

DÉFIS ÉCOLOGIQUES, NUMÉRIQUES
ET RECOMPOSITION DES MODES DE PRODUCTION :

**VERS DES TRAJECTOIRES
SOUTENABLES ET DÉSIRABLES ?**



TRAVAUX
DES AUDITEURS
ET AUDITRICES

**Vers un dialogue social
revitalisé
pour accompagner
les enjeux de
transitions**

**dans les entreprises,
les branches
et les territoires**

PROPOSITIONS

avant-propos

Ce livret est le fruit de réflexions et débats tripartites entre les auditeurs et auditrices de la 38^e édition au fil des cinq modules et plus particulièrement au sein d'un groupe lors de la phase de capitalisation préparant la restitution des travaux.

Il retrace le cheminement de leurs réflexions collectives, nourries par des débats riches, des confrontations de points de vue et parfois des désaccords. Il témoigne de leur volonté commune de penser les transitions comme des leviers de transformation sociale à investir pleinement dans le cadre du dialogue entre les acteurs de l'entreprise et des territoires.

Tout au long du texte, les observations et propositions sont ponctuées de références aux interventions, témoignages, échanges qui ont composé les cinq modules.

Au fil des échanges durant notre session, la transition écologique a été de fait plus largement explorée que celle du numérique. Les exemples, les retours d'expérience et les ressources disponibles reflètent cette asymétrie. Pour autant, le groupe a fait le choix d'une approche transversale des deux types de transitions en veillant à mettre en lumière leurs spécificités lorsque cela s'avérait pertinent.

En cela, le groupe confirme le parti-pris du sujet de la 38^e session qui visait à les penser ensemble au regard de leur rôle structurant dans les trajectoires contemporaines prises par les entreprises.

Sommaire

- p.4 **VERS UN PARITARISME RENOUVELÉ**
- p. 6 **PARTIE 1 • Le dialogue social a un rôle majeur à jouer dans la transition écologique et la transformation numérique**
- p. 6 Les transitions, objets du dialogue social
- p. 6 La prise en compte des enjeux du travail, de la santé, de la sécurité et des conditions de travail
- p. 7 L'accompagnement des impacts sur l'emploi
- p. 8 **PARTIE 2 • Des points de blocage à lever pour traiter des transitions dans le cadre du dialogue social**
- p. 8 Les blocages liés au dialogue social dans son fonctionnement actuel
- p.11 Des freins spécifiques aux différents acteurs vis-à-vis des enjeux de transition
- p.16 **PARTIE 3 • Les conflits d'objectifs et les tensions à l'œuvre dans l'anticipation et l'accompagnement des transitions**
- p.16 La santé au travail comme catalyseur
- p.16 Identifier les conflits d'objectifs pour y travailler collectivement, en y apportant engagements et compétences
- p.19 Réflexions sur les évolutions à impulser pour traiter la pluralité des tensions

10 PROPOSITIONS

REDESSINER LE DIALOGUE SOCIAL

p. 23

- Renforcer la place du dialogue social dans les processus de transitions**
1. Accroître la légitimité du dialogue social sur les questions économiques en intégrant les questions du travail p. 24
2. Soutenir la syndicalisation et l'engagement des salariés p. 25
3. Ouvrir la question des moyens nécessaires à un dialogue social de qualité p. 26
4. Compter sur le soutien des pouvoirs publics au dialogue social dans les entreprises, les branches et les territoires p. 28

Construire un dialogue social plus articulé

5. Articuler expertises techniques et savoirs au plus près des situations de travail p. 29
6. Rompre le dialogue en silos p. 29
7. Nourrir davantage le dialogue social avec du dialogue direct et professionnel p. 30
8. Mobiliser de nouveaux acteurs p. 31

Favoriser la cohérence entre des temporalités hétérogènes

9. Développer la planification dans le travail du dialogue social p. 32
10. Accompagner et évaluer des phénomènes émergents et inspirants du dialogue social p. 33

VERS UN PARITARISME RENOUVELÉ p. 34

LES PERSPECTIVES À EXPLORER EN PRIORITÉ p. 36

Vers un paritarisme renouvelé

Les transitions écologique et numérique transforment en profondeur le monde du travail. Si elles ne suivent pas les mêmes objectifs, rythmes et trajectoires, elles s'imposent toutes deux comme des enjeux majeurs pour les entreprises.

Qu'elles soient anticipées ou subies, les démarches engagées pour les intégrer varient selon les contextes, les maturités organisationnelles et les choix stratégiques. Ces transitions ne sont pas seulement techniques ou opérationnelles : elles interrogent directement les conditions de travail, les emplois et les modes d'organisation. À ce titre, elles méritent de **devenir des sujets incontournables du dialogue social.**

Pour créer un espace de dialogue entre des acteurs aux objectifs parfois divergents, il est essentiel

de s'appuyer sur l'écoute, la responsabilité, le réalisme, le respect des spécificités de chacun et la recherche d'un sens commun au service de l'intérêt général.

Sans un dialogue structuré tenant compte des contraintes de chaque partie prenante, le risque est grand de voir se développer une fragmentation sociale, une aggravation de la crise écologique, des technologies hors de contrôle et un affaiblissement des institutions démocratiques.

L'emploi et le travail constituent une responsabilité partagée entre salariés, entreprises, citoyens, institutions et syndicats, chaque acteur ayant un rôle complémentaire et interdépendant dans la réussite des transitions. Les salariés aspirent à du sens, de la reconnaissance et à un équilibre de vie. Les entreprises innovent,

s'adaptent et contribuent à la vitalité économique. Les citoyens souhaitent une société juste, durable et inclusive. Les institutions régulent, accompagnent et veillent au bien commun. Enfin les syndicats facilitent le dialogue, construisent des compromis et défendent les équilibres sociaux et économiques.

Les objectifs des différents acteurs sont souvent en tension, mais ils peuvent être conciliés si, et seulement si, sont réunies les conditions d'un dialogue basé sur l'information, la concertation et la négociation, dans le respect du rôle et de la place de chacun.

L'agenda économique et social paritaire autonome, initiative des partenaires sociaux inscrite dans l'ANI du 14 avril 2022 et visant à anticiper les grandes mutations économiques et sociales, est actuellement engagé sur le thème « *Évolution du modèle productif et conciliation de la croissance avec les grandes transitions en cours (numérique, environnementale et démographique)* ». Cet espace offre une opportunité de renforcer

l'autonomie du dialogue social en se détachant de l'agenda défini par le gouvernement, de se saisir paritairement des enjeux de transitions, de définir des chantiers communs au niveau des branches en favorisant l'action locale et l'articulation avec les territoires. Cette démarche pourrait également favoriser la coopération entre organisations syndicales de salariés et organisations patronales dans un cadre éventuellement élargi aux citoyens, ONG et autres parties prenantes, pour une représentation démocratique fidèle à la réalité.

Pour traiter efficacement des défis liés aux transitions, de leurs impacts sur les organisations, leur gouvernance, le travail et les emplois, il semble donc indispensable de **travailler sur les adaptations nécessaires à apporter au dialogue social afin qu'il s'inscrive davantage dans le renforcement de la démocratie sociale, économique et citoyenne.**

PARTIE 1.

Le dialogue social a un rôle majeur à jouer dans la transition écologique et la transformation numérique

LES TRANSITIONS, OBJETS DU DIALOGUE SOCIAL

Structuré autour des luttes ouvrières issues des modèles de production de la révolution industrielle, traversé par de nombreuses évolutions, le dialogue social dans les entreprises se décline autour de deux leviers : les instances de représentations du personnel et la négociation collective. Il repose sur le principe de donner une voix aux salariés, « de leur permettre d'être citoyen à part entière dans l'entreprise » et « acteurs du

changement », selon le ministre du Travail Jean Auroux en 1981. La finalité du dialogue social est ainsi de proposer des espaces où l'intérêt commun se construit collectivement sur les sujets liés à la vie de l'entreprise, et notamment sur les questions liées à l'emploi, à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail.

Plus récemment, le cadre réglementaire et légal du dialogue social a connu de nouvelles évolutions visant à mieux prendre en compte les enjeux liés à la transition écologique. Ces changements visent à renforcer l'implication des représentants du personnel dans la gestion de ces transitions et à adapter les outils du dialogue social aux problématiques actuelles.

LA PRISE EN COMPTE DES ENJEUX DU TRAVAIL, DE LA SANTÉ, DE LA SÉCURITÉ ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL

La transition écologique et la transformation numérique génèrent des impacts variés sur la santé au travail, la charge de travail ou encore les risques psychosociaux. Ces effets se manifestent différemment selon les populations concernées, qu'il s'agisse de salariés fragilisés par des problèmes de santé, de travailleurs en extérieur, de personnes exerçant dans des territoires plus exposés, ou encore de travailleurs précaires et saisonniers.

Les salariés exposés à des sources de chaleur importantes ou travaillant dans des conditions particulières peuvent être confrontés à des risques spécifiques, accentués par le réchauffement climatique. Ces situations relèvent pleinement du champ d'intervention du dialogue social, qui s'appuie sur les prérogatives des organisations syndicales et des comités sociaux et économiques (CSE), ainsi que sur l'obligation de l'employeur d'assurer la santé et la sécurité de ses salariés.

Selon un rapport de l'OIT en 2024, les risques professionnels suivants, liés au changement climatique, doivent être pris en considération : l'exposition à la chaleur, aux épisodes climatiques extrêmes, les expositions aux UV, la pollution de l'air, l'exposition à des maladies à transmission vectorielle et liées à l'utilisation de produits agrochimiques ; cela pose la question des personnes les plus vulnérables, des effets différenciés selon les secteurs, les populations au travail et les territoires.

MAROUANE
LAABBAS EL GUENNOUNI
ETUI

Passer d'une usine automobile historique à un site dédié à l'économie circulaire. Une transformation profonde des métiers et des compétences est nécessaire accompagnée par le dialogue social.

TÉMOIGNAGES
RENAULT FLINS-REFACTORY

Stratégie de déploiement de l'IA.

L'enjeu de dialoguer avec toutes les parties prenantes internes (salariés, partenaires sociaux, les fonctions supports, etc.) porte sur l'évolution des métiers et les impacts en matière d'activités et d'organisation du travail.

TÉMOIGNAGES
SCHNEIDER ELECTRIC

L'ACCOMPAGNEMENT DES IMPACTS SUR L'EMPLOI

La notion de « transition juste » met en avant la nécessité d'accompagner les évolutions induites par la transition écologique sur l'emploi, que ce soit en matière d'adaptation, en réponse à des événements climatiques extrêmes, ou dans le cadre de politiques d'atténuation. Tandis que des transformations des modes de production s'opèrent à l'échelle des territoires et des filières, de nouveaux métiers émergent.

La transition numérique entraîne également des changements profonds, avec l'évolution ou la disparition de certains emplois et la montée en puissance de nouvelles compétences dans de nombreux métiers. Ce contexte impose d'adapter les besoins en formation afin de permettre aux salariés de répondre aux exigences du marché.

L'ensemble de ces enjeux relève du dialogue social, qui peut s'exercer au sein de l'entreprise, de la branche professionnelle, de la filière ou même à l'échelle du territoire.

PARTIE 2.

Des points de blocage à lever pour traiter des transitions dans le cadre du dialogue social

La question des transitions est aujourd'hui insuffisamment traitée dans le cadre du dialogue social : elle a été intégrée trop tardivement dans le dialogue social ou encore de façon déconnectée des enjeux liés aux impacts sur le travail, l'emploi, les compétences. Plusieurs points de blocage repérés sont résumés ici.

LES BLOCAGES LIÉS AU DIALOGUE SOCIAL DANS SON FONCTIONNEMENT ACTUEL

Des évolutions successives ont redessiné le contour et le contenu du dialogue social

Les évolutions successives du cadre législatif et réglementaire, telles que les modifications des règles liées à la représentativité (août 2008) ou encore les ordonnances travail (septembre 2017), ont profondément modifié le périmètre et l'organisation du dialogue social. **Les instances représentatives du personnel ont vu leur fonctionnement fortement**

évoluer, devant faire face à une multitude de sujets à traiter avec des moyens plus limités pour ce faire. Ces sujets sont par ailleurs de plus en plus complexes et nécessitent une approche globale intégrant les enjeux de transition écologique et de transformation numérique. Les retours d'expériences de ces changements, notamment dans le cadre du Comité d'évaluation des ordonnances travail, soulignent aujourd'hui la nécessité d'un dialogue social plus proactif et mieux outillé dans les entreprises.

Ces transformations du dialogue social rendent parfois difficile la compréhension des rôles de chacun, aussi bien du côté des salariés que des employeurs. En effet, la complexité des mandats, la charge de travail importante pour les élus, ainsi que la crainte de discriminations ou d'un engagement syndical mal perçu, freinent l'implication des acteurs.

Par ailleurs, certains employeurs se retrouvent démunis face à la diversité des enjeux et adoptent souvent une approche strictement réglementaire du dialogue social, ce qui peut en réduire la portée et faire perdre de vue son utilité réelle. Si le cadre légal s'est structuré, il reste nécessaire de renforcer la place du dialogue social pour répondre aux nouveaux défis posés par les transitions, qu'elles soient environnementales ou numériques.

À titre d'exemple, la loi Climat et résilience du 22 août 2021 a introduit de nouvelles

obligations environnementales pour les entreprises, exigeant une adaptation des pratiques et un dialogue renforcé qui peinent à se mettre réellement en place. De même, l'Accord national interprofessionnel (ANI) du 11 avril 2023 sur la « *Transition écologique et dialogue social* » constitue une avancée, mais un approfondissement reste indispensable pour une prise en compte effective des enjeux et des besoins des acteurs.

Des représentations différentes entre les parties sur l'utilité du dialogue social

Les employeurs et les salariés, ainsi que leurs représentants, n'ont pas toujours la même vision de l'utilité du dialogue social en général et de son rôle en matière d'accompagnement des transitions, qu'elles soient écologiques ou numériques, en particulier. Pour certains employeurs, le dialogue social peut apparaître comme une contrainte supplémentaire, surtout dans un contexte où les obligations réglementaires se multiplient. À l'inverse, du côté des salariés et de leurs représentants, le dialogue social est souvent perçu comme un outil essentiel pour faire entendre leurs préoccupations et sécuriser les conditions d'accompagnement des transitions, même si les manques de candidatures des salariés pour le mandat du CSE, notamment dans les plus petites

Le dialogue social reparamétré se heurte à la nécessité d'intensifier le dialogue sur de nouveaux sujets et d'autres façons de faire pour les traiter.

**TRAVAUX DE RESTITUTION
DES AUDITEURS**

entreprises, peut interroger sur le sentiment d'utilité du dialogue social.

Toutefois, cette divergence de perception peut entraîner des incompréhensions et freiner l'efficacité des échanges, rendant d'autant plus nécessaire un renforcement du dialogue et une clarification des rôles et des attentes de chaque partie.

Une cartographie du dialogue social complexe et parfois difficile à articuler

La cartographie des acteurs du dialogue social se révèle particulièrement complexe, avec des interactions parfois difficiles à coordonner entre les différents niveaux – entreprise, territoires, branches, des organisations – surtout sur des sujets qui dépassent les frontières de l'entreprise. L'articulation des espaces de dialogue au sein de l'entreprise (dialogue social, dialogue managérial, dialogue professionnel) constitue aussi une problématique importante, tant les modalités et la fluidité

« Sur 100 processus et résultats de dialogue social dans le monde, seulement 25 ont abordé les transitions écologique et numérique. »

MOUSTAPHA KAMAL GUEYE
ORGANISATION INTERNATIONALE
DU TRAVAIL

Typologie de négociations sur la transition écologique selon la stratégie des acteurs.

CAMILLE DUPUY
CEET-CNAM
ET VINCENT PASQUIER
HEC, MONTRÉAL

des échanges ne vont pas de soi et requièrent une attention particulière pour garantir l'efficacité des discussions et des décisions.

La complexité du sujet des transitions comme un point de blocage supplémentaire

La complexité croissante des transitions écologiques et numériques représente un frein supplémentaire pour le dialogue social, car ces sujets dépassent souvent le champ habituel de compétences des institutions représentatives du personnel (IRP).

Le périmètre classique des IRP, centré sur des domaines tels que le bilan social, la santé-sécurité ou la stratégie d'entreprise, montre ses limites face à l'émergence de nouveaux enjeux systémiques comme la décarbonation, la transparence RSE (CSRD) ou le devoir de vigilance (CDDD).

La difficulté à intégrer ces thématiques dans les prérogatives actuelles des IRP s'explique par la nouveauté et la technicité des sujets, mais aussi

par la multiplicité des parties prenantes impliquées.

Face à ces défis, il apparaît pertinent de s'inspirer de pratiques étrangères, telles que celles observées en Allemagne, pour enrichir les démarches et renforcer l'efficacité du dialogue social autour des transitions.

Le travail comme point aveugle des débats sur les transitions

Le travail demeure souvent un point aveugle dans les débats relatifs aux transitions écologiques et numériques. Il est difficile d'anticiper et de questionner en profondeur les conditions concrètes d'exercice du travail et les formes d'organisation qui devraient accompagner ces transformations. Cette situation met en lumière un manque d'anticipation sur la manière dont les transitions vont impacter le quotidien des salariés et l'organisation globale au sein des entreprises. Elle montre également la

difficulté récurrente à aborder le « travail réel » dans le cadre du dialogue social, que ce soit sur la table du CSE ou encore dans le cadre de négociations collectives. Elle pose également la question centrale de la place et du rôle des différents acteurs, notamment les représentants du personnel, les employeurs et les salariés eux-mêmes, dans la définition et la mise en œuvre de nouvelles modalités de travail adaptées aux enjeux actuels.

DES FREINS SPÉCIFIQUES AUX DIFFÉRENTS ACTEURS VIS-À-VIS DES ENJEUX DE TRANSITION

Chaque acteur impliqué dans le dialogue social rencontre des obstacles spécifiques, dont l'identification précise permet de mieux appréhender la complexité des dynamiques à l'œuvre, étant entendu que l'hétérogénéité au sein de chaque pôle d'acteurs ne doit pas être gommée.

Les institutions de représentation du personnel

Les instances représentatives du personnel font face à une évolution de leurs moyens, à un manque de candidatures dû notamment à la surcharge des sujets abordés dans le dialogue social, qui reste souvent réactif plutôt que proactif, ainsi qu'à la crainte de discriminations et des répercussions sur la carrière.

« Le travail comme pierre angulaire des projets d'IA : il y a nécessité d'anticiper les impacts sur les conditions de travail et les activités réelles car le travail est insuffisamment appréhendé dans ces projets »

FRANCA SALIS-MADINIER
CFDT, CESE, COMMISSION IA

Les salariés

Plusieurs constats :

- les salariés se retrouvent souvent confrontés à la problématique du « fin du mois versus fin du monde », partageant un dilemme entre la préservation de son emploi et les enjeux environnementaux ;
- la prise de conscience individuelle sur la transition écologique varie considérablement si l'on se considère avant tout comme salarié ou comme citoyen ;
- on observe l'émergence de collectifs dédiés à la transition écologique, mais la méconnaissance du sujet reste forte parmi nombre d'acteurs.
- le manque d'engagement des salariés sur ces thématiques s'explique en partie par la difficulté à percevoir les impacts concrets des transitions, notamment sur le long terme.

Les employeurs

Les employeurs sont confrontés à une réalité économique complexe, caractérisée par des moyens limités face à l'ampleur des investissements à réaliser. Si la question de la transition écologique peut les préoccuper, ils doivent composer avec des contraintes de temporalité et la pression d'un environnement international. Cela les conduit

Des paris faits sur l'avenir avec une volonté forte de la direction : anticiper une contrainte réglementaire, mobiliser des ressources sur son territoire, s'appuyer sur des financements publics, conduire un projet de transformation dès sa conception avec toutes les parties prenantes internes.

TÉMOIGNAGES
DILLINGER-HÜTTE ET MP HYGIÈNE

souvent à privilégier des actions d'adaptation plutôt qu'une transformation profonde. Ils considèrent généralement la transformation numérique comme un changement inéluctable dont l'intérêt ne pose pas question, ne fait pas débat. Par ailleurs, ils expriment fréquemment un rejet des injonctions et des normes imposées, perçues comme autant de contraintes supplémentaires pour les entreprises.

Les organisations syndicales de salariés (OS) et les organisations professionnelles d'employeurs (OP)

On observe chez les OP et les OS une réelle volonté d'agir, portée par une stratégie nationale dont les effets peinent toutefois à se diffuser concrètement au sein des entreprises. Les outils mis à

disposition restent sous-utilisés, illustrant une mobilisation encore trop faible des entreprises sur ces thématiques, reléguant ainsi le sujet au second plan.

Les dimensions européenne et internationale contribuent à la diversité des approches, chaque organisation appréhendant le sujet à sa manière. Des accords ou des avis sont certes construits entre partenaires sociaux, comme au Conseil économique, social et environnemental (Cese), mais l'absence de ces derniers dans certains espaces de débat, tels que les COP (Conférences des parties) ou la non-participation de certains au sein d'instances de dialogue social territorial (pouvant être exacerbée par la multiplication des instances), limite la portée des discussions et des décisions collectives.

« Pour les organisations syndicales, les enjeux d'une mobilisation vont du plus global (niveaux international et européen) au plus local (national et dans les entreprises). »

UTE MEYENBERG
CFDT, EUROCADRES

Les instances paritaires et les organismes gérés paritairement

Les instances paritaires et les organismes gérés paritairement, tels que les Opco, le Ceser ou le Crefop, abordent la transformation numérique sans bénéficier de dispositifs spécifiques. Concernant la transition écologique, plusieurs points de blocage persistent.

Si certains organismes, comme le CNTE (Conseil national de la transition écologique), se consacrent entièrement à la question écologique, d'autres l'intègrent de façon plus marginale dans leurs travaux. Cette diversité d'implication se traduit par une organisation en différentes strates et une tendance au travail en silos.

Les thématiques telles que l'emploi, les compétences, la formation ou encore les conditions de travail sont souvent traitées séparément, ce qui limite la transversalité et le ruissellement des initiatives entre les domaines.

Les pouvoirs publics

Les pouvoirs publics sont confrontés à une diminution des financements dédiés à la transition écologique, ce qui freine la mise en œuvre de politiques ambitieuses. Les orientations politiques, aujourd'hui particulièrement instables, créent des oppositions entre le modèle économique

actuel et les impératifs environnementaux. Dans ce contexte, la conjoncture économique tend à primer sur les enjeux écologiques, reléguant ces derniers au second plan.

Par ailleurs, **les dimensions européenne et internationale influencent fortement les choix et les priorités des pouvoirs publics mais font également l'objet d'une forte instabilité**

des politiques mises en oeuvre, voire des reculs comme les dispositions liées à la CSRD concernant l'information en matière de durabilité dans les grandes entreprises. Concernant la transformation numérique, le constat est foncièrement différent étant considéré que ces transformations sont au cœur du développement économique des entreprises.

Les élus des collectivités territoriales

Les élus, qu'ils soient issus de collectivités locales ou d'autres niveaux institutionnels, présentent des visions variées quant à la transition écologique. Leur capacité à mobiliser les acteurs locaux et à insuffler des dynamiques sur leur territoire dépend fortement de leur perception du sujet et de leurs priorités. Cependant, ils peuvent rencontrer des difficultés à élaborer une vision partagée entre les différentes parties prenantes, ce qui peut entraver la cohérence des actions

menées à l'échelle territoriale. Par ailleurs, la capacité de ces élus à porter certains enjeux au niveau national et à activer l'ensemble des leviers disponibles reste inégale selon les contextes et les ressources dont ils disposent.

Les citoyens et plus largement les acteurs sur les territoires

Les citoyens, ou plus généralement les acteurs présents sur les territoires, entretiennent encore trop peu de liens directs avec l'entreprise. Ce cloisonnement se manifeste par une séparation nette entre les démarches citoyennes et celles menées par les acteurs socio-économiques. Toutefois, certaines dynamiques, plus systémiques, tendent à dépasser ces barrières, permettant ainsi une complémentarité sans mettre les initiatives en concurrence. Il serait pertinent de renforcer l'articulation entre engagement citoyen et action au sein du monde professionnel.

Des démarches de concertation doivent être basées sur la contribution volontaire de citoyens.

**L'ASSEMBLÉE POPULAIRE DU RHÔNE,
LES CAHIERS DE DOLÉANCES**

synthèse

Les points de blocage mettent en lumière des difficultés rencontrées sur plusieurs plans, soulevant ainsi la question des conditions d'un dialogue social de qualité. D'abord, la manière dont les transitions écologique et numérique sont abordées varie : certains les considèrent sous un angle restreint, tandis que d'autres optent pour une approche plus globale et systémique intégrant les questions relatives au travail.

Ensuite, le fonctionnement même du dialogue social est complexe, marqué par une multiplicité des acteurs, une méconnaissance de leurs rôles respectifs et une difficulté à les identifier et à les mobiliser. À cela s'ajoutent des défis de coordination, des périmètres d'action à la fois trop étroits et trop nombreux, ainsi que l'absence d'un interlocuteur unique pour accompagner les entreprises dans la transition écologique. La capacité à établir un diagnostic partagé pour orienter les priorités s'en trouve limitée.

Par ailleurs, les relations entre les acteurs sont influencées par les postures adoptées et les logiques de dialogue où les intérêts et les positions de chacun peuvent diverger. Ces conflits d'objectifs découlent du fait que chaque acteur évolue dans un cadre historique, juridique ou réglementaire propre, qui façonne ses repères et ses modes d'action. Ainsi, chaque partie prenante s'inscrit dans une trajectoire qui lui est spécifique, rendant d'autant plus difficiles le dépassement des blocages et la recherche de convergences.

PARTIE 3

Les conflits d'objectifs et les tensions à l'œuvre dans l'anticipation et l'accompagnement des transitions

LA SANTÉ AU TRAVAIL COMME CATALYSEUR

La santé au travail joue un rôle de catalyseur dans la prise de conscience du sujet, notamment face à l'accélération des épisodes climatiques problématiques. Ce phénomène incite à intégrer davantage ces enjeux dans le dialogue social, comme en témoignent le plan canicule, l'implication progressive du plan national et des plans régionaux santé travail sur le sujet et la contribution du Comité national de prévention et de santé au travail, qui a rendu un avis dans ce sens en 2024.

En revanche, la dynamique autour des liens entre transition numérique et santé au travail demeure limitée même si de plus en plus de recherches se consacrent à ce thème aujourd'hui. En effet, les constats convergent sur le fait que les transformations numériques affectent les organisations, les activités professionnelles et l'emploi, avec des répercussions potentielles sur la santé au travail, notamment en termes de sens, de risques psychosociaux et de dimension cognitive.

IDENTIFIER LES CONFLITS D'OBJECTIFS POUR Y TRAVAILLER COLLECTIVEMENT, EN Y APPORTANT ENGAGEMENTS ET COMPÉTENCES

L'identification de points de blocage et de constats sur les limites actuelles du dialogue social à traiter des transitions permet de mettre en avant

« Traiter les impacts des événements climatiques sur les conditions de travail à travers les plans grand froid et canicule : contrôler, sensibiliser, promouvoir le développement de la négociation dans les entreprises. »

ALAIN TESTOT
DDETS 69

plusieurs conflits d'objectifs indispensables à dépasser pour une action efficace.

Dépasser l'opposition « transitions versus emplois »

Les enjeux des transitions et ceux de l'emploi sont structurellement liés. La priorité doit être donnée à la recherche de solutions permettant d'accompagner les transitions tout en préservant et en adaptant les emplois. Le principe de « destruction créatrice » de l'économiste Joseph Schumpeter, selon lequel l'innovation engendre la disparition d'activités et d'emplois obsolètes mais génère également de nouvelles opportunités, doit-il guider la logique des transitions aujourd'hui ? Comment engager un dialogue constructif entre les parties prenantes, afin d'anticiper les évolutions, de soutenir les salariés concernés et de valoriser de nouvelles compétences nécessaires à la réussite des transitions. Et cela peut-il se traiter uniquement au

« Il faut accompagner les évolutions des emplois, des compétences et les besoins en formation professionnelle pour faire face aux enjeux de changements des organisations »

**JULIEN SEMELET
RÉGION AUVERGNE-RHÔNE-ALPES**

niveau des entreprises ou des branches ? Quelle place réservée aux démarches territoriales pour agir ?

Les transitions : dégradation ou amélioration des conditions de travail ?

Les transitions peuvent être perçues à la fois comme sources de dégradation des conditions de travail mais également comme opportunités pour les améliorer. Selon le type de transition, les effets réels sur les salariés et leurs conditions de travail peuvent être extrêmement différents : renforcement ou délitement du collectif, accélération ou ralentissement du rythme de travail, création ou disparition d'activités, protection ou prévention, etc.

Un débat sur les enjeux, voire l'éthique, est nécessaire en amont de chaque projet de transition afin d'en partager les principes et d'en anticiper les répercussions. Pour cela,

L'enjeu est de traiter la question des transitions professionnelles par rapport aux transformations numériques et écologiques

**TÉMOIGNAGES
STMICROELECTRONICS**

Pour passer du moteur thermique au moteur électrique : les tâches sont moins répétitives mais les projets exigent des compétences plus aigües et plus de qualifications.

témoignage
OPEL-STELLANTIS

« Il faut se poser la question de l'usage du temps libéré par l'IA ».

REBECCA RENVERSEAU
TOMORROW THEORY

il est important de mieux documenter les conséquences des transitions sur la santé des travailleurs, tout en identifiant les populations les plus concernées ou les plus exposées : les salariés vulnérables ou ceux confrontés à la disparition de leur métier en raison de l'évolution des activités, etc.

Etat du dialogue social versus nouveaux sujets et approche systémique

L'inscription de nouveaux sujets dans le dialogue social actuel se heurte à plusieurs défis majeurs. **Le dialogue social peine déjà à couvrir l'ensemble des enjeux relevant de son périmètre**, ce qui accentue la question de la charge de travail supportée par les élus. De plus, l'attribution de nouvelles

missions s'effectue souvent sans réévaluation ni adaptation des moyens mis à disposition, ce qui limite la capacité d'action des représentants du personnel. Les carences de CSE et l'absence d'obligation légale de négociation sur certains sujets freinent également l'intégration de thèmes émergents tels que les transitions numériques ou environnementales. Il apparaît donc nécessaire de repenser les modalités et les ressources du dialogue social pour permettre l'émergence et le traitement efficace de ces nouveaux enjeux.

Les processus de transition mettent également en exergue les tensions concernant l'articulation des lieux et niveaux de dialogue : entre gouvernance et lieux de production, entre le dialogue mené à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, que ce soit au niveau de la filière ou du territoire par exemple, entre le dialogue représentatif, porté par le CSE et les acteurs de la négociation, et le dialogue participatif, impliquant directement les salariés. Enfin, ces tensions se manifestent également entre les différents niveaux au sein des organisations syndicales et entre les organisations syndicales, ce qui complexifie la conduite de démarches collectives.

Or, **aborder la complexité des transitions relève d'une approche systémique qui dépasse les cloisonnements**

Limiter la grande complexité du sujet à traiter par une approche interdisciplinaire.

MARIE-ANNE DUJARIER
UNIVERSITÉ PARIS CITÉ

traditionnels. Cela implique d'ouvrir plus systématiquement les entreprises à leur environnement, en mobilisant des ressources et des expertises variées, et en anticipant les effets de ses propres transformations.

Décloisonner les espaces et favoriser les échanges entre acteurs internes et externes permet de mieux appréhender l'ensemble des enjeux liés aux transitions. **Cette pluralité de regards favorise une compréhension globale et partagée des impacts, facilitant ainsi la co-construction de solutions adaptées.**

En intégrant différentes expertises et en s'appuyant sur des partenariats extérieurs, les

« Articuler démocratie représentative et démocratie participative concrétise, la contribution essentielle de l'habitant /citoyen / travailleur. »

ASSEMBLÉE POPULAIRE DU RHÔNE

entreprises peuvent anticiper les conséquences de leurs choix, renforcer leur capacité de transformation et enrichir le dialogue autour des transitions, dans une logique d'ouverture et d'innovation collective.

RÉFLEXIONS SUR LES ÉVOLUTIONS À IMPULSER POUR TRAITER LA PLURALITÉ DES TENSIONS

Un dialogue social opérant sur les choix stratégiques

Les processus de transition génèrent des tensions spécifiques quant à la place du dialogue social et son utilité. Il est essentiel de s'appuyer sur le partage d'un cadre de référence commun afin de favoriser un échange éclairé et constructif entre les parties prenantes, en amont des changements.

L'élaboration d'un diagnostic partagé permet de mieux appréhender les enjeux et d'orienter la logique d'action, qu'il s'agisse de mesures d'atténuation ou d'adaptation ou encore de transformations profondes des activités de l'entreprise. Il convient également d'identifier et d'évaluer en continu les risques et les impacts, afin d'ajuster les stratégies collectives tout au long du processus de transformation.

Pour mieux dialoguer sur les transitions, le point de départ est de reconnaître

l'interdépendance entre les dimensions sociale et économique. Il n'existe pas d'économie viable sans prise en compte du social, et inversement, le social ne peut s'épanouir sans une base économique solide. **Il s'agit alors d'ouvrir le dialogue sur les choix stratégiques en les éclairant à travers le prisme du travail**, afin d'anticiper les impacts sur les salariés et leurs conditions de travail.

Les modèles socio-économiques historiques sont aujourd'hui mis à l'épreuve par les transitions en cours, obligeant chacun à repenser les équilibres existants et à s'interroger sur les compromis acceptables. C'est dans ce contexte que la concertation et la négociation prennent tout leur sens, permettant de construire collectivement des réponses adaptées tout en préservant l'intérêt général et la justice sociale.

Un dialogue social d'entreprise ou de branche sur les enjeux du territoire

En s'ouvrant aux enjeux de territoire, les entreprises peuvent bénéficier de ces ressources, qu'elles soient matérielles, humaines ou institutionnelles. **Il s'agit également de prendre en compte activement les spécificités et les problématiques propres au**

territoire afin d'adapter les actions sociales et économiques à la réalité locale. Enfin, en dialoguant avec l'ensemble des acteurs socio-économiques concernés sur le territoire, les entreprises favorisent la construction de solutions concertées et la cohérence des initiatives, renforçant ainsi l'impact du dialogue social.

Cette démarche aurait également pour mérite d'encourager la coopération entre entreprises, institutions, syndicats et autres parties prenantes, contribuant à une dynamique collective au service du développement durable et équilibré du territoire.

« Faire société avec l'entreprise »

« *Faire société avec l'entreprise* » suppose d'impliquer tous les acteurs, y compris dans les très petites entreprises (TPE), afin que chacun contribue pleinement au dialogue social. La place de chaque intervenant dans l'entreprise doit être repensée pour ouvrir le dialogue social au-delà de ses frontières traditionnelles, en associant institutions, acteurs du territoire et citoyens. Face aux limites de la démocratie représentative, notamment liés à des questions environnementales, les citoyens expriment le besoin d'une parole directe et souhaitent participer davantage aux décisions qui les concernent.

**Un espace pour éclairer
le débat sur l'usage des
ressources du territoire,
assurer une concertation sur
un projet industriel.**

**LA COMMISSION NATIONALE
DU DÉBAT PUBLIC (CNDP)**

Comment la défense de l'emploi, de la santé et des conditions de travail peut rester ou devenir une priorité, même dans le cadre de transitions menées à un rythme soutenu, notamment dans des secteurs comme l'automobile où l'écologie et le numérique bouleversent les modèles établis ?

Les controverses se multiplient, révélant la tension entre une participation parfois symbolique et une réelle capacité d'influence, mais aussi entre l'expertise technique et le vécu local. Pour répondre à ces défis, il devient nécessaire de repenser les processus démocratiques en favorisant l'échange et la coopération entre tous les acteurs présents sur le territoire.

Tenir compte des enjeux liés à des temporalités très différentes

Entre fin du mois, fin de l'exercice, fin du projet, fin du mandat et fin du monde, comment ne pas imaginer des tensions entre des temporalités aussi hétérogènes ? Pour tenter de solutionner ces intérêts divergents, **quels processus de dialogue mettre en place pour concilier l'urgence d'agir, la préservation des intérêts fondamentaux des salariés et ceux des entreprises au nom d'une transition juste ?**

L'anticipation et la planification intégrée des différentes dimensions des transitions contribuent à une meilleure conjugaison entre performance économique, sociale et environnementale. Pour garantir une transition socialement juste, la première étape doit consister à d'identifier les lignes rouges propres à chaque partie prenante pour définir les périmètres de compromis possibles à travers la concertation et la négociation. Ainsi, le partage des enjeux liés au travail de demain favorisera une meilleure compréhension des défis à relever collectivement et à planifier dans le temps.

synthèse

Face à la nécessité d'inventer un nouveau monde, il apparaît difficile de s'appuyer uniquement sur des modes de dialogue anciens. Les enjeux des transitions actuelles sont d'une telle complexité qu'ils exigent une approche systémique et une capacité à anticiper leurs impacts sur l'ensemble des acteurs concernés.

Cela soulève la question de l'efficacité du dialogue social tel qu'il existe aujourd'hui, tant dans ses modalités de fonctionnement que dans ses leviers d'action, pour répondre adéquatement à ces nouveaux défis.

Si les démarches de transitions justes reposent souvent sur des initiatives individuelles, il s'agit désormais de réfléchir à la manière de les structurer et de les pérenniser collectivement. La systématisation de ces dynamiques suppose de **repenser les processus de dialogue social, et plus largement les processus démocratiques, afin d'en faire des outils centraux au service de la transformation**, en intégrant l'ensemble des parties prenantes, des institutions aux citoyens, pour anticiper et accompagner les évolutions à venir.

La notion de soutenabilité est au cœur des transitions justes. Elle est la pierre angulaire pour :

- bâtir des trajectoires soutenables,
- garantir un travail soutenable,
- évaluer dans le cadre de processus démocratiques tout aussi soutenables.

Redessiner le dialogue social pour dépasser les blocages constatés et répondre aux controverses

10 _ propositions _



Renforcer la place du dialogue social dans les processus de transitions

axe.1

Innover en matière
d'information
économique, dépasser
le cadre légal pour
favoriser la place
des partenaires sociaux
dans le projet
de transformation

TÉMOIGNAGE
BOSCH



Développer la notion de
démocratie économique

ÉCHANGES
SUR L'INTERVENTION
DE INFO-INSTITUT

Face à l'urgence et à la nécessité de gérer les tensions issues d'intérêts divergents, il est crucial d'engager une concertation approfondie pour repenser ensemble les modèles existants. La transformation de nos modes d'organisation et de production impose la recherche collective de solutions capables de concilier les attentes des différentes parties prenantes tout en servant l'intérêt général.

L'élaboration d'une nouvelle voie commune passe par le dialogue, la négociation et l'adaptation continue des stratégies d'actions afin de répondre aux défis sociaux, économiques et environnementaux qui se posent. Cette démarche doit permettre de dépasser les blocages traditionnels et inscrire l'action collective dans une perspective durable et équitable.

1. Accroître la légitimité du dialogue social sur les questions économiques en intégrant les questions du travail

Le dialogue social doit renforcer sa légitimité sur les enjeux économiques et stratégiques, mais aussi sur les questions du travail. **Face aux transformations à venir, il devient nécessaire de mettre en débat les orientations stratégiques et, le cas échéant, le modèle de croissance des entreprises.** Il s'agit d'intégrer l'emploi, les compétences, la santé, le maintien dans l'emploi, les conditions de travail et le dialogue social au centre des projets de transition à mener, en anticipant le dialogue social dès la phase amont de ces projets. Et ce, sans oublier le fait que ces transitions comportent **des enjeux éthiques** (si l'on considère toutes les dimensions des modes de production : organisation, stratégie, gouvernance, modèle de gestion, système technique, financement, emploi et consommation). Toutes ces dimensions ont besoin d'être discutées dans le cadre d'un dialogue social renforcé aux niveaux sectoriels ainsi qu'au sein des chaînes de valeur.

En complément, il serait pertinent de mieux caractériser les problématiques liées aux transitions à traiter, notamment en matière de santé au travail, en s'appuyant sur des outils comme le document unique d'évaluation

des risques professionnels ou les plans santé travail dans les territoires.

Autre point : la création, au sein des entreprises, d'accords d'intéressement intégrant des critères RSE, favoriserait la transformation des organisations. L'orientation de l'épargne salariale vers des fonds responsables constitue une étape intéressante.



2. Soutenir la syndicalisation et l'engagement des salariés

Le renforcement de la syndicalisation et de l'engagement des salariés apparaît comme un enjeu essentiel en amont, car la présence active des élus du personnel et des organisations syndicales favorise la qualité du dialogue social dans le contexte des transitions. Toutefois, le faible taux de syndicalisation contraste avec les avantages dont bénéficient les acteurs syndiqués, qui disposent généralement de meilleures compétences, davantage de formations, de ressources accrues et d'un soutien structuré.

De nombreux sujets sont à traiter pour un dialogue plus efficace :
le travail syndical comme activité, la question de la valorisation des compétences, l'outilage des jeunes, la question de la représentativité, la nécessité d'une transformation des organisations.

ÉCHANGES
LORS DU MODULE 1

Il serait pertinent d'engager une réflexion collective sur l'essoufflement du mode d'organisation actuel du dialogue social. Si l'on reconnaît son importance et sa légitimité, il est temps d'imaginer les évolutions nécessaires pour un dialogue social plus équilibré et adapté aux enjeux des transformations des organisations.

3. Ouvrir la question des moyens nécessaires à un dialogue social de qualité

Pour garantir un dialogue social de qualité et dépasser les limites actuelles de l'ANI, il est crucial d'ouvrir la réflexion sur les moyens nécessaires. La formation et l'acculturation au dialogue social de tous les acteurs sont fondamentales : chaque membre du dialogue social doit pouvoir s'approprier les enjeux de la transition écologique et de la transformation numérique, maîtriser le reporting environnemental, les technologies émergentes, accompagner la décarbonation, etc.

Il s'agit également d'outiller les partenaires sociaux pour renforcer la négociation collective tant sur les questions de transitions, écologiques et numériques, mais également en matière de gestion des emplois et des parcours professionnels.

Par exemple, il serait pertinent d'intégrer systématiquement les questions de transitions dans les formations obligatoires en début de mandat au CSE et de généraliser des programmes de formation solides pour les managers et équipes, appuyés par des outils d'analyse fiables et des indicateurs d'impact clairs pour mesurer les progrès et ajuster les stratégies.

La formation des acteurs pour comprendre, agir et dialoguer sur les transitions renvoie également au développement de compétences plus transversales : la capacité à articuler stratégie et situations de travail, à comprendre comment les savoirs techniques et académiques sur les transitions peuvent être réinvestis dans l'entreprise, à faire évoluer les postures et relations qui contribuent à se décaler, à envisager d'autres façons de faire et entendre, à confronter son point de vue avec celui de l'autre partie.

La mise en place de commissions obligatoires du CSE, dédiées à l'environnement et au numérique, dotées de ressources spécifiques (temps, expertises externes), permettrait d'identifier des référents sur ces sujets, de faire entendre la voix des salariés et d'accompagner la direction dans les stratégies d'adaptation et d'atténuation à décliner. Pour exemple, la commission

66

Plutôt que de changer les règles, l'enjeu est de rechercher la vocation environnementale du droit social existant, notamment sur le rôle et l'action des institutions représentatives du personnel dans le cadre de la négociation.

ARNAUD CASADO
UNIVERSITÉ PARIS 1
PANTHÉON-SORBONNE

environnement du CSE de la Banque Populaire du Sud a structuré le dialogue social environnemental et renforcé la prise de conscience collective et une commission numérique ou IA est également proposée pour mesurer l'exposition des métiers liés au numérique, lister ses usages, réfléchir à ses enjeux (RH, RGPD, organisation du travail, souveraineté, droits fondamentaux).

D'autres pistes méritent d'être explorées :

clarifier par la loi les missions du CSE prévues par la loi Climat et Résilience, accorder des moyens supplémentaires pour l'exercice de ces missions, instaurer des consultations obligatoires et institutionnaliser la négociation sur les transitions à tous les niveaux. Il pourrait être également judicieux de faire évoluer le CSE vers un CSEE, de renforcer la formation des élus et des employeurs, d'instaurer des réunions dédiées et d'élargir le droit à expertise sur ces thèmes.

Il convient de s'interroger sur la suffisance de ces évolutions au regard des constats actuels sur le dialogue social et d'engager une réflexion collective sur la nécessité de changements plus profonds.



Favoriser une démarche concertée et coordonnée pour orienter l'action des pouvoirs publics.

MATHIEU VERMEL
RÉGION GRAND-EST



**L'enjeu du futur
Plan santé Travail pour traiter des transitions.**

ÉCHANGES
MODULE 4

4. Compter sur le soutien des pouvoirs publics au dialogue social dans les entreprises, les branches et les territoires

Le soutien actif des pouvoirs publics est essentiel pour renforcer le dialogue social au sein des entreprises, des branches et des territoires. Dans les territoires, il s'agit d'accompagner le dialogue au plus près du terrain autour des projets à l'échelle des bassins d'emploi et des entreprises. **Il s'agit également de favoriser le développement d'initiatives de concertation pilotées par les pouvoirs publics, dans les territoires, mobilisant davantage les partenaires sociaux afin de créer les conditions de lieux d'échange partagé** ; pour exemple, les Conférences des parties ont permis de mobiliser et de fédérer les forces vives du territoire autour des enjeux de transition écologique.

L'État joue un rôle structurant en proposant des cadres de discussion territoriaux, comme les commissions paritaires territoriales, afin d'aborder les impacts des transitions écologique et numérique sur l'emploi, la formation et les conditions de travail. La mobilisation de divers outils et dispositifs publics, tels que l'EDEC, le CPER ou le PRIC, des programmes de formation, peut être renforcée avec l'appui des services de l'État ainsi que des ressources présentes sur le territoire (DDETS(PP), observatoires départementaux d'analyse et d'appui au dialogue social et à la négociation) pour adapter l'accompagnement aux spécificités des territoires et aux aspirations citoyennes. Les comités territoriaux pour l'emploi peuvent également constituer des leviers associant l'État avec les collectivités locales, les partenaires sociaux et les entreprises, aux enjeux d'emploi inhérents à ces transitions.

Un autre axe important consiste à promouvoir et à développer la culture du dialogue social, notamment auprès des jeunes. Intégrer cette dimension dans les cursus scolaires et universitaires permet de renouveler les représentations sur l'utilité du dialogue social et d'en faire un levier pour identifier et construire ce qui fait intérêt commun, tant au sein des entreprises qu'au-delà.

Construire un dialogue social plus articulé

axe.2

66

*“L’enjeu est de sortir
du débat d’experts et de
s’appuyer sur les acteurs
du quotidien.”*

RENAUD DURAND
DREAL
AUVERGNE-RHÔNE-ALPES



*Se référer aux
expertises des salariés
pour les amener
dans les instances,
les branches et au niveau
interprofessionnel.*

RENAUD BÉCOT
UNIVERSITÉ GRENOBLE-ALPES

5. Articuler expertises techniques et savoirs au plus près des situations de travail

Comment rapprocher les expertises techniques, académiques et les savoirs issus du terrain afin de mieux anticiper les changements et d'en évaluer les répercussions, y compris sur le plan éthique, notamment sur les transformations numériques ?

Le développement des connaissances, des compétences et de la formation des acteurs s'avère indispensable, tant pour mieux appréhender la question des transitions que pour instaurer un dialogue efficace.

Par exemple, des formations séparées et / ou paritaires afin de s'appuyer sur un cadre de référence commun, faciliter la construction d'un diagnostic partagé et l'élaboration de solutions adaptées.

Il convient également de multiplier les occasions de croiser les expertises scientifiques et techniques avec l'expérience pratique des salariés, afin de garantir la faisabilité et l'opérationnalité des évolutions à mettre en œuvre.

Il s'agit là d'une condition essentielle pour un débat éclairé sur les transitions, la façon de les conduire et l'anticipation de leurs impacts.

6. Rompre le dialogue en silos

Pour rompre le dialogue en silos, il est essentiel de renforcer la connexion entre les espaces de dialogue social des entreprises, des branches et ceux des territoires, en mobilisant toutes les instances existantes et en favorisant l'articulation entre les différents niveaux de concertation.

Il s'agit de dessiner et de construire de véritables écosystèmes de parties prenantes, intégrant la prise en compte des externalités afin d'ancrer la responsabilité sociétale de l'entreprise dans son environnement local.

Le ruissellement et l'articulation du dialogue social doivent être encouragés, depuis le niveau national, voire européen et international, jusqu'aux branches,

Intensifier les différents niveaux de dialogue (Europe / national / secteurs / entreprises), et accompagner les évolutions des chaînes de valeur de façon coordonnée

INFO-INSTITUT



Il y a nécessité de réaliser des diagnostics partagés et articulés (santé travail / public / environnement)

MAROUANE
LAABAS EL GUENNOUNI
ETUI

aux territoires et à l'échelle des entreprises, afin de décloisonner les dynamiques et actions mises en œuvre, de soutenir une coopération plus étroite entre acteurs publics et privés et de favoriser la lisibilité des compétences et acteurs.

À titre d'exemple, l'étude menée par l'Anact et l'Ademe illustre la nécessité d'outiller les espaces de dialogue prospectif territorialisés pour anticiper les évolutions et préparer les transitions.

Au niveau de l'entreprise, plusieurs pistes proposées : définir une raison d'être de l'entreprise, promouvoir le modèle de l'entreprise à mission et inciter à anticiper les transitions écologiques et numériques à travers la gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) ainsi que des plans de formation adaptés. L'administrateur salarié a ici un rôle central de porteur de ces démarches.

Au niveau des branches professionnelles, il est opportun de proposer un accompagnement spécifique permettant aux entreprises et aux élus de mieux anticiper les enjeux de transition et de prendre le recul nécessaire pour agir efficacement.

Enfin, **au niveau territorial**, les pouvoirs publics doivent proposer un cadre de discussions permettant d'aborder collectivement les impacts des transitions sur l'emploi, la formation et l'amélioration des conditions de travail, tout en veillant à la cohérence avec les aspirations des citoyens et la réalité locale.

7. Nourrir davantage le dialogue social avec du dialogue direct et professionnel

Le dialogue social au sein de l'entreprise doit se renforcer en s'appuyant davantage sur le dialogue direct et professionnel. Il est essentiel d'accorder **une place centrale aux travailleurs dans les échanges et de valoriser l'expertise des acteurs internes pour anticiper les conséquences des transitions sur l'emploi et l'organisation du travail**.

L'enjeu principal réside dans une meilleure articulation entre le dialogue social institutionnalisé et le dialogue professionnel, en favorisant l'expression directe des salariés tout en plaçant la confiance au cœur des

relations professionnelles. **Il convient toutefois de rester attentif aux limites de l'expression directe** et d'intégrer les enseignements des travaux de Camille Dupuy, Alexis Louvion et Jules Simha ainsi que des Assises du Travail.

Pour revitaliser le dialogue dans l'entreprise et alimenter le dialogue social, il serait pertinent d'inscrire l'écoute des salariés dans les principes généraux de prévention, afin d'élargir les conditions du débat démocratique autour des transitions, notamment en impliquant l'ensemble des acteurs du travail.

Cette recommandation rejoint les préconisations formulées par le Cese en 2023 concernant les enjeux du travail et de santé-environnement face au changement climatique.

Plus largement, il serait utile de débattre collectivement de la notion de démocratie sociale et des enjeux de son renforcement dans l'entreprise : entre prérogatives et pouvoirs de l'employeur, dialogue sur le travail, élections des instances représentatives du personnel, **quels processus démocratiques doivent être renforcés dans l'entreprise pour favoriser les délibérations, le débat, l'engagement, le pouvoir d'agir, la performance et la qualité du travail ?**

8. Mobiliser de nouveaux acteurs

L'implication de nouveaux acteurs est essentielle pour adopter une approche systémique face aux défis posés par les transitions actuelles. Il s'agit notamment d'intégrer des ONG, des associations, des collectifs de citoyens et de nouveaux experts dans la réflexion et l'action.

Pour rendre ce fonctionnement collectif efficace, il est primordial d'accompagner les entreprises dans l'identification des ressources mobilisables et des parties prenantes externes pertinentes pour leurs projets de transition.

Outiller les entreprises afin qu'elles puissent collaborer efficacement avec leur écosystème permet de renforcer la cohérence et l'impact de leurs démarches, tout en favorisant une meilleure anticipation des enjeux et une prise en compte des attentes de l'ensemble des acteurs concernés.

“

Les salariés doivent sentir qu'ils peuvent peser sur les décisions. C'est un défi sur la citoyenneté dans l'entreprise;

TÉMOIGNAGE
SOITEC



Nous portons la volonté d'un accompagnement social du projet vers l'extérieur : les citoyens, les élus, les institutionnels

TÉMOIGNAGE
DILLINGER-HÜTTE

Favoriser la cohérence entre des temporalités hétérogènes

axe.3

Être en logique projet :
comment incruster
le dialogue social
tout au long des projets
numériques

ODILE CHAGNY
IRES



La nécessité de
s'attaquer à l'urgence
pour travailler sur
le long terme et le besoin
de cadre, secteur par
secteur, pour discuter
de l'anticipation
des changements

LUDOVIC VOET
CONFÉDÉRATION
EUROPÉENNE
DES SYNDICATS

9. Développer la planification dans le travail du dialogue social

La structuration du travail joue un rôle central dans l'organisation du dialogue social en permettant d'anticiper les besoins et les moyens, d'organiser les échanges entre les différents acteurs et les actions à mener. **La mise en place d'un agenda social s'avère particulièrement efficace dans les grandes entreprises et mérirait d'être davantage diffusée auprès des PME qui pourraient ainsi bénéficier d'une meilleure visibilité sur les sujets à aborder en matière de dialogue social.**

Il apparaît également nécessaire d'établir des liens entre les pratiques de planification au sein des entreprises et les dispositifs sectoriels tels que les Edec (Engagement développement de l'emploi et des compétences). Cette coordination au niveau des branches permettrait de mieux intégrer les enjeux liés aux transitions, d'anticiper l'évolution des compétences et de favoriser la concertation autour des impacts sur l'emploi et l'organisation du travail.

En structurant le travail dans les espaces de dialogue social, les entreprises se dotent d'outils pour anticiper les transformations et accompagner les salariés dans les changements à venir, tout en renforçant l'efficacité du dialogue social et la cohérence des actions collectives.

10. Accompagner et évaluer des phénomènes émergents et inspirants du dialogue social

Il est essentiel d'accompagner, d'évaluer et d'essaimer **les initiatives innovantes au sein des entreprises**.

Pour cela, il convient de soutenir et de valoriser les démarches de dialogue, en s'appuyant sur la capacité des acteurs à comprendre en profondeur les réalités de l'activité, du travail, de l'emploi et des métiers, permettant ainsi d'accompagner efficacement le changement par la concertation et la négociation.



La démarche globale sur la transition écologique traverse tous les services, toutes les actions de l'entreprise, en articulation avec les acteurs du dialogue social notamment dans le cadre de la commission environnement.

TÉMOIGNAGE
SOITEC

Il importe d'identifier, de capitaliser et de rendre visibles les initiatives qui témoignent du renouvellement des modes de production ou de l'adoption de trajectoires de bifurcation, lorsque celles-ci s'inscrivent dans le cadre du dialogue social ou expérimentent de nouveaux processus démocratiques.

“

S'appuyer sur le dialogue social pour accompagner la transformation du site et de l'activité nous a apporté une plus grande maturité aujourd'hui.

TÉMOIGNAGE
RENAULT FLINS-REFACTORY

Vers un paritarisme renouvelé



Accompagner une bifurcation des processus de dialogue, de délibérations (avec incertitude, imprévisibilité, irréversibilité, linéarité cassée)

ATELIER
SUR LA BIFURCATION
MODULE 1

Un paritarisme renouvelé s'impose comme un levier essentiel pour instaurer un dialogue social territorialisé efficace face aux enjeux de la transition écologique et de la transformation numérique. Ce modèle vise à faire descendre les défis des transitions dans toutes les instances concernées (emploi, travail, santé, formation, etc.), tout en soutenant l'action des entreprises grâce à un accompagnement renforcé des acteurs et à l'appui des instances dédiées.

L'inclusion active des parties prenantes dans la démocratie sociale apparaît indispensable afin d'assurer une représentation élargie et une prise en compte des attentes de tous dans les démarches engagées. Il devient ainsi nécessaire de repenser l'organisation du dialogue social territorial, afin d'intégrer de manière pertinente et ciblée les questions relatives aux transitions dans les espaces adéquats.

Cette évolution ouvre la voie à un dialogue social plus structuré, articulé et soutenable, en renforçant la concertation entre les acteurs de l'entreprise et en facilitant l'anticipation des transformations à venir.

C'est également une opportunité de réfléchir collectivement à une démocratie sociale renouvelée, capable d'articuler démocratie économique et citoyenne, tant dans ses principes que dans ses objets, ses acteurs, son périmètre et son fonctionnement.



TRAVAUX DES AUDITEURS ET AUDITRICES

COLLÈGE PRIVÉ

Mathieu Geffrier
SALESFORCE

Delphine Jacob
MEDEF 71

Antoine Vivier
IST

COLLÈGE SYNDICAL

Anne-Sophie Balle
CFDT

Jean-Marc Boulanger
CFTC

Mariette Rih
FO MÉTAUX

Fabienne Rouchy
CGT

Sandie Surre
CFE-CGC

COLLÈGE PUBLIC

Céline Jaeggy
UNEDIC

Catherine Levrat-Pinatel
ANACT

Virginie Maille
DDETS-PP 07

Cynthia Métral
DGFiP

Les perspectives à explorer en priorité

- S'appuyer sur l'ANI du 11 avril 2023 relatif à la transition écologique et au dialogue social pour **aller plus loin sur l'incitation à agir et favoriser la convergence des partenaires sociaux vers des dispositions obligatoires** en matière de concertation et de négociation collective, transposables dans le cadre légal
- S'appuyer sur **l'agenda social interprofessionnel et des accords autonomes** pour poursuivre les réflexions sur l'accompagnement des transitions par le dialogue social dont les branches pourraient se saisir
- Construire une trajectoire stable et sur le long terme des politiques publiques en matière de transition écologique **pour favoriser l'action des entreprises**
- Promouvoir les questions de dialogue social et de démocratie sociale **aujourd'hui et à l'avenir** **en formation initiale**
- Installer une réflexion sur les enjeux de **démocratie sociale, économique et citoyenne**, les évolutions nécessaires à un dialogue social responsable, renforcé et plus articulé dans les entreprises, les branches et les territoires, ainsi que sur la question de l'engagement des acteurs et de leur outillage

