

## Défis et opportunités pour l'emploi dans le secteur du gaz dans le cadre de la transition énergétique européenne

### Synthèse

Depuis quelques années, l'urgence climatique est passée au premier plan des débats médiatiques et de l'agenda politique. Cela s'explique par la montée des inquiétudes sociales et gouvernementales autour des impacts très divers du changement climatique sur les écosystèmes, les secteurs économiques et les conditions sociales. L'une des mesures les plus récentes et les plus ambitieuses du cadre de l'accord de Paris est le pacte vert pour l'Europe. Il a été initié par la Commission européenne en décembre 2019 afin de faire de l'UE la première région climatiquement neutre au monde d'ici 2050.

La décarbonation des systèmes énergétiques et des secteurs industriels est l'un des défis les plus importants de ce siècle. La nature de la transition et les impacts économiques et sociaux seront profondément différents selon les secteurs et les activités dans chaque région. Néanmoins, malgré les différences, la transformation aura un impact sur le nombre et les types d'emplois dans l'UE. Cela est particulièrement le cas dans le secteur de l'énergie et cela pourrait conduire les travailleurs à connaître des changements rapides ou de l'insécurité dans leur emploi, si la situation n'est pas gérée correctement.

Les mouvements syndicaux internationaux et européens, ainsi que les représentants des employeurs, ont souligné à plusieurs reprises la nécessité d'une « transition juste ». Le risque socio-économique doit être abordé pour protéger les travailleurs pendant la transition énergétique. À cette fin, les organisations syndicales ont lancé l'élaboration du cadre d'action au sein de l'Organisation internationale du travail et dans la convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques. En 2015, l'accord de Paris a reconnu que la mise en œuvre des politiques devait prendre en compte les « impératifs d'une transition juste pour la population active et la création d'emplois décents et de qualité ». La Confédération syndicale internationale a défini la transition juste comme une transition qui « assure l'avenir et la subsistance des travailleurs et travailleuses et de leurs communautés lors de la transition vers une économie à faible émission de carbone. Elle repose sur le dialogue social entre les travailleurs et travailleuses et leurs syndicats, les employeurs et le gouvernement et sur la consultation des communautés et de la société civile »<sup>1</sup>. Sur cette base, l'OIT a adopté des lignes directrices pour une transition juste<sup>2</sup> afin d'offrir un cadre que les pays peuvent utiliser, adopté par consensus tripartite, pour accompagner la transition vers des économies à faible émission de carbone.

Dans ce contexte, l'industrie gazière sera profondément affectée par la transition et aura un rôle omniprésent à jouer. Le secteur gazier est considéré aujourd'hui comme offrant une voie de transition efficace pour éliminer progressivement les sources d'énergie plus intensives en émissions comme le pétrole et le charbon. Dans le même temps, c'est un secteur qui doit également s'attaquer aux émissions résultant de l'extraction, de la production, du transport et de l'utilisation du gaz naturel.

Le gaz joue un rôle très important dans le mix énergétique européen. Avant la guerre en Ukraine, le gaz naturel représentait plus du quart du bouquet énergétique primaire européen, juste derrière le

---

<sup>1</sup> Confédération syndicale internationale. (3 octobre 2022). Building Workers' Power. <https://www.ituc-csi.org/just-transition-centre?lang=fr>

<sup>2</sup> Organisation internationale du travail. (2015). *Principes directeurs pour une transition juste vers des économies et des sociétés écologiquement durables pour tous*.

pétrole. Cependant, l'essentiel de l'approvisionnement en gaz est concentré dans un petit nombre de pays (Allemagne, Royaume-Uni et Italie) représentant la moitié de l'approvisionnement. Ces pays, ainsi que la France, les Pays-Bas et l'Espagne, représentent environ les trois quarts de l'offre européenne de gaz, ce qui montre les fortes disparités entre les États européens.

Les technologies destinées à décarboner la filière gaz sont clairement identifiées. Deux axes principaux reposent sur le passage du gaz naturel à d'autres matières premières : le biogaz (principalement le biométhane) et l'hydrogène.

Le biométhane présente l'avantage de pouvoir être transporté et distribué par les réseaux de gaz existants sans devoir réaménager les équipements. Cependant, le caractère décentralisé de la production de biogaz et de biométhane nécessitera d'augmenter les points d'injection dans le réseau de transport et de distribution. L'approvisionnement en gaz renouvelable reste faible aujourd'hui. L'injection totale de biométhane dans le réseau gazier représente moins de 1 % de la demande actuelle de gaz naturel en Europe. Toutefois, elle devrait augmenter rapidement. La communication REPowerEU a appelé à 35 milliards de mètres cubes (bcm) de biométhane d'ici 2030. Cela impliquerait un taux de croissance annuel moyen de 35 % à partir de 2022-30 - contre 20 % entre 2015 et 2021. La croissance visée serait rapide même si le volume reste faible par rapport à l'offre réelle de gaz naturel. Cependant, les prévisions les plus optimistes prévoient un approvisionnement de 151 bcm de biométhane d'ici 2050, si les bonnes conditions sont remplies.

L'hydrogène est un autre produit de base appelé à croître rapidement en Europe. Par rapport au biométhane, l'hydrogène est plus difficile à transporter et à distribuer. La majeure partie de l'hydrogène produit aujourd'hui génère des émissions lors de sa production, mais deux alternatives moins émettrices existent : l'hydrogène bleu produit à partir du gaz naturel en utilisant le CCUS, et l'hydrogène vert produit à partir d'électricité renouvelable en utilisant l'électrolyse. L'Union européenne met particulièrement l'accent sur l'hydrogène vert, la stratégie européenne sur l'hydrogène le jugeant essentiel à la neutralité carbone de l'UE en 2050. Cette stratégie a fixé pour objectif d'installer au moins 40 GW d'électrolyseurs d'hydrogène renouvelable d'ici 2030 et de produire jusqu'à 10 millions de tonnes d'hydrogène vert. Le plan REPowerEU a fixé un objectif supplémentaire de 10 millions de tonnes d'importations d'ici 2030.

Les technologies CCUS, utilisées pour produire de l'hydrogène et capter les émissions industrielles, ont également pris un nouvel élan en Europe. Le CCUS est particulièrement pertinent pour le secteur gazier en raison de l'expertise du secteur dans la chaîne de valeur du gaz, en particulier dans le transport et le stockage. Le soutien public accordé à cette technologie a varié au fil des années en Europe. Cela est lié au manque de signaux de prix élevés par tonne de dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>) et à l'arrêt de certains projets initiés dans les années 2000. Mais les choses changent. En novembre 2021, le Fonds pour l'innovation a alloué 1,1 milliard d'euros à 7 projets de réduction des émissions, dont 4 impliquant le CCUS. La 5<sup>e</sup> liste des projets d'intérêt commun (PIC) de l'UE, également publiée en novembre 2021, comprenait 6 projets d'infrastructure CO<sub>2</sub> paneuropéens. Les technologies CCUS ne sont pas sans inconvénients ni incertitudes, mais elles souffrent également d'un manque d'objectifs et de soutien dans le cadre juridique européen. Alors que la liste des PIC soutient le CCUS open-source (conçu pour stocker les émissions provenant d'un nombre quelconque d'applications ou d'industries), la taxonomie de l'UE ne soutient que les investissements dans le CCUS pour la production d'hydrogène, et non pour ses autres utilisations.

L'industrie gazière est donc à la croisée des chemins. Son avenir dépend du développement de différentes technologies, et dans une certaine mesure du soutien public. La guerre en Ukraine et la crise énergétique qui a suivi pourraient agir comme un accélérateur de changement dans le secteur, mais ces crises ont également apporté de l'incertitude. Les objectifs de REPowerEU démontrent la volonté de la Commission européenne de développer de manière significative les technologies de l'hydrogène vert et du biométhane, mais les attentes pour le gaz naturel d'ici 2030 ne sont pas encore

claires. De même, le projet Ready4H2, une coalition conjointe d'entreprises européennes de distribution de gaz, affirme que plus de 1 million de kilomètres de réseaux de distribution sont prêts à transporter de l'hydrogène et à contribuer à son expansion rapide. La mesure dans laquelle les réseaux GRD seront utilisés de cette manière dépendra de plusieurs facteurs, mais les changements dans cette partie de la chaîne de valeur doivent être anticipés pour les travailleurs.

Anticiper l'évolution de l'emploi, des fonctions et des compétences est une tâche difficile, car l'avenir du secteur sera aussi varié que les mix énergétiques actuels et les besoins des utilisateurs finaux dans les États membres. La littérature sur les conséquences socio-économiques de la décarbonation du secteur gazier est malheureusement extrêmement pauvre. Les chiffres exacts sur les profils de poste projetés et réels constituent des informations matérielles qui ne peuvent être partagées facilement et qui perdent en clarté lorsqu'elles sont trop agrégées. Un niveau d'incertitude supplémentaire vient de l'évolution rapide du paysage géopolitique et commercial. Construire des scénarios sur les compétences et l'emploi à un niveau trop élevé dans ce contexte serait une entreprise douteuse.

La cartographie réalisée par l'EDEC en France, l'un des rares autres efforts pour comprendre le paysage de l'emploi, est un cadre utile pour identifier les emplois actuels dans la chaîne de valeur du gaz. Elle peut être utilisée pour relier les emplois actuels aux changements technologiques, économiques et environnementaux. Elle permet également de déterminer l'impact que ces changements peuvent avoir sur les effectifs et les types de travail. Des tendances ont été identifiées pour l'emploi, les postes futurs et les compétences. La cartographie fournit des données probantes sur l'avenir des travailleurs dans le secteur, même si, notamment, ces conclusions ne peuvent être complètement extrapolées ou appliquées à d'autres pays ou aux entreprises qui y sont actives.

L'angle adopté dans ce rapport (Défis et opportunités pour l'emploi dans le secteur du gaz dans le cadre de la transition énergétique européenne) a consisté à s'appuyer sur les pratiques et outils existants identifiés dans le domaine de la transition écologique et liés à l'emploi et aux compétences afin de développer une méthodologie utile pour les partenaires sociaux compte tenu des défis à venir. Certaines des bonnes pratiques identifiées dans ce rapport soulignent le rôle du dialogue social et des partenaires sociaux pour assurer une transition juste. Le chapitre 3 fournit des exemples de pratiques intéressantes dans le cadre d'une transition juste et il est également destiné à servir de référence aux partenaires sociaux.

La méthodologie du chapitre 5 s'appuie sur les exemples identifiés plus haut et s'inspire des travaux de l'EDEC en France, car ils délivrent ce qui nous semble une approche essentielle pour les partenaires sociaux du secteur gazier. Elle va au-delà d'une approche « schématisée » au niveau européen, pour considérer également le niveau national. Compte tenu des grands défis en jeu, il est crucial de travailler à anticiper les résultats pour assurer une transition juste au niveau le plus granulaire possible. Cette méthodologie place le dialogue social au cœur des outils disponibles pour assurer une transition juste. Elle comporte cinq étapes, chacune s'appuyant sur la coopération fructueuse des partenaires sociaux :

- 1) Adopter une méthodologie construite avec les partenaires sociaux pour garantir son efficacité et son adhésion.
- 2) Réaliser un inventaire des emplois et des compétences dans chaque pays européen.
- 3) Construire des scénarios d'évolution du secteur gazier en fonction des spécificités nationales, mais aussi locales.
- 4) Identifier les évolutions futures des besoins en matière d'emplois et de compétences.
- 5) Construire des parcours professionnels et identifier les passerelles professionnelles dans le secteur et avec le monde extérieur.

Les étapes décrites ci-dessus sont similaires à la méthodologie que nous avons adoptée et pourraient être reproduites au niveau national et au niveau de l'entreprise pour des recommandations toujours

plus granulaires. Ce rapport a bénéficié, en outre, des retours obtenus lors d'un atelier organisé au printemps 2022.

Assurer une transition juste pour les travailleurs ne sera pas une mince affaire compte tenu des défis à venir. Des outils adaptables d'anticipation, de suivi, de dialogue social solide et de négociation collective seront essentiels pour y parvenir.

## **RECOMMANDATIONS**

Ces recommandations pourraient être davantage mises en œuvre au niveau européen, national, régional ou de l'entreprise. Elles suivent toutes la même logique consistant à identifier ce qui existe déjà, à cartographier les scénarios futurs possibles et à concevoir les meilleures méthodes pour y parvenir. La liste n'est pas exhaustive et couvre :

- La méthodologie à mettre en œuvre pour comprendre les enjeux futurs ;
- La formation comme facteur majeur de transformation des emplois et des profils ; pour comprendre la corrélation entre les besoins futurs et les ressources disponibles, des actions concrètes seront invariablement nécessaires. Parmi celles-ci, la formation professionnelle, l'identification des parcours professionnels et la mise en relation des métiers (comme la reconnaissance intersectorielle des qualifications) seront indispensables ;
- Le dialogue social comme élément clé pour assurer une transition juste ;
- L'attractivité et la diversité du secteur ; le secteur souffre d'un manque d'attractivité dû à la perception négative des énergies fossiles et à une méconnaissance des métiers du secteur. En favorisant les compétences nécessaires au passage au zéro net, l'attractivité de la filière doit être améliorée ;
- Connexions avec d'autres secteurs.

## **LA MÉTHODOLOGIE**

### **Cartographier les différentes situations**

Les diagnostics préliminaires sont un élément essentiel de toute réflexion. Ils doivent être aussi exhaustifs et factuels que possible. Il peut être nécessaire de faire des choix, comme limiter les champs d'investigation pour assurer la cohérence et l'efficacité.

Les diagnostics devraient inclure une réflexion approfondie sur les emplois grâce à la cartographie la plus complète possible des compétences et emplois existants.

### **Établir des scénarios complets et réalistes**

Une fois le diagnostic posé et partagé, il est conseillé de cartographier les différents scénarios d'évolution du secteur à moyen terme.

Là encore, le dialogue social sera une étape décisive, car les retours des acteurs locaux (institutions, entreprises et représentants du personnel) sont l'une des clés pour réussir à établir ces prévisions.

Ces prévisions doivent également être réalistes, c'est-à-dire avec une probabilité importante de réalisation, et liées à des enjeux plus importants comme l'emploi et la transition énergétique.

### **Développer des outils RH pour définir les moyens d'atteindre les objectifs**

Les scénarios développés permettront d'identifier les besoins en matière de compétences et d'effectifs. À partir de ces besoins, il sera alors possible de définir les outils RH nécessaires.

Le développement de certains outils est essentiel. C'est le cas des cadres de compétences pour chaque emploi ou famille d'emplois ; des perspectives d'évolution des emplois, en termes de volume ou de compétences requises ; et de l'identification de passerelles entre les emplois, qu'ils appartiennent à la même famille, à des familles différentes ou à des secteurs totalement différents.

### **Fournir des budgets suffisants à chaque étape du processus**

Toutes les étapes décrites nécessitent des moyens financiers dédiés : réflexion sur l'avenir du secteur, construction des scénarios, cartographie des emplois et des compétences, et mise en œuvre de la transition.

### **Prendre en compte les difficultés et spécificités locales**

Le succès ne sera pas possible avec une approche totalement descendante comme celle entièrement pilotée par l'UE pour la mise en œuvre par les États membres. Ce processus doit tenir compte des difficultés et spécificités locales. Les nombreux domaines d'emploi concernés présentent des spécificités géographiques, économiques et sociales qui nécessiteront chacune des actions différentes et un accompagnement spécifique. Rendre la démarche la plus efficace et efficiente possible, c'est soutenir, voire favoriser, des actions locales selon les contextes culturels et politiques.

## **FORMATION**

### **Répondre aux défis liés à l'hydrogène, au biométhane et au CCUS**

En Europe, l'hydrogène devrait être un vecteur énergétique stratégique à moyen terme, mais il est encore en phase d'expansion. Pour cette raison, l'anticipation des besoins futurs impliquera, entre autres, de :

- Structurer des programmes de formation pertinents et clairs pour les métiers connexes. Ceux-ci doivent couvrir une zone géographique suffisante pour anticiper et répondre au mieux aux besoins des entreprises.
- Former et/ou reformer des salariés dans le secteur gazier et d'autres secteurs pour capitaliser sur leur expertise.

### **Développer et capitaliser sur les bonnes pratiques en entreprise**

Certaines entreprises allouent des budgets de formation spécifiques, ou mettent en place des centres de formation internes, pour assurer la formation de leurs salariés.

La poursuite de l'identification et du partage des meilleures pratiques en termes de budget, d'organisation et de contenu des activités de formation stimulerait le développement d'initiatives similaires dans toute l'Europe.

### **Renforcer les liens entre acteurs privés et publics**

Une plus grande interaction entre le secteur (fédérations professionnelles, associations et entreprises) et les systèmes nationaux d'éducation et de formation permettrait de :

- Soutenir la création de formations.
- Développer les programmes de formation existants en termes de contenu et de délivrance et veiller à leur actualisation parallèlement à l'évolution des métiers, des compétences et des besoins des entreprises.

## **Mettre en place des actions spécifiques pour les TPE et les PME**

Compte tenu de la part importante des Très Petites Entreprises (TPE) et des Petites & Moyennes Entreprises (PME) dans le secteur du gaz, des actions spécifiques doivent être menées avec elles pour éviter qu'elles ne soient laissées pour compte dans la transition énergétique. Il faut donc :

- Accompagner les TPE et les PME dans la formalisation des méthodes de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Les parcours professionnels doivent également être formalisés et structurés en s'appuyant, le cas échéant, sur les bonnes pratiques des grandes entreprises et des États membres.
- Faciliter l'accès à la formation pour les TPE et les PME.

## **Structurer les différents niveaux de formation**

La structuration de programmes de formation aux différents niveaux nécessite une approche spécifique.

Au niveau de l'entreprise :

- Trouver un nouvel équilibre entre le temps consacré à la formation technique et le temps consacré à l'amélioration des compétences transverses et des soft skills. L'idéal serait de consacrer plus de temps à l'amélioration des compétences transversales et des soft skills, notamment : la numérisation, les outils numériques, la cybersécurité, la gestion de projet et la relation client.
- Construire des parcours de formation adaptés à chaque métier permet aux collaborateurs de capitaliser, améliorer et développer leurs compétences dans une perspective de long terme.

Au niveau gouvernemental :

- Déployer de nouvelles formations « vernis » dans le domaine des énergies nouvelles pour les profils techniques.

Au niveau intersectoriel :

- Accélérer l'intégration d'initiatives de formation dans plusieurs secteurs ;
- Créer des formations dédiées pour les salariés venant d'autres secteurs (pétrole, charbon...).

## **DIALOGUE SOCIAL**

### **Instaurer un dialogue social de qualité à tous les niveaux de représentation**

Le renforcement de la négociation collective et du dialogue social est une condition préalable à une transition juste. La négociation collective permet aux partenaires sociaux de discuter et de négocier des solutions qui atténuent les conséquences négatives sur l'emploi et garantissent des emplois de haute qualité. Le dialogue social européen pourrait apporter une contribution significative à l'identification du niveau d'analyse approprié et à la mobilisation d'acteurs plus locaux.

Il est impératif que les diagnostics soient menés conjointement par tous les acteurs. Les processus doivent être inclusifs pour générer un large soutien et limiter les obstacles et les résistances au changement. Sans un dialogue social de qualité, il est probable que le processus échoue. L'implication des travailleurs, du terrain à la prise de décisions stratégiques, est une condition essentielle pour

réussir la transition vers des activités durables, basées sur les connaissances, efficaces dans l'utilisation des ressources et hautement performantes.

Les acteurs principaux doivent être identifiés afin de pouvoir devenir des moteurs dans l'élaboration de diagnostics et les mesures qui en découleront. Cela signifie qu'il doit exister un droit solide à une négociation collective efficace et à la possibilité de rejoindre et constituer des syndicats pour renforcer la voix des travailleurs dans la mise en œuvre de la transition juste.

Les outils de dialogue social disponibles au niveau européen doivent être évalués et utilisés le cas échéant pour assurer une transition juste du secteur.

### **Piloter le projet et permettre des ajustements**

La guerre en Ukraine a montré que certains aspects imprévisibles peuvent fortement impacter les stratégies. Des stratégies sont conçues à certains moments et, comme un bateau pris dans une tempête, il faut pouvoir changer de cap pour éviter les récifs. Il conviendrait d'utiliser les instances de dialogue social existantes au niveau de l'entreprise (ou d'en créer de nouvelles si nécessaire et accepté, en impliquant pleinement des représentants des travailleurs) pour établir des plans de transition juste pour l'entreprise, suivre les projets et valider les budgets.

## **ATTRACTIVITÉ ET DIVERSITÉ**

### **Renforcer l'attractivité du secteur**

Le renforcement de l'attractivité du secteur nécessite plusieurs niveaux de communication avec les pouvoirs publics et la population de l'UE, notamment les travailleurs et les demandeurs d'emploi.

Le travail axé sur l'attractivité et la finalité devient de plus en plus important à mesure que les enjeux climatiques sont de plus en plus présents. Il ne s'agit pas de greenwashing, mais plutôt de mettre en avant des valeurs liées aux métiers, au sens du travail et aux éléments professionnels et sociaux de reconnaissance qui l'accompagnent. La rémunération et les conditions de travail sont des éléments importants à prendre en compte.

Une communication régulière à destination du grand public et de publics cibles (jeunes et femmes en particulier) pourrait porter sur :

- le rôle du secteur dans la transition et l'augmentation de la production énergétique nationale ;
- le potentiel de création d'emplois en réponse aux pénuries de compétences (techniques ou autres) ;
- des passerelles intersectorielles et intra-sectorielles pour des emplois en déclin ou sous pression, pour attirer des profils dans des secteurs connexes en déclin ;
- la mise en avant des dimensions techniques et technologiques des emplois dans le secteur du gaz.

### **Adopter une approche intersectionnelle des lieux de travail inclusifs**

Faire du secteur gazier un environnement de travail plus diversifié et inclusif renforcera la diversité de pensée ce qui, à son tour, contribuera à atteindre les objectifs climatiques et sociaux. Sur ce point, il est désormais reconnu que de nombreuses personnes souffrent de plus d'un type de discrimination. Cela signifie, par exemple, que l'inclusion des genres ne peut pas être gérée correctement sans mettre également l'accent sur l'antiracisme. Cette logique s'étend à l'ablisme, à l'homophobie, à la



transphobie, au classisme, etc. Plus précisément, l'intersectionnalité concerne toute personne qui souffre de deux ou plusieurs types de préjugés, et qui se trouve donc à une intersection. Une approche intersectionnelle de l'inclusion dans le secteur du gaz comprendrait des mesures telles que :

- Donner à tous une part d'expression égale pour que chacun puisse piloter le processus permettant de mener une transition juste.
- Comblent les écarts de salaire en mettant l'accent sur d'autres types de discrimination en plus du sexisme.
- Communiquer à tous les niveaux, y compris dans le processus de recrutement et les efforts intersectoriels, avec un langage adapté pour promouvoir l'inclusion.
- Agir conjointement avec des universités et des instituts de formation pour améliorer la perception des STEM et l'information sur les métiers.
- Intégrer des objectifs de diversité et d'inclusion dans les évaluations de performance.
- Des programmes éducatifs et du coaching pour tous les acteurs afin de les accompagner dans le changement culturel.

## **COMMUNICATION AVEC D'AUTRES SECTEURS**

Compte tenu des enjeux de la transition énergétique, il semble opportun d'adopter une approche globale des emplois liés à l'énergie, au sens large. Il est important de faciliter la reconversion et le perfectionnement des employés d'autres secteurs qui pourraient combler les déficits de recrutement. Les employés travaillant dans les domaines de l'électricité, du pétrole, de la chimie ou de la construction et des travaux publics pourraient mettre leurs compétences à profit dans de nombreux emplois dans le secteur du gaz.

Les traductions de ce rapport n'ayant pas été fournies par notre consultant officiel, Syndex, il est possible que le texte présente de légères différences de langage.

## **Executive Summary: Syndex, January 2023**



This project has received funding from the European Union under the grant agreement VS/2021/0044 – Challenges and opportunities for employment in the gas sector in the context of the European Energy Transition: Ensuring a Just Transition for workers.

Disclaimer: The sole responsibility for any error or omissions lies with the editor. This content does not necessarily reflect the opinion of the European Commission. The European Commission is not responsible for any use that may be made of the information herein.