieurs blocs de compétences d'une certification enregistrée, à une certification enregistrée au répertoire spécifique (RS) ou à une valorisation de l'acquis et de l'expérience (VAE). A ce sujet, v. : Ministère du Travail, *Questions-réponses Transitions collectives*, *op. cit.*, p. 6.

¹¹⁹ *Ibid.*, p. 7.

¹²⁰ Instr. du 11 janv. 2021, préc., II, 2.2, p. 8.

¹²¹ En ce sens : Ministère du Travail, *Questions-réponses Transitions collectives*, *op. cit.*, pp. 9-10. Il convient toutefois d'observer que le ministère proscrit les « compléments de financement issus de fonds publics (Fonds légaux des OPCO, Conseils régionaux, Fonds social européen, etc.) » (*Ibid.*, p. 11).

caractère « porteur » du projet de reconversion que présente le salarié, en pouvant décider l'octroi du financement sollicité, même si le métier visé n'a pas été intégré à la liste régionale validée par le Crefop¹²². Cette souplesse se comprend au regard de la finalité du dispositif, laquelle justifie, pensons-nous, d'éventuels ajustements au fil du temps à mesure que s'affine l'analyse des transitions possibles sur un territoire donné, voire au-delà¹²³. L'enjeu n'est pas qu'individuel, il est aussi et surtout *collectif*, à l'échelle du territoire pris en considération. Voilà ce qui explique que les salariés n'aient pas à mobiliser les droits dont ils bénéficient via leurs comptes personnels de formation pour financer leurs parcours, et que ceux-ci soient intégralement pris en charge grâce aux crédits attribués au FNE-formation dans le cadre de France Relance s'agissant des entreprises de moins de 300 salariés. Ce n'est, en effet, que lorsque ce seuil d'effectif s'avère atteint que les employeurs doivent apporter, en guise de « reste à charge », une contribution financière aux frais liés à la réalisation des actions de formation, et ce, à hauteur de 25 % si l'entreprise emploie entre 300 et 1000 salariés ou de 60 % au-delà de 1000 salariés¹²⁴.

Une alternative à l'issue du parcours de Transitions collectives ? Là se loge, au demeurant, l'une des ambiguïtés du dispositif, au demeurant. Car si l'employeur peut être amené à apporter une contribution financière, l'action de formation ne saurait, en revanche, selon l'instruction du 11 janvier 2021, se rattacher à l'obligation d'adaptation prévue au 2° de l'article L. 6313-3 du Code du travail¹²⁵. La reconversion envisagée doit ici être *externe* à l'entreprise¹²⁶. Cependant, le choix de s'appuyer sur le projet de transition professionnelle, doublé du souci de convaincre les travailleurs concernés de s'engager dans un parcours de Transitions collectives, explique qu'à l'issue de sa formation, au moment où il réintègre son poste de travail ou à défaut un poste équivalent, le salarié soit en droit de « choisir de rester dans son entreprise d'origine ou [de] s'orienter vers le métier ou secteur professionnel lié à sa reconversion ». La transition demeure, de la sorte, tributaire de son choix de quitter ou non l'entreprise. Ce n'est qu'en cas de rupture de son contrat de travail qu'il bénéficiera, avec le concours de Pôle emploi et des plateformes de transitions professionnelles, d'une mise en relation avec les entreprises du territoire recrutant sur des métiers « porteurs », en l'occurrence ceux qui ont été listés dans le territoire concerné¹²⁷. L'effectivité des mobilités professionnelles dépend ainsi du choix ultime du salarié ainsi que de l'évolution de la situation de son entreprise, le pari consistant à créer les conditions de nature à le convaincre de franchir le pas en concrétisant son projet de mobilité professionnelle. Ce faisant, l'issue de la transition demeure suspendue, une fois l'action de formation réalisée, à une forme d'*adhésion* du salarié, sur laquelle les acteurs impliqués peuvent avoir une influence,

¹²² *Ibid.*, p. 6, ajoutant qu'en pareille hypothèse, l'association Transitions Pro « informe les parties prenantes afin de procéder à une éventuelle mise à jour de la liste régionale ».

¹²³ Les questions-réponses du ministère du travail n'exclut pas une mobilité interrégionale, sous réserve qu'elle soit explicitée dans le dossier individuel du salarié (*Ibid.*, p. 8).

¹²⁴ Instr. du 11 janv. 2021, préc., II, 2.3, p. 10. Rien n'interdit, en outre, l'entreprise d'accueil de participer au financement du parcours de Transitions collectives.

¹²⁵ *Ibid.*, II, 2.2, p. 8 : « le projet professionnel ne peut pas avoir pour objectif d'appuyer l'employeur dans l'exercice de sa responsabilité d'adaptation des travailleurs à leur poste de travail, à l'évolution des emplois ainsi que leur maintien dans l'emploi ni participer au développement de leurs compétences en lien avec leur poste de travail au sens du 2° de l'article L. 6313-3 du code du travail ».

¹²⁶ « L'objectif des parcours de Transitions collectives est (...) de répondre à des besoins de reconversions en externe à l'entreprise et ne répond donc pas directement aux besoins de développement des compétences des entreprises », précise les questions-réponses du ministère (*op. cit.*, p. 15, incitant les associations Transitions Pro à être attentives à ce point lors de l'examen des projets de reconversion des salariés).

¹²⁷ *V. supra.*

mais qui ne dépend seulement pas d'eux. Ainsi comprend-on qu'il s'agit avant tout d'instaurer et de favoriser des transitions collectives *librement consenties*.

Par-delà ses rouages techniques, le dispositif repose sur une philosophie qui mérite, en tant que telle décryptée, tout comme l'ambition qui le sous-tend.

II – Quelle philosophie ? Quelle ambition ?

L'instrument d'une politique active de l'emploi. Tel qu'il est conçu, le dispositif « Transco » se présente, pensons-nous, comme un instrument de politique de l'emploi. Il apparaît, à certains égards, symptomatique de l'approche aujourd'hui bien ancrée consistant à privilégier, dans le cadre d'une co-construction des politiques publiques, une action (publique, donc) mobilisant les différents acteurs concernés et s'appuyant, par conséquent, sur eux. Ce dispositif s'inscrit, de ce point de vue, dans le cadre des politiques de l'emploi centrées sur « l'appariement » et le fonctionnement global du marché du travail¹²⁸, mais ce, dans une démarche prospective. Il s'agit, en effet, d'anticiper, en tenant compte des difficultés rencontrées par certains secteurs et des dynamiques dont d'autres bénéficient, une mise en adéquation future de l'offre et de la demande d'emploi. Cette logique d'*anticipation*, qui explique que l'identification des emplois fragiles ou fragilisés passe par un accord de gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP, ex-GPEC), n'interdit pas toutefois d'inscrire le dispositif « Transitions collectives » dans la lignée des mesures visant à concrétiser une politique *active* de l'emploi. Bien au contraire. L'ambition n'est-elle pas de faire en sorte que des salariés exposés à un risque de perte d'emploi dans un secteur en crise bénéficient d'une formation censée leur permettre d'accéder à un autre emploi dans un secteur plus porteur, sans que ceux-ci se retrouvent au chômage ? Le dispositif ne sert-il pas à prévenir une possible perte d'emploi et de favoriser une alternative à l'indemnisation du chômage à laquelle pourraient prétendre les salariés concernés ? Cela ne fait guère de doute. Le Medef a, du reste, milité en ce sens¹²⁹.

Des reconversions professionnelles en perspective préventive. S'il s'appuie sur un montage original, ce dispositif ne relève pas moins du cadre classique des aides à l'emploi, dont l'une des finalités envisagées par la loi¹³⁰ correspond précisément à la *reconversion professionnelle*. L'objectif du « Transco » invite à le situer dans la lignée des nombreuses mesures qui, depuis le plan gouvernemental d'action pour l'emploi et les mutations industrielles de 1984, prirent

¹²⁸ Pour emprunter à la typologie des politiques de l'emploi proposé par : C. Erhel, *Les politiques de l'emploi*, coll. « Que sais-je ? », n° 3789, PUF, 3^e éd., 2020, p. 23, qui distingue cette politique de celles ciblées avant tout sur la demande de travail ou sur l'offre de travail.

¹²⁹ Ce que laisse entendre Patrick Martin (président délégué de l'organisation patronale), in « Mettre en relation des entreprises qui licencient avec celles qui recrutent est-il efficace sur le marché de l'emploi ? », *Liaisons sociales magazine*, n° 219, fév. 2021, Idées – débat, p. 42.

¹³⁰ A ce sujet, v., l'art. L. 5111-1 C. trav., qui énonce, à travers ses 1^o et 2^o, que les aides à l'emploi ont notamment pour objet de « faciliter la continuité de l'activité des salariés face aux transformations consécutives aux mutations économiques et de favoriser, à cette fin, leur adaptation à de nouveaux emplois en cas de changements dus à l'évolution technologique ou à la modification des conditions de production », ainsi que de « favoriser la mise en place d'actions de prévention permettant de préparer l'adaptation professionnelle des salariés à l'évolution de leur emploi et des qualifications dans les entreprises et les branches professionnelles ». Rappelons en outre que, sur le fondement de l'article L. 5123-1 du Code du travail, l'autorité administrative peut notamment engager des actions de reconversion professionnelle dans les territoires ou à l'égard des professions atteints ou menacés d'un grave déséquilibre de l'emploi, actions dont elle assure ou coordonne l'exécution.

originellement la forme de congés de conversion dans des secteurs d'activité durement touchés par la crise économique (sidérurgie, automobile, chantiers navals, etc.)¹³¹ et des conventions de conversion¹³² auxquelles succédèrent, aux côtés des conventions de reclassement personnalisé, les contrats de transition professionnelle instaurés, l'on s'en souvient, à titre expérimental dans sept bassins d'emploi¹³³. Depuis 2011, la reconversion constitue l'un des moyens susceptibles de favoriser, dans le cadre – entre autres – du contrat de sécurisation professionnelle, le retour à l'emploi¹³⁴. Seulement, tous ces dispositifs constituent des mesures de reclassement externe ou d'accompagnement social ayant vocation à être mises en œuvre dans le cadre de procédures de licenciement économique, notamment de grand licenciement collectif assorti d'un plan de sauvegarde de l'emploi. Ce qui n'est pas le cas du dispositif « Transitions collectives », lequel ne saurait, *a priori*, être mobilisé au titre des emplois concernés par un processus d'ores et déjà initié de réduction des effectifs. L'instruction de janvier 2021 posait, à cet égard, une véritable incompatibilité : « Les entreprises engagées dans des démarches de plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) ou de rupture conventionnelle collective sont exclues du dispositif pour les emplois concernés par ces mesures »¹³⁵. L'affirmation, pensons-nous, manquait quelque peu de nuances. Il fallait, en effet, comprendre par là que les salariés occupant des emplois concernés par un licenciement économique ou une rupture conventionnelle collective, dont la procédure était déjà engagée, ne pourraient obtenir auprès de l'ATPro la prise en charge financière d'un parcours de transitions collectives – contrairement, dès lors, aux salariés dont la catégorie ou l'emploi ne sont pas visés par le projet de licenciement (et, le cas échéant, de réorganisation) ou par l'accord collectif portant rupture conventionnelle collective¹³⁶. C'était là une implication de l'ambition consistant à organiser des reconversions professionnelles *sans rupture* de contrat de travail (ni indemnisation au titre du chômage)¹³⁷. De ce point de vue, le dispositif semblait en syntonie avec la manière dont la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel envisage la notion de reconversion dans un jeu de miroirs par rapport à l'idée de transition professionnelle¹³⁸, en lui assignant pour objet de « permettre au salarié de changer de métier ou de profession »¹³⁹, sans référence aucune au reclassement. Aussi pourrait-on avancer qu'il tend, à côté de ces dispositifs ouvrant sur une mobilité externe du salarié¹⁴⁰, à inscrire les reconversions dans une logique d'*anticipation des mutations*, si possible hors restructuration –

¹³¹ A. Lyon-Caen, « Analyse juridique des congés de conversion », *Dr. soc.* 1985, p. 660.

¹³² Conventions dont l'employeur devait proposer aux salariés dont le licenciement économique était envisagé, y compris, suite à la loi du 2 août 1989, les grands licenciements collectifs imposant d'élaborer un plan social.

¹³³ Ord. n° 2006-433 du 13 avril 2006 ; D. n° 2006-440 du 14 avril 2006.

¹³⁴ La loi l'énonce expressément s'agissant de ce dispositif (art. L. 1233-65, al. 1, C. trav.), ce qu'elle ne fait pas pour le congé de reclassement, bien que celui-ci puisse également poursuivre un tel objectif.

¹³⁵ Instr. du 11 janv. 2021, préc., II, 2.1, p. 5.

¹³⁶ A ce sujet, v. : Ministère du Travail, *Questions-réponses Transitions collectives, op. cit.*, p. 14. Ce questions-réponses précise, par ailleurs, sans surprise, que le dispositif « Transitions collectives » n'est pas incompatible avec le recours à l'activité partielle ou l'activité partielle de longue durée, étant entendu que le salarié, une fois engagé dans son parcours de transition collective et pendant la durée de celui-ci, ne peut plus être placé en activité partielle (*Ibid.*, p. 13).

¹³⁷ A partir du moment où des ruptures de contrat de travail sont envisagées, les projets de reconversion devront s'adosser à d'autres types de mesures – de type reclassement externe, en l'occurrence.

¹³⁸ *V. supra.*

¹³⁹ Art. L. 6324-1, al. 1, C. trav.

¹⁴⁰ L'on songe, à ce titre, par exemple, à la mobilité volontaire sécurisée (art. L. 1222-12 et s. C. trav.) ainsi qu'au congé de mobilité (art. L. 1237-18 et s. C. trav.), lesquels peuvent ouvrir sur des périodes de travail effectuées en dehors de l'entreprise, ce qu'autorise aussi le prêt de main d'œuvre à but non lucratif (art. L. 8241-2 et L. 8241-3 C. trav., lequel énonce que cette opération peut avoir pour finalité de « favoriser les transitions professionnelles »).

une logique proche de celle qu'Henri Rouilleault appelait de ses vœux en 2007¹⁴¹. Cependant, cette grille d'analyse, sans être renversée, se trouve en partie remise en cause par la mesure, annoncée en septembre 2021 dans le cadre du « Plan de réduction des tensions de recrutement », consistant à permettre, à l'avenir, le recours du « Transco » dans le cadre d'un accord portant rupture conventionnelle collective ou d'un accord de GEPP organisant un congé de mobilité¹⁴². Soucieuse de favoriser les transitions collectives, cette mesure se veut pragmatique et vise, en réalité, à permettre que les reconversions prévues au titre de ces accords puissent bénéficier du financement au titre du « Transco ». A l'incompatibilité initiale se substitue, de la sorte, sinon une complémentarité, du moins une possibilité de combiner les dispositifs, de manière à ce que les accords collectifs concernés puissent servir, en quelque sorte, de supports à ces transitions. Bien que la mesure n'ait guère été explicitée, celle-ci semble procéder que l'accord du salarié, dans ce qui demeure dans l'un et l'autre cas, un dispositif de départs volontaires exclusif de tout licenciement, peut utilement permettre à l'intéressé de s'inscrire dans un tel cadre. Il s'agit, dès lors, d'user de dispositifs mobilisés par les acteurs du dialogue social pour en faire des leviers des transitions collectives, plutôt que de les tenir pour antinomiques. A dire vrai, la philosophie du « Transco » ne s'en trouvera altérée que si l'usage par les acteurs, notamment de la rupture conventionnelle collective, ne s'inscrit pas dans une logique préventive.

Un dialogue territorial et interprofessionnel. Le caractère novateur de ce dispositif tient à la façon singulière dont il combine processus de reconversion, approche territoriale et coopération entre différents acteurs. C'est l'enchevêtrement de ces dimensions qui donne véritablement sens à l'idée de transitions collectives, à la faveur d'une approche *institutionnelle* des parcours professionnels¹⁴³. Le dispositif invite, déjà, à situer les reconversions professionnelles dans *des* configurations collectives – au pluriel – qui sont celles de l'entreprise d'origine et des possibles entreprises d'accueil mais encore celles des enjeux en cause. Il s'agit de détacher la formation d'une logique d'adaptation aux besoins de compétences dans une entreprise donnée pour penser l'adéquation entre compétences et emplois entre des secteurs d'activité distincts, en adoptant

¹⁴¹ Rappelons, en effet, qu'Henri Rouilleault, dans le contexte normatif de l'époque (étroitement lié à la loi Borloo du 18 janvier 2005), recommandait de privilégier d'abord un processus permanent de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) « à froid », ensuite une gestion « à tiède » en cas de nécessité de procéder à une réduction des effectifs, pour ne réserver enfin la gestion de crise « à chaud » qu'aux situations non anticipées (H. Rouilleault, *Anticiper et concerter les mutations. L'obligations triennale de négocier le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des conséquences*, Rapport au ministre de l'Économie, des Finances et de l'Emploi et au ministre du Travail, des Mutations sociales et de la Solidarité, coll. des rapports officiels, 2007, p. 191, not.). Aux instruments d'action qui existaient alors (GPEC, congé de mobilité – dont le régime a été révisé en 2017) s'en sont ajoutés d'autres qui, à l'instar de la rupture conventionnelle collective, peuvent être *utilisés* par les acteurs à cette fin, à condition de les envisager dans cette perspective.

¹⁴² Dans ce cadre, le salarié volontaire, d'après les explications données par Matignon, « sera placé en congé de mobilité, exonéré jusqu'à 24 mois de charges sociales ». Quant à la formation suivie, elle sera prise en charge par le FNE-Formation, suivant les taux habituels qui dépendent de la taille de l'entreprise. Le salarié serait indemnisé dans les conditions prévues pour le congé de mobilité, c'est-à-dire à hauteur de 65 % de sa rémunération antérieure (*Liaisons sociales quotidien*, n° 18396, 29 sept. 2021, L'actualité, p. 2). *Adde* : Instr. du 25 oct. 2021, préc., Annexe 7, p. 2 ; « Simplification du dispositif Transitions collectives (Transco) pour le rendre plus accessible aux petites et moyennes entreprises », *op. cit.*

¹⁴³ A ce sujet, v. : D. Demazière, « Parcours professionnel. Trois perspectives sur les parcours professionnels », in D. Mercure, M. Vultur (dir.), *Dix concepts pour penser le nouveau monde du travail*, Hermann, Presses de l'Université Laval, 2019, p. 165 et s., lequel distingue trois approches, qualifiées de statutaire, de compréhensive et d'institutionnelle, des parcours professionnels. Dans la troisième de ces optiques, les parcours sont envisagés, pensés, comme « les empreintes de dispositifs et d'épreuve qui régulent les mondes professionnels, organisations de travail, système d'emploi » (*Ibid.*, p. 172).

une conception avant tout « universaliste » de la formation¹⁴⁴. Ce qui implique de sortir d'une approche centrée sur les postes et les qualifications, dont un rapport de France Stratégie diffusé en avril 2021 souligne la prégnance aujourd'hui encore dans la pratique des entreprises¹⁴⁵, pour y substituer une *approche par les compétences* – qui plus est, en portant le regard *au-delà* d'une organisation donnée. Il y a là, en définitive, une série de déplacements majeurs, dont on mesure néanmoins les difficultés de mise en œuvre dans les TPE, qui, à l'évidence, auront besoin d'être fortement accompagnées pour mener cette approche. De tels changements ne seront possibles et, partant, ne se réaliseront que si le *dialogue territorial et interprofessionnel* entre les acteurs concernés, orchestré par l'instruction ministérielle du 11 janvier 2021, et que l'on a pu présenter comme « une forme de dialogue social entre les territoires, les entreprises et les salariés »¹⁴⁶, parvient à remplir son office. En dressant des ponts. En accompagnant. En aidant. Ce dialogue s'avère d'autant plus nécessaire que la promotion d'une approche *intersectorielle* constitue un renversement de perspective. Entendait-on jusqu'à présent, dans les pratiques, appréhender les compétences en établissant des passerelles entre des secteurs d'activité différents ? Rarement. C'est une approche en silo – ou en tuyaux d'orgue – qui se trouvait privilégiée pour penser les trajectoires professionnelles, y compris d'ailleurs en matière de reclassement¹⁴⁷.

Quelle appropriation par les entreprises ? Des possibilités d'action sont certes instituées, mais les entreprises sont libres de s'en emparer ou non. Le destin de ce dispositif dépendra donc de l'*appropriation* dont il fera l'objet. Si, *in fine*, la reconversion professionnelle intersectorielle requiert l'acceptation du salarié à l'issue de son parcours de formation¹⁴⁸, le problème le plus sensible se situe en amont : pour que le dispositif fonctionne, encore faut-il que des entreprises entendent jouer le jeu de ces transitions collectives. De premières concrétisations ont vu le jour, à l'instar de celle, largement médiatisée, ayant permis à une trentaine d'agentes d'entretien du prestataire de services aux entreprises Derichebourg Multiservices de suivre une formation de 14 mois pour accéder à des emplois d'aides-soignantes du groupe de maison de retraite Korian, en île de France¹⁴⁹. Ces démarches se développeront-elles ? Dans l'optique du Gouvernement, la dynamique demeure insuffisante. C'est la raison pour laquelle des assouplissements, comme nous l'avons observé, sont intervenus au cours de ces derniers mois. Suffiront-ils, ou faudra-t-il procéder à de nouveaux aménagements ? Certaines entreprises de grande taille seront, sans doute, enclines à s'engager dans cette voie afin de prévenir les effets de mutations en cours – et de probables suppressions d'emploi à l'avenir. La démarche semble plus compliquée – sans être toutefois impossible – dans les petites entreprises, où l'absence d'un ou plusieurs salariés en vue d'accomplir son parcours de reconversion s'avère plus difficile à gérer, et qui éprouvent

¹⁴⁴ Sur cette opposition entre « adéquationnisme » et « universalisme » en matière de formation professionnelle, v. : M. Barabel O. Meier, A. Perret, T. Teboul (dir.), *Formation. La nouvelle donne. Tout ce qui change avec la loi « Avenir »*, coll. Formation, Dunod, 2019, Introduction, pp. VIII-IX.

¹⁴⁵ M. Diagne et V. Donne, *Quelle place pour les compétences dans l'entreprise ? Renouveler les approches pour refonder les pratiques*, Rapport du Réseau Emplois Compétences, France Stratégie, avril 2021, p. 71 et s. Dans les faits, observe le rapport, « près de trente ans après son introduction, la route est encore longue pour que la notion de compétence professionnelle parvienne à supplanter la logique de poste, définie comme une addition de tâches à accomplir, ou le modèle de la qualification fondée sur le poste de travail » (*Ibid.*, pp. 7-8).

¹⁴⁶ Selon la formule de Jean-Marie Thuillier, directeur des mobilités collectives chez BPI Group, cité, not., par : A. Rodier, *op. cit.*

¹⁴⁷ A ce propos : F. Géa, « Le suivi du PSE en question », *RDT* 2017, spéc. p. 204.

¹⁴⁸ V. *supra*.

¹⁴⁹ M. Dubertrand et A. Rodier, « Comment les entreprises se saisissent du dispositif « transitions collectives » », *Le Monde*, 15 avril 2021, p. 22, faisant aussi état du projet, dans la région lyonnaise de Transdev auprès de salariés de Sodexo, Accor et AccorInvest, mais qui se réalisera hors du dispositif, puisque ces trois entreprises ont engagé une procédure de grand licenciement collectif.

beaucoup de difficultés à mettre en œuvre une approche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (et, *a fortiori*, de gestion des parcours professionnels). Dans tous les cas, et même chez les salariés qui envisagent eux-mêmes une reconversion, il faudra susciter le souhait de la transition vers un métier identifié comme « porteur » au regard de la liste qui a été établie au niveau territorial¹⁵⁰, mais également les convaincre de l'opportunité de s'engager dans un tel parcours de manière préventive – alors que, pour l'heure, leurs emplois ne sont pas supprimés. Voilà qui suppose « un investissement important des directions »¹⁵¹, impliquant notamment de faire mieux connaître à ces travailleurs les métiers auxquels ils pourraient accéder¹⁵². De ce point de vue, les types de métiers considérés comme « porteurs » se révèlent forcément déterminants. D'eux dépendra, dès lors, la physionomie de ces transitions collectives.

La notion de métiers « porteurs » : quelle signification ? La notion de métier « porteur » peut être envisagée de deux manières différentes, qui ouvrent sur des acceptions plus ou moins larges. Une première acception – exigeante, mais étroite – consiste à identifier ces métiers à ceux liés, dans différents secteurs d'activité, aux transitions (ou transformations) numérique et écologique. Seulement, le spectre de ces métiers s'avère-t-il suffisamment étendu pour favoriser une dynamique de transitions collectives ? D'après le rapport issu de la mission confiée, il y a trois ans, à Laurence Parisot, la transition écologique ne crée que peu de nouveaux métiers mais conduit surtout à faire évoluer de nombreux métiers existants et induit de nouvelles façons de travailler¹⁵³. Comme l'observe, quant à lui, le Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE) dans son avis sur les reconversions professionnelles rendu en mars 2021, les transitions numérique et écologique, bien qu'étant l'une et l'autre potentiellement destructrices de certains emplois (par exemple dans le commerce de détail non alimentaire, pour la première, et dans les activités basées sur des énergies fossiles ou fortement émettrices de CO₂, pour la seconde), ne paraissent pas moins porteuses d'une dynamique d'emploi positive, à la condition d'adapter en continu les professions en cause et d'accompagner les changements de métiers, en intégrant les compétences utiles¹⁵⁴. Quoi qu'il en soit, les entreprises concernées par ces grandes transitions s'inscriront-elles dans le dispositif « Transco » si elles ne rencontrent pas de difficulté à attirer des salariés ayant les compétences requises ? Une acception plus compréhensive consistera à associer à cette catégorie des métiers « porteurs » ceux considérés « en tension », s'agissant de profession en proie à des besoins croissants de recrutement, parce que confrontées à une pénurie de main d'œuvre. Ce phénomène englobe des réalités variables, voire hétérogènes, les tensions pouvant provenir des conditions de travail, d'emploi et de rémunération (comme dans le secteur des aides à domicile) ou des cycles conjoncturels de l'activité (dans le secteur du bâtiment), mais aussi concerner spécifiquement, dans des secteurs où l'emploi se révèle tendanciellement

¹⁵⁰ Ou susceptible d'être reconnu tel (v. *supra*, n° 3).

¹⁵¹ A. Feld, in « Mettre en relation des entreprises qui licencient avec celles qui recrutent est-il efficace sur le marché de l'emploi ? », *Liaisons sociales magazine*, n° 219, fév. 2021, Idées – débat, p. 43.

¹⁵² Il semble que Transdev ait le projet, à cette fin, d'organiser une opération type « Vis ma vie », pour rassurer les salariés susceptibles d'être accueillis en son sein (M. Dubertrand et A. Rodier, *op. cit.*).

¹⁵³ L. Parisot, *Plan de programmation des emplois et des compétences*, Mission de préparation, Rapport demandé par différents ministres, fév. 2019, p. 7 et s., spéc. p. 24. Les emplois liés à la transition énergétique et écologique constituent, estimait-elle, une « réalité difficile à saisir » (*Ibid.*, p. 7). Le CESE relevait également, dans un avis rendu en 2015, les importants problèmes de méthode que pose l'identification des emplois contribuant de près ou de loin à la transition écologique (*L'emploi dans la transition écologique*, Avis présenté par M.-B. Levaux et B. Genty, Les avis du CESE, Les éditions des Journaux officiels, juin 2015, p. 34 et s.).

¹⁵⁴ *Les reconversions professionnelles*, Avis présenté par F. Compain et B. Vivier, Les avis du CESE, Les éditions des Journaux officiels, mars 2021, spéc. pp. 13-19.

en recul, certaines spécialités¹⁵⁵. Considérer ces métiers comme « porteurs » procède d'une autre logique que la précédente, même si elles n'ont rien d'incompatible. Ce sont ces deux approches que l'on décèle lorsque l'on confronte les listes de métiers « porteurs » qui ont été établies dans les différentes régions¹⁵⁶ : alors que certaines de ces listes – par exemple en Bourgogne-Franche Comté – ont manifestement été élaborées à partir des priorités du plan de relance, en mettant par conséquent l'accent sur la transition écologique, le numérique, la santé ou le « réarmement industriel », d'autres semblent avoir été – comme dans le Grand-Est – inspirées ou guidées par une approche beaucoup plus englobante, conduisant à identifier des centaines de métiers, dans lesquels des perspectives de recrutement existent, même si le lien avec ces enjeux peut sembler quelquefois ténu¹⁵⁷. Or, selon que l'on met l'accent sur la première ou la seconde approche, les « Transitions collectives » constitueront un possible levier de transformation profonde – sans perdre de vue l'enjeu de l'emploi – ou s'apparenteront plutôt à un instrument de rééquilibrage de l'offre et de la demande de travail – sans négliger forcément les autres grands enjeux. Dans tous les cas, le ressort du dispositif, donc sa propension à se déployer, paraît fondamentalement du caractère *attractif* des métiers en cause. Au sens d'une capacité – et l'on sait que nombre de secteurs s'y attèlent – à susciter des envies de reconversion.

Conjuguer les transitions : un défi dans le défi ? Dans son récent avis sur les reconversions professionnelles, le CESE exprime une appréciation mitigée au sujet du dispositif « Transitions collectives », en estimant que celui-ci mériterait d'être mieux ajusté aux besoins des salariés et des entreprises les plus fragiles – et, en particulier, des très petites entreprises. Aussi préconise-t-il « des accords de GPEC territoriale au niveau du bassin d'emploi ou de la branche, qui offriraient, à défaut d'accord d'entreprise, un cadre prévisionnel de référence »¹⁵⁸. Le Conseil n'insiste pas moins sur la nécessité d'opérer un « changement de paradigme », en adoptant une vision prospective des reconversions professionnelles inspirées par les grands choix collectifs qui s'imposent aujourd'hui à nous (transition écologique, transition démographique, politique de santé publique...) ¹⁵⁹, à la faveur d'un « véritable changement d'échelle dans les politiques engagées », s'agissant tant de leur portée que des moyens à leur accorder¹⁶⁰. Cette perspective rejoint celle qu'avancait, il y a plus de deux ans, Laurence Parisot, en soulignant l'importance de relier les transformations des emplois et des compétences aux enjeux de transition écologique¹⁶¹. A cette fin, notamment, « l'écosystème institutionnel » mérite sûrement, selon le diagnostic posé par France Stratégie, de gagner en simplicité comme en efficacité¹⁶². Le

¹⁵⁵ *Ibid.*, pp. 20-21.

¹⁵⁶ Les listes des métiers porteurs en région ainsi que des projets – ou plutôt d'une partie des projets – déposés suite à l'appel à manifestation d'intérêt lancé à l'automne 2020 sont actuellement accessibles sur le site de Centre Inffo (<https://www.centre-inffo.fr/site-regions-formation/en-cours-dans-les-regions/transco-et-les-listes-des-metiers-porteurs>).

¹⁵⁷ Dans des secteurs extrêmement divers – de l'agriculture, de la pêche et de la marine à la mécanique et au travail des métaux, en passant par l'artisanat, le commerce, la restauration, l'hôtellerie, la gestion et l'administration des entreprises, la banque et les assurances, l'enseignement et la formation, et de nombreux autres – regroupant eux-mêmes, parfois, des dizaines de métiers ainsi considérés comme « porteurs ».

¹⁵⁸ *Les reconversions professionnelles, op. cit.*, p. 64 (préconisation 15).

¹⁵⁹ *Ibid.*, p. 22 : « Les reconversions professionnelles entre métiers, entreprises et secteurs ne peuvent se produire indépendamment de choix collectifs qui peuvent être faits pour orienter et soutenir certaines activités en fonction d'objectifs considérés comme prioritaires (...) ».

¹⁶⁰ *Ibid.*, p. 43.

¹⁶¹ L. Parisot, *op. cit.*, p. 69, laquelle affirmait, en outre, que la transition énergétique, à la différence de la transition numérique, « dépend très largement du portage politique à tous les niveaux : européen, national, régional, local ».

¹⁶² M. Diagne et V. Donne, *op. cit.*, p. 101 et s. Afin d'adapter les ressources et les services proposés aux attentes des entreprises, ce rapport préconise, entre autres, de revaloriser les « approches par filières d'activité », qui sont

dispositif des transitions collectives ne marque pas moins, à notre avis, une étape décisive dans ce sens, même s'il reste perfectible. Son évaluation, le moment venu, devrait éclairer les points méritant d'être revus ou améliorés. Il nous semble cependant prévisible que le succès du dispositif passera forcément par l'exigence, non pas de qualité de vie au travail, mais de *qualité du travail*, sur laquelle Yves Clot insiste à juste titre¹⁶³. Si les enjeux de reconnaissance ne progressent pas significativement, si le travail, en tant que tel, ne remplit pas certaines conditions, nombre de métiers « porteurs » peineront à fonder des projets – et, *a fortiori*, à susciter d'authentiques désirs – de reconversion chez les salariés. Subrepticement, le dispositif « Transitions collectives » semble avoir partie liée avec ce défi devenu, à l'épreuve de la crise sanitaire, impérieux. De lui dépendent, dans une large mesure, nous semble-t-il, les transitions professionnelles que les salariés réaliseront. Si, en outre, l'on entend conjuguer les parcours de reconversion avec les grandes transitions auxquelles nous sommes confrontés, ce dispositif n'y suffira pas. Sa mécanique ne produira ses effets que s'il s'accompagne d'une politique ambitieuse, initiée par l'Etat là aussi¹⁶⁴, consistant à fixer des objectifs, à orienter des stratégies et à susciter des investissements en faveur des emplois liés, directement ou non, à ces enjeux majeurs¹⁶⁵. C'est alors que l'idée des *transitions collectives* accèdera à la plénitude de son sens et tiendra toutes ses promesses.

L'horizon 2022. Telles sont les considérations qu'il convient, à notre avis, d'avoir à l'esprit à l'heure où, conformément aux prévisions de l'accord-cadre national interprofessionnel « pour adapter à de nouveaux enjeux la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel » conclu le 14 octobre 2021, les partenaires sociaux s'apprêtent à se retrouver autour de ce sujet. C'est en effet lors d'une réunion fixée le 7 janvier 2022 qu'un travail paritaire sera engagé afin de discuter de la dimension intersectorielle du dispositif mais aussi en vue d'en amorcer l'évaluation.

« souvent éclipsées par celles raisonnant par branches ou par secteurs », et qui auraient le mérite de permettre de « penser des réallocations de compétences à un niveau macroéconomique, en ces périodes d'accélération des mutations de l'appareil productif, sous l'effet notamment des transitions écologique et numérique » (*Ibid.*, p. 12).

¹⁶³ Y. Clot, avec J-Y. Bonnefond, A. Bonnemain et M. Zittoun, *Le prix du travail bien fait. La coopération conflictuelle dans les organisations*, La découverte, 2021, not. p. 163 et s., et p. 196.

¹⁶⁴ Le cas échéant en s'appuyant sur les engagements de développement emploi compétence (EDEC) et en confiant à France Stratégie un rôle de pilotage, comme le préconise le CESE (*Les reconversions professionnelles, op. cit.*, p. 48 et s.).

¹⁶⁵ En ce sens : N. Levratto, in « Mettre en relation des entreprises qui licencient avec celles qui recrutent est-il efficace sur le marché de l'emploi ? », *Liaisons sociales magazine*, n° 219, fév. 2021, Idées – débat, p. 43.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	p. 1
<i>Un impératif catégorique.....</i>	p. 1
<i>La responsabilité humaine.....</i>	p. 1
<i>Un renversement de perspective.....</i>	p. 2
<i>Double focus.....</i>	p. 2
PARTIE I – LE PARI DU DIALOGUE SOCIAL ET ECOLOGIQUE.....	p. 3
<i>Variations.....</i>	p. 3
<i>Système vs. acteurs.....</i>	p. 3
I – Le temps de la cristallisation.....	p. 4
<i>La nécessité d’agir.....</i>	p. 4
A. Les raisons de l’émergence.....	p. 4
<i>Conjonction.....</i>	p. 4
<i>Orientations.....</i>	p. 5
B. L’heure de la consécration.....	p. 6
<i>Le tournant législatif.....</i>	p. 6
<i>Des responsabilités nouvelles.....</i>	p. 7
II – Le temps de l’appropriation.....	p. 10
<i>Le jeu des acteurs (du dialogue social).....</i>	p. 10
A. Les voies de l’appropriation.....	p. 10
<i>Le canal de la négociation.....</i>	p. 10
<i>Les ressorts procéduraux.....</i>	p. 12
B. La capacité d’appropriation.....	p. 13
<i>Le besoin de compétences.....</i>	p. 13
<i>Le besoin d’accompagnement.....</i>	p. 14
<i>Au-delà du dialogue institutionnel.....</i>	p. 16

PARTIE II – LE DEFI DES TRANSITIONS COLLECTIVES (« TRANSCO »)	p. 17
<i>« Transitions collectives » ?</i>	p. 17
<i>Au-delà des mots</i>	p. 17
I – Quelle architecture ? Quels mécanismes ?	p. 18
<i>Une transition des emplois fragiles vers les métiers « porteurs »</i>	p. 18
<i>L’organisation des transitions : une co-construction entre de multiples acteurs</i>	p. 19
<i>La mobilisation d’un instrument préexistant : le projet de transition professionnelle</i>	p. 20
<i>Une alternative à l’issue du parcours de Transitions collectives ?</i>	p. 21
II – Quelle philosophie ? Quelle ambition ?	p. 22
<i>L’instrument d’une politique active de l’emploi</i>	p. 22
<i>Des reconversions professionnelles en perspective préventive</i>	p. 22
<i>Un dialogue territorial et interprofessionnel</i>	p. 24
<i>Quelle appropriation par les entreprises ?</i>	p. 25
<i>La notion de métiers « porteurs » : quelle signification ?</i>	p. 26
<i>Conjuguer les transitions : un défi dans le défi ?</i>	p. 27
<i>L’horizon 2022</i>	p. 28
TABLE DES MATIERES	p. 29