

Le plus important

42 propositions pour faire de l'inclusion professionnelle une priorité des entreprises pour réussir une transition écologique et numérique inclusive



Livre blanc

Par **Nathalie Bassaler, Mathias Dufour et Sylvie Teynier**
avec Erik Campanini, Mickaël Fagot, Jérémie Giniaux-Kats, Nicole Lacore-Jagueux,
Stéphane Racz

Février 2022

#Leplusimportant

*Investir dans l'humain pour réussir une transition
écologique et numérique inclusive*

[#Leplusimportant](#) est un think tank & action lab innovant et indépendant.

Notre collectif citoyen promeut l'investissement dans l'humain pour réussir une transition écologique et numérique inclusive.

A cette fin, notre think tank produit et diffuse des solutions concrètes de politiques publiques et notre action lab accompagne en pro bono les acteurs de l'ESS pour démultiplier leur impact social.

Livre blanc

42 propositions pour faire de l'inclusion professionnelle une priorité des entreprises pour réussir une transition écologique et numérique inclusive

Par **Nathalie Bassaler, Mathias Dufour** et **Sylvie Teynier**
avec Erik Campanini, Mickaël Fagot, Nicole Lacore-Jagueux, Stéphane Racz, Jérémie
Giniaux-Kats

Février 2022

Introduction et présentation du Livre Blanc

Pour les entreprises, faire face à la double transition écologique et numérique est plus que jamais impératif.

Or cette transition transforme profondément le contenu des emplois, et les compétences qu'ils requièrent. Compte tenu de l'ampleur, et de l'urgence, des besoins de transformation, les entreprises ne pourront trouver les compétences dont elles ont besoin sans un effort massif de formation et d'accompagnement des travailleurs. Parallèlement, elles doivent maintenir l'employabilité de leurs travailleurs dont les emplois vont disparaître ou les compétences devenir caduques.

Favoriser l'adaptation des travailleurs à ces nouveaux besoins en compétences est donc une priorité impérieuse. A la fois sur le plan économique pour garantir la compétitivité des entreprises et sur le plan social pour permettre à chacun de garder sa place sur le marché du travail.

Loin d'être opposées, ces deux exigences de compétitivité et d'inclusion professionnelle sont ainsi au contraire étroitement liées.

Investir dans les compétences s'impose comme un levier de performance et de compétitivité renouvelées pour les entreprises. La littérature économique est d'ailleurs sans équivoque sur ce point : les gains de productivité pour les entreprises qui investissent dans la formation de leurs employés se situent entre 6 % et 8%.

Pour faire face à la double transition écologique et numérique, les entreprises doivent d'abord répondre au grand défi de la transition des compétences. Notre économie, plus largement, ne pourra relever ce défi de la transition écologique et numérique que si elle relève celui de l'inclusion professionnelle.

La transition des compétences confronte les entreprises à des enjeux RH multiples et simultanés : gérer les tensions de recrutement dans les métiers « verts » et du numérique, prévenir les risques de déqualification face à l'obsolescence des compétences, préparer les reconversions professionnelles vers des métiers nouveaux, sécuriser les parcours de carrière, favoriser l'apprentissage continu pour assurer la montée en compétences, créer des environnements capacitants favorables au renforcement du pouvoir d'agir des travailleurs.

Construire les compétences, développer l'employabilité des personnes en activité, peu qualifiées ou éloignées de l'emploi, tout en garantissant des conditions de travail qui préservent la santé et l'autonomie des travailleurs est aussi une composante évidente de la responsabilité sociale des entreprises.

Comment permettre aux entreprises de relever ces défis ? C'est tout l'enjeu de ce Livre blanc, qui propose de multiples pistes d'actions concrètes.

Nous le publions à l'occasion du colloque "*Faire de l'inclusion professionnelle une priorité des entreprises pour réussir une transition écologique et numérique inclusive*", organisé le 8 février 2022 dans le cadre des [Etats généraux de la transition inclusive](#).

L'anticipation des transitions professionnelles, la promotion d'une employabilité socialement responsable et d'une RSE inclusive sont en effet au cœur des travaux de ce colloque centré sur 4 tables rondes, avec plus de 20 intervenants de haut niveau, que nous remercions très vivement :

1. Accompagner les impacts RH de la transition écologique au service de l'inclusion professionnelle
2. Accompagner les impacts RH de la transition numérique au service de l'inclusion professionnelle
3. Accompagner l'IA au travail : promouvoir un management algorithmique responsable
4. Faire de la responsabilité sociale des entreprises un levier d'inclusion professionnelle à l'heure de la transition écologique et numérique

*

Les Etats généraux de l'investissement social pour une transition écologique et numérique inclusive sont menés conjointement par #Leplusimportant et le Conservatoire national des Arts et Métiers (Cnam), en partenariat avec plus de 100 organisations et acteurs de la société civile. Cette initiative citoyenne est placée sous le Haut patronage du Président du Conseil économique, social et environnemental (CESE).

Les États généraux servent de laboratoire à idées de la société civile pour relever les défis de l'insécurité économique auxquels font face tant les entreprises que les citoyens. Il s'agit de démontrer comment l'investissement dans les compétences et l'employabilité est un levier d'action puissant qui permet à la fois de renforcer la compétitivité des entreprises via une main d'œuvre plus qualifiée, de lutter contre les inégalités économiques et prévenir le déclassement social.

Cette première version du livre blanc sera amendée, complétée et mise à jour pour faire suite aux débats auxquels ces Etats généraux vont donner lieu.

Le contenu de ce Livre blanc n'engage bien entendu que #Leplusimportant.

Nous vous souhaitons une excellente lecture. Commentaires et suggestions sont les bienvenus à competences@leplusimportant.org

Sommaire et récapitulatif des propositions

Introduction et présentation du Livre Blanc	4
I. Permettre aux entreprises de mieux préparer l'impact des transitions écologique et numérique sur les besoins en emplois et compétences	9
1.1. Permettre aux entreprises de mieux anticiper l'impact des transitions écologique et numérique sur les besoins en emplois et compétences	10
Proposition #1 - Développer un référentiel commun de compétences en open source "wiki-compétences" ou "wikiskills", co-élaboré et mis à jour en permanence par l'ensemble des acteurs	11
Proposition #2 - Généraliser à toutes les branches les engagements de développement de l'emploi et des compétences (EDEC), orientés sur les transitions écologique et numérique, et mobiliser les commissions paritaires de l'emploi et de la formation pro (CPNE-FP) pour y contribuer et suivre leur mise en œuvre	12
Proposition #3 - Coordonner, via une agence "France transitions inclusives", les travaux d'analyse des impacts de la transition écologique et numérique sur les emplois, les métiers, les compétences et mutualiser les travaux des OPMQ au sein des OPCO (intra-branches), en inter-OPCO (inter-branches)	12
Proposition #4 - Raccourcir de 3 à 2 ans le cycle de discussion au sein des entreprises sur la GPEC pour mieux prendre en compte les impacts RH de la transition écologique et numérique sur les emplois et compétences	14
1.2. Permettre aux entreprises de mieux accompagner l'impact des transitions écologique et numérique sur les besoins en emplois et compétences	14
Proposition #5 - Enrichir les services des OPCO pour mieux aider les ETI, PME et TPE à identifier les impacts des transitions écologique et numérique sur leurs emplois et compétences et à s'y préparer, y compris dans des logiques interentreprises sur un même territoire	14
Proposition #6 - Mandater les observatoires prospectifs des métiers et des qualifications (OPMQ) des branches pour proposer des actions concrètes sur l'accompagnement RH de la transition écologique et numérique pour nourrir les négociations de branche et professionnelle sur la GPEC	15
Proposition #7 - Former les DRH à identifier et accompagner les professionnels disruptés par la transition écologique et numérique	15
1.3. Aider les entreprises à faire face aux besoins en compétences dans les métiers en tension et les métiers émergents des transitions écologique et numérique	15
Proposition #9 - Lancer des appels d'offres pour créer des modèles d'identification de compétences adjacentes et des passerelles entre métiers en s'appuyant sur la datascience et l'IA.	16
Proposition #10 - Inclure la 'Grande école du numérique' au sein de l'agence "France transitions inclusives" et élargir ses missions et ses moyens pour favoriser l'adéquation des formations aux transitions écologique et numérique à la réalité des besoins des entreprises et des travailleurs	16
Proposition #11 - Développer un processus accéléré d'accréditation (6 mois, avec contrôles réguliers de validité) des formations liées à la transition écologique et numérique pour dynamiser la réponse aux besoins de formation	18

Proposition #12 - Développer des campagnes d'information de communication nationales et locales pour donner envie de s'orienter vers les métiers de la transition écologique et numérique 18

Proposition #13 - Renforcer les partenariats entreprises - écoles et les stages de découverte en entreprise dès le secondaire pour sensibiliser les jeunes à l'évolution des métiers et notamment ceux de la transition écologique et numérique 18

II. Accompagner le développement des compétences et l'employabilité des travailleurs pour la transition écologique et numérique 19

2.1. Promouvoir au sein des entreprises les nouveaux outils de reconnaissance et de valorisation des compétences des travailleurs 19

Proposition #14 - Réinventer la VAE autour d'un portfolio numérique de compétences et de pratiques professionnelles, qui s'enrichit simplement tout au long du parcours, au service à la fois de la construction des parcours et de la GPEC des entreprises 19

Proposition #15 - Lancer une plateforme de services et de partage d'expériences pour aider les entreprises à utiliser les badges numériques dans leurs processus RH 20

Proposition #16 - Mandater les OPCO pour accompagner les entreprises dans le déploiement des badges numériques et leur utilisation dans leurs processus RH, notamment les TPE et PME 21

Proposition #17 - Lancer un label public "Badgeons les Compétences" pour valoriser les entreprises qui délivrent des certifications / badges de compétences 21

Proposition #18 - Associer d'ici 2025 un "livret professionnel numérique" au certificat de travail, pour mieux valoriser les compétences du travailleur et notamment celles développées au sein de l'entreprise 21

2.2. Promouvoir des "entreprises capacitanes" : développer de nouvelles modalités de formation et d'apprentissage en réponse aux besoins liés aux transitions 22

Proposition #19 - Faire de la formation en situation de travail (AFEST) une priorité afin de faciliter l'adaptation des salariés aux compétences de la transition écologique et numérique 22

Proposition #20 - Développer le "tutorat numérique en entreprise" 22

Proposition #21 - Mettre en place une plateforme de partage des bonnes pratiques de partage et de transmission de savoir intra-entreprises 23

Proposition #22 - Développer des cursus de formation intensifs autour de blocs de compétences 23

Proposition #23 - Promouvoir au sein des entreprises une évaluation de la capacité des collaborateurs à apprendre des compétences numériques ("Digital Learning Quotient") pour mieux cibler les parcours d'apprentissage 23

Proposition #24 - Favoriser les initiatives inter-entreprises de formation à l'échelle d'un territoire ou d'une filière professionnelle 24

III. Répondre aux risques RH nouveaux et émergents soulevés par les transitions numérique et écologique 25

3.1. Renforcer le dialogue social autour des impacts des transitions sur les métiers & compétences et des conditions de travail 25

Proposition #25 - Élargir le mandat des CSE pour qu'ils soient informés et consultés sur les implications de la transition écologique et numérique sur l'emploi et les

- conditions de travail afin de mieux anticiper les conséquences de cette transition pour l'entreprise, notamment en matière d'emploi 25
- Proposition #26 - Former les représentants du personnel et des CSE pour mieux appréhender les impacts des transitions écologique et numérique sur l'emploi et les métiers 26

3.2. Accompagner l'IA au travail : promouvoir un management algorithmique responsable 26

- Proposition #27 - Intégrer les droits individuels et collectifs relatifs aux algorithmes dans les codes de conduite des entreprises et les chartes informatiques 29
- Proposition #28 - Intégrer les risques liés au management algorithmique (ex. risques psychosociaux) dans le document unique d'évaluation des risques (DUERP) 30
- Proposition #29 - Mettre en œuvre une démarche de prévention des risques liés au management algorithmique au sein de l'entreprise 30
- Proposition #30- Élargir les responsabilités du délégué à la protection des données au champ du management algorithmique 31
- Proposition #31 - Intégrer un volet « IA » responsable dans les obligations de reporting RSE 32
- Proposition #32 - Intégrer un volet IA responsable dans la charte Relations fournisseurs et achats responsables et former les acheteurs 32
- Proposition #33 - Former partenaires sociaux et salariés aux enjeux et aux pratiques de l'IA au travail 32
- Proposition #34 - Faire du management algorithmique un thème du dialogue social à part entière et définir les critères d'une IA responsable dans les accords collectifs 33

3.3. Prévenir les risques SST liés à la transition écologique et aux impacts des changements climatiques 36

- Proposition 35 - Mandater l'ANACT pour mettre en place un observatoire des impacts des changements climatiques et des technologies vertes sur la santé des travailleurs, associant la Cnamts, la MSA, l'INRS et l'Anses, pour anticiper les risques SST en lien avec l'évolution des métiers 37
- Proposition #36 - Inclure dans les missions des services de prévention et de santé au travail les risques professionnels CC et TE et créer en leur sein des cellules dédiées à la prévention de ces risques 37
- Proposition #37- Intégrer les risques nouveaux et émergents liés aux technologies & matériaux de l'économie verte ainsi que ceux liés aux impacts des changements climatiques sur la SST et leur prévention dans le document unique d'évaluation des risques (DUERP) et promouvoir la sensibilisation à ces risques par le biais de l'information et de la formation 37

IV. Faire de la RSE un levier d'action majeur pour une transition inclusive 38

4.1. Renforcer la transparence sur l'action des entreprises en matière d'inclusion professionnelle face aux transitions 39

- Proposition #38 - Enrichir la grille de reporting RSE d'indicateurs de mesure de résultats et de moyens relatifs à l'employabilité inclusive des salariés 39
- Proposition #39 - Créer un "Index de contribution à l'employabilité" pour toutes les entreprises de plus de 250 salariés (sur le modèle de l'index de l'égalité professionnelle) 39
- Proposition #40 - Mesurer les gains de productivité et de rémunération des investissements réalisés dans la formation 40

Proposition #41 - Créer et partager entre entreprises des méthodologies et des outils de calcul et de monétarisation des investissements dans l'employabilité 40

4.3. Développer les incitations pour les entreprises à développer des politiques d'inclusion professionnelle à l'heure de la transition écologique et numérique 40

Proposition #42 - Développer les émissions de social bonds par les entreprises pour financer leurs projets de transition inclusive à fort impact social 40

Proposition #43 - Instaurer un système de bonus-malus en fonction de son classement dans l'index de contribution à l'employabilité 41

I. Permettre aux entreprises de mieux préparer l'impact des transitions écologique et numérique sur les besoins en emplois et compétences

Potentiellement destructrice d'emplois dans des activités basées sur les énergies fossiles ou très émettrices de CO₂, mais porteuse d'une dynamique d'emploi positive dans l'économie verte, la transition écologique et énergétique transforme le paysage des métiers et des compétences professionnelles.

Quant à la digitalisation des activités et l'évolution des technologies liées à la transition numérique (robotisation, IA, blockchains, big data ...), celles-ci impactent fortement les emplois, les métiers et les besoins en compétences de pans entiers de notre économie. 10% des emplois actuels présenteraient de grandes vulnérabilités dans un contexte d'automatisation, et 50% pourraient voir leur contenu transformé de manière significative à l'horizon d'une quinzaine d'années. La Commission européenne estime d'ailleurs à 2 millions le nombre d'emplois créés en France par l'économie numérique depuis 10 ans, et à 1,75 millions le nombre d'emplois nouveaux attendus d'ici 2030 dans le domaine des TIC¹. C'est également 80.000 emplois non pourvus chaque année dans le numérique faute de profils formés². Plus largement, on estime à 90 millions le nombre d'employés ayant un vrai besoin de formation en compétences numériques en Europe.³

Or non seulement le degré de préparation est très variable, mais les impacts de la double transition écologique et numérique sont souvent mal estimés et donc mal anticipés.

Anticiper ces transformations est un enjeu crucial pour les entreprises, pour adapter les compétences et qualifications des travailleurs, construire les passerelles entre métiers et secteurs afin d'accompagner les transitions professionnelles, préparer les reconversions professionnelles des travailleurs des filières fragilisées vers les nouvelles activités et métiers de la double transition écologique et numérique.

1.1. Permettre aux entreprises de mieux anticiper l'impact des transitions écologique et numérique sur les besoins en emplois et compétences

¹ Commission européenne, "Le futur du travail ? Travail pour le futur !", 2019

² Conseil d'orientation pour l'emploi, *Automatisation, numérisation et emploi*, 2017

³ Commission européenne, "Le futur du travail ? Travail pour le futur !", 2019

Proposition #1 - Développer un référentiel commun de compétences en open source “wiki-compétences” ou “wikiskills”, co-élaboré et mis à jour en permanence par l’ensemble des acteurs

Disposer d’un référentiel commun de compétences est un préalable essentiel au fait que tous les acteurs, dans tous les secteurs, puissent “parler” le même langage.

Or s’il existe aujourd’hui des référentiels publics, comme le ROME à l’échelle française ou ESCO à l’échelle européenne, force est de constater que ceux-ci sont loin d’être utilisés par tous les acteurs, qui parfois comme c’est le cas dans certains grands groupes, développent leur propre référentiel.

L’ambition exhaustive de ces référentiels les rend difficiles à mettre à jour, ce qui du coup fragilise leur pertinence.

Pour surmonter cet écueil, et augmenter les chances d’avoir un référentiel commun qui soit plus largement utilisé, nous proposons de mettre en place un référentiel dynamique en open source, “wiki-skills” ou “wiki-compétences”.

Ce référentiel couvrirait les métiers, les compétences, les savoirs, savoir faire et savoir être. Chaque entreprise ou acteur public pourrait à tout moment l’alimenter avec son propre référentiel interne par exemple. Il intégrerait par exemple les référentiels ROME et ESCO, mais aussi tous les référentiels des entreprises souhaitant partager leurs travaux sur ce sujet.

Ce “wiki-compétences” serait ainsi un référentiel co-construit, dynamique et à jour des dernières évolutions de compétences. Il serait possible de figer tous les ans une nouvelle version du référentiel afin de remettre à jour les badges si nécessaire.

Il y aurait naturellement besoin d’avoir un coordinateur, afin par exemple de pouvoir accepter ou non les compléments d’information suggérés par les utilisateurs. A partir des diverses informations collectées, ce coordinateur serait en charge de créer des contenus communs, pertinents et à jour de compétences clés par métiers dans chaque Branche ou secteur d’activité.

Ce référentiel public pourrait être utilisé pour définir les parcours de formations certifiantes ou qualifiantes par métier au sein de chaque branche/secteur d’activité.

Les branches/secteurs d’activités pourraient partager avec les entreprises de leur périmètre ce référentiel de compétences afin de le décliner au niveau des métiers de l’entreprise et d’y ajouter les compétences spécifiques (soft skills...) à acquérir par fonction et permettant de définir leurs plans de développement individuel et plans de formation de leurs salariés.

Un badge numérique pourrait être associé à chaque compétence clé du “wiki-compétences”.

Ce wiki-compétences a retenu l’attention des professionnels des Ressources Humaines en entreprises qui le voient comme un outil utile pour compléter l’approche métier actuelle par une approche “compétences”, qui permet d’identifier plus finement l’évolution des métiers et les besoins en compétences à combler pour chaque entreprise.

Proposition #2 - Généraliser à toutes les branches les engagements de développement de l’emploi et des compétences (EDEC), orientés sur les transitions écologique et numérique, et mobiliser les commissions paritaires de l’emploi et de la formation pro (CPNE-FP) pour y contribuer et suivre leur mise en œuvre

L’engagement de développement de l’emploi et des compétences (EDEC) est un accord annuel ou pluriannuel conclu entre l’État et une ou plusieurs branches professionnelles pour la mise en œuvre d’un plan d’action négocié, sur la base d’un diagnostic partagé qui a pour objectifs d’anticiper les conséquences des mutations économiques, sociales et démographiques sur les emplois et les compétences et de réaliser des actions concertées.

Par son caractère à la fois prospectif et partagé, fruit d’une co-construction entre les acteurs, l’EDEC est un outil pertinent pour anticiper et accompagner les changements sur les métiers et compétences des filières impactés par la transition écologique et numérique.

En revanche, toutes les branches n’ont pas d’EDEC et ceux existant sont de qualité inégale. C’est pourquoi nous proposons à la fois d’en généraliser la mise en place, de les orienter sur les impacts à la fois de la transition écologique et de la transition numérique, et de renforcer son caractère “co-construit” en mobilisant les commissions paritaires de l’emploi et de la formation pro (CPNE-FP) pour y contribuer et suivre leur mise en œuvre.

Proposition #3 - Coordonner, via une agence “France transitions inclusives”, les travaux d’analyse des impacts de la transition écologique et numérique sur les emplois, les métiers, les compétences et mutualiser les travaux des OPMQ au sein des OPCO (intra-branches), en inter-OPCO (inter-branches)

Plusieurs filières ont déjà mis à contribution leurs observatoires prospectifs des métiers et des qualifications (OPMQ), de branches ou d’Opco, dans une approche le plus souvent quantitative, et en s’appuyant sur les engagements de développement de l’emploi et des compétences (Edec), avec l’appui des services de l’État. C’est le cas notamment du BTP, de la filière électrique ou la filière de l’eau. Si la prise en compte des transitions écologique et numérique figure désormais dans le cahier des charges des Edec, elle n’est pas toujours effective dans les faits.

- o Exemple : le baromètre annuel d’Unifformation ; dans la foulée d’un Edec signé en 2018, l’Opco de la cohésion sociale a intégré à son baromètre 2020 plusieurs questions liées à la TE, afin d’évaluer l’impact des enjeux écologiques par région et pour chacune de ses 20 branches, ainsi que les métiers les plus impactés. Objectif en 2022 : identifier, à partir du

contenu des formations, les compétences transverses les plus souvent requises dans le cadre de la TE ;

- o Les travaux d'objectivation des enjeux emplois- compétences de la TE peuvent être des déclinaisons d'une démarche nationale (l'Edec électrique à l'échelle de la région Paca qui présente des spécificités, ou l'enquête du CNFPT sur les métiers émergents dans 4 régions chaque année).

Par définition les travaux de ces observatoires sont “verticaux”, limités à leur branche. Or une des spécificités de la double transition écologique et numérique est justement son caractère profondément transverse, qui appelle donc une coordination de ces travaux, pour à la fois en harmoniser les méthodes et en consolider les contenus.

Cette coordination est d'autant plus pertinente qu'il serait absurde de repartir de zéro sur l'analyse de l'impact de ces transitions sur les métiers, les emplois et les compétences sans valoriser ces travaux déjà menés.

Nous proposons de confier une agence “France transitions inclusives”, qui aurait justement pour mission générale de favoriser l'accompagnement des professionnels face aux transitions écologique et numérique, de soutenir la mutualisation de ces travaux.

Cette coordination -il est essentiel de ne pas se substituer aux acteurs en place mais de leur permettre de mieux travailler ensemble- permettrait ainsi de faire émerger une vue complète, transversale aux différentes branches, des impacts RH de la double transition écologique et numérique, et de la mettre à jour régulièrement.

Elle permettrait aussi d'approfondir les analyses, par exemple de catégoriser de manière plus fine les populations à risque par âge, profil professionnel ou par géographie.

Parmi les missions qui pourraient lui être aussi confiées figurent

- la mise en évidence, à l'échelle de l'économie, des zones de tension (risques de manque de compétences) et inversement celles à fort risque social (obsolescence des compétences, disparition d'activité, licenciements économiques...)
- le lancement d'appels à projets pour développer des outils d'analyses prospectives du marché du travail en continu et des services de présentation au public, notamment permettre aux travailleurs d'avoir une visibilité sur les métiers en tension vs. saturés, par région, secteur et niveau de qualification
- l'analyse des pratiques d'inclusion dans les entreprises, les filières, les associations (par ex. pour comparer les modèles d'inclusion, promouvoir les modèles les plus performants et les plus emblématiques dans une optique de changement d'échelle - sur le modèle de French Impact),
- l'élaboration de recommandations à destination des branches ou des entreprises.

Proposition #4 - Raccourcir de 3 à 2 ans le cycle de discussion au sein des entreprises sur la GPEC pour mieux prendre en compte les impacts RH de la transition écologique et numérique sur les emplois et compétences

LA GPEC s'inscrit dans le cadre plus large de la négociation de la GEPP (Gestion Emploi et Parcours professionnels) qui comprend également d'autres dispositifs d'accompagnement en particulier en matière de formation, d'abondement du compte personnel de formation (CPF), de validation des acquis de l'expérience (VAE), de bilan de compétences ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés

Un plan de GPEC permet à l'entreprise d'anticiper les conséquences des évolutions liées à ses environnements interne et externe et à ses choix stratégiques. Il a pour finalité de déterminer les actions à mettre en œuvre à court et à moyen terme, pour faire face aux évolutions d'effectifs, tout en répondant aux besoins de l'entreprise

Face à l'ampleur et à l'urgence des impacts de la double transition écologique et numérique sur les emplois et les compétences, il est pertinent de raccourcir les cycles de travaux de GPEC en les faisant passer de 3 à 2 ans pour les rendre plus proches des réalités et donc plus pertinents et utiles pour les entreprises.

Compte tenu de la lourdeur de ces travaux, il pourrait être demandé à l'agence "France transition inclusives", en lien bien sûr avec les OPCO, d'identifier des bonnes pratiques méthodologiques et de les diffuser afin d'alléger la charge de travail pour les entreprises et de rendre l'exercice de GPEC accessible à un plus grande nombre d'entre elles.

1.2. Permettre aux entreprises de mieux accompagner l'impact des transitions écologique et numérique sur les besoins en emplois et compétences

Proposition #5 - Enrichir les services des OPCO pour mieux aider les ETI, PME et TPE à identifier les impacts des transitions écologique et numérique sur leurs emplois et compétences et à s'y préparer, y compris dans des logiques interentreprises sur un même territoire

Le fait d'aider les entreprises à identifier les évolutions de leurs besoins en compétences et à s'y préparer fait déjà partie des missions des OPCO. Toutefois compte tenu de l'ampleur de ces évolutions dans le contexte de la transition écologique et numérique il semble indispensable que les OPCO renforcent leur offre de services à ce sujet et le rendre plus accessible aux ETI, aux PME et aux TPE.

Proposition #6 - Mandater les observatoires prospectifs des métiers et des qualifications (OPMQ) des branches pour proposer des actions concrètes sur l'accompagnement RH de la transition écologique et numérique pour nourrir les négociations de branche et professionnelle sur la GPEC

La loi “Climat et résilience” de 2021 a renforcé la prise en compte des enjeux de la transition écologique dans les négociations de branche et professionnelle.

Dans cette perspective, il nous semble opportun de renforcer le rôle des observatoires prospectifs des métiers et des qualifications (OPMQ) afin qu'ils proposent des actions concrètes sur les mutations professionnelles liées aux filières et aux métiers de la transition écologique et numérique, ne serait-ce que pour nourrir les négociations collectives sur la GPEC.

Proposition #7 - Former les DRH à identifier et accompagner les professionnels disruptés par la transition écologique et numérique

Paradoxalement, identifier et accompagner les professionnels dont le métier évolue profondément n'est pas forcément au coeur des missions des DRH. Or cette dimension de leur métier devant, avec la transition écologique et numérique, une réalité de plus en plus prégnante, il semble essentiel d'accompagner les DRH eux-mêmes pour être en mesure d'apporter aux entreprises et aux travailleurs eux-mêmes la capacité d'analyse et les services d'accompagnement dont ils vont avoir besoin.

1.3. Aider les entreprises à faire face aux besoins en compétences dans les métiers en tension et les métiers émergents des transitions écologique et numérique

La transition écologique, et la transition numérique, font émerger de nombreux nouveaux métiers, et au sein des métiers existants de nouvelles compétences.

La rapidité d'émergence de ces nouveaux métiers crée des “goulets d'étranglement” qui freinent la transition et pénalisent à la fois les entreprises et les professionnels qui ne profitent pas de ces opportunités nouvelles.

Par exemple, le secteur de l'énergie a déjà du mal à recruter des talents qualifiés pour suivre le rythme de l'essor de l'énergie propre. Si les installations solaires et éoliennes atteignent quatre fois le niveau annuel actuel en 2030, comme le prévoit le scénario NZE, ces contraintes de main-d'œuvre pourraient entraver la capacité à accélérer la transition vers un avenir à faibles émissions de carbone.

Or il est essentiel d'éviter que la résolution de ces pénuries conduisent à une "guerre des talents" entre entreprises, qui se limiterait par définition à un nombre réduit de professionnels et réduirait les efforts consentis pour accompagner ceux qui, à l'inverse, voient leur employabilité réduite par la transition.

Plusieurs pistes nous semblent prometteuses à cet égard :

1. mettre les outils numériques et d'IA au service de l'identification de compétences adjacentes et de passerelles inédites entre métiers,
2. accélérer l'adaptation de l'offre de formation sur ces nouveaux métiers aux besoins des entreprises et des professionnels,
3. renforcer l'attractivité de ces métiers auprès des jeunes et diversifier les viviers de talents dans lesquels puisent les entreprises,
4. massifier les capacités -et les efforts- de formation inclusive pour rendre employables dans ces nouveaux métiers des professionnels qui ne le sont pas aujourd'hui,
5. diversifier les modalités d'apprentissage en entreprise afin de faciliter les transitions internes pour répondre aux nouveaux besoins

Proposition #9 - Lancer des appels d'offres pour créer des modèles d'identification de compétences adjacentes et des passerelles entre métiers en s'appuyant sur la datascience et l'IA.

La datascience et l'IA offrent des opportunités exceptionnelles pour identifier au sein d'une entreprise ou d'une filière quelles sont les compétences qui pourraient être utiles à d'autres métiers.

L'Etat pourrait développer les appels à projets pour contribuer à développer l'offre de services, qui au-delà du service public de l'emploi et des travailleurs eux-mêmes pourrait être particulièrement utile aux entreprises.

Proposition #10 - Inclure la 'Grande école du numérique' au sein de l'agence "France transitions inclusives" et élargir ses missions et ses moyens pour favoriser l'adéquation des formations aux transitions écologique et numérique à la réalité des besoins des entreprises et des travailleurs

En 2015 la France a lancé la "Grande École du Numérique" pour répondre aux besoins grandissants du marché du travail en compétences numériques. Celle-ci a démontré son utilité, notamment pour améliorer la visibilité sur les offres de formation existantes.

Il est temps aujourd'hui d'élargir son périmètre à la transition écologique et, surtout, d'élargir ses missions afin de veiller à ce qu'en 5 ans 100% des jeunes et des professionnels concernés soient formés aux compétences et aux métiers de la transition écologique et de la transition numérique.

Rebaptisée en agence ‘France transitions inclusives’, elle aurait pour ambition de faire de la transition écologique et numérique un levier d’inclusion professionnelle, en mobilisant pleinement le levier de la formation.

Son action se justifie, par rapport aux OPCO sectoriels, par le caractère transverse à l’ensemble de l’économie de la double transition écologique et numérique et, par rapport au PIC (Plan d’investissement dans les Compétences), du fait qu’il ne s’agit pas tant d’un organisme de financement que d’un organisme ayant pour objet de veiller à l’adéquation de l’offre et de la demande de formation sur ces sujets.

Ses missions consisteraient à être un “**animateur de place**” des formations à la transition écologique et numérique :

- **Donner une visibilité d’ensemble sur les besoins de formation** -initiale et continue- en matière de transition écologique et numérique auprès des entreprises, des travailleurs et des étudiants (cf. Proposition #3)
- **Recenser et valoriser l’ensemble de l’offre de formation disponible** pour les rendre visibles et attractives (notamment via un label “Ecole de la Transition inclusive) et faciliter l’orientation des publics concernés par ces formations (étudiants, demandeurs d’emploi, personnes en reconversion, dirigeants et salariés en recherche de compétence, ou encore enseignants, formateurs et éducateurs), notamment via une plateforme d’orientation (articulée avec le CPF) ;
- **Assurer l’adéquation entre l’offre et la demande de formation**, si besoin, en cas de demande non ou mal couverte, en favorisant l’émergence d’une offre adaptée via des appels à projets ciblés.

Cette agence pourrait également mettre à disposition du public des cursus 100% gratuit de développement des compétences numériques (développement web et mobile, paramétrage, architecture, sécurité, gestion / coordination de projets, certification sur des logiciels spécifiques...) tous niveaux disponibles sur un portail national permettant au plus grand nombre d’accéder à un développement initial et continu de compétences numériques et préparer éventuellement l’accès à des formations complémentaires (exemple du modèle Centrale - Supélec), avec le cas échéant un support national “apprenants” via un centre de contact virtualisé.

Cette agence “France transitions inclusives” pourra s’appuyer sur un “PIC de la Transition inclusive”, Plan d’investissement dans les compétences dédié à la transition inclusive.

Cette idée est proche et très cohérente avec celle des “[Grandes écoles de la transition](#)” portée par [Matthieu Dardaillon](#), fondateur de [Ticket for change](#), et une coalition de plus de 350 organisations.

Proposition #11 - Développer un processus accéléré d'accréditation (6 mois, avec contrôles réguliers de validité) des formations liées à la transition écologique et numérique pour dynamiser la réponse aux besoins de formation

Allant en ce sens, une première liste de métiers émergents et en évolution permettant de bénéficier d'une procédure simplifiée d'enregistrement au RNCP a été publiée en décembre 2019, incluant 6 métiers numériques.

Proposition #12 - Développer des campagnes d'information de communication nationales et locales pour donner envie de s'orienter vers les métiers de la transition écologique et numérique

Améliorer l'attractivité des métiers du numérique et de la transition écologique, notamment auprès des jeunes, est essentiel pour diversifier leurs débouchés et pour remédier aux tensions, actuelles et futures, sur ces métiers.

Plusieurs pistes peuvent y contribuer :

- Étendre et coordonner les réseaux d'ambassadeurs des métiers des filières/secteurs auprès des établissements scolaires s pour susciter des vocations chez les élèves et entretenir un lien étroit avec les jeunes (organisation de portes ouvertes, visites dans les démonstrateurs technologiques des entreprises, acteurs de l'éducation nationale et supérieure, conseillers d'orientation etc.)
- Réaliser des kits pédagogiques (vidéos, business game, contenus web et réseaux sociaux) présentant les métiers des filières/secteurs et les différents parcours professionnels possibles
- Mettre en place des parcours interactifs et immersifs des métiers via la réalité virtuelle/augmentée
- Encourager plus spécifiquement la mixité par des messages ciblés pour contrebalancer les stéréotypes sur ces métiers.
- Organiser la semaine des savoir & savoir faire pour promouvoir la transmission inter-générationnelle des compétences numériques.

Proposition #13 - Renforcer les partenariats entreprises - écoles et les stages de découverte en entreprise dès le secondaire pour sensibiliser les jeunes à l'évolution des métiers et notamment ceux de la transition écologique et numérique

II. Accompagner le développement des compétences et l'employabilité des travailleurs pour la transition écologique et numérique

Pour répondre aux défis et impacts RH des transitions numérique et écologique, il est impératif pour les entreprises de soutenir le développement des compétences et de l'employabilité des travailleurs.

Deux leviers en particulier s'offrent à elles à cette fin :

1. Promouvoir de nouveaux outils de reconnaissance et de valorisation des compétences des travailleurs
2. Développer de nouvelles modalités de formation et d'apprentissage en réponse aux besoins liés aux transitions (entreprises "capacitantes")

2.1. Promouvoir au sein des entreprises les nouveaux outils de reconnaissance et de valorisation des compétences des travailleurs

La reconnaissance des compétences et pratiques professionnelles notamment des travailleurs les moins qualifiés est primordiale pour réussir ces transitions et permettre à chacun de trouver sa place et de construire son parcours professionnel.

Le numérique est une opportunité sur le sujet de la reconnaissance des compétences via des nouveaux outils numériques tels que les badges numériques, une VAE réinventée autour d'un portfolio numérique de compétences.

Proposition #14 - Réinventer la VAE autour d'un portfolio numérique de compétences et de pratiques professionnelles, qui s'enrichit simplement tout au long du parcours, au service à la fois de la construction des parcours et de la GPEC des entreprises

La crise accélère la transition numérique et plus largement la transition vers une économie de la connaissance, qui risque de laisser sur le bord du chemin ceux qui n'en font pas partie.

Face à ces enjeux d'économie de la connaissance et d'inclusion, société apprenante et société de la reconnaissance doivent aller de pair. Solution opérationnelle pour faciliter la généralisation de l'apprentissage tout au long de la vie et la reconnaissance et de valorisation en continu de ces apprentissages, la réinvention de la VAE est une ardente obligation.

Nous soutenons ainsi pleinement l'idée d'une VAE fondée sur un portfolio numérique de compétences et de pratiques professionnelles, reconnues par les pairs ou validées par des jurys d'experts en compétences, qui évolue et s'enrichit simplement tout au long du parcours, au service de la construction des parcours des travailleurs et de la GPEC des entreprises.

Cette proposition traduit cinq inflexions majeures, qui nous semblent possibles et souhaitables, par rapport au dispositif actuel :

1. **Passer d'un dispositif centré sur des diplômes à la reconnaissance plus large de pratiques professionnelles et de compétences**, ainsi accessible à un public beaucoup plus vaste, notamment pour les travailleurs peu qualifiés ;
2. **Passer d'une démarche ponctuelle de certification à une posture permanente de reconnaissance continue** (passer "d'une VAE sanction à une VAE parcours" comme l'exprime David Rivoire) ;
3. **Passer d'un système de reconnaissance très formel**, par des jurys d'experts et sur des référentiels "figés", **à une reconnaissance plus collective et plus ouverte**, fondée notamment sur l'endossement par les pairs et sur des référentiels mis à jour en temps réel ;
4. **Passer d'un outil centré sur la validation d'acquis à une logique de service** notamment pour l'accompagnement des parcours professionnels, en simplifiant l'ensemble du dispositif ;
5. **Passer d'un outil que seuls les travailleurs se sont appropriés à un outil qui soit aussi au service des entreprises** et notamment de leur gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

Une expérimentation est déjà en cours (REVA) au sein de Beta.gouv, mais elle bénéficie de moyens très modestes et a été lancée à cadre réglementaire constant, même si une partie de son rôle consiste à préparer les évolutions requises du cadre législatif et réglementaire.

Un changement d'échelle est à prévoir en matière de moyens. Et le cadre législatif et réglementaire doit impérativement être adapté pour "sortir du carcan" de la VAE et notamment permettre que les entreprises s'y impliquent.

Proposition #15 - Lancer une plateforme de services et de partage d'expériences pour aider les entreprises à utiliser les badges numériques dans leurs processus RH

Cette proposition s'inscrit dans l'objectif de la généralisation des badges numériques à l'échelle nationale comme instrument de reconnaissance des compétences et pratiques professionnelles.

Il s'agit d'une plateforme de partage d'expérience et d'expérimentation des badges numériques qui permettrait des échanges et partages d'expérience entre les acteurs de l'écosystème des badges numériques à destination des entreprises. Cette plateforme offrirait également aux entreprises des services tels que des informations pratiques sur les badges numériques, des informations techniques permettant l'interopérabilité entre plateformes de gestion des badges numériques et une "boîte à outils" permettant le déploiement et la gestion des badges numériques au sein des entreprises.

Cette plateforme pourrait être pilotée par un Comité des Acteurs "Numérique et reconnaissance des compétences" dédié au développement des certifications numériques (standard Open Badges) en France et composé notamment des partenaires sociaux, des branches professionnelles, des OPCO (dont les observatoires des métiers), des représentants des acteurs publics (Ministères du Travail, MEN, MESRI, MINEFi, ARF...)

Proposition #16 - Mandater les OPCO pour accompagner les entreprises dans le déploiement des badges numériques et leur utilisation dans leurs processus RH, notamment les TPE et PME

Cette mesure vise à "abaisser les barrières à l'entrée" et à accélérer le déploiement des badges numériques en entreprises, notamment au sein des PME et TPE qui ne disposent pas nécessairement des ressources pour s'approprier et lancer le dispositif des badges numériques, alors que celui-ci reste fondamentalement simple et peu coûteux à gérer.

Proposition #17 - Lancer un label public "Badgeons les Compétences" pour valoriser les entreprises qui délivrent des certifications / badges de compétences

Il importe d'enclencher une dynamique positive de diffusion de pratiques RH fondées sur des badges numériques au sein d'entreprises et les pouvoirs publics peuvent y contribuer, notamment en donnant de la lisibilité aux pratiques vertueuses, ce qui contribuera à valoriser encore plus le bénéfice que les entreprises concernées pourront en tirer en terme de "marque employeur" auprès des travailleurs.

Proposition #18 - Associer d'ici 2025 un "livret professionnel numérique" au certificat de travail, pour mieux valoriser les compétences du travailleur et notamment celles développées au sein de l'entreprise

L'enjeu ici est de trouver un levier d'action auprès des entreprises pour qu'elles renforcent l'employabilité externe de leurs salariés par la reconnaissance numérique de leurs compétences, en s'appuyant sur un dispositif déjà existant. Le recours à un dispositif contraignant peut se justifier par la crainte d'un comportement de "passager clandestin", lié au fait que si tout le monde a intérêt à voir les compétences des salariés objectivement

reconnus par des badges, chaque entreprise peut être tentée de ne pas le faire au motif que “cela renforce la concurrence”.

Chacun mesure combien l’intégration de la reconnaissance des compétences dans le processus RH est cruciale pour les entreprises, dans leur recherche des compétences clés.

Substituer l’approche compétences à l’approche métier est primordiale. Elle permet notamment d’identifier les compétences transférables favorisant les mobilités fonctionnelles. A titre d’illustration, VINCI a identifié que les garçons de café mettaient en œuvre des compétences proches de celles des logisticiens du dernier kilomètre.

Cette reconnaissance des compétences permettrait d’accroître l’attractivité de l’entreprise auprès des talents et favoriserait aussi la fidélisation de ces talents.

2.2. Promouvoir des “entreprises capacitantes” : développer de nouvelles modalités de formation et d’apprentissage en réponse aux besoins liés aux transitions

Proposition #19 - Faire de la formation en situation de travail (AFEST) une priorité afin de faciliter l’adaptation des salariés aux compétences de la transition écologique et numérique

Au regard du déficit d’accès à la formation des salariés les moins qualifiés au sein des entreprises, de l’importance des apprentissages informels, et sachant qu’une réponse strictement formative n’est pas en soi suffisante pour garantir une véritable sécurisation des parcours des travailleurs, notamment en cas de reconversion professionnelle, le développement de l’AFEST est un enjeu majeur.

Favoriser la diffusion de l’AFEST au sein des entreprises passe par le développement d’un vivier de consultants ou formateurs à l’AFEST, par exemple via un appel à projet de “formation de consultants ou formateurs à l’AFEST”. Dans le domaine de la transition numérique, deux modalités sont envisageables : un appel à projet serait porté par la Grande École du Numérique ou en incluant l’AFEST parmi les modalités de formations au numérique financées par l’Etat.

En visant progressivement à certifier les compétences acquises par le travail, les AFEST peuvent contribuer à redéfinir les contours de nombreux métiers.

Proposition #20 - Développer le “tutorat numérique en entreprise”

Il s’agit de proposer la présence d’un tuteur maîtrisant les outils informatiques dans les parcours d’intégration et de développement des compétences.

Ce tutorat pourra prendre la forme d’un “mentorat inversé” en entreprise pour faciliter la transmission transgénérationnelle des compétences numériques, que ce soit des “digital

natives” vers les professionnels plus seniors et inversement des profils seniors vers les “digital natives” pour faciliter le transfert des connaissances sectorielles et des “soft skills”. Ce dispositif de mentorat numérique pourrait être généralisé pour accompagner en amont les choix d’orientation ou de réorientation vers le numérique des salariés concernés par la transition numérique.

Proposition #21 - Mettre en place une plateforme de partage des bonnes pratiques de partage et de transmission de savoir intra-entreprises

Il s’agit de promouvoir des modes d’organisation valorisant la complémentarité des profils et des talents, et le pair à pair pour enrichir les connaissances. Ces plateformes d’échanges ou initiatives type « café des savoir-faire » - constituent des espaces d’échange intra-entreprise, un jour précis de la semaine, ouverts à tous les collaborateurs en format court de partage de savoir et savoir-faire afin de permettre la mise en lumière de capacités internes.

Des applications, qui s’appuient sur l’intelligence artificielle, permettent aujourd’hui d’aller chercher la compétence de ses pairs au sein de l’entreprise pour répondre à une question, débloquer une situation et enrichir une base de connaissances, à l’instar de l’outil développé par la start-up française Wingzy.

Proposition #22 - Développer des cursus de formation intensifs autour de blocs de compétences

Il s’agit d’adapter les cursus de formation aux compétences et métiers du numérique en blocs de savoirs & savoir-faire incrémentaux, lesquels sont ingérables en format court. Passer de formats de quelques minutes (micro-learning) à quelques semaines (format intensif – bootcamp) est plus adapté aux enjeux et contraintes de l’entreprise. Il convient également que ces cursus soient crédités de certifications numériques de compétences universellement reconnus.

Enfin, partager ces blocs de compétences en mode open source contribuera pour élever le niveau général de la filière.

Proposition #23 - Promouvoir au sein des entreprises une évaluation de la capacité des collaborateurs à apprendre des compétences numériques (“Digital Learning Quotient”) pour mieux cibler les parcours d’apprentissage

Ce type d’outils facilite la mise en place des formations et accompagnements personnalisés. Il permet de développer et maintenir dans la durée ces capacités d’apprentissage et d’adaptabilité.

Proposition #24 - Favoriser les initiatives inter-entreprises de formation à l'échelle d'un territoire ou d'une filière professionnelle

Développer des logiques de mutualisation de compétences entre des entreprises d'un même territoire ou bassin d'emploi permet l'accès à des ressources qui ne seraient pas accessibles à une entreprise en propre (Ex. dans le domaine du numérique: "growth hacker", "content manager", animateur de réseaux sociaux...) et le développement local de l'emploi

Dans cette logique, le déploiement de Centres de Formation des Apprentis d'une filière ou d'un groupe d'entreprises pourrait ainsi être favorisé au-delà du CFA d'entreprise créé au printemps 2019.

III. Répondre aux risques RH nouveaux et émergents soulevés par les transitions numérique et écologique

3.1. Renforcer le dialogue social autour des impacts des transitions sur les métiers & compétences et des conditions de travail

Deux évolutions législatives récentes sont venues renforcer la représentation professionnelle et le dialogue social : la loi Pacte (2019) qui a réécrit l'article 1833 du Code civil pour élargir l'intérêt social d'une société aux enjeux environnementaux, et plus récemment la Loi n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience qui modifie notamment les missions et les droits des CSE.

L'article 16 de la loi "Climat et Résilience" renforce la prise en compte des enjeux de la transition écologique dans les attributions du CSE. Or s'il importe de mieux mesurer l'impact de l'activité de l'entreprise sur l'environnement, il faut aussi, à l'inverse, anticiper les conséquences de la transition écologique sur l'entreprise, notamment sur l'emploi.

Il convient ainsi que le CSE soit informé et consulté sur les implications de cette transition sur la politique sociale de l'entreprise, sur les conditions de travail et l'emploi. Il en découle les deux propositions ci-après.

Proposition #25 - Élargir le mandat des CSE pour qu'ils soient informés et consultés sur les implications de la transition écologique et numérique sur l'emploi et les conditions de travail afin de mieux anticiper les conséquences de cette transition pour l'entreprise, notamment en matière d'emploi

La loi "Climat et résilience" de 2021 a renforcé la prise en compte des enjeux de la transition écologique dans les attributions du Comité social et économique mis en place dans les entreprises d'au moins cinquante salariés.

Or il importe non seulement de mieux mesurer les conséquences environnementales de l'activité de l'entreprise, mais aussi d'anticiper les conséquences de la transition écologique pour l'entreprise et notamment en matière d'emploi (idem pour la transition numérique).

C'est pourquoi nous proposons de modifier le code du travail en ce sens.

Proposition #26 - Former les représentants du personnel et des CSE pour mieux appréhender les impacts des transitions écologique et numérique sur l'emploi et les métiers

3.2. Accompagner l'IA au travail : promouvoir un management algorithmique responsable

Les algorithmes, utilisés depuis longtemps pour optimiser le fonctionnement des machines, le sont aussi de plus en plus pour organiser le travail et gérer les ressources humaines. Cet usage de l'intelligence artificielle (IA) au travail, que l'on appelle aussi "management algorithmique", est en train de bouleverser le travail et les relations entre employeurs et travailleurs.

Définitions

Algorithme : Ensemble de règles traduites dans un langage de programmation compris des ordinateurs, visant à résoudre un problème ou à obtenir un résultat au moyen d'un nombre fini d'instructions et d'opérations mathématiques. Les algorithmes apprennent (Apprentissage automatique ou artificiel), c'est-à-dire qu'ils optimisent leurs calculs au fur et à mesure qu'ils traitent les demandes et ajustent leurs paramètres jusqu'à atteindre des résultats satisfaisants (avec un niveau de performance moyen au moins supérieur à un humain moyen)

Intelligence artificielle (IA) : Techniques visant à permettre à des machines de mimer le fonctionnement de l'intelligence humaine, tout particulièrement sa logique lors de prise de décisions ; c'est ce que l'on appelle l'apprentissage automatique ou artificiel.

Management algorithmique : Le rapport de l'Organisation internationale du travail (OIT), *Les plateformes de travail numérique et l'avenir du travail*, définit le management algorithmique comme un environnement de travail dans lequel « des emplois humains sont attribués, optimisés et évalués par l'intermédiaire d'algorithmes et de données suivies ». Le Bureau International du Travail (BIT), distingue 5 éléments constitutifs du management algorithmique : la surveillance constante, l'évaluation permanente des performances, l'application automatique des décisions sans intervention humaine, l'interaction des travailleurs avec un système, la faible transparence des algorithmes

En effet, l'usage des outils numériques, de l'intelligence artificielle et des algorithmes en particulier, est de plus en plus répandu dans le monde du travail et les pratiques RH, qu'il s'agisse notamment :

- Du **recrutement** (exs. Remplissage automatique des informations pour postuler via l'analyse sémantique du CV, mise en place d'un robot conversationnel ou *chatbot* pour guider les candidats, tri des candidatures, "matching" des candidats avec les offres, etc.), où l'automatisation permise par les algorithmes présente un risque d'amplification des discriminations potentielles.
- De la **gestion de la main d'œuvre** concernant les décisions liées à la promotion, au licenciement,
- De **l'attribution des tâches, le suivi et l'évaluation des performances** et du comportement des travailleurs pendant leur exécution,
- De la **gestion des compétences et des carrières** (exs. Personnalisation des contenus, du format et du rythme des formations grâce à l'apprentissage adaptatif, conception et mise à jour des référentiels de compétences, aide à la gestion prévisionnelle des emplois grâce à l'analyse prédictive, etc.).

Selon une étude du cabinet Mercer menée auprès de 7 500 managers RH à travers le monde en 2020, [39% des services RH utilisent des algorithmes prédictifs](#), contre 10% en 2016, soit un quadruplement en 4 ans!

L'IA au travail présente à la fois des **opportunités et des risques** pour les entreprises et les travailleurs.

Des opportunités en termes de gains de productivité liés à l'automatisation des tâches, de promotion de l'inclusion des populations sous-représentées, réduction des inégalités économiques, sociales, de genre, par exemple. Et inversement des risques pour :

- Les travailleurs, 4 principaux types de **risques négatifs** : (1) surveillance abusive, (2) discriminations, (3) perte d'autonomie et risques psycho-sociaux et (4) obsolescence de compétences et perte d'employabilité.
- Les entreprises : risques juridiques, risques éthiques et de réputation sur la marque employeur.

La question de la responsabilité juridique, par exemple en cas de plainte pour discrimination dans le cadre d'un processus de recrutement impliquant une solution numérique va rapidement devenir un enjeu majeur pour les entreprises.

L'usage de l'IA au travail par les entreprises relève, d'abord et avant tout, de la liberté d'entreprendre. Les contraintes susceptibles de leur être imposées doivent être strictement nécessaires et proportionnées au but qu'elles poursuivent. Elles ont ainsi droit à ce que le cadre réglementaire relatif au management algorithmique respecte la **propriété**

intellectuelle, garantit un **jeu concurrentiel équitable** entre les acteurs, préserve la capacité d'**innovation** et garantit leur **sécurité juridique**.

Pour autant, les entreprises qui utilisent des algorithmes ne sauraient déroger à leurs **responsabilités** sous couvert de secret des affaires, de méconnaissance technologique ou d'opacité des systèmes ("boîtes noires") et ce d'autant quand les résultats de l'algorithme conditionnent l'accès aux droits fondamentaux.

Le principe de **redevabilité** – car ce ne sont pas tant les algorithmes eux-mêmes que les organisations qui les mettent en œuvre qui doivent rendre des comptes (*signaler, décrire, justifier, expliquer, ...*) –, le principe de **loyauté**, qui place la notion d'« intérêt des utilisateurs » comme obligation du responsable de l'algorithme, tout comme le principe de **vigilance** - nécessaire pour éviter une forme d'automatisation invisible des discriminations - et de **réflexivité** qui organise un questionnement régulier, méthodique et délibératif à l'égard des objets apprenants, devraient guider la réflexion et l'action des entreprises.

Enfin, l'évaluation des risques professionnels relève de la responsabilité de l'employeur, et s'inscrit dans le cadre de son obligation générale d'assurer la sécurité et de protéger la santé des salariés.

Ainsi les enjeux très forts liés au management algorithmique imposent aux entreprises des responsabilités spécifiques en la matière : **garantir les droits de leurs travailleurs** (droit à la dignité, droit à l'égalité de traitement, droit à la santé, droit à l'autonomie), **informer les travailleurs** sur leurs pratiques en matière d'usages de l'IA pour organiser le travail, en particulier sur la nature des données personnelles collectées, **former leurs travailleurs aux pratiques de management algorithmique**, **investir dans l'employabilité** des travailleurs si celle-ci est remise en cause par l'IA, faire de l'IA et de ses usages au travail un thème de **dialogue social** et se prêter à des **audits externes**.

C'est dans cet esprit que nous formulons les huit propositions ci-après.

Entreprises et management algorithmique responsable : garantir les droits des travailleurs

Pour prévenir les risques posés par le management algorithmique pour les travailleurs (surveillance abusive, discriminations, risques psycho-sociaux, perte d'autonomie, perte d'employabilité), nous proposons **10 principes directeurs**, relatifs à leur **droit à la dignité** (droit à la vie privée, droit d'information et de consentement, droit aux interactions humaines), leur **droit à l'égalité de traitement** (droit à la non-discrimination), leur **droit à la santé** et leur **droit à l'autonomie** (droit à la compréhension ou à l'explicabilité des algorithmes, droit à la décision humaine, droit à la contestation, droit à la formation à l'usage de l'IA et droit de négociation)

Préserver la **dignité** des travailleurs

Droit à la vie privée : les algorithmes ne doivent pas donner lieu à des abus dans la surveillance des travailleurs ou la collecte des données les concernant. Leur mise en œuvre n'étant pas apparente pour le travailleur dans ses tâches quotidiennes, les algorithmes permettent plus aisément, à dessein ou non, des atteintes aux libertés individuelles des travailleurs et contribuent à effacer la frontière déjà mouvante entre vie professionnelle et vie privée,

Droit d'information et de consentement : les travailleurs doivent être informés de la nature des données et informations collectées sur eux et des usages qui en sont faits et les données collectées doivent l'être avec leur consentement éclairé,

Droit aux interactions humaines : les travailleurs ne doivent pas avoir à travailler uniquement avec des algorithmes mais doivent pouvoir avoir des interactions humaines dans leur travail.

Préserver l'égalité de traitement des travailleurs

Droit à la non-discrimination : les algorithmes au travail ne doivent pas introduire de discriminations parmi les travailleurs (dans l'entreprise mais aussi à l'embauche).

Préserver la santé et le bien-être psychologique des travailleurs

Droit à la santé : les algorithmes ne doivent pas être source de risques de santé notamment psychosociaux.

Préserver l'autonomie des travailleurs

Droit à la compréhension ([explicabilité des algorithmes](#)) : les travailleurs doivent non seulement être informés qu'ils travaillent avec un algorithme, mais comprendre comment cette interaction fonctionne (principe d'intelligibilité des algorithmes),

Droit à la décision humaine : les travailleurs ont droit à ce que les décisions qui les concernent soient prises par des individus,

Droit au recours, les travailleurs doivent pouvoir contester ou faire appel de toute décision prise sur le fondement d'un algorithme,

Droit à la formation à l'usage de l'IA : les travailleurs ont le droit d'être formés à l'usage des algorithmes,

Droit de négociation : les travailleurs ont le droit, via leurs représentants, à être informés et à négocier les conditions d'usage des algorithmes au travail dans l'entreprise.

Proposition #27 - Intégrer les droits individuels et collectifs relatifs aux algorithmes dans les codes de conduite des entreprises et les chartes informatiques

Ces codes de conduite constituent des annexes au règlement intérieur. Ils sont donc soumis aux procédures d'information et de consultation des institutions représentatives du personnel.

Nous proposons d'inclure dans la partie réglementaire du code du travail, l'obligation pour les entreprises de faire mention des droits individuels et collectifs relatifs à la mise en œuvre d'algorithmes par l'employeur, dans les codes de conduite et chartes informatiques.

Proposition #28 - Intégrer les risques liés au management algorithmique (ex. risques psychosociaux) dans le document unique d'évaluation des risques (DUERP)

L'usage de l'IA impacte aussi la manière pour les travailleurs d'appréhender bien-être, stress et santé au travail. Or, l'évaluation des risques professionnels relève de la responsabilité de l'employeur, et s'inscrit dans le cadre de son obligation générale d'assurer la sécurité et de protéger la santé des salariés.

L'IA démultiplie les risques psychosociaux à trois niveaux :

1. Une **hyper-standardisation des tâches pour les travailleurs**, l'IA laissant à l'humain les tâches non encore automatisées ;
2. Une **hyper-complexification des tâches pour les travailleurs**, l'IA supportant les tâches les plus simples. Une [étude japonaise](#) menée en 2017 auprès de 10.000 travailleurs a montré que si l'usage de l'IA contribuait à la satisfaction au travail en concentrant une partie des travailleurs sur des tâches moins répétitives, l'IA introduit dans ces cas-là un niveau de stress supplémentaire lié à la complexité des tâches restant à réaliser par l'humain ;
3. Enfin, **les relations entre l'humain et les robots collaboratifs ou cobot** induisent [trois risques](#)⁴ en termes de Sécurité et Santé au Travail (SST) : i) Les risques de collision robot-humain, dus à un comportement imprévisible du robot suite à l'apprentissage automatique, ii) Les risques de sécurité, lorsque la connexion Internet des robots affecte l'intégrité de la programmation logicielle, entraînant l'apparition de vulnérabilités, iii) Les risques environnementaux, en cas de dégradation des capteurs ou de comportement humain imprévu dans des environnements non structurés.

Nous proposons donc d'intégrer la mesure des risques liés au management algorithmique, en particulier, les risques psychosociaux, dans le document unique d'évaluation des risques (DUERP), qui liste les risques professionnels encourus par les travailleurs et les actions de prévention et de protection qui en découlent.

Proposition #29 - Mettre en œuvre une démarche de prévention des risques liés au management algorithmique au sein de l'entreprise

Au-delà de la démarche d'évaluation des risques, qui préside à l'élaboration du DUERP, nous recommandons que soit mise en œuvre une démarche de prévention des risques liés au

⁴ <https://osha.europa.eu/en/publications/osh-and-future-work-benefits-and-risks-artificial-intelligence-tools-workplaces>

management algorithmique – et en particulier les risques psychosociaux – répondant aux exigences suivantes :

- L'implication des dirigeants de l'entreprise,
- La formation massive de l'ensemble des collaborateurs aux usages, opportunités et risques liés à l'IA. Une [étude menée par IBM](#) indique que, au sein des dix premières économies mondiales, quelque 120 millions de travailleurs devront être « re-formés » et leurs compétences recyclées pour prendre en charge l'IA et l'automatisation intelligente,
- Le développement d'une culture de la prévention des risques psychosociaux liés à la mise en œuvre d'un algorithme dans les relations de travail,
- Un travail de réflexion en profondeur pour savoir comment conjuguer au mieux les compétences des humains et des robots dans le contexte spécifique de l'entreprise concernée⁵,
- L'implication des représentants du personnel et leur formation en conséquence,
- La possibilité pour les représentants du personnel d'être assistés de tiers dans l'identification et l'évaluation de ces facteurs de risque spécifiques,
- Le cas échéant, l'accompagnement et la formation d'acteurs des services de santé au travail sur les problématiques spécifiques à la mise en œuvre des algorithmes au sein de l'entreprise,
- L'information des salariés sur les démarches préventives et leur accès aux outils de cette prévention,
- La possibilité pour les salariés et représentants du personnel d'initier des alertes en matière de risques psychosociaux liés à la mise en œuvre des algorithmes, sans conséquence sur leur emploi ou leur mandat,
- Le développement de plans d'action après identification des risques et la budgétisation de leur mise en œuvre, suivie à intervalles réguliers mais réalistes, d'un nouvel audit pour tenir compte du caractère évolutif des algorithmes, de leurs usages et donc de leur impact en termes de risques psycho-sociaux.

Proposition #30- Élargir les responsabilités du délégué à la protection des données au champ du management algorithmique

Le RGPD (Règlement général sur la protection des données) impose déjà à certaines entreprises et institutions la création d'un poste de Délégué à la Protection des Données (ou Data Protection Officer, DPO).

Il serait loisible d'élargir les responsabilités de celui-ci, ou d'imposer aux organisations qui recourent massivement à des processus de management algorithmique, la création d'un **délégué à la Protection d'un Management Algorithmique Responsable** (Algorithmic Management Officer).

Pour les entreprises, nommer un responsable, l'intégrer dans un organigramme... est en effet souvent le premier moyen pour initier une politique des processus, des normes et des cadres

⁵ Par exemple, l'institut fédéral allemand chargé des questions de sécurité et santé au travail (BAuA) organise des ateliers annuels sur le thème de la « collaboration homme-robot ». <https://osha.europa.eu/en/publications/future-work-robotics/view>

qui permettront de la déployer. Sa mission serait d'une part d'informer et conseiller son organisation et d'autre part, de contrôler les développements des applications et interfaces pour un usage responsable des outils de management algorithmique. Cet acteur pourrait être salarié de l'entreprise ou prestataire extérieur et relèverait le cas échéant du plus haut niveau de l'organisation. Il animerait un réseau de relais au sein des filiales de l'organisation et/ou une équipe d'experts en interne (design, juridique, informatique, ressources humaines) et serait, à l'image du Délégué à la Protection des Données, l'interlocuteur naturel des autorités comme des représentants du personnel pour toute problématique liée au management algorithmique.

Proposition #31 - Intégrer un volet « IA » responsable dans les obligations de reporting RSE

Nous proposons également d'intégrer dans les obligations de déclaration des performances extra-financières des entreprises un volet "IA responsable" décrivant les pratiques de transparence en termes de management algorithmique et les mesures prises par l'entreprise pour la maintenir dans la durée.

Proposition #32 - Intégrer un volet IA responsable dans la charte Relations fournisseurs et achats responsables et former les acheteurs

Parmi ces bonnes pratiques, la mobilisation des acheteurs est essentielle pour garantir un code de transparence avec les fournisseurs. La formation et l'accompagnement de ces acheteurs permettent le déploiement d'IA responsables et évitent les effets "boîtes noires" d'algorithmes achetés et utilisés au sein de l'entreprise sans connaître leur réel mode de fonctionnement

Proposition #33 - Former partenaires sociaux et salariés aux enjeux et aux pratiques de l'IA au travail

Comme le met en évidence le [rapport du CNNum sur le travail à l'ère des plateformes](#), la transformation numérique pose des défis inédits au dialogue social. C'est encore plus vrai en matière de management algorithmique.

Il est donc indispensable de former les **représentants des personnels**, à l'ensemble de ces enjeux afin de leur donner les moyens de mener à bien leur mission de négociation sur tous les sujets RH impactés par l'IA (recrutement, gestion de carrière, GPEC, formation...).

Quels types de données sont collectés par l'entreprise via ces logiciels et algorithmes RH, pour quels usages, quelles données alimentent les algorithmes, de quelle façon on s'assure de l'absence de biais, quelle est la part de l'humain et celle des algorithmes dans les décisions, etc. ?

L'employeur et les organisations syndicales doivent avoir cet échange dès la mise en place des logiciels et algorithmes RH dans l'entreprise afin d'explicitier l'objectif, les fonctionnalités et les résultats attendus du logiciel dans les activités de gestion RH.

Une meilleure connaissance et une formation adaptée à ces outils doit permettre une discussion éclairée et équilibrée entre les partenaires sociaux sur des sujets humains clés.

Cette formation relative aux usages des algorithmes dans l'organisation du travail humain et la gestion des "ressources humaines" pourrait s'inscrire dans le cadre du droit à congé de formation économique, sociale, environnementale et syndicale et du droit à la formation sur les questions de santé, sécurité et conditions de travail prévues respectivement aux articles [L.2145-1](#) et [L.2315-18](#) du Code du Travail.

De même, il semble souhaitable que **tous les salariés** travaillant avec des algorithmes soient formés non seulement au fonctionnement spécifique de ces algorithmes mais plus largement aux enjeux de l'IA au travail et du management algorithmique.

Ils devraient notamment être éclairés sur la nature des données personnelles collectées et la façon dont elles sont collectées et traitées et sur les usages qui en sont faits par les algorithmes.

L'introduction de l'IA dans l'organisation du travail humain modifie profondément les activités et les métiers des travailleurs concernés : hyper-standardisation de certaines tâches pour les travailleurs, l'IA laissant à l'humain les tâches non encore automatisées, à l'inverse grande complexification des tâches pour les travailleurs, l'IA supportant les tâches les plus simples, gestion des interactions entre l'humain et les robots collaboratifs ou cobot.

Pour les travailleurs qui seront amenés à développer des activités de supervision de la machine, d'analyse et de résolution de problèmes et plus généralement d'activités à plus forte valeur ajoutée, avoir une connaissance approfondie des systèmes IA et de leurs fonctionnalités est indispensable afin de ne pas perdre la maîtrise du poste et la capacité à pouvoir réagir en cas de défaillance.

Proposition #34 - Faire du management algorithmique un thème du dialogue social à part entière et définir les critères d'une IA responsable dans les accords collectifs

Pour le professeur en droit du travail [Valerio de Stefano](#), la négociation des algorithmes pourrait dans les années à venir devenir un objectif crucial pour l'ensemble des organisations syndicales.

Il souligne en effet que la négociation collective demeure le meilleur outil pour assurer le respect des intérêts des travailleurs en matière de management algorithmique et éviter les impacts négatifs sur leur santé physique, mentale et leur sécurité. *"Les représentants des travailleurs et les syndicats doivent être associés aux processus de prise de décision qui*

aboutissent à la définition et à l'utilisation d'algorithmes. Il est indéniablement plus efficace d'aborder ces questions en amont que de devoir limiter les dégâts par la suite".

Comme le soulignent Odile Chagny et Franck Bonot, co-animateurs du [réseau Sharers & Workers](#), c'est en principe déjà le cas, les représentants du personnel ayant un droit de consultation prévu dans toutes les situations d'introduction de nouvelles technologies. Pour autant, ils sont très rarement consultés sur ces thèmes.

Or le dialogue social est crucial pour mettre en place dans l'entreprise une approche "l'humain aux commandes" et pour réguler les sujets aussi sensibles que le périmètre, l'usage et la propriété des données collectées sur les travailleurs.

Les accords collectifs pourraient fixer les limites de la surveillance exercée sur les travailleurs au moyen de l'IA. Ils pourraient également définir des critères pour accroître la transparence des processus décisionnels fondés sur l'IA (Dagnino et Armanoli 2019), afin de permettre une meilleure compréhension de la manière dont ces dispositifs tirent leurs conclusions, ou plus largement traiter de l'impact des algorithmes sur les pratiques de recrutement et de gestion de la main d'œuvre et sur l'organisation du travail humain, ainsi que le contenu des emplois et les compétences requises.

[Valerio de Stefano rappelle](#) à cet égard que l'[article 88 du RGPD](#), portant sur le traitement de données dans le cadre des relations de travail, reconnaît l'importance des conventions collectives pour la protection des droits en matière de traitement des données et pour la réglementation des processus de prises de décisions algorithmiques.

Cet article définit les conventions collectives comme des instruments importants s'agissant de garantir un traitement juste et légal des données dans le cadre des relations de travail. Il mentionne explicitement le traitement des données à des fins de recrutement et de management, ce qui signifie que des conventions collectives pourraient offrir des moyens de protection appropriés dès lors que des outils fondés sur l'IA et des pratiques de management algorithmique sont utilisés sur le lieu de travail (Dagnino et Armanoli 2019, Hendrickx 2018). Elles pourraient, par exemple, exiger des informations sur la manière dont les employeurs utilisent les données à caractère personnel des travailleurs ainsi que sur la façon dont ces données sont traitées par les systèmes d'IA (TUC 2021). Elles pourraient aussi interdire les utilisations les plus intrusives de ces technologies, telles que la neurosurveillance (De Stefano 2020).

Par ailleurs, le management algorithmique recourt massivement à des formes d'influence nouvelles, qui ne relèvent pas de l'exercice classique de l'autorité, contractualisée et basée sur l'instruction, mais de formes plus ou moins subreptices d'influence. Là encore, ce n'est pas tant l'usage de ces formes qui dilue et invisibilise l'autorité en poussant chacun à en intérioriser la contrainte qui est nouvelle, que la manière dont elles sont systématiquement mises en œuvre par certaines entreprises.

Pour faire face à ces pratiques qui affectent directement la capacité de l'individu à exercer son autonomie, il convient de faire de ces questions les objets de discussions collectives relevant du dialogue social à part entière.

3.3. Prévenir les risques SST liés à la transition écologique et aux impacts des changements climatiques

Les changements climatiques affectent déjà la santé des travailleurs et leurs conditions de travail dans une grande variété de secteurs, que l'on songe par exemple aux ouvriers du secteur du BTP pendant les canicules. Une organisation du travail inadéquate peut également aggraver la situation (maintien des heures de travail aux heures les plus chaudes de la journée, conditions de pause inadéquates, etc.). Le monde du travail va devoir s'adapter aux changements climatiques et aux risques SST qu'ils font peser sur les travailleurs.

La prévention des risques SST doit également s'inviter dans l'économie verte. En 2019, l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS)⁶ et l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (Anses) ont attiré pour la première fois, en France, l'attention sur l'enjeu de prendre en compte la santé des travailleurs notamment dans l'économie circulaire, de l'écoconception des produits à leur recyclage, mais le développement de l'éolien et du photovoltaïque par exemple ne sont pas sans risque (les panneaux photovoltaïques contenant certaines substances et matériaux, comme le tellure de cadmium et l'arséniure de gallium).

Alors que les emplois dans l'économie verte sont appelés à prendre une part croissante dans notre économie, nous devons faire en sorte qu'ils s'accompagnent de conditions de travail saines et sûres. En plus d'être bons pour l'environnement, ils doivent être bons pour les travailleurs.

L'accord national interprofessionnel (ANI) du 9 décembre 2020 et la loi du 2 août 2021 visant « à renforcer la prévention en santé au travail » porte sur le renforcement de la place centrale des questions de santé et de prévention dans les obligations sociales et sociétales des entreprises. Cette loi instaure notamment de nouvelles obligations des employeurs : en matière d'évaluation des risques ; en incluant l'organisation du travail dans cette évaluation ; en plaçant la qualité de vie au travail (QVT) au centre de la négociation périodique obligatoire en entreprise et en améliorant les dispositifs de formation santé des représentants du personnel.

Dans ce contexte, et afin de mieux prévenir les risques SST liés à la transition écologique et aux impacts des changements climatiques, nous formulons les trois propositions suivantes.

⁶ <https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=PV%2010>

Proposition 35 - Mandater l'ANACT pour mettre en place un observatoire des impacts des changements climatiques et des technologies vertes sur la santé des travailleurs, associant la Cnamts, la MSA, l'INRS et l'Anses, pour anticiper les risques SST en lien avec l'évolution des métiers

Proposition #36 - Inclure dans les missions des services de prévention et de santé au travail les risques professionnels CC et TE et créer en leur sein des cellules dédiées à la prévention de ces risques

Proposition #37- Intégrer les risques nouveaux et émergents liés aux technologies & matériaux de l'économie verte ainsi que ceux liés aux impacts des changements climatiques sur la SST et leur prévention dans le document unique d'évaluation des risques (DUERP) et promouvoir la sensibilisation à ces risques par le biais de l'information et de la formation

IV. Faire de la RSE un levier d'action majeur pour une transition inclusive

Construire les compétences pour se maintenir en emploi et plus largement développer la capacité des travailleurs à être acteurs de leurs trajectoires pour éviter qu'elles ne soient ni contraintes, ni marquées par le déclassement professionnel face à la double transition écologique et numérique, est une (co)responsabilité sociale de l'entreprise.

L'article L.6321-1 du code du travail oblige « *l'employeur à assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Il (doit) veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations. Il peut proposer des formations qui participent au développement des compétences, y compris numériques...* » L'employeur doit à la fois s'assurer que le salarié est en capacité de s'adapter aux évolutions de son poste. Il a aussi l'obligation de lui permettre de développer ses compétences.

A la promesse d'emploi à vie se substitue une promesse en matière d'employabilité : plutôt que de s'engager sur un résultat (l'emploi à vie), les entreprises doivent fournir à leurs salariés les moyens de maintenir leurs compétences pour retrouver un emploi satisfaisant. Il revient cependant à chacun de gérer son employabilité comme la gestion d'un risque potentiel. L'employeur est concerné à la hauteur d'une obligation de moyens, non de résultats.

Aborder le volet social de la RSE par l'employabilité est une façon de hisser la question sociale au niveau des conditions de réussite des transitions numérique et écologique des entreprises. C'est aussi une opportunité de renforcer les impacts des actions RSE des entreprises et de développer une approche intégrée des enjeux de l'employabilité dans la performance globale durable de l'entreprise, au premier titre desquels l'investissement dans la formation.

4.1. Renforcer la transparence sur l'action des entreprises en matière d'inclusion professionnelle face aux transitions

Le reporting extra-financier participe de la nécessaire transparence à l'égard des parties prenantes de l'entreprise.

Si l'offre de données de la RSE est déjà riche en termes de quantité et de contenu, on manque encore de données et d'indicateurs permettant de mesurer la performance de l'entreprise en matière de transition inclusive, i.e d'inclusion professionnelle.

Le « grand défi des compétences » posé par la double transition écologique et numérique constitue une opportunité de renforcer le volet social de la RSE dans cette perspective.

L'Union européenne travaille d'ailleurs à l'élaboration d'une taxonomie sociale visant à intégrer dans la performance des entreprises des critères de « transition juste »⁷, c'est-à-dire d'une transition vers une économie durable inclusive, ne marginalisant aucune partie de la population, autrement dit une transition qui ne se fasse pas aux dépens de la question sociale.

Dans le contexte d'une prise de conscience croissante du facteur social dans l'ESG, nous formulons les deux propositions suivantes.

Proposition #38 - Enrichir la grille de reporting RSE d'indicateurs de mesure de résultats et de moyens relatifs à l'employabilité inclusive des salariés

Proposition #39 - Créer un "Index de contribution à l'employabilité" pour toutes les entreprises de plus de 250 salariés (sur le modèle de l'index de l'égalité professionnelle)

Il s'agit de créer un index de contribution des entreprises à l'employabilité de leurs salariés et l'inscrire dans la loi afin de rendre obligatoire sa publication pour toutes les entreprises de plus de 250 salariés.

Sur le modèle de l'index d'égalité professionnelle, il serait calculé à partir d'un nombre restreint de critères avec une note maximum de 100.

⁷ En 2021, les contours d'une taxonomie sociale européenne ont été mis en consultation par la plateforme européenne sur la finance durable. Le projet est conçu comme une extension de la taxonomie existante aux pratiques et activités ayant « une contribution sociale substantielle ». Il repose notamment sur la Charte sociale européenne, le Socle européen des droits sociaux, les Principes directeurs des Nations Unies et de l'OCDE, les conventions de l'OIT et les Objectifs de Développement Durable.

4.2. Améliorer la contribution des investissements réalisés en faveur d'une employabilité socialement responsable dans la performance globale de l'entreprise

L'enjeu est d'appréhender les dépenses réalisées par les entreprises au titre du renforcement de l'employabilité de leurs salariés, non plus comme un coût mais comme un investissement, et d'en démontrer la création de valeur durable.

Proposition #40 - Mesurer les gains de productivité et de rémunération des investissements réalisés dans la formation

Proposition #41 - Créer et partager entre entreprises des méthodologies et des outils de calcul et de monétarisation des investissements dans l'employabilité

L'idée est de quantifier les impacts internes et externes des investissements réalisés dans l'employabilité et de les monétariser, c'est-à-dire de les convertir en euros.

4.3. Développer les incitations pour les entreprises à développer des politiques d'inclusion professionnelle à l'heure de la transition écologique et numérique

Proposition #42 - Développer les émissions de social bonds par les entreprises pour financer leurs projets de transition inclusive à fort impact social

Un social bond est une émission obligataire lancée (ici) par une entreprise pour financer un projet ou une activité créant un impact social positif sur une (ou des) population(s) cible(s), par exemple en matière d'inclusion dans l'emploi des travailleurs en reconversion professionnelle du fait de la transition numérique ou de la transition écologique, et de ceux qui sont le plus éloignés de l'emploi.

Les projets peuvent concerner des innovations sociales RH conciliant inclusion dans l'emploi et transition écologique ou numérique (ex dispositifs d'entreprises de type hub d'inclusion,

i.e des écosystèmes locaux entre l'entreprise, les acteurs de l'IAE, des associations de l'économie sociale et solidaire mis en place en lien avec le développement d'activités de l'économie circulaire), des programmes d'entrepreneuriat dédiés aux demandeurs d'emploi et contribuant au développement économique des territoires sur des emplois non délocalisables, des nouveaux modèles économiques d'insertion en circuit court via des joint-ventures sociales, etc.

Pour l'entreprise, lancer un social bond pour financer des projets dans la transition inclusive, c'est l'occasion d'illustrer sa stratégie RSE en démontrant sa contribution à la création d'une employabilité durable.

Proposition #43 - Instaurer un système de bonus-malus en fonction de son classement dans l'index de contribution à l'employabilité

En-dessous d'un de 75, l'entreprise doit prendre des mesures correctrices sous trois ans, faute de quoi elle peut être sanctionnée d'une amende allant jusqu'à 1 % de sa masse salariale (comme c'est le cas aujourd'hui pour l'index de l'égalité professionnelle).

Inversement, le bonus récompense l'entreprise qui a obtenu un indice au-dessus de 75, sous la forme par exemple d'un allègement des cotisations d'assurance-chômage.

Leplusimportant