

# Du constat à l'action : quels enjeux recouvre la formation du monde professionnel aux transitions ?

Par Jacques-Olivier GARDA

Ingénieur ICAM, MBA Sciences Po, Innov'Active

Réussir une transition, c'est « facile » : il suffit de déterminer le point d'arrivée, d'identifier les écarts avec l'existant et de les combler au travers de démarches adaptées, notamment la formation. Une conduite classique du changement semble tout à fait convenir. Cependant, Albert Einstein nous rappelle que l'« on ne peut pas résoudre un problème avec le même mode de pensée que celui qui a généré le problème ». Autrement formulé, la profondeur de l'analyse et du constat peut révéler la nécessité de changements bien plus profonds que ce qui était initialement imaginé. C'est à cet exercice que nous invite le présent article : remettre en perspective les enjeux d'un monde vivable et désirable, et les conséquences pratiques qui en découlent pour la formation des personnes en activité professionnelle et en situation de responsabilité.

*« Si j'avais 1 heure pour résoudre un problème, je passerais 55 minutes à réfléchir à la question et 5 minutes à penser à la solution. »  
Albert Einstein.*

## Trois horizons <sup>(1)</sup> pour penser, agir et transformer

Dans un monde idéal, pour réussir une transition, c'est-à-dire le passage d'un état initial à un état final (qui lui-même ne sera qu'un nouvel état initial de la transition suivante), il suffit de suivre la même logique que celle guidant l'établissement d'un plan de production : identification des besoins finaux, rétroplanning des ressources nécessaires, comparaison avec la situation de départ, identification des investissements requis (dont la formation) pour combler les écarts, priorisation et lancement des actions, pilotage au moyen de tableaux de bord et processus d'amélioration continue.

Cette démarche pleine de bon sens repose sur un élément essentiel : l'horizon à atteindre. Sans prendre le temps de le définir, *a minima* d'en définir les contours et les caractéristiques, comment en effet mettre efficacement en route une démarche de transition, sauf à vouloir être en mouvement pour être en mouvement ?

Deux démarches sont souvent spontanément utilisées. La première consiste à imaginer, à partir de l'état initial (horizon 1), les transformations possibles et acceptables

(techniques, sociales, humaines...). Elle a le « mérite » de s'inscrire dans une logique de continuité avec le présent, sans créer de rupture. Elle comporte cependant le risque (la probabilité ?) de ne pas être à la hauteur des enjeux de la situation future.

La seconde démarche, au contraire, se focalise sur le point d'arrivée (horizon 3). Elle fait fi, au moins dans sa phase d'élaboration, des conditions initiales. Il ne s'agit pas tant de réaliser ce qui semble possible de prime abord, que de faire advenir ce qui est souhaitable et désirable.

Il va de soi que les deux démarches sont complémentaires et non excluantes l'une de l'autre. Elles sont même nécessaires pour rendre la transformation opérationnelle et opératoire (l'horizon de la transformation, ou horizon 2). Néanmoins, les acteurs de la première approche pourraient être tentés par une logique de conservation des équilibres présents dans lesquels ils sont généralement en position de « force » (ou, *a minima*, agir pour orienter les transformations à venir dans le sens de leur intérêt).

## De l'importance du diagnostic et de l'approche système

L'incitation à la mise en mouvement des acteurs concernés sera d'autant plus forte que le contexte global, exté-

(1) International Future Forum, "Three Horizons".



Un pangolin sud-africain, une espèce en voie de disparition.

**« La nature décline globalement à un rythme sans précédent dans l'histoire humaine – et le taux d'extinction des espèces s'accélère, provoquant dès à présent des effets graves sur les populations humaines du monde entier. »**

rieur aux acteurs et indépendant de leur volonté, l'imposera et les y poussera. Le partage de mêmes données n'est cependant pas suffisant pour permettre un diagnostic commun, et encore moins proposer des solutions agréées par tous. En effet, selon nos « grilles de lecture différentes pour penser les changements de mode de vie »<sup>(2)</sup>, les priorités ne seront pas les mêmes : innovation technologique, signal prix, biais cognitifs, consommation responsable, sobriété, systèmes socio-techniques, normes sociales, réglementations...

Bien évidemment, il ne s'agit pas de considérer que ces grilles de lecture sont étanches entre elles. Au contraire, leur capacité à entrer en dialogue permettra, ou non, de trouver un chemin possible et réaliste. Prenons l'exemple des émissions de CO<sub>2</sub> des véhicules automobiles, il existe de nombreuses possibilités de les réduire : optimiser l'existant (par exemple, réduire la masse), limiter la vitesse, imposer des normes, repenser le système mobilité... Chacune de ces solutions répond à des caractéristiques spécifiques (horizons de temps différents, effectivité de leur réalisation, coûts pour les ménages, coût pour la collectivité, impacts sur l'emploi...). La diversité des so-

lutions peut d'ailleurs contribuer à les imbriquer dans le temps pour rendre la transition la plus efficace possible.

C'est d'ailleurs le sens des douze leviers d'action qu'identifie Donella Meadows (dans son livre *Thinking in System*, 2009). Si chacun d'eux dispose de sa propre efficacité, c'est bien celui qui s'intéresse au paradigme du système, c'est-à-dire à la vision du monde qui le sous-tend, qui offre le plus de possibilités de transformations structurantes.

### Quel constat pour aujourd'hui ?

Si la planète n'a pas besoin de l'espèce humaine pour continuer son histoire, la réciproque n'est pas vraie. Les messages du GIEC (pour le climat) ou de l'IPBES (pour la biodiversité) convergent en ce sens et indiquent sans ambiguïté la voie à prendre, celle d'un changement systémique. Deux extraits de leurs derniers rapports respectifs en témoignent :

- « La nature décline globalement à un rythme sans précédent dans l'histoire humaine – et le taux d'extinction des espèces s'accélère, provoquant dès à présent des effets graves sur les populations humaines du monde entier »<sup>(3)</sup> (IPBES, 2019).

(2) BRIMONT L., SAUJOT M. & SCHUMM R. (2020), « Comment débattre de la transition vers des modes de vie durables ? », IDDRI, *Décryptage* n°5, p. 2

(3) IPBES (2020), Communiqué de presse – « Le dangereux déclin de la nature : un taux d'extinction des espèces "sans précédent" et qui s'accélère ».

- « Le changement climatique affecte déjà les hommes, les écosystèmes et les moyens de subsistance, partout [dans le monde] ; il y a des avantages indéniables à limiter le réchauffement global à 1,5°C par rapport à 2°C ou plus, et chaque demi-degré compte ; limiter ce réchauffement global à 1,5°C n'est pas impossible, mais demanderait des transitions sans précédent dans tous les aspects de la société (énergie, usage des terres, urbanisme, infrastructures, transports, bâtiments et systèmes industriels), et la volonté politique [en la matière] est cruciale »<sup>(4,5)</sup>.

## En fait, il s'agit d'un prototype

« Bien vivre » au quotidien requiert d'assurer *a minima* les fonctions suivantes : manger, s'habiller, se loger, se déplacer, se soigner, se former, se détendre et se cultiver. Pour ce faire, nous transformons des matières premières (minérales, végétales ou animales) à l'aide du travail (au sens physique du terme, c'est-à-dire de l'énergie et du temps humain). C'est ainsi que nous disposons de tout ce qui participe à notre vie (nourriture, habits, logement, médicaments, véhicules, *smartphone*...).

D'un point de vue quantitatif, il semble que pour l'espèce humaine, en tant qu'espèce vivante, le système ait plutôt bien fonctionné : une population multipliée par 3 en 70 ans<sup>(6)</sup> pendant que l'espérance de vie à la naissance augmentait de près de 30 ans<sup>(7)</sup>.

Mais si l'on s'intéresse de plus près aux performances du système, il apparaît clairement que le *process* n'est pas maîtrisé. Plusieurs exemples en témoignent :

- En sortie du système :
  - un tiers de la production alimentaire mondiale est perdue (IPBES, 2019),
  - moins de 10 % des minerais extraits sont recyclés (Circularity Gap Report, 2020).
- Fonctionnement du système :
  - émission de gaz à effet de serre conduisant au réchauffement climatique (GIEC, 2014, 2018, 2019),
  - altération des services écosystémiques (= services rendus gratuitement par la nature : alimentation, eau douce, pharmacopée...) (IPBES, 2019),
  - pollution (air, eau, sols, sonore, visuelle...),
  - niveau de production dépendant de l'énergie, notamment du pétrole (Giraud et Kahraman, 2014).
- En entrée du système :
  - entre 85 et 90 %<sup>(8)</sup> de l'énergie utilisée sont non renouvelables à l'échelle de la vie humaine et sont, de fait, non réutilisables (BP Statistical Report, 2020),

- baisse de la disponibilité du pétrole<sup>(9)</sup>,
- disponibilité des matières premières stratégiques et concurrence accrue pour y accéder<sup>(10)</sup>.

Nous pourrions poursuivre le diagnostic avec les aspects plus humains de celui-ci, notamment sur le volet des inégalités. Par exemple, alors que l'extrême pauvreté (personne vivant avec moins de 1,90 dollars par jour) a reculé, les personnes en situation de pauvreté (seuil à 5,50 dollars/jour) ont vu leur nombre augmenté sur les quarante dernières années et représentent environ 45 % de la population mondiale<sup>(11)</sup>.

On ne peut pas non plus passer sous silence la dérive du système financier. Trois éléments, malheureusement structurants, l'illustrent : l'indépendance des banques centrales par rapport au contrôle citoyen (même indirect), la capacité de création monétaire des banques<sup>(12)</sup> ou encore la cohabitation, au sein des grandes banques, de leurs activités de marché avec leurs activités de détail (ces dernières servant en quelque sorte de « garantie » aux activités spéculatives de marché)<sup>(13)</sup>.

Les constats précédents sont probablement symbolisés par l'inadaptation de l'indicateur censé représenter le système : le PIB. Celui-ci comporte, de fait, au moins trois biais majeurs : la non prise en compte de la destruction du capital (notamment naturel), l'intégration d'activités liées, par exemple, aux pollutions et, enfin, l'absence de limite supérieure, postulant de fait une croissance infinie dans un monde fini !

## Et si l'on parlait des enjeux de la formation des professionnels

L'article L. 6111-1 du Code du travail nous en donne la définition suivante : « La formation professionnelle tout au long de la vie constitue une obligation nationale. Elle vise à permettre à chaque personne, indépendamment de son statut, d'acquérir et d'actualiser des connaissances et des compétences favorisant son évolution professionnelle, ainsi que de progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle ».

Même si cela peut sembler évident, il est bon de le rappeler : en toile de fond, il s'agit de permettre à chacun et à tous de maintenir les conditions de son employabilité, et donc de disposer d'un emploi.

(4) Intervention de Valérie Masson-Delmotte devant le Sénat français, le 10 octobre 2018, pour présenter le rapport spécial du GIEC relatif aux conséquences d'un réchauffement climatique de 1,5°C.

(5) GIEC (2018), « Réchauffement planétaire de 1,5°C – Résumé aux décideurs », p. 17.

(6) ONU (2020), « La population ».

(7) DUMONT G. F. (2015), « Longévité future : l'avenir n'est pas écrit », *Constructif*, n°42.

(8) J'inclus les énergies fossiles et le nucléaire, dont le combustible, même s'il est recyclable, l'est aujourd'hui en très faible quantité.

(9) AUZANNEAU M. (2019), « Pic pétrolier probable d'ici à 2025, selon l'Agence internationale de l'énergie » ; *La Tribune* (2020), « Selon BP, c'est le début de la fin pour la demande de pétrole » ; *Le Parisien* (2020), « Total a l'ambition d'être dans le Top 5 mondial des producteurs d'énergies renouvelables ».

(10) VIDAL O. (2019), « Énergie versus matières premières : la transition est-elle réellement possible ? », Conférence ; HACHE E. (2020), « Les matériaux de la transition énergétique : remplacer un problème par un autre ? », Webinaire du Groupe professionnel Centrale-Énergies.

(11) Observatoire des inégalités (2019), « L'extrême pauvreté dans le monde recule ».

(12) GRANDJEAN A. & DUFRÈNE N. (2020), *Une monnaie écologique*, Paris, Odile Jacob.

(13) SCIALOM L. (2019), *La fascination de l'Ogre, ou comment desserrer l'étau de la finance ?*, Fayard.

Or, le système linéaire décrit précédemment présente une autre caractéristique forte : elle sous-tend, grâce au progrès technique, de pouvoir « toujours produire la même chose, avec moins de travail »<sup>(14)</sup> (humain, mais dans la pratique, plus d'énergie). Ce qui a pour conséquence de « soit réduire sans cesse la durée de travail au rythme des gains de productivité, soit augmenter la production (la croissance) au même rythme, soit mélanger les deux »<sup>(15)</sup>. Autrement formulé, ce système pour perdurer est engagé dans une course folle pour finalement trouver comment réoccuper ce temps économisé (si ce temps-homme économisé n'est plus rémunéré, c'est-à-dire s'il crée une perte de capacité pour la personne concernée), quitte à produire des choses inutiles ou nuisibles : « Ici, vois-tu, on est obligé de courir tant que l'on peut pour rester au même endroit. Si l'on veut aller ailleurs, il faut courir au moins deux fois plus vite que ça ! » (paroxysme de la Reine rouge)<sup>(16)</sup>.

Au moment où nous avons besoin d'assurer la transition de notre prototype vers un nouveau modèle durable et désirable, il est probablement aussi nécessaire de sortir de nos habitudes (« La folie, c'est se comporter de la même manière et s'attendre à un résultat différent », Albert Einstein).

Autrement formulé, il faut, bien évidemment, former aux nouveaux métiers requis pour rendre le monde encore vivable. Bien évidemment, il faut accompagner les secteurs qui vont être amenés à s'amenuiser, voire à disparaître. Bien évidemment, il va s'agir d'identifier, au cœur des activités actuelles, celles qui peuvent intégrer dans leurs pratiques de nouvelles qui soient plus vertueuses. Bien évidemment, il va s'agir de procéder à des diagnostics territoriaux et sectoriels pour identifier les soldes entre créations-destructions (activités, emplois) et viser à trouver des équilibres justes. Les institutions commencent à se mobiliser<sup>(17)</sup> et à accélérer leur engagement en ce sens<sup>(18)</sup>, d'autant que les enjeux commencent à sortir de constats généraux pour aller vers des éléments opérationnels<sup>(19)</sup>. Et ce même s'il faut « redresser le cap, relancer la transition »<sup>(20)</sup> et « maîtriser notre empreinte carbone »<sup>(21)</sup>.

Il est cependant plus que probable que si nous ne changeons pas nos paradigmes, nos représentations du monde et nos outils de mesure, nous ne pourrions pas répondre aux exigences d'un monde vivable par tous et pour tous. C'est aussi cela que doit permettre la formation du

monde professionnel : un « renouvellement de l'approche éthique de notre manière d'agir en lien avec notre environnement, cela implique de construire une nouvelle relation de l'homme à la nature »<sup>(22)</sup>. Alors nous apprendrons à « compter ce qui compte vraiment »<sup>(23)</sup> (carbone, biodiversité, relation...) pour construire des sociétés résilientes dans un monde incertain et aux menaces multiples<sup>(24)</sup>.

## Pour une convention citoyenne pour tous ?

« Ce que nous avons vécu, c'est une véritable prise de conscience de l'urgence climatique : la Terre peut vivre sans nous, mais nous ne pouvons pas vivre sans elle... Nous ne sommes pas uniquement devant le choix d'une politique économique pour faire face à une crise économique, sociale et environnementale, nous devons agir sans plus attendre pour stopper le réchauffement et le dérèglement climatique qui menacent la survie de l'humanité »<sup>(25)</sup>.

## Bibliographie

AURIAS A., LEHOUCQ R., SUCHET D. & VINCENT J. (2020) (sous la direction de), « Nos futurs – Imaginer les possibles du changement climatique », *ActuSF*, Chambéry.

AUZANNEAU M. (2016), *Or noir, la grande histoire du pétrole*, Paris, La Découverte, collection « La Découverte Poche/Essais ».

BARRÉ B. & MÉRENNE-SCHOUMAKER B. (2017), *Atlas des énergies mondiales – Un monde en transition*, Paris, Autrement, Collection « Atlas/monde ».

BENSADON D., RAMBAUD A. & RICHARD J. (2018 – 11<sup>e</sup> édition), *Comptabilité financière*, Dunod.

BOHLER S. (2019), *Le bug humain*, Robert Laffont.

CARCANAGUE S. & HACHE E. (2019) (sous la direction de), « Géopolitique de la transition énergétique », *RIS*, n°113, pp. 73-208.

CHAPELLE G. & DECOUST M. (2015), *Le vivant comme modèle*, Paris, Albin Michel.

DELANNOY I. (2017), *L'Économie symbiotique*, Actes Sud.

DESSALLES J. L., GAUCHEREL C. & GOUYON P. H. (2016), *Le fil de la vie – La face immatérielle du vivant*, Paris, Odile Jacob.

FRESSOZ J. B., GRABER F., LOCHER F. & QUENET G. (2014), *Introduction à l'histoire environnementale*, Paris, La Découverte.

GIRAUD G. (2012), *Illusion financière*, les Éditions de l'Atelier – les Éditions Ouvrières, Ivry-sur-Seine.

KAHNEMAN D. (2012), *Système 1, Système 2 – Les deux vitesses de la pensée*, Paris, Flammarion.

MANCUSO S. & VIOLAA. (2018), *L'intelligence des plantes*, Albin Michel.

(14) GADREY J. (2019), *Les grandes questions économiques et sociales – Un développement post-croissance est possible*, Paris, La Découverte.

(15) *Ibid.*

(16) CAROLL L. (1872), *De l'autre côté du miroir*, Ebooks libres et gratuits, p. 29.

(17) France Stratégie (2020), Présentation du séminaire « Transition écologique et compétences ».

(18) « Plan de programmation des emplois et des compétences » (2019), mission confiée à Laurence Parisot ; *ADEME (étude annuelle) : Marchés et emploi de l'efficacité énergétique et des EnR* ; ONEMEV : Observatoire national des emplois et métiers de l'économie verte.

(19) Stratégie nationale Bas-carbone (SNBC) ; Programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE).

(20) Haut Conseil pour le climat (2020), rapport annuel.

(21) Haut Conseil pour le climat (2020), communiqué de presse « Maîtriser l'empreinte carbone de la France ».

(22) Plateforme RSE (2020), son avis de janvier 2020 « Empreinte biodiversité des entreprises », [https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-rse-avis-empreinte-biodiversite-entreprises-mars-2020\\_0.pdf](https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-rse-avis-empreinte-biodiversite-entreprises-mars-2020_0.pdf), p. 11.

(23) Lumo investissement (2020), *La méthode CARE-TDL*, <https://www.lumo-france.com/blog/2020/06/19/la-methode-care-tdl>

(24) RFI (2020), « L'armée de Terre doit se préparer à des conflits de haute intensité », selon l'état-major.

(25) Convention citoyenne pour le climat (2020), *Synthèse*, p. 2.

MÉDA D., FERRERAS I. & BATTILANA J. (2020), *Le Manifeste travail : démocratiser, démarchandiser, dépolluer*, Paris, Seuil.

MÉRENNE-SCHOUMAKER B. (2020), *Atlas mondial des matières premières*, Paris, Autrement, Collection « Atlas/Monde ».

PIRON S. (2018), *L'occupation du monde*, Bruxelles, Zones sensibles.

SENGE P. (2016), *La cinquième discipline, l'intelligence collective au service de la performance*, Paris, Eyrolles.

WILKINSON R. & PICKETT K. (2010), *The Spirit Level – Why Equality is Better for Everyone*, Penguin Books.

YUNUS M. (2017), *Vers une économie à trois zéros : zéro pauvreté, zéro chômage, zéro émission carbone*, JC Lattès.