

Received: 16.05.2025  
Accepted: 20.09.2025  
Published: 30.10.2025

Roczniki Administracji i Prawa  
Annals of The Administration and Law  
2025, XXV, z. specjalny: s. 189-217  
ISSN: 1644-9126  
DOI: 10.5604/01.3001.0055.4573  
<https://rocznikiadministracjiiprawa.publisherspanel.com>

Nicole Maggi-Germain\*  
Nr ORCID: 0000-0003-4248-5715

## CZY TRANSFORMACJA MOŻE BYĆ SPRAWIEDLIWA? WYKORZYSTANIE TRANSFORMACJI EKOLOGICZNEJ I CYFROWEJ DO RESTRUKTURYZACJI GRUP

### CAN THE TRANSITION BE JUST? USING ECOLOGI- CAL AND DIGITAL TRANSITION TO RESTRUCTURE GROUPS

### LA TRANSITION PEUT-ELLE ÊTRE JUSTE ? L'UTILISATION DES TRANSITIONS ÉCOLOGIQUE ET NUMÉRIQUE POUR RESTRUCTURER LES GROUPES

**Streszczenie:** Transformacja ekologiczna i cyfrowa stały się głównym tematem publicznej polityki zatrudnienia, która zapewnia finansowanie sektorom zawodowym i firmom, aby pomóc pracownikom w dostosowaniu ich kwalifikacji i umiejętności. Te nowe kierunki, napędzane na poziomie międzynarodowym i europejskim, są podejmowane przez rządy. Francja zdecydowała się umieścić ustawiczne szkolenie zawodowe w centrum rynku transformacji ekologicznej i cyfrowej, na którym pracownicy odgrywają wiodącą rolę w budowaniu swoich «ścieżek szkoleniowych». Rodzi to pytanie o podział obowiązków w procesie transformacji cyfrowej i ekologicznej.

**Słowa kluczowe:** transformacja ekologiczna, transformacja cyfrowa, zmiana w karierze zawodowej

---

\* prof. dr hab.; starszy wykładowca prawa społecznego Instytutu Nauk Społecznych o Pracy, Uniwersytet Paryż 1 Panthéon-Sorbonne (<https://isst.pantheonsorbonne.fr/>), Członek Laboratorium Prawa i Zmiany Społecznej, UMR CNRS 6297/MSH Ange Guépin, Nantes. Źródła finansowania publikacji: Akademia Humanitas i Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu; e-mail: nicole.maggi-germain@univ-paris1.fr

**Summary:** The ecological and digital transition has become a central theme of public employment policy, which provides funding to professional sectors and companies to help employees adapt their qualifications and skills. These new directions, driven at international and European levels, are being undertaken by governments. France has chosen to place continuing professional training at the heart of the ecological and digital transition market, where workers play a leading role in building their «training pathways». This raises the question about the division of responsibility in the process of digital and ecological transition.

**Keywords:** Ecological Transition, Digital Transition, Career Path

**Résumé :** Les transformations écologiques et numériques sont devenues un thème central des politiques publiques de l'emploi grâce à des financements donnés aux secteurs professionnels et aux entreprises pour aider à adapter les qualifications et les compétences de leurs travailleurs. Impulsées au niveau international et européen, ces nouvelles orientations sont reprises par les gouvernements. La France a choisi de placer la formation professionnelle continue au cœur d'un marché des transitions écologique et numérique au sein duquel les travailleurs prennent l'initiative de construire leurs « parcours de formation ». Ce faisant, se trouve posée la question de la répartition des responsabilités dans le processus de transformation numérique et écologique.

**Mots-clés :** Transition écologique, transition numérique, parcours professio

## WPROWADZENIE

W swojej prezentacji planu «Cel pełnego zatrudnienia»<sup>1</sup> dla partnerów społecznych w dniu 12 września 2022 r. Minister Pracy podkreślił potrzebę «przygotowania pracowników do umiejętności jutra». Kilka tygodni wcześniej, 1 lipca, wraz z ministrem ds. transformacji energetycznej zgromadził partnerów społecznych i federacje zawodowe w ramach rządowego planu świadomości energetycznej, którego deklarowanym celem jest zmniejszenie zużycia energii we Francji o 10% w ciągu najbliższych dwóch lat, potwierdzając tym samym polityczną wolę zaangażowania przedstawicieli świata pracy i powiązania szkolenia zawodowego z transformacją energetyczną<sup>2</sup>. Jednocześnie partnerzy społeczni postanowili rozpocząć negocjacje w sprawie transformacji ekologicznej i dialogu społecznego, w ramach autonomicznego programu prac określonego w Krajowym Porozumieniu Międzybranżowym (ANI) z dnia 14 kwietnia 2022 r., w celu sprostania «wyzwaniom związanym z transformacją i ich konsekwencjom dla przedsiębiorstw, biznesu i zatrudnienia» oraz «określenia najlepszych praktyk w kwestiach związanych z transformacją». Trans-

<sup>1</sup> AEF info, wysyłka nr 678652, Christelle Destombes, Christophe Marty, 12/09/2022.

<sup>2</sup> Umowa przewiduje wspólne przygotowanie «autonomicznej agendy gospodarczej i społecznej określającej priorytety projektów, które mają zostać uruchomione i które nie będą automatycznie wyłączone z projektów rządowych, przed 31 stycznia każdego roku», art. 4.2.

formacja cyfrowa i ekologiczna, w tym transformacja energetyczna, staje się zatem głównym tematem dialogu społecznego i prawdopodobnym źródłem zmian w prawie pracy i stosunkach pracy. Prawie półtora wieku później są one następcą «kwestii społecznej», tej samej kwestii, która doprowadziła do rozszerzenia zakresu prawa pracy i przejścia od prawa pracowniczego do prawa pracy<sup>3</sup>.

Polityczna wola skoncentrowania dialogu społecznego na transformacji cyfrowej i ekologicznej jest powiązana z Planem France relance, szerszym programem politycznym na rzecz ożywienia gospodarczego zrodzonym ze skutków pandemii Covid-19. W dniu 3 września 2020 r. prezydent Republiki Emmanuel Macron ogłosił przyjęcie planu inwestycyjnego o wartości 100 mld euro, w tym 40 mld euro z Unii Europejskiej. Podkreślono trzy elementy: ekologię (w szczególności poprzez uruchomienie przyszłego programu inwestycyjnego (PIA) «Innowacje na rzecz transformacji ekologicznej»<sup>4</sup>; konkurencyjność (której cel «suwerenności technologicznej» opiera się między innymi na przeniesieniu niektórych działań) i spójność, finansowaną w ramach FNE – Formation, która umożliwia przyznanie dodatkowych środków stowarzyszeniom Transitions Pro (AT-pro), odpowiedzialnym za zarządzanie projektami transformacji zawodowej pracowników realizowanymi dzięki osobistemu kontu szkoleniowemu dostępnemu dla każdego pracownika<sup>5</sup>.

Plan ten, którego wdrożenie zależy od przepisów dotyczących programowania finansów publicznych, wynika z raportu Pisany-Ferry przedłożonego w 2017 r., tj. przed wybuchem pandemii. Jego struktura opiera się na czterech tematach: «Przyspieszenie transformacji ekologicznej»; «Budowanie społeczeństwa opartego na umiejętnościach»; «Oparcie konkurencyjności na innowacjach»; oraz «Budowanie państwa ery cyfrowej». Kierunek polityczny został określony w liście premiera Edouarda Philippe'a z dnia 28 czerwca 2017 r., i odtworzony w raporcie: «Strategia gospodarcza pięcioletniej kadencji opiera się na budowaniu nowego modelu wzrostu, który będzie rozwijał i zwiększał umiejętności każdego Francuza, ułatwiał innowacje i mobilność społeczną oraz promował nowy, bardziej zasobooszczędny styl życia». Dlatego też reformy wprowadzone przez władzę wykonawczą opierają się głównie na ideach transformacji i umiejętności. Późniejszy wybuch pandemii tylko wzmocnił te orientacje.

<sup>3</sup> <https://bit.ly/310hJ0z> [dostęp: 20.06.2024].

<sup>4</sup> Narodowy Fundusz Zatrudnienia. Pięć obszarów interwencji FNE-formation 2024 było ostatnio przedmiotem okólnika Generalnej Delegacji ds. Zatrudnienia i Szkolenia Zawodowego Ministerstwa Pracy, w tym przemiany ekologiczne, przemiany żywnościowe i rolnicze, przemiany cyfrowe (ukierunkowane na najnowocześniejsze technologie, w szczególności sztuczną inteligencję) oraz przemiany demograficzne. Zob. *AEF Info*, depesza nr 711468, 26 kwietnia 2024 r.

<sup>5</sup> Ekonomista, komisarz generalny France strategic od maja 2013 r. do stycznia 2017 r., z którego zrezygnował, aby dołączyć do zespołu kampanii kandydata na prezydenta Emmanuela Macrona jako dyrektor działu programów i pomysłów, <https://www.strategie.gouv.fr/membres/jean-pisani-ferry>, dostęp 20 czerwca 2024 r. Jean Pisany-Ferry, *Le grand plan d'investissement 2018-2022*, raport dla premiera, 2017, s. 68.

Ta poważna transformacja związana z transformacją energetyczną i cyfrową znajduje również solidne wsparcie na szczeblu międzynarodowym<sup>6</sup>. Zarówno OECD, jak i MOP pracują nad opracowaniem metodologii zapewniającej tworzenie godnych, wysokiej jakości miejsc pracy, które przyczyniają się do zielonej gospodarki szanującej przyrodę i do sprawiedliwej transformacji<sup>7</sup>. Na spotkaniu w Wolfsburgu (Niemcy) w dniu 24 maja 2022 r. ministrowie pracy G7 uzgodnili, że będą wspólnie promować działania na rzecz sprawiedliwej transformacji i tworzenia godnej, wysokiej jakości pracy na rzecz zielonej gospodarki. Zidentyfikowano trzy kluczowe czynniki zmian: cyfryzację, dekarbonizację i zmiany demograficzne<sup>8</sup>. Wymagają one opracowania «planu działania na rzecz integracyjnego i ustawicznego kształcenia i szkolenia zawodowego dorosłych ukierunkowanego na zieloną gospodarkę»<sup>9</sup>. Wyzwaniem jest umożliwienie zainteresowanym stronom przewidywania potrzeby rozwoju i zwiększania umiejętności poprzez zaangażowanie w szczególności partnerów społecznych<sup>10</sup>.

Jednocześnie wokół europejskiej dyrektywy w sprawie sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (CSRD) przyjętej 14 grudnia 2022 r. w ramach Zielonego Ładu dla Europy kształtuje się prawdziwy rynek sprawozdawczości społecznej i środowiskowej<sup>11</sup>. Jej celem jest «zwiększenie porównywalności danych i harmonizacja standardów». Spółki, notowane lub nie, będą musiały publikować informacje na temat zrównoważonego rozwoju w sprawozdaniu z działalności zawartym w rocznym sprawozdaniu finansowym. Środki te będą obowiązywać od 1 stycznia 2024 r. i będą wprowadzane stopniowo w zależności od wielkości firmy i jej obrotów. Sprawozdawczość w zakresie zrównoważonego rozwoju będzie podlegać weryfikacji przez biegłego rewidenta lub niezależny organ zewnętrzny<sup>12</sup>.

Badania przeprowadzone przez organy podlegające premierowi, takie jak Conseil d'Orientation pour l'Emploi i France Stratégie, szacują, że od 10% do 15% miejsc pracy we Francji może zostać zautomatyzowanych, podczas gdy dotknie

<sup>6</sup> Komunikat ze spotkania ministerialnego G7 w sprawie zatrudnienia, Wolfsburg, 24 maja 2022 r., s. 2, pkt 4.

<sup>7</sup> „Sprawiedliwa transformacja i tworzenie godnej, wysokiej jakości pracy na rzecz zielonej gospodarki”, komunikat ze spotkania ministrów ds. zatrudnienia G7, Wolfsburg, 24 maja 2022 r.

<sup>8</sup> Komunikat ze spotkania ministerialnego G7 w sprawie zatrudnienia, Wolfsburg, 24 maja 2022 r., s. 2, pkt 1 i załącznik A.

<sup>9</sup> *Celem jest promowanie kultury uczenia się przez całe życie i umożliwienie zainteresowanym stronom przewidywania potrzeb w zakresie przekwalifikowania i podnoszenia kwalifikacji* - punkt 2 Załącznika A - Plan działania na rzecz włączającego kształcenia ustawicznego i szkolenia dorosłych.

<sup>10</sup> Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r. zmieniająca rozporządzenie (UE) nr 537/2014 oraz dyrektywy 2004/109/WE, 2006/43/WE i 2013/34/UE w odniesieniu do publikowania przez przedsiębiorstwa informacji dotyczących zrównoważonego rozwoju.

<sup>11</sup> Dyrektywa (UE) 2022/2464, 10, cytowana powyżej.

<sup>12</sup> Badania wspomniane przez Hélène Garner, dyrektor Departamentu Pracy, Zatrudnienia i Umiejętności France Stratégie, *L'emploi au prisme des transitions écologiques et numériques*, «ENA-Hors les murs» 2021/9 nr 510, s. 16-18, s. 17.

to ponad 50% miejsc pracy w wielu różnych sektorach. Transformacja cyfrowa będzie faworyzować zawody wymagające średnich lub wysokich kwalifikacji.<sup>13</sup>

Najbardziej zagrożone będą miejsca pracy zajmowane przez nisko wykwalifikowanych pracowników fizycznych i umysłowych<sup>14</sup>. W odniesieniu do transformacji ekologicznej, Francuska Agencja Zarządzania Środowiskiem i Energią rozróżnia między tworzeniem «bezpośrednich» miejsc pracy (których główna działalność ma związek ze środowiskiem, takich jak na przykład energia wiatrowa), «pośrednich» miejsc pracy (gdzie główna działalność nie jest w sektorze ekologicznym) i «indukowanych» miejsc pracy, które «odpowiadają miejscom pracy utworzonym/zniszczonym przez zmiany w działalności gospodarczej spowodowane rozwojem zielonych sektorów (może to mieć wpływ na wszystkie inne sektory, w szczególności usługi)<sup>15</sup>. Według tych danych w 2019 r. utworzono 357 730 bezpośrednich miejsc pracy, co stanowi wzrost o 72% w porównaniu z 2006 r.<sup>16</sup> Dotyczy to trzech kluczowych sektorów transformacji ekologicznej: niskoenergetycznego transportu lądowego, energii odnawialnej i odzyskiwanej oraz efektywności energetycznej w budynkach mieszkalnych<sup>17</sup>. W oparciu o prognozę czterech scenariuszy, w zależności od decyzji politycznych dotyczących zaangażowania się w transformację ekologiczną na kilku poziomach, tworzenie miejsc pracy może wahać się w 2050 r. od -4,1% do +1,9.

Ponieważ są one czynnikiem transformacji miejsc pracy, który jest silnie skorelowany z wyborami politycznymi, kwestie środowiskowe i cyfrowe sprawiają, że transformacja miejsc pracy jest częścią szczególnie płynnego procesu zmian<sup>18</sup>. Podczas gdy dostosowanie kwalifikacji i umiejętności pracowników – warunek wstępny utrzymania ich zdolności zawodowych – pozostaje kluczowe w takim kontekście, prognozowanie średnioterminowych potrzeb związanych z oczekiwanymi nowymi zdolnościami zawodowymi pozostaje wysoce niepewnym zadaniem. Jak zauważa Hélène Garner, «w przeciwieństwie do sektora cyfrowego, trudno jest zidentyfi-

<sup>13</sup> Conseil d'orientation pour l'emploi, *Automatisation, numérisation et emploi*, t. 1, «Les impacts sur le volume, la structure et la localisation de l'emploi», 2017, s. 93.

<sup>14</sup> Ademe jest publicznym zakładem przemysłowo-handlowym (EPIC) pod nadzorem Ministerstwa Transformacji Ekologicznej i Spójności Terytorialnej, Transformacji Energetycznej oraz Szkolnictwa Wyższego i Badań Naukowych (artykuły L131-3 i następne oraz R131-1 Kodeksu Ochrony Środowiska).

<sup>15</sup> Ekwiwalenty pełnego czasu pracy.

<sup>16</sup> Ademe, «Les emplois de la transition écologique : faits et chiffres», *La lettre ADEME Stratégie*, lipiec 2022 r., <https://infos.ademe.fr/lettre-strategie-juillet-2022/les-emplois-de-la-transition-ecologique-faits-et-chiffres/> [dostęp: 20.06.2024].

<sup>17</sup> *S1 - Génération frugale; S2 - Coopération territoriale; S3 - Technologies vertes i wreszcie S4 - Pari réparateur. Każdy scenariusz opiera się na zbiorze konkretnych hipotez odzwierciedlających różne wybory społeczne i prowadzących do różnych skutków gospodarczych, w szczególności w zakresie zatrudnienia*, ADEME (2022), powyżej.

<sup>18</sup> Na temat pojęcia zdolności zawodowej pracownika: N. Maggi-Germain, *La capacité du salarié à occuper un emploi*, «Droit social», grudzień 2009, s. 1234-1245.

kować 'wspólną bazę umiejętności ekologicznych' i nie ma ogólnej wizji zawodów i umiejętności związanych z transformacją ekologiczną»<sup>19</sup>.

Przełożenie tych nowych trendów na politykę publiczną ma wpływ na metody produkcji w firmach i na organizację pracy<sup>20</sup>. Nadaje również ustawicznemu kształceniu zawodowemu kluczową rolę we wspieraniu tych zmian poprzez ciągłe dostosowywanie pracowników<sup>21</sup>. Ten bardzo szczególny kontekst nastąpił po pandemii, która doprowadziła do rozszerzenia wykorzystania telepracy i, szerzej, technik cyfrowych, pod pewnymi względami przypomina pracę nad raportem Nora i Minc, opublikowanym w 1978 r., dotyczącym wprowadzenia komputerów konsumencjki<sup>22</sup>. W tamtym czasie celem było «przyspieszenie debaty na temat sposobów komputeryzacji społeczeństwa», «masowej komputeryzacji», która «ogarnęła całe społeczeństwo», prowadząc, zgodnie z raportem, do zakończenia tworzenia miejsc pracy w usługach i spadku liczby pracowników w bankach, firmach ubezpieczeniowych, ubezpieczeniach społecznych i na poczcie. Raport słusznie podnosi kwestię wpływu tych zmian na kwalifikacje zawodowe i warunki pracy. Odnotowuje on eliminację uciążliwych zawodów i zmniejszenie obciążenia pracą, ale wskazuje również na ryzyko obniżenia jakości pracy, która do tej pory była wykonywana przez wysoko wykwalifikowaną siłę roboczą<sup>23</sup>. W trzeciej części, «Pytania na przyszłość», która jest wizjonerska pod wieloma względami, na przykład gdy zapowiada nadejście społeczeństwa menedżerskiego lub stawia pytanie o przyszłość pracy jako wartości, poruszana jest kwestia transformacji stosunków przemysłowych: «Rywalizacja nie będzie już toczyć się między klasami ustrukturyzowanymi przez ich integrację z procesami przemysłowymi, ale między niezliczonymi mobilnymi grupami, uwarunkowanymi różnorodnością ich członkostwa i ich projektów. Źródło i stawka tych konfliktów rozciągną się na całe społeczeństwo. W jaki sposób konfrontacja między grupami rozłoży ciężar lub komfort produktywnego zatrudnienia i definicję jego celu? <sup>24</sup> Czy w świecie, w którym 'wartość pracy' zniknie, nastąpi regres pracy jako wartości?».

<sup>19</sup> H. Garner, *L'emploi au prisme des transitions écologiques...*, s. 17.

<sup>20</sup> *W świecie ciągłych zmian i mutacji rozwój umiejętności i wiedzy w trakcie kariery zawodowej naszych pracowników jest niezbędny*, załącznik 2, «Orientations formation 2020-2022» do porozumienia Grupy SEB z dnia 22 października 2020 r. w sprawie warunków informowania i konsultowania z organami przedstawicielskimi pracowników strategii Grupy i jej przewidywalnych skutków dla zatrudnienia i wynagrodzeń – przyszłościowy system zarządzania miejscami pracy i umiejętnościami.

<sup>21</sup> S. Nora, A. Minc, *L'informatisation de la société*, rapport fait à la demande du Président de la République, styczeń 1978, s. 901, <https://www.vie-publique.fr/rapport/34772-linformatisation-de-la-societe>, konsultowane 20 czerwca 2024 r.

<sup>22</sup> Pismo prezydenta Republiki, Valéry'ego Giscarda d'Estaing, z dnia 20 grudnia 1976 r.

<sup>23</sup> «Komputery biurowe starają się odtworzyć dialog w sposób ściśle ograniczony do swoich potrzeb i wymyślają wyrafinowany język do komunikowania się przy najniższych możliwych kosztach. Z biegiem lat trend ten stał się bardziej wyraźny: łączy w sobie łatwość i wydajność, kosztem utraty treści, która jest ważniejsza dla intelektualistów niż dla menedżerów», Raport Nora i Minc, s. 116.

<sup>24</sup> Idem, s. 114.

Te same pytania są dziś zadawane w obliczu transformacji ekologicznej i cyfrowej. Umieszczone w centrum globalnego procesu transformacji, ustawiczne kształcenie zawodowe, transformacja ekologiczna i cyfrowa tworzą system: ustawiczne kształcenie zawodowe jest przedstawiane jako środek ułatwiający zarządzanie transformacją ekologiczną i cyfrową, które z kolei są mobilizowane przez publiczną politykę zatrudnienia w służbie transformacji zawodowej zorganizowanej na rynku towarzyszącym transformacji miejsc pracy w przedsiębiorstwach.

## USTAWICZNE SZKOLENIE ZAWODOWE – NARZĘDZIE POLITYKI PUBLICZNEJ W «ODPORNEJ» GOSPODARCE

Kwestia transformacji ekologicznej i cyfrowej jest w pełni uwzględniona przez Unię Europejską poprzez finansowanie zapewnione krajom członkowskim, co zostało zilustrowane we Francji poprzez utworzenie programu «Transco».

## POLITYKA PUBLICZNA PROWADZONA NA SZCZEBLU EUROPEJSKIM<sup>25</sup>

Wystąpienie pandemii COVID-19 zostało włączone do tekstów Komisji jako czynnik kryzysowy generujący głęboką niepewność, na którą odporność wydaje się być w stanie udzielić odpowiedzi<sup>26</sup>. W swoim komunikacie do Parlamentu Europejskiego i Rady z 2020 r. zatytułowanym «Sprawozdanie na temat prognozy strategicznej 2020: droga naprzód ku bardziej odpornej Europie» Komisja Europejska czyni z odporności «główny temat tego pierwszego sprawozdania» i «nowy punkt odniesienia dla kształtowania polityki UE w kontekście kryzysu związanego z COVID-19». Odporność jest definiowana przez Komisję jako «zdolność nie tylko do stawiania czoła wyzwaniom i pokonywania ich, ale także do przechodzenia transformacji w sposób zrównoważony, sprawiedliwy i demokratyczny»<sup>27</sup>. W raporcie Strategic Foresight 2020 podzielono ją na cztery «wymiarzy»: społeczny i gospodar-

<sup>25</sup> *Pandemia COVID-19 pogrążyła świat w nagłej i głębokiej recesji. Pomimo zdecydowanej, skoordynowanej i innowacyjnej reakcji na szczeblu krajowym i unijnym, nadal pozostaje wiele niewiadomych, zwłaszcza co do czasu trwania kryzysu i jego dokładnego wpływu na nasze życie i gospodarkę. Musimy chronić europejskich obywateli, ich zdrowie i miejsca pracy, zapewniając jednocześnie sprawiedliwość, odporność i stabilność makroekonomiczną w całej Unii*, komunikat Komisji «Roczna strategia zrównoważonego wzrostu gospodarczego na 2021 r.» [COM (2020) 575 final], 17 września 2020 r. – NextGenerationEU, wprowadzenie.

<sup>26</sup> COM (2020) 493 final, podsumowanie, s. 2.

<sup>27</sup> Komunikat Komisji «Roczna strategia zrównoważonego wzrostu gospodarczego na 2021 r.» [COM(2020) 575 final], 17 września 2020 r., II.

czy; geopolityczny; ekologiczny; cyfrowy<sup>28</sup>. Celem odporności geopolitycznej jest umożliwienie Europie odgrywania wiodącej roli na świecie «poprzez poleganie na 'Drużynie Europy'»<sup>29</sup>. Wymiar społeczny i gospodarczy «koncentruje się na zdolności do radzenia sobie ze wstrząsami gospodarczymi i wprowadzania długoterminowych zmian strukturalnych w sposób sprawiedliwy i sprzyjający włączeniu społecznemu», wykorzystując cele zrównoważonego rozwoju ONZ «w centrum swojej polityki gospodarczej»<sup>30</sup>. Dla Komisji osiągnięcie zielonej, cyfrowej i sprawiedliwej transformacji jest częścią «strategicznego prognozowania», sposobem na «określenie nowych perspektyw społecznych i gospodarczych», co wymaga również nowych reform społecznych i budżetowych<sup>31</sup>. Oprócz programu opracowanego w kontekście, który pozostaje wysoce niepewny, pojawia się prawdziwy projekt polityczny: «ożywienie europejskiego modelu społecznej gospodarki rynkowej, przy jednoczesnym zapewnieniu, że UE odgrywa wiodącą rolę w gospodarce światowej». Nigdzie nie kwestionuje się, a przynajmniej nie podważa, wykonalności naszego modelu gospodarczego. Odniesienie do odporności umożliwia ponowne nakreślenie przyszłości przedstawionej jako lepsza, kierując się «strategicznym prognozowaniem» «również przydatnym do kształtowania zawodów przyszłości, identyfikowania nowych umiejętności potrzebnych w zielonej i cyfrowej gospodarce, modeli uczenia się i partnerstw oraz zrozumienia interakcji między nowymi technologiami, miejscami pracy, edukacją i kluczowymi interesariuszami»<sup>32</sup>. Zielone miejsca pracy, «skoncentrowane na ochronie lub przywracaniu jakości środowiska», są przedstawiane jako zawody jutra w kontekście «konkurencyjnego zrównoważonego rozwoju»<sup>33</sup>. Ustawiczne szkolenie zawodowe jest zatem kluczową kwestią w budowaniu przemian: «towarzyszenie tej zmianie i [...] pomaganie społecznościom i jednostkom w dostosowaniu się do tego nowego świata»<sup>34</sup>.

W państwach członkowskich ten program polityczny nabiera kształtu dzięki finansowaniu zapewnianemu przez Unię Europejską w celu wypełnienia zobowiązań wynikających z porozumienia paryskiego i Zielonego Paktu dla Europy<sup>35</sup>. Są

<sup>28</sup> Celem podejścia «Drużyny Europy» jest połączenie zasobów UE, jej państw członkowskich i instytucji finansowych, w szczególności Europejskiego Banku Inwestycyjnego i Europejskiego Banku Odbudowy i Rozwoju. COM (2020) 493 final, s. 16.

<sup>29</sup> COM (2020) 493 final, supra, pkt 3.1.

<sup>30</sup> Id. na 15-16.

<sup>31</sup> Ibidem.

<sup>32</sup> Ibidem.

<sup>33</sup> Rada Europejska, *Nowy program strategiczny UE na lata 2019-2024*, 20 czerwca 2019 r.: «Przejdzie do bardziej ekologicznej, sprawiedliwej i sprzyjającej włączeniu społecznemu przyszłości będzie wiązało się z krótkoterminowymi kosztami i wyzwaniem. Dlatego tak ważne jest, aby towarzyszyć tej zmianie i pomagać społecznościom i jednostkom w dostosowaniu się do tego nowego świata».

<sup>34</sup> Przyjęta przez Konferencję Narodów Zjednoczonych w sprawie Zmian Klimatu (COP21) w ramach Ramowej konwencji Narodów Zjednoczonych w sprawie zmian klimatu w dniu 12 grudnia 2015 r. (Dz.U. C 290 z 1.9.2020, s. 1) i ratyfikowana przez Francję w dniu 5 października 2016 r.

<sup>35</sup> Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomicz-

one wdrażane w ramach planu inwestycyjnego na rzecz zrównoważonej Europy, który przewiduje alokację specjalnych środków finansowych w ramach polityki spójności, przydzielanych w ramach mechanizmu sprawiedliwej transformacji w celu pokrycia społecznych, gospodarczych i środowiskowych kosztów przejścia na gospodarkę o obiegu zamkniętym i neutralną dla klimatu<sup>36</sup>. Utworzono dwa programy: Fundusz na rzecz Sprawiedliwej Transformacji (2021-2027) i plan odbudowy NextGenerationEU. Francja skorzysta z 1 mld euro z 17,5 mld euro Funduszu Sprawiedliwej Transformacji, z czego 70% będzie zarządzane na poziomie regionalnym. Są one przeznaczone na dywersyfikację lokalnej gospodarki oraz przekształcenie lub dostosowanie do gospodarki niskoemisyjnej przedsiębiorstw w sektorach podupadających lub przechodzących transformację<sup>37</sup>. Pozostałe 30% jest przeznaczone na szkolenia i poszukiwanie pracy dla pracowników i osób poszukujących pracy, za pośrednictwem krajowego programu zarządzanego na szczeblu lokalnym przez zdecentralizowane departamenty rządowe. Środki przyznane przez Unię Europejską pochodzą również z planu naprawczego NextGenerationUE. Powinny one być wykorzystywane do kierowania politykami krajowymi: «Państwa członkowskie włączą do swoich planów odbudowy i odporności krajowe programy reform i inwestycji opracowane zgodnie ze strategicznymi celami UE skoncentrowanymi na transformacji ekologicznej i cyfrowej»<sup>38</sup>. We Francji mechanizm Transco jest odpowiedzialny za przyjmowanie i wdrażanie tych wytycznych politycznych.

## UTWORZENIE, NA POZIOMIE KRAJOWYM, PROGRAMU «TRANSCO» (ZBIOROWE PRZEJŚCIA)<sup>39</sup>

Chociaż związek między okresem po pandemii a zarządzaniem transformacją zawodową wydaje się wyraźnie ustalony, jest to tylko akcelerator, a nawet pomaga legitymizować proces transformacji już ogłoszony. Ścieżką wybraną przez rząd jest plan naprawczy, który umożliwia mobilizację i łączenie funduszy, z których część pochodzi z Unii Europejskiej. Przedstawiony przez Prezydenta Republiki w dniu 3 września 2020 r.

---

no-Społecznego i Komitetu Regionów. Plan inwestycyjny na rzecz zrównoważonej Europy. Plan inwestycyjny na rzecz Europejskiego Zielonego Ładu, 14 stycznia 2020 r., COM(2020) 21 final.

<sup>36</sup> Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2021/1056 z dnia 24 czerwca 2021 r. ustanawiające Fundusz na rzecz Sprawiedliwej Transformacji.

<sup>37</sup> Regionalne dyrekcje ds. gospodarki, zatrudnienia, pracy i solidarności (DREETs).

<sup>38</sup> COM(2020) 575 final, cytowany powyżej, wprowadzenie.

<sup>39</sup> Mamy na myśli w szczególności ustawę z dnia 17 sierpnia 2015 r. w sprawie transformacji energetycznej na rzecz zielonego wzrostu, która zobowiązała państwo do opracowania «planu programowania zatrudnienia i umiejętności (PPEC) z uwzględnieniem wytycznych określonych w wieloletnim programowaniu energetycznym» (zmniejszenie zużycia energii i rozwój odnawialnych źródeł energii). Ten PPEC, którego przepisy zostały skodyfikowane w artykule L6313-15 francuskiego kodeksu pracy, został zniesiony przez artykuł 4 ustawy z dnia 5 września 2018 r. o swobodzie wyboru przyszłości zawodowej.

i przyjęty przez Parlament jako część ustawy budżetowej na 2021 r., Narodowy Plan Odbudowy Francji został uzupełniony o Krajowy Plan Odbudowy i Odporności, który jest powiązany z europejskim planem odbudowy NextGenerationEU o wartości 750 mld euro, przyjętym przez Radę Europejską w lipcu 2020 roku. To właśnie w tych ramach stworzono program «Collective Transitions» (Transco), umożliwiający uruchomienie 100 mld euro, z czego 40 mld euro pochodzi z Unii Europejskiej, dla: 1) firm stojących w obliczu zmian lub trwałego spadku aktywności, które «mogą skorzystać z programu Collective Transitions, aby pozostać konkurencyjnymi i zapewnić spokojne wsparcie pracownikom, których miejsca pracy zostały dotknięte tymi zmianami»; 2) firm z «potrzebami rekrutacyjnymi w prężnych zawodach (transformacja ekologiczna, cyfryzacja, zdrowie, opieka itp.)»<sup>40</sup> i które «będą w stanie przyjąć pracowników chcących się przekwalifikować»<sup>41</sup>. Przewiduje on kursy szkoleniowe trwające maksymalnie 24 miesiące (lub 2400 godzin) dla pracowników, chcących odbyć kurs, który musi prowadzić do 1) kwalifikacji zawodowych, 2) nabycia jednego lub więcej bloków umiejętności w ramach zarejestrowanych kwalifikacji lub 3) «waloryzacji dorobku i doświadczenia». Oferowane szkolenie musi przygotować stażystę do wykonywania «obiecujących» zawodów, tj. takich, w których występują trudności rekrutacyjne na danym obszarze. Transco opiera się na listach regionalnych lub listach sporządzonych przez departamenty rządowe dla określonych obszarów zatrudnienia<sup>42</sup>. Program dzieli się na «Transco – Parcours de transition» i «Transco – congé de mobilité»<sup>43</sup>. W danym przedsiębiorstwie należy najpierw podpisać układ zbiorowy<sup>44</sup>.

Przedsiębiorstwa planujące masowe zwolnienia z przyczyn ekonomicznych są wyłączone z programu dla stanowisk objętych tymi środkami. Pracownik przechodzący szkolenie staje się stażystą szkolenia zawodowego, co oznacza, że zachowuje swoje prawa do zabezpieczenia społecznego. Część programu może być realizowana w miejscu pracy w innej firmie. Przystąpienie do obu kursów jest dobrowolne. W przeciwieństwie do programu «Transco – Parcours de transition», program «Transco – congé de mobilité» zakłada rozwiązanie umowy o pracę za porozumieniem stron<sup>45</sup>. «Celem jest wsparcie firm i pracowników dotkniętych krótkoterminową restrukturyzacją»<sup>46</sup>. Ze swojej strony pracownicy muszą «rozpocząć profesjonalny program przekwalifikowania w kierunku

<sup>40</sup> Instrukcja Ministra Pracy dla prefektów regionalnych nr DGEFP/2021/217 z dnia 25 października 2021 r. w sprawie mobilizacji krajowej w celu zmniejszenia napięć rekrutacyjnych.

<sup>41</sup> Instrukcja Ministra Pracy dla prefektów regionalnych nr DGEFP/2022/35 z dnia 7 lutego 2022 r. dotycząca wdrożenia programu «Przejęcia zbiorowe» przewidzianego przez France relance, część pierwsza, II, 3, c.

<sup>42</sup> Instrukcja DGEFP/2022/35 z dnia 7 lutego 2022 r., cytowana powyżej.

<sup>43</sup> W firmach zatrudniających mniej niż 300 pracowników (niepodlegających obowiązkowi otwarcia negocjacji w sprawie zarządzania miejscami pracy i ścieżkami kariery), wystarczy decyzja pracodawcy po konsultacji z komitetem społeczno-gospodarczym.

<sup>44</sup> I część, II, 2, b, s. 7 instrukcji z dnia 7 lutego 2022 r.

<sup>45</sup> I d. na 2, część I.

<sup>46</sup> I d. na 2, II, 3, b.

obiecującego zawodu w ich obszarze zatrudnienia»<sup>47</sup>. W przeciwieństwie do programu «Transco – Parcours de transition», wsparcie ze strony doradcy ds. rozwoju zawodowego jest opcjonalne<sup>48</sup>. Zarządzanie programem Transco powierzono wspólnym stowarzyszeniom «transition pro» (AT-pro). Są one odpowiedzialne za ocenę kryteriów kwalifikowalności<sup>49</sup>. Zgodnie z instrukcją ministerialną muszą one ocenić trzy łączne kryteria<sup>50</sup>:

- spójność projektu transformacji zawodowej mającego na celu umożliwienie zmiany zawodu;
- adekwatność ścieżki szkoleniowej i ustalenia dotyczące finansowania przewidziane po wstępnym działaniu pozycjonującym, które są oceniane w szczególności w odniesieniu do kosztów edukacyjnych szkolenia, w przypadku którego składany jest wniosek o zwrot kosztów;
- perspektywy zatrudnienia po ukończeniu szkolenia, szczególnie w regionie.

AT-pros biorą pod uwagę listę obiecujących zawodów sporządzoną przez zdecentralizowane departamenty rządowe<sup>51</sup>. Są oni również odpowiedzialni za zarządzanie funduszami państwowymi i wspólnymi, przyznawanymi przez operatorów umiejętności (OPCO) za pośrednictwem France Compétences<sup>52</sup>. AT-pro pokrywa koszty edukacyjne kursów przekwalifikowania, koszty walidacji umiejętności i wiedzy wymaganych do ukończenia kursu szkoleniowego, koszty dodatkowe związane z projektem szkoleniowym, wynagrodzenie pracownika, składki na ubezpieczenie społeczne oraz opłaty prawne i umowne pobierane od tego wynagrodzenia<sup>53</sup>. Pracodawca finansuje pozostałą część, która różni się w zależności od wielkości firmy.

Dystrybucja tych funduszy pomaga w tworzeniu rynku dla zmian w karierze.

<sup>47</sup> Artykuł L6111-6 francuskiego kodeksu pracy. Do Conseil en évolution professionnelle (CEP) wrócimy później. W celu uzyskania dalszych informacji i odniesień bibliograficznych, prosimy o zapoznanie się z naszym artykułem: Nicole Maggi-Germain, *L'accompagnement des travailleurs*, w numerze specjalnym poświęconym reformie szkolenia zawodowego i praktyk zawodowych, «Droit social» décembre 2018, nr 12, s. 1-7.

<sup>48</sup> Są to regionalne wspólne komitety międzybranżowe (CPIR). Składają się one z przedstawicieli związków zawodowych i organizacji pracodawców, które są reprezentatywne na poziomie krajowym i międzybranżowym i są zatwierdzane przez państwo. Zarządzają one projektami transformacji zawodowej pracowników (D6323-21). W krajowym porozumieniu międzybranżowym ustanawiającym regionalne wspólne komitety międzybranżowe z dnia 19 marca 2019 r. zmieniono ich nazwę na «Transitions Pro», a następnie nazwę regionu (Transitions Pro Bretagne, Transitions Pro Corse itp.).

<sup>49</sup> Instrukcja DGEFP/2022/35 z dnia 7 lutego 2022 r., cytowana powyżej, część pierwsza, II, 4, b.

<sup>50</sup> *O zmianie zawodu lub profesji świadczy zmiana kodu ROME między zawodem wykonywanym przez daną osobę w momencie składania wniosku o dofinansowanie a zawodem wykonywanym po zakończeniu szkolenia. Jeśli nie ma zmiany w kodzie ROME, zmiana zawodu charakteryzuje się zmianą grupy w ramach francuskiej nomenklatury działalności (NAF rev2 opublikowanej przez INSEE)*, źródło: załączenie France Compétences cytowane w instrukcji ministerialnej.

<sup>51</sup> Wracamy do OPCO w drugiej części.

<sup>52</sup> Wynagrodzenie równe 100%, gdy średnie wynagrodzenie referencyjne pracownika jest niższe lub równe dwukrotności płacy minimalnej (artykuł D6323-18-4, I francuskiego kodeksu pracy).

<sup>53</sup> Więcej informacji można znaleźć w instrukcji ministerialnej DGEFP/2022/35 z dnia 7 lutego 2022 r., zmienionej instrukcją nr DGEFP/MFNE/2022/72 z dnia 18 marca 2022 r. wydaną przez Ministra Pracy dla prefektów regionalnych.

## POLITYKA PUBLICZNA ORGANIZUJĄCA RYNEK ZMIAN W KARIERZE ZAWODOWEJ

Temat transformacji ekologicznej i cyfrowej jest częścią rynku transformacji zawodowej regulowanego przez władze publiczne, podczas gdy zarządzanie transformacją zawodową odbywa się na poziomie branż zawodowych i firm.

### *Rynek zmiany ścieżki kariery*

Transformacja zawodów związana z transformacją ekologiczną i cyfrową jest wspierana przez europejskie i krajowe ramy odniesienia w celu kierowania przekwalifikowaniem zawodowym<sup>54</sup>. Na poziomie europejskim DigComp (2.2. w najnowszej wersji) zapewnia wspólne ramy dla zrozumienia, czym są kompetencje cyfrowe, przedstawione jako jedna z «kompetencji kluczowych» w uczeniu się przez całe życie<sup>55</sup>. Pojęcie «kompetencji kluczowych» zostało zdefiniowane w Zaleceniu Rady z dnia 22 maja 2018 r. jako «zestaw wiedzy, umiejętności i postaw». Zidentyfikowano różne elementy, takie jak wyszukiwanie w Internecie, selekcja i ocena danych, informacji i treści cyfrowych, interakcja z wykorzystaniem technologii cyfrowych itp., którym odpowiadają różne poziomy umiejętności (podstawowy, średniozaawansowany, zaawansowany, wysoce specjalistyczny), prowadzące w szczególności do «porad» udzielanych osobom poszukującym pracy<sup>56</sup>. Najbardziej problematyczną pozycją, ponieważ jest najbardziej subiektywna i zorientowana, jest «postawa»: «gotowość do słuchania innych i angażowania się w rozmowy online z pewnością siebie, jasnością i wzajemnością, zarówno w kontekście osobistym, jak i społecznym», a nawet fakt bycia «otwartym na systemy sztucznej inteligencji, które pomagają ludziom podejmować świadome decyzje w oparciu o ich cele»<sup>57</sup>.

«Kluczowe kompetencje», które mają zostać nabyte do 2023 r., są powiązane z europejskim zestawem praw socjalnych, który określa dwadzieścia głównych zasad i praw «niezbędnych do rozwoju sprawiedliwych i dobrze funkcjonujących rynków pracy i systemów ochrony socjalnej», w tym «bezpiecznych i elastycznych miejsc pracy», w ramach których «należy ułatwiać mobilność zawodową»<sup>58</sup>. Na

<sup>54</sup> R. Vuorikari, S. Kluzer i Y. Punie (Wspólne Centrum Badawcze, służba Komisji Europejskiej ds. nauki i wiedzy), *DigComp 2.2. Ramy kompetencji cyfrowych dla obywateli*, Komisja Europejska, EUR 31006 PL, 2022, s. 124, <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC128415> [dostęp: 20.06.2024].

<sup>55</sup> Zalecenie Rady z dnia 22 maja 2018 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (Tekst mający znaczenie dla EOG) (2018/C 189/01).

<sup>56</sup> R. Vuorikari, S. Kluzer, Y. Punie (Komisja Europejska), wyżej wymieniony dokument, poz. 53, s. 16.

<sup>57</sup> 80% populacji z podstawowymi umiejętnościami cyfrowymi.

<sup>58</sup> Przyjęty dekretem nr 2019-919 z dnia 30 sierpnia 2019 r. w sprawie rozwoju umiejętności cyfrowych w edukacji szkolnej, szkolnictwie wyższym i kształceniu ustawicznym oraz w sprawie ram odniesienia umiejętności cyfrowych, JORF nr 0203 z dnia 1 września 2019 r.

poziomie krajowym te europejskie ramy zostały określone w Krajowych Ramach Odniesienia dla Umiejętności Cyfrowych, na których opiera się platforma PIX, umożliwiająca ludziom samoocenę umiejętności cyfrowych i ich certyfikację w szkole lub zatwierdzonym ośrodku<sup>59</sup>. W odniesieniu do transformacji ekologicznej, Francja stworzyła Krajowe Obserwatorium Miejsc Pracy i Zawodów w Zielonej Gospodarce (Onemev), «aby zidentyfikować i lepiej zdefiniować miejsca pracy związane z tym nowym wzrostem». Jest to następstwem prezentacji Krajowego Planu Mobilizacji Przemysłu i Terytoriów na rzecz Zielonego Wzrostu podczas Krajowej Konferencji na temat Zawodów Zielonego Wzrostu w dniu 28 stycznia 2010 roku<sup>60</sup>. Obserwatorium składa się z przedstawicieli różnych instytucji publicznych i półpublicznych i jest prowadzone przez Departament Danych Statystycznych i Studiów Generalnej Komisji Zrównoważonego Rozwoju<sup>61</sup>. Jednym z głównych obszarów pracy Onemev jest «identyfikacja umiejętności i analiza relacji między zatrudnieniem a szkoleniem w kontekście zielonej gospodarki». Prace tego obserwatorium uzupełnia praca Komisji Certyfikacji Zawodowej France Compétences, która 10 maja 2022 r. opublikowała przewodnik przedstawiający zmieniające się lub powstające zawody na 2022 r.

Branże zawodowe i związki zawodowe były zaangażowane w opracowanie przewodnika, który uwzględnia również krajowe wytyczne dotyczące transformacji ekologicznej, energetycznej i środowiskowej oraz transformacji cyfrowej<sup>62</sup>. Dwadzieścia osiem zawodów zostało zidentyfikowanych jako dotknięte «znaczącymi i niedawnymi zmianami w ich działalności zawodowej i powiązanych umiejętnościach», w tym: animator e-sportu; architekt internetu rzeczy; recykler produkcji tworzyw sztucznych; dekarz; diagnosta produktów, materiałów i odpadów z budynków; eko-rolnik; operator regeneracji tworzyw sztucznych; rolnik-zielarz. Na przykład hydraulicy i inżynierowie ogrzewania są opisywani jako «stale ewoluujący zawód: wysoka wydajność energetyczna, energia słoneczna i ciepła, zmia-

<sup>59</sup> Document de présentation de l'observatoire national des emplois et métiers de l'économie verte, październik 2020 r., 2 s., s. 1, <https://www.ecologie.gouv.fr/observatoire-national-des-emplois-et-metiers-leconomie-verte> [dostęp: 20.06.2024].

<sup>60</sup> Commissariat général au développement durable (Główna Komisja ds. Zrównoważonego Rozwoju) Ministerstwa Środowiska, Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES), Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP), Direction générale du trésor (DGT), Pôle emploi, Centre d'études et de recherche sur l'emploi et les qualifications (Céreq), France stratégie, Agence de la transition écologique (Ademe), Association pour la formation professionnelle des adultes (Afp), France compétences, Alliance villes emploi (AVE), Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) oraz przedstawiciele regionalnych obserwatoriów zatrudnienia i szkoleń (Carif-Oref lub równoważne).

<sup>61</sup> Ibidem.

<sup>62</sup> France compétences (Commission nationale de la certification), *28 métiers en particulière évolution ou en émergence pour 2022*, s. 59, [https://www.francecompetences.fr/app/uploads/2022/05/Guide-metiers-emergents\\_liste-2022\\_VF.pdf](https://www.francecompetences.fr/app/uploads/2022/05/Guide-metiers-emergents_liste-2022_VF.pdf) [dostęp: 20.06.2024].

ny w systemach sieci plynów, automatyka domowa i transformacja cyfrowa mają wpływ na umiejętności potrzebne w tym zawodzie. Oprócz tych nowych umiejętności, które tworzą nowe miejsca pracy, celem Francji jest osiągnięcie neutralności węglowej do 2050 roku. Zostanie hydraulikiem instalacji grzewczych oznacza odegranie kluczowej roli w osiągnięciu tych celów. To kluczowa praca w czasach transformacji ekologicznej<sup>63</sup>.

Rynek zmiany kariery opiera się na trzech elementach: odniesieniu do umiejętności interdyscyplinarnych, dyskursie na temat mobilności pracowników oraz rynku certyfikacji.

Systematyczne odnoszenie się do umiejętności, w szczególności umiejętności interdyscyplinarnych, a nie kwalifikacji, zapewnia większą elastyczność w opracowywaniu ram odniesienia<sup>64</sup>. Umożliwia to znacznie szybsze dostosowanie się do potrzeb rynku pracy<sup>65</sup>. Kwestia ta leży u podstaw krajowego porozumienia międzybranżowego z 2018 r.: «L'approche compétences en entreprise - une démarche à généraliser»: «Transformacje w zatrudnieniu wynikają z dwóch głównych trendów: ich rosnącego poziomu niepewności oraz faktu, że diagnoza przenosi się z pracy na działalność, wymaga podejścia do umiejętności, które jest jak najbliższe rzeczywistości pracy. Jakość analizy zatrudnienia i wymagań w zakresie umiejętności zależy zatem od zdolności partnerów społecznych do opracowania, usystematyzowania i wykorzystania formalizacji potrzeb przedsiębiorstw w zakresie umiejętności» (art. 31-1).

Są to te same pomysły, które można znaleźć w porozumieniu grupy Safran z dnia 2 lipca 2021 r. w sprawie szkoleń i rozwoju umiejętności (art. 8.1 «Szkolenie wspierające transformację energetyczną Grupy» i 8.2 («Szkolenie i transformacja cyfrowa Grupy»)). Kwestia rozwiązań dla wyzwań technologicznych, takich jak bezemisyjny samolot, ociera się o kwestię przyspieszenia transformacji we wszystkich liniach biznesowych i wzmocnienia wszechstronności, multikwalifikacji oraz rozwoju lub nabywania nowych umiejętności. Odniesienie do umiejętności nabytych przez pracownika lub wymaganych na danym stanowisku ułatwia budowanie zmian zawodowych. Jak wyjaśniają autorzy analizy France stratégie, «Uznanie umiejętności według zawodu jest obecnie niezbędne do wspierania przekwalifikowania w nadchodzącym kryzysie i zapewnienia, że umiejętności nabyte w jednym zawodzie mogą zostać przeniesione do innego. Reforma szkolenia wstępnego

<sup>63</sup> Id. na 42-43.

<sup>64</sup> Por. w tym kontekście komunikat Komisji *Nowa strategia umiejętności dla Europy. Wspólne działania na rzecz zwiększania kapitału ludzkiego, szans na zatrudnienie i konkurencyjności*, przyjęty w dniu 10 czerwca 2016 r. COM(2016) 381 final, obejmujący dziesięć działań priorytetowych mających na celu poprawę jakości, widoczności i uznawania umiejętności, w tym umiejętności cyfrowych, oraz ich dopasowanie do potrzeb rynku pracy.

<sup>65</sup> Krajowe porozumienie międzyzawodowe z 22 lutego 2018 r. na rzecz wspierania rozwoju zawodowego, inwestowania w kompetencje i rozwoju alternatywy.

i ustawicznego, która wprowadza obowiązek podziału niektórych kursów szkoleniowych na bloki umiejętności, ułatwiła dostosowanie wymagań szkoleniowych do indywidualnej ścieżki kariery na poziomie europejskim<sup>66</sup>. Trwa również wspólnotowa harmonizacja umiejętności według zawodów, która ostatecznie umożliwi dopasowanie zawodów i potrzeb szkoleniowych w całej Unii Europejskiej».

Rynek zmian w karierze opiera się na szeregu narzędzi, z których najważniejszym jest Conseil en évolution professionnelle (CEP), zwornik zmian w karierze (art. L6111-6 francuskiego kodeksu pracy). Ustawodawca ustanowił to jako prawo, do którego «każdy przez całe życie zawodowe» powinien być uprawniony bezpłatnie, zapewniając wsparcie w formalizowaniu i wdrażaniu planów rozwoju kariery, «zgodnie z istniejącymi i przewidywalnymi potrzebami gospodarczymi i społecznymi w regionach [...]» (2 al.)<sup>67</sup>. CEP ma również na celu wspieranie pracowników w ramach projektu transformacji zawodowej finansowanego z wykorzystaniem ich osobistego konta szkoleniowego (3 al.). Zorganizowany w ramach regionalnych usług poradnictwa publicznego «operator doradztwa w zakresie rozwoju zawodowego» jest wybierany w ramach zamówienia publicznego (5 al.)<sup>68</sup>. Na przykład w dniu 19 października 2021 r. podpisano umowę partnerską między AT-pro Pays de la Loire i Catalys Conseil w celu «ułatwienia ścieżek kariery pracowników przechodzących przekwalifikowanie zawodowe».

Zmiany w karierze zawodowej są również wspierane przez regulowany rynek kwalifikacji zawodowych, «składający się z bloków umiejętności, jednorodnego i spójnego zestawu umiejętności przyczyniających się do autonomicznego wykonywania działalności zawodowej i mogących podlegać ocenie i walidacji»

<sup>66</sup> M. Rey, C. Jolly, F. Lainé, *Cartographie des compétences par métiers. France stratégie, La note d'analyse*, maj 2021, nr 101, s. 3.

<sup>67</sup> Osobiste konto szkoleniowe (CPF) zostało utworzone w 2013 roku. *W celu promowania dostępu do kształcenia zawodowego przez całe życie, każda osoba, od momentu wejścia na rynek pracy do momentu przejścia na emeryturę, niezależnie od jej statusu, posiada osobiste konto szkoleniowe, które przyczynia się do zdobycia pierwszego poziomu kwalifikacji lub do rozwoju umiejętności i kwalifikacji, umożliwiając im, z własnej inicjatywy, korzystanie ze szkoleń* (art. L6111-1, 4 akapit Kodeksu pracy). Od 1 stycznia 2019 r. CPF nie jest już finansowany w godzinach (24 godziny rocznie do maksymalnie 150 godzin), ale w gotówce (500 euro rocznie do maksymalnie 5000 euro i 800 euro do maksymalnie 8000 euro, w szczególności dla pracowników o niskich kwalifikacjach i pracowników uznanych za niepełnosprawnych). W przypadku pracowników program jest finansowany poprzez potrącenie z listy płac firmy. Uprawnieniami zarządza Caisse des dépôts et consignations. Od 1 stycznia 2019 r. CPF może być wykorzystywany jako część projektu transformacji zawodowej, umożliwiając pracownikom zmianę pracy przy jednoczesnym szkoleniu i utrzymaniu wynagrodzenia. Więcej informacji można znaleźć w pracy: N. Maggi-Germain (red.), *Le Compte personnel d'activité, «Droit social»* nr 10, październik 2016, s. 59; «Les droits attachés à la personne, une nouvelle catégorie de droits sociaux? L'exemple du compte personnel d'activité», w L. Mella Méndez i L. Serrani, *Los actuales cambios sociales y laborales: nuevos retos para el mundo del trabajo*. Libro 1: Cambios tecnológicos y nuevos retos para el mundo del trabajo (Portugal, España, Colombia, Italia, Francia), ed. Peter Lang, 463 p., p. 419-432. Również Jérôme Gautié, N. Maggi-Germain, C. Perez, *Fondements et enjeux des «Comptes de Formation» : les regards croisés de l'économie et du droit*, «Droit social» février 2015, s. 169-180.

<sup>68</sup> Fragment umowy cytowany przez Diane Scherer, *AEF info*, Dépêche n° 661139, 28/10/2021.

(art. L6113-1, 4 al. francuskiego kodeksu pracy)<sup>69</sup>. Kwalifikacje te są rejestrowane w «katalogach»: *répertoire national des certifications professionnelles* (RNCP) i *répertoire spécifique* (RS). Rejestrując kurs szkoleniowy w RNCP, możliwe jest potwierdzenie nabytych umiejętności i wiedzy, które są wymagane do wykonywania czynności zawodowych<sup>70</sup>. Certyfikaty zawodowe «są zdefiniowane w szczególności przez ramy odniesienia czynności, które opisują sytuacje pracy i wykonywane czynności, zawody lub miejsca pracy, ramy odniesienia umiejętności, które identyfikują umiejętności i wiedzę, w tym umiejętności interdyscyplinarne, które z nich wynikają oraz ramy odniesienia oceny, które określają kryteria i procedury oceny zdobytej wiedzy» (art. L6113-1, 2 al. francuskiego kodeksu pracy). Rejestracja szkolenia w RS dotyczy w szczególności «certyfikatów i zezwoleń odpowiadających umiejętnościom zawodowym, które stanowią uzupełnienie certyfikatów zawodowych [...]» (art. L6113-1, 2, art. L6113-6 francuskiego kodeksu pracy)<sup>71</sup>. Na dzień 31 grudnia 2018 r. na liście znajdowało się 2178 certyfikatów. Rejestracja w RNCP lub RS jest warunkiem wstępnym dostępu do finansowania w ramach osobistego konta szkoleniowego.

Temu regulowanemu rynkowi certyfikacji towarzyszyło utworzenie licznych instytucji szkoleniowych uprawnionych do wydawania certyfikatów<sup>72</sup>. W dniu 18 października 2023 r. organizacja pracodawców Medef Auvergne-Rhône-Alpes zainaugurowała nową szkołę w zakresie CSR i transformacji środowiskowej przedsiębiorstw, *The Climate Factory*, pięć lat po utworzeniu *The Nuum Factory*, centrum szkoleniowego poświęconego transformacji cyfrowej<sup>73</sup>. Szkoła oferuje kursy prowadzące do uzyskania 2-letnich kwalifikacji na poziomie szkolnictwa wyższego, a także krótkie kursy. Są one częściowo finansowane ze środków wspólnych lub publicznych<sup>74</sup>. Jednocześnie «uniwersytety» lub «akademie» firmowe lub

<sup>69</sup> Utworzona na mocy ustawy o modernizacji społecznej z dnia 17 stycznia 2002 r. RNCP łączy wszystkie kwalifikacje zawodowe wydane przez państwo i te stworzone przez inne organy. Jest on zarządzany przez Komisję Certyfikacji Zawodowej France Compétences, w której zasiadają partnerzy społeczni i przedstawiciele regionalni (artykuł R6113-1 francuskiego kodeksu pracy).

<sup>70</sup> Podkreślenie dodane.

<sup>71</sup> France compétence, notes relatives au répertoire spécifique, s. 1, <https://www.francecompetences.fr/fiche/comment-obtenir-la-certification-dune-formation/> [dostęp: 20.06.2024].

<sup>72</sup> *AEF info*, wysyłka nr 677956 z dnia 2 września 2022 r. i wysyłka nr 701600 z dnia 2 listopada 2023 r.

<sup>73</sup> Na przykład 28-godzinny kurs zatytułowany «Ulepszanie strategii CSR i strategii klimatycznej» jest rozłożony na cztery nieprzerwane dni. «Celem kursu było zapoznanie uczestników z przepisami. Na 2024 r. zaplanowano około piętnastu sesji, z których każda obejmie od ośmiu do dwunastu uczestników». Fundusze publiczne (Krajowy Fundusz Zatrudnienia – Szkolenia) pokrywają do 70% kosztów usługi. Zob. wywiad z Aline Bachian, dyrektor *The Climate Factory*, *AEF info*, wysyłka nr 701600, 2 listopada 2023 r.

<sup>74</sup> Zob. porozumienie z dnia 2 lipca 2021 r. w sprawie szkoleń i rozwoju umiejętności w firmie Safran: Uniwersytet Safran i kampus Fab; Uniwersytet ReKnow (Grupa Renault): rozwijanie wiedzy specjalistycznej i wspieranie rozwoju zawodów związanych z mobilnością, <https://www.renaultgroup.com/talents/reknow-university/> [dostęp: 20.06.2024]; Uniwersytet TF1 i utworzenie «Innowacyjnego i przełomowego» «Parcours Connect», który pomaga «rozpowszechniać kulturę cyfrową» (art. 1.2 Układu Zbiorowego Grupy TF1 z dnia 5 marca 2021 r. w sprawie zarządzania pracą i karierą).

grupowe są aktywne w dziedzinie szkoleń, nie zawsze mając status organizacji szkoleniowej.<sup>75</sup> Na przykład wiosną 2021 r. Axa uruchomiła «Szkołę klimatyczną», narzędzie «mikrolearningowe» (mikromoduły trwające od 5 do 6 minut) zaprojektowane w celu podniesienia świadomości pracowników na temat wyzwań związanych ze zrównoważonym rozwojem i pomocy im w przewidywaniu zmian, które nadejdą w ich własnej działalności.<sup>76</sup> Pracownicy najpierw dowiadują się, dlaczego transformacja środowiskowa jest kwestią związaną z ich pracą; następnie pokazuje im się, jak może wyglądać ich praca w 2030 r.; i wreszcie, otrzymują pomysły na to, jak «działać już teraz». Prezentacja «kursów» na stronie internetowej jest niezwykle lakoniczna i uproszczona: «Zacznijmy od wyjaśnienia, w jaki sposób ludzie się przystosowują i jak się tego uczą. Następnie zajmiemy się głównymi wyzwaniami stojącymi przed biznesem: ślad węglowy, ślad ekologiczny i analiza cyklu życia nie będą miały dla ciebie tajemnic<sup>77</sup>. Przeanalizujemy główne wyzwania według linii biznesowej: zasoby ludzkie, IT, prawo, zakupy lub finanse».

Schneider Electric, Saint-Gobain, Ubisoft, PwC i inni zgłosili się do udziału w tych internetowych «kursach», które kosztują 10 euro za użytkownika rocznie<sup>78</sup>. Te «uniwersytety», «akademie» i inne «kampusy» są wynikiem kolejnych reform ustawy o ustawicznym kształceniu zawodowym, które w szczególności umożliwiły dużym firmom zaprzestanie wpłacania do «wspólnej puli» części ich ustawowego wkładu w finansowanie szkoleń, potrącanego z ich listy płac. Stopniowo doprowadziło to do ponownej internalizacji niektórych wydatków na ustawiczne kształcenie zawodowe, które wcześniej były łączone, tym samym stopniowo dekonstruując solidarność między przedsiębiorstwami.

### ***Zarządzanie zmianą ścieżki kariery według sektorów i firm***

Ustawodawca włączył ostatnio kwestię transformacji ekologicznej w centrum działalności gospodarczej<sup>79</sup>. Ustawa z dnia 22 sierpnia 2021 r. o przeciwdziałaniu zmianom klimatu i wzmocnieniu odporności na ich skutki zawiera w tytule III (Produkcja i praca) rozdział II zatytułowany «Dostosowanie zatrudnienia do transformacji ekologicznej»<sup>80</sup>. Kwestia wyzwań związanych z transformacją eko-

<sup>75</sup> Lucie Prusak, *AEF info*, wysyłka nr 664559, 24/12/2021.

<sup>76</sup> *Ibidem*.

<sup>77</sup> Prezentacja wideo online na stronie internetowej Axa climate school, <https://axaclimateschool.com/fr/our-products/climate-school/> - konsultowana 20 czerwca 2024 r.

<sup>78</sup> Por. Danone i Dan'Skills, globalny program szkoleniowy (100 000 pracowników w 55 krajach). «Stoimy w obliczu rewolucji, która ma kilka aspektów. Rewolucja technologiczna wraz z pojawieniem się sztucznej inteligencji, wyzwania klimatyczne, które mają szczególny wpływ na nasz sektor działalności, ale także zmiany demograficzne, zjawisko szczególnie rozpowszechnione w Europie, Stanach Zjednoczonych i Chinach» – wywiad z Sylvainem Lobry, wiceprezesem ds. dialogu społecznego, opublikowany w *Liaisons sociales.fr*, 4 kwietnia 2024 r.

<sup>79</sup> JORF nr 0196 z dnia 24 sierpnia 2021 r.

<sup>80</sup> «[...] w szczególności w odniesieniu do szkoleń, uzupełniania osobistego konta szkoleniowego, walidacji doświadczenia, oceny umiejętności i wspierania mobilności zawodowej i geograficznej pra-

logiczną i «środków wsparcia, które mogą być z nią związane» staje się głównym tematem trzyletnich negocjacji branżowych i zawodowych w sprawie perspektywicznego zarządzania miejscami pracy i umiejętnościami (GPEC) oraz trzyletnich negocjacji grupowych i zakładowych w sprawie wdrażania perspektywicznego zarządzania miejscami pracy i umiejętnościami (GEPP).

W szerszym ujęciu partnerzy społeczni są zachęceni do podjęcia kwestii transformacji ekologicznej na poziomie branżowym, za pośrednictwem operatorów umiejętności (OPCO), stowarzyszeń zatwierdzonych przez państwo, które zarządzają funduszami kształcenia zawodowego i którym powierzono zadanie informowania przedsiębiorstw o kwestiach związanych ze środowiskiem i zrównoważonym rozwojem (art. L6332-1 Kodeksu pracy)<sup>81</sup>. W tym samym duchu rozszerzono zakres działania Observatoires prospectifs des métiers et des qualifications (OPMQ), wspólnych organów utworzonych na poziomie branżowym. Od teraz będą one zobowiązane do zwracania «szczególnej uwagi» na «zmiany zawodowe związane z sektorami i zawodami zaangażowanymi w transformację ekologiczną i energetyczną» (art. L2241-12, 2 al. Kodeksu pracy) w ramach swojej pracy nad zmianami w zatrudnieniu i zawodach, które mogą stanowić podstawę do negocjacji branżowych lub zakładowych. Ponadto państwo wykorzystuje również fundusze celowe, aby ukierunkować działania branż zawodowych na transformację ekologiczną i cyfrową. Zobowiązania dotyczące zatrudnienia i rozwoju umiejętności (EDEC) są przykładem państwowej polityki kontraktowania<sup>82</sup>. Przybierają one formę pomocy technicznej i finansowej sformalizowanej w rocznych lub wieloletnich umowach, których celem jest «przewidywanie i wspieranie zmian w miejscach pracy i kwalifikacjach zatrudnionych osób». Niektóre branże skorzystały z tego, aby wesprzeć transformację swoich przedsiębiorstw w wyniku transformacji ekologicznej<sup>83</sup>. Ma to miejsce w sektorach budownictwa i robót publicznych, energii elektrycznej i wody oraz w gospodarce społecznej, handlu i robotach publicznych.

Na poziomie regionalnym państwo wdraża polityki publiczne poprzez CPR-DFOP (Contrat de Plan Régional de Développement des Formations et de l'Orientalion Professionnelle), który podpisuje wspólnie z regionem i partnerami społecznymi (art. L214-12 i 13 Kodeksu Edukacji)<sup>84</sup>. Przykłady obejmują plan regionalny

---

cowników» (art. L2241-12 francuskiego kodeksu pracy).

<sup>81</sup> Ustanowiony przez ANI z dnia 5 grudnia 2003 r. w sprawie dostępu pracowników do kształcenia ustawicznego.

<sup>82</sup> Artykuł L5121-1 francuskiego kodeksu pracy. Państwo przeznacza średnio 8 milionów euro rocznie na krajowe EDEC. Finansowanie publiczne wynosi maksymalnie 30% kosztów kwalifikowalnych działań (A. Valette-Wursthen, *Transition écologique: l'État peut-il orienter l'action des secteurs professionnels?*, «Cereq bref», 429, listopad 2022, s. 1).

<sup>83</sup> M. Vogel, *Protéger et accompagner les individus en construisant la sécurité sociale écologique du XXI<sup>e</sup> siècle (Ochrona i wspieranie jednostek poprzez budowanie ekologicznego zabezpieczenia społecznego na XX wiek)*, Sénat, raport informacyjny nr 594 w imieniu misji informacyjnej, 30 marca 2022 r., s. 182.

<sup>84</sup> <https://www.auvergnerhonealpes.fr/actualites/le-plan-dauvergne-rhone-alpes-2022-2028-pour-leconomie-la-formation-linnovation-au> [dostęp: 20.06.2024].

Auvergne Rhône-Alpes 2022-2028, którego jednym z priorytetów jest «Sprostanie dwóm głównym wyzwaniom jutra: cyfryzacji i dekarbonizacji przedsiębiorstw» oraz CPRDFOP Grand Est 2023-2028, którego jednym ze strategicznych wytycznych jest «Przygotowanie się na przyszłość poprzez skupienie się na sektorach strategicznych dla Grand Est i wspieranie transformacji».

Na poziomie przedsiębiorstwa lub grupy program Transco działa jako przekaznik dla polityk publicznych. Wypłata pomocy publicznej jest uzależniona od podpisania porozumienia Gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) lub porozumienia o zbiorowym rozwiązaniu umów o pracę (zob. 1 powyżej), co umożliwia identyfikację «wrażliwych» miejsc pracy. Na dzień 20 czerwca 2024 r. osiemdziesiąt umów zakładowych lub grupowych wymienionych w bazie danych Legifrance dotyczyło programu Transco. Dwanaście z nich odnosiło się do transformacji ekologicznej, a dwadzieścia jeden do transformacji cyfrowej (w tym dziewięć dotyczyło obu rodzajów transformacji). Jednym z przykładów jest porozumienie Terrena Group z dnia 18 maja 2021 r. w sprawie zarządzania miejscami pracy, ścieżkami kariery i bezpieczną mobilnością zawodową, w którym sporządzono «Klasyfikację zawodów i ich rozwoju w celu przewidywania zmian w zatrudnieniu» (art. II tytułu I), odróżniając zawody wschodzące od zawodów w napięciu, przechodzących znaczącą transformację (lub zagrożonych) lub «w równowadze» (sekcja II.01).

Innym rodzajem porozumienia jest porozumienie Groupe Barrière z dnia 14 grudnia 2021 r. dotyczące zarządzania miejscami pracy i ścieżkami kariery 2022/2024, które ustanawia klasyfikację zawodów: «nowe linie biznesowe», «nieistniejące na mapie linii biznesowych firmy» i niezbędne w mniej lub bardziej długoterminowej perspektywie dla rozwoju grupy; «linie biznesowe, na które popyt przewyższa podaż»; «linie biznesowe, które mogą ewoluować [...], które ze względu na kontekst gospodarczy, legislacyjny, techniczny lub technologiczny przechodzą zmiany wymagające adaptacji lub szkolenia» oraz «zagrożone linie biznesowe [...], dla których perspektywy zmian gospodarczych, legislacyjnych, organizacyjnych lub technologicznych doprowadzą do prawdopodobnej redukcji siły roboczej» (III, C)<sup>85</sup>.

<sup>85</sup> Na przykład porozumienie Grupy Albéa (tubki stosowane w kosmetykach, <https://www.albea-tubes.com/fr>) z dnia 5 marca 2022 r. dotyczące zarządzania miejscami pracy i ścieżkami kariery (GEPP): «Zwinność, wiedza i innowacyjność są kluczowymi czynnikami w dostosowywaniu i przekształcaniu naszych organizacji i procesów (rozwój, produkcja, sprzedaż itp.), a tym samym radzeniu sobie z ograniczeniami i niepewnością naszego rynku. Wymaga to również ambitnej polityki inwestycyjnej. W tym środowisku Grupa wsłuchuje się w potrzeby rynku, tworząc różnego rodzaju sojusze z innymi graczami w sektorze, aby wzmocnić swoją pozycję. W ostatnich latach była w stanie przeprowadzić szereg przejęć (na przykład w ramach Albéa Beauty Solutions Europe), a ostatnio sprzedać swoją działalność w zakresie dozowania grupie Silgan. Tego typu transakcje mogą prowadzić do wdrożenia przejściowych umów o świadczenie usług (TSA). W tym samym czasie, co ta sprzedaż, kryzys COVID-19 mocno uderzył w niektóre sektory działalności klientów Grupy. Zwiększyło to presję ekonomiczną i niepewność już obecną na naszym rynku. Ten kontekst, który stanowi wyzwanie zarówno dla organizacji, jak i zawodów, skłania strony do

W preambule niektórych porozumień odniesienie do transformacji ekologicznej pojawia się jako motyw przewodni wspierający wprowadzenie programów szkoleniowych w celu przewidywania tych nowych wyzwań<sup>86</sup>. Firma lub grupa staje się wówczas przekąźnikiem wdrażania polityk publicznych, co wyraźnie widać w preambule do umowy grupy *Sacred*, która specjalizuje się w projektowaniu i produkcji mieszanek elastomerycznych oraz funkcji gumy i tworzyw sztucznych dla klientów przemysłowych, która również podpisała się pod inicjatywą ONZ Global Compact i Climate Pledge: «Europa kontynuuje swoje produktywne ożywienie, ale nie bez ograniczeń w porównaniu z zalecaniami innych stref ekonomicznych (w Azji i Ameryce Północnej), przy czym ta ostatnia jest wolna od kaprysów ogólnie napiętej sytuacji energetycznej. Europa, kierując się zbawiennym pragnieniem przyspieszenia transformacji ekologicznej w obliczu globalnych wyzwań związanych ze zmianami klimatu, pozycjonuje się jako nowy samotny strażnik surowszych wymogów regulacyjnych, które, jeśli nie będą powszechnie stosowane, osłabiają jej przemysł<sup>87</sup>. Mimo wszystko era przemysłu niskoemisyjnego i gospodarki zainteresowanej zwiększeniem obiegu zamkniętego wytwarzanych przez nią towarów pozostaje podatnym gruntem dla zrównoważonego rozwoju europejskich producentów, w tym w sektorze gumowym, pod warunkiem **że mają oni skuteczne, długoterminowe wsparcie ze strony sektora publicznego<sup>88</sup>**.

Podpisane umowy idą w ślad za krajową międzybranżową umową ramową z dnia 14 października 2021 r., w której uznano, że «możliwość korzystania przez dobrowolne przedsiębiorstwa, przy wsparciu branż zawodowych, z uproszczonego Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP), stanowi szansę i dźwignię do działania» (art. 9). Umowy grupowe lub firmowe łączą zatem GEPP z planem rozwoju umiejętności, wykorzystując mechanizm dopasowywania osobistych kont szkoleniowych pracowników. Jednym z przykładów jest porozumienie podpisane przez grupę Schneider Electric we Francji w dniu 28 lipca 2021 r. dotyczące szkolenia zawodowego, które wdraża «ścieżkę szkoleniową dla stanowisk zidenty-

---

kwestionowania strategii zatrudnienia i narzędzi HR dostępnych dla pracowników w celu utrzymania ich wewnętrznej i zewnętrznej zdolności do zatrudnienia», preambuła, s. 5-6.

<sup>86</sup> <https://www.sacredgroup.com/fr/corporate/index.php> [dostęp: 20.06.2024]; „UN Global Compact to dobrowolna inicjatywa, która ma na celu zmobilizowanie firm i innych interesariuszy z całego świata do dostosowania swoich strategii i działań do uniwersalnych zasad dotyczących praw człowieka, pracy, środowiska i przeciwdziałania korupcji oraz podejmowania działań, które przyczyniają się do realizacji celów społecznych. Dzięki różnicowanej bazie firm i organizacji niebiznesowych, UN Global Compact angażuje interesariuszy na wszystkich poziomach ich podróży w kierunku zrównoważonego rozwoju, aby stworzyć ruch transformacyjnych zmian”, <https://unglobalcompact.org/handbook/business>. Konsultacje odbyły się 21 czerwca 2024 roku. We wrześniu 2015 r. 193 państwa członkowskie Organizacji Narodów Zjednoczonych przyjęły «Agendę 2030», która określa 17 celów zrównoważonego rozwoju (SDG). Członkostwo nie jest bezpłatne; Współzałożona w 2019 r. przez Amazon i Global Optimism, jest to grupa największych firm zobowiązanych do ograniczenia emisji dwutlenku węgla do 2040 r. <https://www.theclimatepledge.com/fr/fr/the-pledge/about-us> [dostęp: 20.06.2024].

<sup>87</sup> Podkreślenie dodane.

<sup>88</sup> Porozumienie «w sprawie dostosowania ustawy z dnia 5 września 2018 r. o swobodzie wyboru drogi zawodowej do nowych wyzwań».

fikowanych jako ‘uzupełniane’» (art. 2.1) w ramach GEPP, którego jednym z celów jest identyfikacja zmian w miejscach pracy (art. 2). Celem jest stworzenie «ścieżek szkoleniowych dla zawodów, w których brakuje pracowników», «aby umożliwić pracownikom przejście do obiecujących zawodów, do których trudno jest rekrutować zewnętrznie, a tym samym zwiększyć ich szanse na zatrudnienie» (art. 2.1). Umowa ustanawia również program «PASS Requalification» mający na celu przekwalifikowanie «pracowników w zawodach określonych jako ‘zagrożone lub wrażliwe’» (art. 2.2). Jeśli szkolenie prowadzi do uzyskania kwalifikacji, finansowanie jest dzielone między firmę a pracownika w ramach jego CPF (art. 8). Przewiduje się, że w zamian za swój wkład w finansowanie szkolenia «pracownik skorzysta z krótkich kursów szkoleniowych wstępnie wybranych przez Grupę ze względu na ich jakość i wynegocjowaną cenę, wymienionych w katalogu, o którym mowa w załączniku 1. W rezultacie pracownik skorzysta z niższej stawki, niż gdyby sam zainicjował ten sam rodzaj szkolenia» (art. 8.1).

Ponadto, w ramach szeregu porozumień utworzono obserwatoria miejsc pracy składające się z przedstawicieli kierownictwa i związków zawodowych sygnatariuszy<sup>89</sup>: «Comité Prospectif Métier» grupy Air France; obserwatorium «miejsc pracy i umiejętności» grupy Barrière; «Observatoire des métiers et suivi des dispositifs» grupy Safran, odpowiedzialne w szczególności za przedstawianie strategicznych kierunków, zmian w miejscach pracy i umiejętnościach według basenu zatrudnienia oraz istniejących narzędzi, w szczególności w odniesieniu do «wpływu cyfryzacji na zmiany w miejscach pracy i umiejętnościach»<sup>90</sup>: Observatoire des Métiers et des Compétences Grupy PSA, «którego misją jest zapewnienie przyszłościowej wizji kluczowych umiejętności i zatrudnienia w celu zapewnienia ochrony pracowników i długoterminowej przyszłości naszej firmy».

Pojawia się pytanie o funkcje tych obserwatoriów. Czy po prostu analizują one trendy zatrudnienia w Grupie? Czy nie są one zaangażowane we wspieranie procesu ciągłej reorganizacji Grupy poprzez zatwierdzanie zmian, które stały się nieuniknione? Pytanie to jest tym bardziej zasadne, że szereg porozumień Grupy i spółek w sprawie zarządzania miejscami pracy i ścieżkami kariery (GEPP) organizuje ciągłą transformację zawodów w związku z transformacją ekologiczną i cyfrową. Zaangażowanie Grupy w proces transformacji wydaje się zatem łączyć z jej restrukturyzacją. Przykładem jest porozumienie PSA automobiles SA 2022-

<sup>89</sup> PACTE 2023-2024 Parcours, Adéquation, Carrière, Transition, Emplois / Personnel Sol podpisane w Air France w dniu 8 lutego 2022 r. – rozdział 1 części 1 umowy, podpisany przez CFDT, FO, CFE-CGC, UNSA Aérien; Rozdział VII porozumienia z dnia 2 lipca 2021 r. w sprawie szkoleń i rozwoju umiejętności w firmie Safran.

<sup>90</sup> Porozumienie PSA automobiles SA 2022-2024 dotyczące zarządzania zatrudnieniem i ścieżkami zawodowymi oraz zerwania umów zbiorowych, marzec 2022 r. – art. 1 rozdziału 3 pierwszej części porozumienia: «Diagnostyka Obserwatorium Umiejętności i Kompetencji oraz mobilizacja zasobów GEPP istniejących w przedsiębiorstwie».

2024 z marca 2022 r. w sprawie zarządzania miejscami pracy i ścieżkami kariery oraz odpraw zbiorowych<sup>91</sup>. «Poważne wyzwania transformacyjne związane z celami zrównoważonego rozwoju, elektryfikacją pojazdów i transformacją zawodów», przed którymi stoi Stellantis, grupa, do której należy PSA, doprowadziły firmę do stworzenia «bramy rekonwersji energetycznej», która organizuje mobilność do innej firmy w grupie. «Zmiany w zatrudnieniu związane z elektryfikacją pojazdów skłoniły partnerów społecznych do uzupełnienia środków promujących transformację zawodową pracowników dotkniętych końcem silnika spalinowego, dzięki bramce rekonwersji energetycznej» (preambuła porozumienia). Program, który jest dobrowolny, wymaga od pracowników co najmniej pięcioletniego stażu pracy w Grupie. Nie jest on otwarty dla kadry kierowniczej wyższego szczebla, menedżerów wyższego szczebla lub pracowników zagranicznych, ani dla pracowników zatrudnionych na stanowiskach deficytowych, w sektorze eksperckim lub w zakresie umiejętności strategicznych określonych przez Observatoire des Métiers (ODM). Lista tych zawodów, sporządzana dwa razy w roku przez ODM, znajduje się w załączniku do umowy. Program szkoleniowy podzielony jest na dwa okresy: «początkowy okres szkolenia teoretycznego i praktycznego w organizacjach szkoleniowych; drugi okres szkolenia w ACC, w szczególności na stanowisku pracy. Kurs obejmuje średnio 400 godzin szkolenia i ma trwać 4 miesiące<sup>92</sup>. Czas jego trwania może być dostosowany do potrzeb szkoleniowych pracownika».

Innym przykładem jest porozumienie PACTE 2023-2024 Parcours, Adéquation, Carrière, Transition, Emplois / Personnel Sol podpisane w Air France w dniu 8 lutego 2022 r., które «ma na celu zapewnienie lepszej reakcji w ciągu najbliższych dwóch lat na nasze zbiorowe i indywidualne wyzwania w okresie wsparcia odbudowy, dalszego zarządzania konsekwencjami kryzysu, którego doświadczył transport lotniczy od 2020 r. oraz potencjalnego wznowienia pandemii. Umowa obejmuje lata kalendarzowe 2023 i 2024, zgodnie z ostatnim GPEC, i ma na celu zareagowanie na niepewność nadchodzącego okresu oraz przywrócenie naszej sytuacji finansowej» (preambuła).

Temat transformacji ekologicznej nie jest jednak poruszany jako taki<sup>93</sup>. Nie ma «zazieleniania» działalności firm, tj. «systematycznego i systemowego włączania kwestii środowiskowych do działań związanych z pracą»<sup>94</sup>. Transformacja ekologiczna jest czasami integralną częścią porozumienia w sprawie jakości życia i warunków pracy, przedstawionego w porozumieniu takim jak to zawarte przez ubezpieczyciela Axa, jako «wyzwanie i dźwignia w napędzaniu transformacji

<sup>91</sup> Cel tytułu 3 części 2 umowy, s. 42 i nast.

<sup>92</sup> Art. 2 tytułu 3 części 2, s. 42-43 ww. umowy.

<sup>93</sup> Komisja Europejska odnosi się do «ekologizacji gospodarki» poprzez technologie cyfrowe (Komunikat do Parlamentu Europejskiego i Rady, *Sprawozdanie dotyczące prognozy strategicznej 2020 – Wytaczanie kursu na bardziej odporną Europę*, COM(2020)493 final z 9 września 2020 r., s. 37).

<sup>94</sup> Preambuła porozumienia Grupy Axa w sprawie jakości życia i warunków pracy z dnia 29 marca 2024 r.

niezbędnych dla konkurencyjności grupy i przyczyniania się do indywidualnego i zbiorowego dobrobytu pracowników»<sup>95</sup>. Istnieje zatem ryzyko, że przepisy prawne będą nadużywane (np. w celu uniknięcia procedur stosowanych w przypadku zwolnień grupowych z przyczyn ekonomicznych) w celu «uspołecznienia ryzyka gospodarczego», tj. przeniesienia części ryzyka firmy na społeczność<sup>96</sup>. Niejasność leży u podstaw programu Transco i dyskursu politycznego, który towarzyszył jego tworzeniu.

## WNIOSKI

Zasadniczy temat transformacji ekologicznej i cyfrowej jest źródłem fundamentalnych kwestii prawnych<sup>97</sup>. W ramach rynku przemian, umowy grupowe i firmowe wzywają pracowników do «umożliwienia im [...] dostosowania się do tego przyspieszenia, zapewnienia im środków do bycia graczami na własnych ścieżkach kariery, a tym samym rozwijania ich zdolności do zatrudnienia». Głównym trybikiem w tej organizacji jest przyszłościowe zarządzanie miejscami pracy i umiejętnościami, które «ma na celu zapewnienie pracownikom środków do zarządzania ich karierą zawodową poprzez reagowanie na potrzebę dostosowania się firmy w kontekście jej rozwoju, poszukiwania konkurencyjności i zmian technologicznych»<sup>98</sup>.

W ramach Grupy TF1 «Indywidualny Program Rozwoju Kariery» (PEPS) ma na celu wspieranie transformacji przedsiębiorstw Grupy poprzez zapewnienie «każdemu pracownikowi środków do rozwijania swoich umiejętności i zdolności do zatrudnienia oraz budowania swojej ścieżki kariery zgodnie ze strategią Grupy» (preambuła), w razie potrzeby przy wsparciu «trenera kariery»<sup>99</sup>. Składki przyznane pracownikowi przez firmę w ramach korzystania z osobistego konta szkoleniowego (CPF) są uzależnione od interesów firmy: na przykład wspieranie zmiany stanowiska. Podczas gdy art. L6321-1 akapit trzeci francuskiego kodeksu pracy stanowi, że «pracodawca może oferować szkolenia pomagające rozwijać umiejętności, w tym umiejętności cyfrowe», akapity pierwszy i drugi tego samego artykułu wymagają od pracodawcy nie tylko dostosowania pracowników do ich pracy, ale także zapewnienia, że pozostaną oni zdolni do utrzymania pracy,

<sup>95</sup> N. Maggi-Germain, *Socialisation du risque économique et redistribution des responsabilités*, [w:] *Le travail en quête de responsabilités*, multidyscyplinarny numer specjalny czasopisma «Sociologie du travail», t. 61 - nr 2, kwiecień-czerwiec 2019, koordynowany przez Michela Lallementa i Bénédicte Zimmermann. <https://journals.openedition.org/sdt/17619>.

<sup>96</sup> *Celem jest zorganizowanie przejścia z jednego zawodu do drugiego, unikając zwolnień, ale także skuteczne reagowanie na potrzeby rekrutacyjne we wszystkich regionach*, Instrukcja nr DGEFP /2022/35 z dnia 7 lutego 2022 r., cytowana powyżej.

<sup>97</sup> Załącznik 2, I do Porozumienia Grupy SEB z dnia 22 października 2020 r., cytowany powyżej.

<sup>98</sup> Idem, II, 2.

<sup>99</sup> Art. 3.2.1. wyżej wymienionej umowy TF1.

w szczególności w świetle zmian w zawodach, technologiach i organizacjach<sup>100</sup>. Różne orzeczenia wydane przez Cour de cassation są jednoznaczne. Rodzi to pytanie o ważność postanowień umów zobowiązujących pracowników do korzystania z ich CPF w celu przekwalifikowania się w zawodach określonych przez pracodawcę jako «niestabilne» lub «wrażliwe»<sup>101</sup>.

Zmiany takie jak te, napędzane przez politykę publiczną, która zachęca firmy do promowania korzystania przez pracowników z ich CPF, należy postrzegać w kontekście innych przekształceń, które mają na celu zindywidualizowanie warunków, w jakich pracownicy mogą korzystać ze swoich praw. Najbardziej emblematycznym przykładem jest niewątpliwie Osobiste Konto Aktywności (CPA), które ma na celu połączenie szeregu praw socjalnych na «koncie» specyficznym dla każdej osoby. Dzięki zamienności praw nabytych w formie punktów, możliwa staje się ich konwersja w celu otwarcia innych praw<sup>102</sup>. Konwersja może być wykorzystana na przykład do uzyskania dodatkowych godzin szkolenia bez utraty wynagrodzenia, płatnego urlopu lub wcześniejszej emerytury<sup>103</sup>. Zmiany te odzwierciedlają również plan ogłoszony przez premier Élisabeth Borne 31 sierpnia 2022 r. podczas seminarium dla członków rządu, dotyczący rozwoju praw pracowników poprzez utworzenie «uniwersalnego konta oszczędności czasu», projektu uwzględnionego w niedawnych krajowych negocjacjach międzybranżowych w sprawie «paktu życia zawodowego» przeprowadzonych wiosną 2024 r.<sup>104</sup>

<sup>100</sup> Sąd Kasacyjny, izba społeczna, 5 czerwca 2013 r., nr 11-21255, opublikowany w biuletynie. Sąd Kasacyjny, izba społeczna, 23 października 2007 r., nr 06-40950, Syndicat professionnel UDO c/ Souliès et Pauleau, Biuletyn V, nr 171; Sąd Kasacyjny, izba społeczna, 21 kwietnia 2017 r., nr 15-28640, niepublikowany w biuletynie; Sąd Kasacyjny, izba społeczna, 21 września 2011 r., nr 09-43339, Société Com'neuf, niepublikowany; Sąd Kasacyjny, izba społeczna, 12 września 2018 r., nr 17-14257 i 16-24152, niepublikowane.

<sup>101</sup> Na przykład w dniu 5 lipca 2021 r. podpisano umowę partnerską między Caisse des dépôts et consignation (CDC) a Medef w celu promowania korzystania z CPF przez przedsiębiorstwa.

<sup>102</sup> S. Mahfouz, *Le compte personnel d'activité, de l'utopie au concret*, raport komisji powołanej przez France Stratégie przedłożony premierowi, 2015, s. 162; N. Maggi-Germain, *Le Compte personnel d'activité à la croisée des chemins*, w *Compte personnel d'activité*, dossier koordynowane przez N. Maggi-Germain, *Droit social* nr 10, październik 2016, s. 792-799.

<sup>103</sup> AEF info, wysyłka nr 678057, Jérôme Lepeyre, 01/09/2022.

<sup>104</sup> Por. program One's Grupy TF1, *program doskonałości skierowany do około trzydziestu pracowników Grupy, których kierownicy i dyrektorzy HR uznali, że wykazali się wydajnością, zaangażowaniem i stanem umysłu. program doskonałości skierowany do około trzydziestu pracowników Grupy, którzy według menedżerów i dyrektorów działów kadr wykazali się wysoką wydajnością, zaangażowaniem i odpowiednim nastawieniem. Celem programu jest animowanie tej społeczności przez okres jednego roku, rozwijanie umiejętności jej członków i tworzenie nowej sieci w firmie. Program jest sponsorowany przez członka zarządu. Biorąc udział w tym programie, pracownicy korzystają ze wsparcia zarówno na poziomie indywidualnym (osobowość, obszary rozwoju osobistego), jak i zbiorowym (coworking, networking) przy zwiększonej widoczności wśród najwyższego kierownictwa – art. 2 ww. umowy.*

Ta indywidualizacja zarządzania prawami socjalnymi, w tym prawem do szkoleń, jest również napędzana przez dyskurs menedżerski, który ceni «talent», generując konkurencję między pracownikami<sup>105</sup>. Prawo pracy wspiera zatem narzędzia menedżerskie do zarządzania karierą i mobilnością, które są «coraz bardziej elastyczne [i] opracowywane w celu dostosowania się do niestabilności i turbulencji gospodarczych»: wewnętrzne targi pracy, obserwatoria pracy, komisje ds. kariery i przeglądy pracowników organizowane przez dział zasobów ludzkich, «okazja dla każdego pracownika do regularnej oceny jego wyników, ambicji zawodowych i rozwoju umiejętności»<sup>106</sup>. Przegląd pracowników towarzyszy selekcji pracowników, biorąc pod uwagę w szczególności «zdolność i tempo pracownika do podjęcia dodatkowych obowiązków», a ostatecznie «identyfikację potencjału i kwalifikację pracowników do programów szkoleniowych».

Rodzi to pytanie o odpowiedzialność w procesie transformacji cyfrowej i ekologicznej<sup>107</sup>. Należy się obawiać, że zostanie to wykorzystane przez niektóre grupy do restrukturyzacji po niższych kosztach, przy jednoczesnym unikaniu procedur zwolnień grupowych przewidzianych w Kodeksie pracy, w szczególności planu ochrony miejsc pracy, na rzecz mechanizmu zbiorowych odpraw konwencjonalnych.

## Bibliografia

### Literatura

Baghioni L., Moncel N., *La transition écologique au travail : emploi et formation face au défi environnemental*, «Cereq Bref», 423, czerwiec 2022, <https://www.cereq.fr/la-transition-ecologique-au-travail-emploi-et-formation-face-au-defi-environnemental>.

Blin-Franchomme M.-P., Desbarats I., Jazottes G., Mendoza-Caminade A., *L'entreprise résiliente*, Editions Lexisnexis, Planet social, Collection «planète sociale».

Garner H., *L'emploi au prisme des transitions écologiques et numériques*, «ENA-Hors les murs» 2021/9 nr 510.

Gautié J., Maggi-Germain N., Perez C., *Fondements et enjeux des «Comptes de Formation» : les regards croisés de l'économie et du droit*, «Droit social», luty 2015.

<sup>105</sup> P. Moulette, O. Roques, L. Tironneau, *Gestion des ressources humaines*, Dunod, collection Maxi fiches, 2019, s. 65

<sup>106</sup> Id. Por. także artykuł 1.3.1: «Rozwijanie pracowników o szczególnych talentach», w szczególności tych, którzy mają «zdolność do szybkiego rozwoju zawodowego».

<sup>107</sup> Utworzony na mocy rozporządzenia nr 2017-1387 z dnia 22 września 2017 r. w sprawie przewidywalności i bezpieczeństwa stosunków pracy (art. L1237-19 do 1237-19-14 francuskiego kodeksu pracy), zbiorowe rozwiązanie umowy o pracę musi być przewidziane w układzie zbiorowym przedsiębiorstwa lub załączniku zatwierdzonym przez rząd francuski. Opiera się ono na dobrowolnym działaniu i jest *sui generis* metodą rozwiązywania umów o pracę, ponieważ nie jest to ani zwolnienie, ani rezygnacja. Do porozumienia należy określenie «kryteriów rozstrzygających między potencjalnymi kandydatami do odejścia» (art. L1237-19-1, 21. akapit, 6°).

*Les droits attachés à la personne, une nouvelle catégorie de droits sociaux? L'exemple du compte personnel d'activité*, [w:] L. Mella Méndez, L. Serrani, *Los actuales cambios sociales y laborales: nuevos retos para el mundo del trabajo*. Libro 1: Cambios tecnológicos y nuevos retos para el mundo del trabajo (Portugal, España, Colombia, Italia, Francia), ed. Peter Lang, 463.

Maggi-Germain N. (red.), *Le Compte personnel d'activité*, «Droit social» nr 10, październik 2016.

Maggi-Germain N., *La capacité du salarié à occuper un emploi*, «Droit social», grudzień 2009.

Maggi-Germain N., *L'accompagnement des travailleurs*, numer specjalny poświęcony reformie kształcenia zawodowego i praktyk zawodowych, «Droit social» grudzień 2018, nr 12.

Maggi-Germain N., *Le Compte personnel d'activité à la croisée des chemins*, [w:] *Compte personnel d'activité*, dossier koordynowane przez N. Maggi-Germain, «Droit social» nr 10, październik 2016, 59.

Maggi-Germain N., *Socialisation du risque économique et redistribution des responsabilités*, [w:] *Le travail en quête de responsabilités*, multidyscyplinarny numer specjalny czasopisma «Sociologie du travail», t. 61, nr 2, kwiecień-czerwiec 2019, <https://journals.openedition.org/sdt/17619>.

Mahfouz S., *Le compte personnel d'activité, de l'utopie au concret*, raport komisji zwołanej w ramach France Stratégie przedłożony premierowi, 2015.

Moulette P., Roques O., Tironneau L., *Gestion des ressources humaines*, Dunod, collection Maxi fiches, 2019, 208

Nora S., Minc A., *L'informatisation de la société*, rapport fait à la demande du Président de la République, styczeń 1978, <https://www.vie-publique.fr/rapport/34772-linformatisation-de-la-societe>.

Rey M., Jolly C., Lainé F., *Cartographie des compétences par métiers. France stratégie*, «La note d'analyse», maj 2021, nr 101.

Tisseron S., *Autour de la notion de résilience* – wywiad z N. Maggi-Germain, [w:] M.-P. Blin-Franchomme, I. Desbarats, G. Jazottes, A. Mendoza-Caminade, *L'entreprise résiliente*, Editions Lexisnexis, Planet social, Collection «planète sociale».

Tisseron S., *La résilience*, Paris, Presses Universitaires de France, 2017.

Valette-Wursthen A., *Transition écologique: l'État peut-il orienter l'action des secteurs professionnels?*, «Cereq bref», 429, listopad 2022, <https://www.cereq.fr/transition-ecologique-letat-peut-il-orienter-laction-des-secteurs-professionnels>. j .d.

Vogel M., *Protéger et accompagner les individus en construisant la sécurité sociale écologique du XXIe siècle*, Sénat, raport informacyjny nr 594, 30 marca 2022, 267.

Vuorikari R., Kluzer S. i Punie Y. (Wspólne Centrum Badawcze, służba Komisji Europejskiej ds. nauki i wiedzy), *DigComp 2.2. Ramy kompetencji cyfrowych dla obywateli*, Komisja Europejska, EUR 31006 PL, 2022, 124, <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC128415>.

### Netografia

<https://www.auvergnerhonealpes.fr/actualites/le-plan-dauvergne-rhone-alpes-2022-2028-pour-leconomie-la-formation-linnovation-au>.

<https://www.grandest.fr/developpement-de-la-formation-et-de-lorientation-professionnelles/>.

<https://www.sacredgroup.com/fr/corporate/index.php>.

<https://unglobalcompact.org/handbook/business>.

<https://www.theclimatepledge.com/fr/fr/the-pledge/about-us>.

Borne É., *Zmiana w biznesie: uruchomienie sieci delegatów ds. zmian w karierze*, [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/communiqu\\_e\\_de\\_presse\\_\\_mutations\\_des\\_entreprises.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/communiqu_e_de_presse__mutations_des_entreprises.pdf).

### Akty normatywne

Dekret nr 2019-919 z dnia 30 sierpnia 2019 r. w sprawie rozwoju umiejętności cyfrowych w edukacji szkolnej, szkolnictwie wyższym i kształceniu ustawicznym oraz w sprawie ram odniesienia umiejętności cyfrowych, JORF nr 0203 z dnia 1 września 2019 r.

Parlament Europejski i Rada, Dyrektywa (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r. zmieniająca rozporządzenie (UE) nr 537/2014 oraz dyrektywy 2004/109/WE, 2006/43/WE i 2013/34/UE w odniesieniu do publikowania przez spółki informacji dotyczących zrównoważonego rozwoju.

Parlament Europejski i Rada, Rozporządzenie (UE) 2018/842 z dnia 30 maja 2018 r. w sprawie wiążących rocznych redukcji emisji gazów cieplarnianych.

Parlament Europejski i Rada, rozporządzenie (UE) 2021/1056 z dnia 24 czerwca 2021 r. ustanawiające Fundusz na rzecz Sprawiedliwej Transformacji.

Ustawa z dnia 17 sierpnia 2015 r. w sprawie transformacji energetycznej na rzecz zielonego wzrostu.

### Pozostałe źródła

*AEF info*, Dépêche n° 661139, 28/10/2021.

*AEF info*, wysyłka nr 678057, Jérôme Lepeyre, 01/09/2022.

Conseil D'orientation Pour L'emploi, *Automatisation, numérisation et emploi*, t. 1, «Les impacts sur le volume, la structure et la localisation de l'emploi», 2017, 190.

Document de présentation de l'observatoire national des emplois et métiers de l'économie verte, październik 2020 r., <https://www.ecologie.gouv.fr/observatoire-national-des-emplois-et-metiers-leconomie-verte>.

France compétence, notes relatives au répertoire spécifique, <https://www.francecompetences.fr/fiche/comment-obtenir-la-certification-dune-formation/> - konsultowane 20 czerwca 2024 r.

France Competence, uwagi dotyczące katalogu szczegółowego, <https://www.francecompetences.fr/fiche/comment-obtenir-la-certification-dune-formation/> - skonsultowano w dniu 20 czerwca 2024 r.

France Competences (Commission nationale de la certification), *28 zawodów podlegających szczególnym zmianom lub pojawiających się do 2022 r.*, 59, [https://www.francecompetences.fr/app/uploads/2022/05/Guide-metiers-emergents\\_liste-2022\\_VF.pdf](https://www.francecompetences.fr/app/uploads/2022/05/Guide-metiers-emergents_liste-2022_VF.pdf) - konsultacja z 20 czerwca 2024 r.

Komisja Europejska, *Nowa strategia umiejętności dla Europy. Wspólne działania na rzecz wzmocnienia kapitału ludzkiego oraz poprawy szans na zatrudnienie i konkurencyjności*, 10 czerwca 2016 r. COM(2016) 381 final.

Komisja Europejska, *Plan inwestycyjny na rzecz zrównoważonej Europy. Plan inwestycyjny na rzecz Europejskiego Zielonego Ładu*, 14 stycznia 2020 r., COM(2020) 21 final.

Komisja Europejska, *Roczna strategia na rzecz zrównoważonego wzrostu gospodarczego na 2021 r.* [COM(2020) 575 final], 17 września 2020 r.

Komisja Europejska, *Sprawozdanie na temat perspektyw strategicznych 2020 Perspektywy strategiczne – Wytaczanie kursu na bardziej odporną Europę*, COM(2020) 493 final, 9 września 2020 r.

Komunikat ze spotkania ministrów ds. zatrudnienia G7, Wolfsburg, 24 maja 2022 r.

Krajowe Porozumienie Międzyzawodowe na rzecz wspierania rozwoju zawodowego, inwestowania w umiejętności i rozwijania szkoleń związanych z pracą, 22 lutego 2018 r.

Minister pracy, Instrukcja dla prefektów regionalnych nr DGEFP/2021/217 z dnia 25 października 2021 r. w sprawie mobilizacji krajowej w celu zmniejszenia presji rekrutacyjnej.

Minister pracy, Instrukcja dla prefektów regionalnych nr DGEFP/2022/35 z dnia 7 lutego 2022 r. w sprawie wdrożenia programu «Przejęcia zbiorowe» przewidzianego przez France Relance.

Minister pracy, Instrukcja dla prefektów regionalnych nr DGEFP/MFNE/2022/72 z dnia 18 marca 2022 r.

Pisany-Ferry J., *Le grand plan d'investissement 2018-2022*, sprawozdanie dla premiera, 2017.

Pismo prezydenta Republiki, Valéry'ego Giscarda d'Estaing, z dnia 20 grudnia 1976 r.

Porozumienie Grupy ALBEA z dnia 5 marca 2022 r. w sprawie zarządzania pracą i karierą (GEPP).

Porozumienie Grupy AXA w sprawie jakości życia i warunków pracy z dnia 29 marca 2024 r.

Porozumienie Grupy Michelin w sprawie zarządzania miejscami pracy i ścieżkami kariery 2024-2026, 9 listopada 2023 r.

Porozumienie Grupy SEB z dnia 22 października 2020 r. w sprawie procedur informowania organów przedstawicielskich pracowników i konsultowania się z nimi w zakresie strategii Grupy i jej przewidywalnych skutków dla zatrudnienia i wynagrodzeń – Przyszłościowy system zarządzania miejscami pracy i umiejętnościami.

Porozumienie PACTE 2023-2024 w sprawie rozwoju kariery, adaptacji, przejścia i zatrudnienia personelu naziemnego podpisane w Air France w dniu 8 lutego 2022 r.

Porozumienie PSA automobiles SA 2022-2024 w sprawie zarządzania miejscami pracy i ścieżkami kariery oraz odpraw zbiorowych, marzec 2022 r.

Prezentacja wideo online na stronie internetowej Axa climate school, <https://axaclimate-school.com/fr/our-products/climate-school/> - konsultowane 20 czerwca 2024 r.

Rada Europejska, *Nowy program strategiczny UE na lata 2019-2024* (20 czerwca 2019).

Układ zbiorowy Grupy TF1 z dnia 5 marca 2021 r. dotyczący zarządzania pracą i karierą.

Umowa z dnia 2 lipca 2021 r. w sprawie szkoleń i rozwoju umiejętności w Safran.

Wywiad z Sylvainem Lobry, wiceprezesem ds. dialogu społecznego, opublikowany w *Liaisons sociales.fr*, 4 kwietnia 2024 r.