

DÉFIS ÉCOLOGIQUES, NUMÉRIQUES ET RECOMPOSITION DES MODES DE PRODUCTION :

vers des trajectoires soutenables et désirables ?

Dans un contexte global instable et incertain, les entreprises sont face à des défis colossaux à relever, en particulier celui de la décarbonation de l'économie, défini comme une priorité pour lutter contre le réchauffement climatique et son impact sur les écosystèmes et les sociétés humaines¹.

Les entreprises doivent, pour une majorité d'entre elles, agir sur deux fronts simultanément² en s'adaptant aux conséquences subies et à venir ou en cherchant à remédier au problème à la source afin de limiter les émissions de gaz à effet de serre, par exemple en investissant dans le recours aux énergies alternatives, en incitant des salariés à utiliser moins de papier, ou en réinternalisant des activités pour supprimer le transport de composants intermédiaires dans la fabrication d'un produit final. Ces mesures, de portée très différente, ne constituent pas encore une réponse à la hauteur de la situation³. Les entreprises sont appelées à réorienter de façon significative leurs modes de production⁴ pour développer leurs capacités d'innovation et soutenir potentiellement des trajectoires vertueuses sur les plans environnementaux et sociaux⁵. Si employeurs et représentants des salariés devront accompagner les effets produits sur les activités de travail, le volume et les formes d'emploi, ou anticiper le développement des compétences nécessaires⁶, s'ouvre également l'opportunité de faire du travail un levier décisif⁷ pour construire des trajectoires soutenables et désirables.

« La fin justifie
les moyens (...)
mais qui justifiera
la fin ? »

Alain Damasio

De plus, force est de constater que les défis pour les entreprises ne se succèdent pas, ils s'empilent et se combinent. L'enjeu écologique est concomitant à d'autres transformations structurelles, en premier lieu, celle des transformations numériques dont l'accélération et l'ambivalence sur les modes de production ne cessent d'être pointées depuis plusieurs années. L'innovation technologique, en particulier l'utilisation de logiciels intégrés et l'interconnexion des outils de production, ont soutenu la flexibilisation de la production dans les années 1990 et une spécialisation internationale du travail par l'extension des chaînes de valeur. Les systèmes d'information numériques intègrent la gestion et l'organisation du travail, mettant en réseau machines et humains dans la production des biens et des services à l'échelle mondiale. Si, plus récemment, des récentes relocalisations industrielles en Europe sont à l'œuvre, elles se sont accompagnées d'un développement de l'automatisation⁸, générant à nouveau des évolutions sur le contenu du travail, sa répartition et son organisation. Les transformations numériques, exacerbées actuellement par le développement de l'intelligence artificielle, sont au cœur, et encore pour un moment, des dynamiques de changement des entreprises.

1. Le GIEC appelle à des changements majeurs et urgents dans tous les secteurs d'activité, en particulier sur la réduction des gaz à effet de serre.

2. Le changement climatique entre politiques d'atténuation et d'adaptation | vie-publique.fr

3. La synthèse du sixième rapport d'évaluation du GIEC a été adoptée en mars 2023 avec les représentants des 195 pays membres du GIEC. Elle pointe l'accentuation du réchauffement climatique, l'accroissement de la vulnérabilité des écosystèmes et des populations et l'augmentation continue des émissions de gaz à effet de serre.

4. Entendus au sens des façons dont sont traités et organisés les facteurs de production pour obtenir un produit ou un service disponible. Dans la préface de son œuvre Critique de l'économie politique (1859), Marx considère les modes de production comme le fondement de la société, en conditionnant « le processus de vie sociale, politique et intellectuelle ». A une échelle plus micro, les modes de production répondent à des stratégies (coût, volume, flexibilité, diversité, qualité, unicité, etc.) et peuvent prendre de multiples formes organisationnelles et gestionnaires (spécialisation du travail, pilotage par l'aval, automatisation, polyvalence, groupes semi-autonomes, externalisation, etc.).

5. Cette voie est inscrite dans la stratégie de l'Union européenne en faveur du développement durable : « L'Union européenne établit une stratégie à long terme qui vise à concilier les politiques ayant pour objet un développement durable du point de vue environnemental, économique et social, afin d'améliorer de façon durable le bien-être et les conditions de vie des générations présentes et à venir. [...] En vue de promouvoir des modes de production et de consommation plus durables, il convient notamment de briser le lien entre croissance économique et dégradation de l'environnement et de tenir compte de ce que les écosystèmes peuvent supporter ».

6. Céreq, Répondre aux besoins en compétences à l'heure de la transition écologique : représentations et réalités. Baghioni Liza, Delanoë Anne, Hocquet Mathieu, Mahlaoui Samira, Mazari Zora, Moncel Nathalie, Séchaud Frédéric, Valette-Wursthén Aline, Foli Olivia, Sulzer Emmanuel (Coord.) Ouvrage en coédition avec la DARES, Octobre 2023, 359 p.

7. Changements climatiques : « Le travail est la pierre angulaire des transitions » | Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact).

8. INRS, « Evolution des modes de production et des risques professionnels, un état des lieux de la veille en 2017 », Hygiène et sécurité au travail, n° 251, juin 2018.

Pour mieux comprendre et accompagner les mutations à l'œuvre, il s'agirait d'analyser les dynamiques de transformation sans renoncer à la complexité qui les caractérise, car plusieurs processus sont interreliés et dans des temporalités différentes. En tenant compte d'autres éléments de contexte structurants (géopolitiques, monétaires, juridiques, démographiques, etc.), la 38e Session visera à saisir les recompositions⁹ des modes de production à l'œuvre sous le double effet des transformations numériques et de celles liées aux enjeux écologiques. La façon dont est (im)pensée l'articulation entre ces deux dynamiques peut être décisive. Selon les réalités contextuelles et les choix stratégiques opérés, elle se soutiennent, se neutralisent, entrent en tension, sont complètement cloisonnées ou, à l'inverse, mises l'une au service de l'autre.

Au croisement de ces dynamiques, se dessinent des configurations et trajectoires productives plurielles qui ont des incidences fortes, durables et hétérogènes sur la situation économique des entreprises, les travailleurs, les territoires, la planète, ses ressources et ses conditions d'habitabilité, à court et moyen terme.

Quelles sont les configurations et trajectoires productives qui opèrent des changements de modèles d'affaires ?

Des entreprises de toutes tailles engagent actuellement des réflexions sur les produits, biens et services, qu'elles souhaitent produire, et sur les façons de les produire. Elles cherchent à faire

face aux conséquences qu'elles endurent déjà (rupture dans les chaînes d'approvisionnement, catastrophes climatiques, dépendances énergétiques, canicules) et se penchent, pour certaines, sur les externalités générées par leur modèle actuel. En d'autres termes, elles mettent en question, plus ou moins explicitement la valeur qu'elles produisent – son processus de création, ses fondements et les moyens de les valoriser sur les plans commercial et comptable¹⁰ – tandis que l'intensité de la concurrence internationale reste une réalité.

Dans un contexte où les limites planétaires sont désormais connues, seules des bifurcations¹¹ dans les modèles d'affaires permettraient de sortir du régime thermo-industriel dominant¹². Cela suppose pour nombre d'entre eux de dépasser les stratégies centrées uniquement sur l'optimisation des coûts comme facteur de compétitivité majeur et d'intégrer dans les processus décisionnels des enjeux de justice sociale et environnementale¹³, en particulier la réduction des inégalités, l'amélioration des conditions de travail et d'emploi pour tous, la décarbonation et la préservation des écosystèmes naturels. Observe-t-on des évolutions allant dans ce sens ? Quels autres modèles, moins visibles, y participent déjà ?

L'objectif de la session sera de repérer les stratégies, pratiques et trajectoires productives qui s'inscrivent dans une approche à la fois systémique, en cherchant à articuler la multiplicité des enjeux, et ancrée dans les contextes et territoires pour construire des réponses adaptées¹⁴. L'identification de voies pour bifurquer nécessite-t-elle de repenser, chemin faisant, les formes de régulation sociale le permettant ?

9. Martin Vanier. « La recomposition territoriale ». L'information géographique, volume 66, n° 2, 2002. p. 97. Le concept insiste sur l'idée d'un réagencement d'un espace, dans la durée, sous l'effet de facteurs endogènes et exogènes.

10. La directive européenne CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) vise à encadrer le reporting extra-financier au niveau européen (enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance) s'applique à partir de janvier 2024. Pour exemple: Projet CARE (Comprehensive Accounting in Respect of Ecology) | CERCES.

11. Concept pluridisciplinaire (mathématiques, biologie, sociologie, géographie, astrophysique) et qui renvoie à la caractérisation de phénomènes dynamiques et instables, ou complexes. En sciences sociales, il caractérise des changements marqués par l'imprévisibilité (on ne connaît pas ni le chemin, ni la destination), la diversité (une multitude de trajectoires et de formes se combinent) et l'irréversibilité (l'effet est durable dans le temps). Cf. Michel Grossetti, Marc Bessin, Claire Bidart (sous la direction de), Bifurcations, Les sciences sociales face aux ruptures et à l'événement, La découverte, coll. « Recherches », 2010.

12. Pierre Veltz, Bifurcations, réinventer la société industrielle par l'écologie, Editions de l'Aube, 2022.

13. Plusieurs lois récentes sont des avancées en la matière en France : 1) La loi du 2 mars 2017 sur le devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre. 2) La loi PACTE (plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises), en mai 2019, qui a permis de franchir un cap sur la reconnaissance des responsabilités des entreprises, notamment sur le partage de la valeur créée avec les salariés, la meilleure prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux dans leurs stratégies et la nécessaire association des parties prenantes. Enfin, faisant suite à la loi pionnière française et aux lois similaires votées par l'Allemagne et par les Pays-Bas, le Parlement européen incite, en mars 2021, la Commission européenne à engager le processus de rédaction d'une directive sur le devoir de vigilance. Un texte a été voté au Parlement européen le 1er juin 2023 et poursuit actuellement sa procédure de ratification européenne.

14. Cette dynamique apparaît comme une voie solide, cf. les dernières préconisations du GIEC selon C. Guivarch et F. Lecocq, in Le Monde, 05 Avril 2022 : « Les options sont de natures diverses (technologiques, mais aussi de transformation des modes de production et de consommation, des infrastructures, des organisations sociales). Ce n'est qu'en mobilisant collectivement un ensemble d'options que l'on sera à même d'éviter les effets les plus graves du changement climatique ».



Quelles formes de régulation sociale¹⁵ facilitent ces trajectoires - ou seraient nécessaires - pour s'orienter vers une évolution significative des modes de production ?

Au regard des enjeux de soutenabilité¹⁶ et des opportunités de changement à construire, comment les instances existantes dans les entreprises, de gouvernance et de dialogue social, sont-elles mobilisées¹⁷ ? Les employeurs, salariés et

leurs représentants, aux différentes échelles (territoriales, nationales, européenne), ont-ils la possibilité et capacité de s'en emparer ?

Assiste-on à l'émergence de formes nouvelles de régulation sociale, bousculant les lieux et échelles, la composition des parties prenantes, le processus et les modalités de dialogue ? Si oui, que permettent-elles ? Ces questions ouvrent la réflexion sur les niveaux pertinents d'élaboration des décisions stratégiques et des règles collectives qui encadrent le travail dans la mesure où :

○ d'une part, la géographie des modes de production évolue fortement (fragmentation de la mondialisation, émergence de nouvelles localités, virtualisation). Entre les ambitions d'autonomie stratégique, la distribution spatiale des ressources énergétiques et les politiques de relocalisation soutenues par l'objectif de décarbonation, la dimension territoriale – physique et virtuelle – des modes de production revêt une place importante et convoque de nouveaux acteurs, notamment publics et locaux, dans les processus de discussion et les choix décisionnels des entreprises.

○ d'autre part, l'organisation de la négociation collective et du dialogue social en France a été profondément modifiée sans, pour le moment, prendre le contrepied de l'essoufflement des cadres

classiques de régulation. Alors même que les enjeux de conditions de travail et d'emploi demeurent prégnants, les problématiques sociétales s'invitent de plus en plus dans les instances existantes - soit par les voix des directions, des salariés et de leurs représentants, soit par l'action d'associations et d'ONG, représentants les intérêts de citoyens, habitants, migrants, consommateurs - et par ailleurs d'autres cadres de régulation s'inventent à côté (comités éthiques, commissions développement durable, etc.).

Car il existe un point commun fort entre les deux dynamiques explorées. Qu'il s'agisse de la transformation numérique ou de la transition écologique, elles dépassent largement les questions de travail et d'emploi, en modifiant nos façons de vivre, de consommer, de communiquer, de nous soigner, etc. Dès lors, comment se fabriquent socialement les transformations des systèmes productifs ? Les salariés sont-ils mobilisés dans les prises de décision qui les concernent ? De nouveaux dispositifs participatifs émergent-ils pour mieux associer les différentes parties prenantes ? Comment et à quelles conditions ? Observe-t-on des manières de les articuler à la représentation collective des travailleurs, dans un sens qui la renforcerait ? In fine, tout en reconnaissant l'opposition des intérêts et la conflictualité intrinsèque des rapports sociaux et des enjeux actuels, comment renforcer la pertinence, l'équité et la légitimité des transformations à opérer ? Comment les politiques publiques peuvent-elles soutenir une telle dynamique sur le long terme, aux plans national et européen ? Partant du postulat qu'aucun acteur ne se suffit à lui-même pour saisir la diversité des situations¹⁸ et répondre à la complexité des enjeux contemporains à combiner, la 38^e session documentera ces nouvelles manières d'apprendre et d'inventer collectivement. ●

15. La régulation sociale, théorisée notamment par J-D Reynaud (1999), renvoie ici à l'ensemble des dispositifs et relations qui interviennent dans les prises de décisions qui concourent à définir les cadres de l'action collective, des relations de travail et des politiques publiques. Ces dispositifs et relations peuvent s'inscrire dans des espaces et temps institutionnalisés (comme des négociations collectives), ou être de nature plus informelle, et s'opérer à différentes échelles (organisationnelles, sectorielles, territoriales, nationales, supra ou transnationales). C'est aussi une posture épistémologique qui prend à rebours l'idée selon laquelle des forces globales traverseraient les systèmes et, en l'occurrence, s'imposeraient aux entreprises. Cette posture renverse les perspectives déterministes et pointe que des acteurs interviennent, prennent des décisions, produisent des règles et des normes, quand bien-même cela s'opère dans un contexte contraint.

16. France Stratégie, Rapport « Soutenabilités ! Orchestrer et planifier l'action publique » pour concilier enjeux environnementaux, sociaux et démocratiques, mai 2022. Ce concept a été choisi pour son caractère plus englobant que celui de « développement durable ».

17. Plusieurs ANI signés en 2023 s'inscrivent dans cette perspective : l'ANI du 10 février 2023 sur le partage de la valeur au sein de l'entreprise et l'ANI du 11 avril 2023 sur Dialogue social et écologie. A noter également l'avis du CESE, publié en avril 2023, « Travail et santé-environnement : quels défis face aux dérèglements climatiques ? », rapporteur Jean-François Naton.

18. Marcel Grignard, « La démocratie sociale au défi », Télos, 24 juillet 2023.

Pendant 18 mois, la 38^{ème} session nationale de l'INTEFP, propose une mise en perspective de ces questions, sans enjeu de prise de décision ou de négociation.

Les sessions nationales tripartites, par les acteurs qui les composent et par leur affirmation européenne et internationale, sont un espace privilégié pour confronter des points de vue et fournir un effort collectif de compréhension des situations et dynamiques de transformation contemporaines.

Lors de cette 38^{ème} édition, rythmée par cinq modules pendant une année, les auditeurs et auditrices seront appelés à :

- Observer et analyser des recompositions singulières de modes de production à la croisée d'enjeux écologiques et de transformations numériques. Des cas relevant de différents secteurs d'activité et échelles d'action (locale, européenne, internationale) seront la matière première des échanges.
- Apprécier le potentiel de leur trajectoire : ce qui permet de bifurquer, les avancées et limites ; ce qui est porteur d'apprentissages dans leur dynamique de transformation.
- Repérer comment se fabriquent les compromis, les modalités pratiques d'élaboration des décisions et règles collectives, et identifier, le cas échéant, l'émergence de nouveaux modes de gouvernance des entreprises, des territoires et de l'action publique.
- Passer par l'expérience de différents régimes de changement pour mieux en apprécier les ressorts, grâce aux choix méthodologiques qui soutiendront cette session.



Devenez auditeur de la 38^e session nationale

Vous rejoindrez un groupe composé de 30 responsables institutionnels et acteurs sociaux, de deux parlementaires et d'un journaliste. Vous contribuerez à un échange original de pratiques et de réflexions à partir d'études de cas, d'apports de spécialistes et de témoignages d'acteurs français, européens et internationaux.

Vous êtes :

- représentant(e) des organisations syndicales de salariés représentatives au plan national,
- responsable d'une organisation professionnelle, dirigeant(e) ou responsable d'entreprise ou d'association,
- cadre supérieur(e) d'une administration de l'État, d'une collectivité territoriale, d'une structure publique ou para-publique,
- élu(e), journaliste

Vous désirez prendre par :

- une analyse pluridisciplinaire qui conjugue interventions de spécialistes et pratiques des acteurs sociaux,
- une réflexion collective qui s'appuie sur une expertise de haut niveau, des visites d'entreprises, l'analyse d'expériences, des éclairages internationaux comparatifs,
- des débats constructifs et approfondis entre acteurs engagés sur le sujet

Vous voulez participer à une démarche active qui :

- prend en compte la diversité des intérêts et des points de vue,
- se fixe pour objectif un travail collectif d'analyse et de capitalisation,
- participe à la promotion du dialogue social

L'Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle

Mélanie Burret, Adjointe du responsable du Pôle Partenariats
Christiane Gros, Assistante de formation, Pôle Partenariats
Hervé Lanouzière, Directeur de l'INTEFP
Katia Pontal-Cogne, Chargée de mission, Pôle Partenariats
Lauriane Rambert, Assistante administrative, Pôle Partenariats
Daniel Xirau, Responsable du Pôle Partenariats

Prise en charge financière

Les frais d'hébergement, de séjour et de déplacements liés au déroulement de la session sont entièrement pris en charge par l'INTEFP. Le dépôt d'un dossier de candidature ne donne lieu à aucun frais d'inscription.

Sélection des candidats

La session s'adresse à des personnes sélectionnées en raison de leurs motivations réelles à participer à ces travaux, des responsabilités exercées ainsi qu'à leurs disponibilités.

La liste définitive des personnes retenues pour participer à la session est établie par un jury. La sélection des candidats s'effectue sur la base du dossier et d'un entretien en visioconférence avec l'équipe de l'INTEFP. Le dossier peut également être obtenu [ici](#) et aux adresses suivantes :

christiane.gros@travail.gouv.fr, lauriane.rambert@travail.gouv.fr, katia.pontal@travail.gouv.fr

Les dossiers de candidature doivent être retournés par voie électronique avant le **19 janvier 2024**.

30 places sont disponibles, réparties en 3 collèges :

- État et collectivités territoriales
- Syndicats de salariés
- Organisations professionnelles/représentants d'entreprises ou associations

Engagement des candidats

Les candidats s'engagent à participer à tous les modules de la session et à respecter la charte des auditeurs ([disponible ici](#)) qu'ils doivent parapher et transmettre à l'INTEFP avec leur dossier de candidature.

Dans un cycle de 5 modules

Module 1	INTEFP, à Marcy-l'Etoile (Rhône)	Du 10 au 12 juin 2024 en présentiel et les matinées des 18 et 25 juin 2024 à distance
Module 2	Europe	Du 24 au 27 septembre 2024 en présentiel et les matinées des 8 et 15 octobre 2024 à distance
Module 3	INTEFP, à Marcy-l'Etoile (Rhône)	Du 9 au 11 décembre 2024 en présentiel et les matinées des 14 et 21 janvier 2025 à distance
Module 4	International	Du 22 au 30 mars 2025 en présentiel
Module 5	INTEFP, à Marcy-l'Etoile (Rhône)	Du 2 au 4 juin 2025 en présentiel

Restitution publique des travaux le 27 novembre 2025.

