



**HAL**  
open science

# Quel dialogue social pour accompagner la transition écologique ?

Bernard Gazier, Frédéric Bruggeman

► **To cite this version:**

Bernard Gazier, Frédéric Bruggeman. Quel dialogue social pour accompagner la transition écologique ?. 2024. halshs-04490862

**HAL Id: halshs-04490862**

**<https://shs.hal.science/halshs-04490862>**

Submitted on 5 Mar 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

CES

Centre d'Économie de la Sorbonne  
UMR 8174

**Quel dialogue social pour accompagner  
la transition écologique ?**

Bernard GAZIER, Frédéric BRUGGEMAN

**2024.02**



# **Quel dialogue social pour accompagner la transition écologique ?**

**Bernard Gazier**  
Centre d'Economie de la Sorbonne  
gazier@univ-paris1.fr

**Frédéric Bruggeman**  
Ex-expert auprès des comités d'entreprise

**Février 2024**

## Résumé

### **Quel dialogue social pour accompagner la transition écologique ?**

Ce texte propose, à partir du cas français, d'esquisser ce que pourraient être, en termes d'acteurs, d'objets et de structures, les évolutions du dialogue social au service d'une bifurcation écologique. Il vise à combler l'absence de réflexion actuellement patente sur les liens entre l'organisation du marché du travail et les urgences de l'écologie, ces liens étant le plus souvent résumés par l'idée d'emplois « verts » ou « verdissants » et celle de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises.

La réflexion procédera en trois étapes. Tout d'abord, en partant du dialogue social existant, nous examinerons et questionnerons brièvement les évolutions en cours (1). Ensuite nous introduirons une approche théorique normative : les « Marchés Transitionnels du Travail » (MTT), visant à construire des capacités collectives pro-actives de transition et d'action dans les champs du travail et de l'emploi (2). Enfin nous présenterons, en conséquence de cette approche, les changements d'objectifs et de leviers qui pourraient servir de base à un dialogue social renouvelé, concourant activement aux efforts des politiques publiques et aux initiatives citoyennes (3).

## Summary

### **Managing the ecological transition : Which social dialogue could support it ?**

This paper aims at sketching what should be, in terms of actors, objects and structures, the evolution of the existing social dialogue in order to contribute to triggering and managing the radical changes needed in the field of environment. Our elaboration takes place in a context of little, if any, existing reflection on the connection between the functioning of the labour markets and the urgent changes needed in production and consumption, beyond the so-called « green » or « greening » jobs and the idea of a corporate social and environmental responsibility.

We proceed in three steps. We start from the French situation and briefly asset recent changes (1), then introduce a normative theoretical perspective : the « Transitional Labour Markets » (TLM). Their aim is to build and structure collective capacities of transition and projects in the field of work and employment (2). Last, we discuss major changes in terms of coordination and bargaining targets and levers, in order to yield foundations to a renewed social dialogue, able to actively support public policy efforts and initiatives from the citizens (3).

**Keywords :** Social dialogue, Ecological transition, scarcity, labour market, quality of work.

**JEL codes :** J22, J24, J50, J62, J80

# Quel dialogue social pour accompagner la transition écologique ?

---

B. Gazier et F. Bruggeman

## Introduction

Le temps passe et la crise écologique s'amplifie. Les « limites planétaires » (Rockström *et al.*, 2009 ; Steffen *et al.*, 2015) se rapprochent dangereusement, sont en cours de franchissement ou déjà franchies (Richardson *et al.* 2023). Son développement est de nature à saper les fondements mêmes de nos sociétés ce qui, potentiellement, en fait une crise majeure du mode de production (Boyer 2015).

Pour autant, il ne s'est pas encore, loin s'en faut, produit d'événements considérés et reconnu par tous comme constitutifs d'une crise majeure et il est peu probable qu'il s'en produise dans un futur proche. Il y a là une différence importante avec la période du « New Deal », durant laquelle une bifurcation maintenant ancienne, le fordisme, est née. On constate une forte hétérogénéité dans les réactions face à cette crise et au moins quatre programmes de travail et d'(in)action, très différents, sont à distinguer. Le *climato-scepticisme* s'est métamorphosé en une redoutable force d'inertie dominant encore un ensemble de décisions essentielles<sup>1</sup>. Le *cornucopianisme*, qui regarde la science comme une corne d'abondance dans laquelle puiser pour trouver des solutions aux problèmes actuels ou futurs, est porteur de projets à ce jour peu réalistes techniquement ou économiquement (géo-ingénierie, captation et séquestration du CO<sub>2</sub> de l'atmosphère, ...). Centré sur la décarbonation, le *verdissement de l'économie* propose de concevoir des produits et des procédés de production « verts » pour remplacer et faire évoluer ceux, « bruns », existant (Pisani-Ferry, Mahfouz, 2023). La *bifurcation écologique* enfin se propose de modifier en profondeur les organisations sociales, les modes de production et de consommation pour que les activités humaines s'inscrivent dans les limites planétaires. Il faut alors sortir de la croissance (Laurent 2019), développer une « économie désirable » (Veltz 2021) dont les linéaments sont perceptibles dans l'émergence d'une « économie anthropogénétique » (Boyer 2020).

Pour esquisser ce que pourraient être les transformations du marché du travail et un dialogue social accompagnant une transition écologique nous proposons de partir de la dernière option, celle de la bifurcation. Celle-ci est selon le GIEC, urgente (GIEC 2018).

L'enjeu est de réinventer un mode de développement visant à maintenir le niveau de bien être obtenu et à l'assurer à toutes et tous, substituant la recherche d'une meilleure qualité de vie à l'accumulation de biens et de monnaie, pour organiser une réduction maîtrisée des flux de matières et d'énergie. Dans cette perspective, une réorientation des efforts de R&D, des investissements massifs dans les infrastructures, notamment énergétiques et des transformations profondes des

---

1 Cf. par exemple, les travaux sur les « bombes carbonées » (Kühne et al. 2022)

modes de productions doivent s'articuler à une forme de sobriété collective, afin qu'aient lieu les changements des modes de vie permettant de respecter les limites planétaires.

Face à ce défi nous proposons, à partir du cas français, d'esquisser ce que pourraient être en termes d'acteurs, d'objets et de structures, les évolutions du dialogue social au service d'une bifurcation écologique. Nous procéderons en trois étapes. Tout d'abord, en partant du dialogue social existant, nous examinerons et questionnerons brièvement les évolutions en cours (1). Ensuite, nous introduirons une approche théorique normative : les Marchés Transitionnels du Travail (MTT), visant à construire des capacités pro-actives de transition et d'action dans les champs du travail et de l'emploi (2). Enfin nous présenterons, en conséquence de cette approche, les changements d'objectifs et de leviers qui pourraient servir de base à un dialogue social renouvelé, concourant activement aux efforts des politiques publiques et aux initiatives citoyennes (3).

## **1. Adapter le dialogue social au défi écologique : les évolutions en cours**

Le dialogue social - forme particulière de démocratie se proposant de construire l'intérêt général à partir d'un processus de confrontation d'intérêts préalablement constitués en « corps » (Supiot 2010) – est au cœur de notre modèle social. Son importance devrait croître dans la perspective que nous explorons car bifurquer suppose de créer et entretenir des compromis politiques et sociaux ambitieux autour des changements à opérer. Ceux-ci se situent à la fois du côté de la demande (consommer, se nourrir, se loger, se déplacer) et du côté de l'offre (produire et travailler).

En partant des modalités de base du dialogue social (1.1), nous discuterons ce que pourrait ou devrait être un dialogue social accompagnant la bifurcation écologique au travers de deux questions principales : De nouveaux acteurs doivent-ils être introduits ? (1.2) Quelles conséquences sur son architecture et son contenu ? (1.3).

### **1.1 Le dialogue social existant et ses changements récents**

---

Instauré autour des intérêts représentés des employeurs et des salariés, le dialogue social moderne s'est historiquement construit du côté de l'offre. Doté de mécanismes juridiques (les accords) autorisant les compromis élaborés lors de négociations à s'appliquer à l'échelon auquel ils sont signés (établissement, sociétés, groupes, branche, pays ou ensemble multinational), ce dialogue est, dans les limites définies par les législateurs (parlements), producteur de droit. L'intérêt des parties à négocier dépend des pouvoirs qui leurs sont octroyés, lesquels diffèrent selon les traditions nationales et l'influence exercée par les partenaires sociaux.

On a pu rassembler l'essentiel de l'architecture actuelle du dialogue social au sein des pays de l'OCDE en quatre composantes (Gazier et Bruggeman, 2016a), chacune

d'entre elles étant susceptible d'une version « faible » et d'une version « forte » au sens de l'intensité du pouvoir reconnu aux partenaires sociaux.

**Tableau 1. Le dialogue social dans son noyau bilatéral de base :  
Quatre composantes et trois versions**

<b>Composantes du dialogue social :</b>	
<b>Version faible restreinte : (a + b)</b>	<b>Version forte : (A + B + C + D)</b>
<b>Version faible étendue : (a + b + c + d)</b>	
1. a) Information	A) Concertation
2. b) Négociation décentralisée	B) Négociation centralisée
3. c) Participation à la gestion d'institutions sociales	C) Responsabilité de la gestion d'institutions sociales
4. d) Codétermination marginale	D) Codétermination étendue

La version faible restreinte est caractéristique des pays anglo-saxons ; la version forte est illustrée par les pays nordiques et continentaux européens, la France ayant développé la version faible étendue.

Hétérogène dans ses déclinaisons nationales, le dialogue social a connu deux grandes évolutions. Aux négociations sur les salaires, le temps de travail et la protection sociale, toujours dominantes, ont été adjointes celles concernant l'égalité professionnelles entre hommes et femmes, les questions de santé, de sécurité au travail et d'organisations du travail (Askenazy 2004) et les mobilités contraintes (restructurations). Parallèlement, une tendance à la généralisation des procédures d'information et de consultation s'est accompagnée d'un affaiblissement des formes de dialogue social qui produisent des accords ou des engagements portant sur le fond (Freyssinet 2017).

C'est dans ce contexte que l'écologie est entrée formellement dans le dialogue social français en 2021. La loi dite Climat et résilience a ajouté les « *conséquences environnementales des décisions de l'employeur* » à la liste des sujets sur lesquels le CSE<sup>2</sup> doit être obligatoirement informé en vue d'une consultation et décliné les conséquences de cet ajout dans divers domaines<sup>3</sup>. Un ANI<sup>4</sup> relatif à la transition écologique et au dialogue social a été signé en avril 2023. Il reprend le terme de « transition juste », affirme que les acteurs du dialogue social sont les seuls partenaires sociaux, et promeut, sans créer d'obligation, un ensemble de bonnes pratiques.

---

2 Comité Social et Économique, anciennement dénommé « comité d'entreprise »

3 Cf. « Les clés du social » <https://www.clesdusocial.com/loi-climat-l-environnement-devient-un-objet-de-dialogue-social>

4 Accord National Interprofessionnel

## 1.2. De nouveaux acteurs ?

### ***Côté offre***

Écologiser la production suppose de réintroduire le temps long dans les décisions d'investissement (publiques et privées) et d'introduire l'écologie dans les décisions économiques (et donc dans les lieux de production). Trois modalités d'actions existent a priori : l'incitation, la planification et la modification de la nature et de la mission des entreprises elles-mêmes.

La première repose sur un jeu de subventions et d'interdictions. La consultation susmentionnée du CSE est cohérente avec cette option, qui ne donne cependant pas l'impulsion nécessaire à ce qu'une bifurcation se matérialise.

La mise en place d'une planification écologique (en débat en France) pourrait créer les espaces de dialogue similaires aux commissions tripartites du Commissariat Général au Plan durant les « trente glorieuses ». Un dialogue de ce type, limité à l'industrie, se déroule d'ailleurs actuellement au sein du CNI<sup>5</sup>. La planification française était cependant appuyée sur un important ensemble d'entreprises nationalisées (Rivier, 1969) en l'absence duquel les capacités opérationnelles d'une planification écologique restent à construire.

Un changement de nature de l'entreprise elle-même consiste à hybrider la logique de maximisation du profit par la prise en compte d'un intérêt écologique, en utilisant différents outils non exclusifs les uns des autres (statut d'entreprise à mission, obligation de tenue d'une comptabilité carbone voire écologique, proportionnalité des droits de vote au temps de présence dans le capital, ...) et repose *in fine* sur une distinction, aujourd'hui négligée, entre propriété des actions et propriété de l'entreprise (Robé 2015). On sait que la modification du cadre institutionnel et des modèles économiques d'entreprises influe sur le pouvoir de négociation des représentants des salariés (Giraud et al. 2021).

Mais, au-delà, la question de fond soulevée ici est celle de la représentation de l'écologie dans le dialogue social et donc de sa constitution en tant que « corps ». Deux options existent : intégrer des représentants d'ONG aux différents niveaux du dialogue social existant<sup>6</sup> ou confier aux organisations représentatives des salariés la mission de représenter l'écologie. Cette seconde option comporte un risque inévitable de conflit d'intérêts lorsqu'un arbitrage est, à court terme, à faire entre écologie et emploi ou revenus, et un « coût d'entrée » important en termes d'appropriation des sujets. Mais ce choix fait bénéficier l'écologie des moyens dont sont déjà dotés les partenaires sociaux et garantit la prise en compte de leurs intérêts immédiats dans d'éventuelles négociations.

Symétriquement, la désignation de représentants des ONG (préalablement constituées en collectif d'associations) revient à instituer des acteurs déjà organisés et au fait des dossiers, mais comporte un risque de manque de légitimité dans le champ social et, surtout, de fractionnement des champs de négociation entre « le social » et « l'écologique ».

---

5 Pour une présentation du Conseil National de l'Industrie, cf. <https://www.conseil-national-industrie.gouv.fr/>

6 Option écartée en France en 2007 par les partenaires sociaux



Quelle que soit l'hypothèse choisie, cette incarnation est difficile à imaginer opérationnellement sans modification de la nature de l'entreprise (cf. supra), fondant les possibilités de négocier et elle pose la question de la coordination entre Organisations Syndicales et ONG.

La création récente de deux alliances réunissant des organisations syndicales (y compris agricoles) et les principales ONG<sup>7</sup> intervenant à la fois dans le champ de l'écologie et dans ceux de la consommation, de l'alimentation, du logement, de la santé, ... va dans ce sens tout en constituant une tentative plus vaste de mise en dialogue et en réseau des intérêts concernés par une bifurcation écologique.

### **Côté demande**

Depuis plusieurs décennies de nombreuses associations (de consommateurs, de locataires, d'usagers ...), font vivre une forme de dialogue social non considéré comme tel, mais qui vient compléter le dialogue social côté demande. En France, dans la santé et les transports, ces associations se sont fédérées dans « France Assos Santé » (avec 20 000 représentants des usagers)<sup>8</sup> et La Fédération Nationale des Associations d'Usagers des Transports (Fnaut)<sup>9</sup>. Dans les autres champs (logements, alimentation, consommation générale), des associations nationales existent, qui ne sont pas (encore ?) fédérées.

Toutes ces organisations sont des associations de consommateurs<sup>10</sup>, agréées par l'État pour représenter des usagers de biens ou services. Elles ont donc une mission « amont » d'information indépendante des offreurs et « aval » de défense des consommateurs en cas de contestation ou litige, mais aussi de représentation des consommateurs dans les instances de décisions de l'État (Roux, Nabec 2016). Un dialogue existe donc, structurellement beaucoup plus faible que celui existant du côté de l'offre, car uniquement doté de structure d'information et de consultation. Son financement repose sur les cotisations et des subventions de l'État, le temps passé en représentation n'étant sauf exception pas pris en charge et le dialogue se déroulant avec la sphère publique quasi exclusivement.

L'action de groupe, introduite, de façon restrictive en France en 2014 (et objet d'une directive européenne en 2023) est l'un des moyens de renforcer ce dialogue, mais son bilan est, à ce jour, décevant (Gosselin, Vichnievsky 2021). Une autre piste possible, non exclusive mais de plus grande ampleur, est de doter ces organisations des pouvoirs leur permettant de négocier.

## **1.3. De nouvelles structures et de nouveaux contenus ?**

---

Selon les hypothèses et cas de figure formulés ci-dessus, l'impact de la transition écologique sur les composantes résumées dans le tableau 1 est variable. On peut retenir les points suivants :

---

7 Le Pacte pour le pouvoir de vivre en mars 2019 et Plus Jamais ça - Alliance écologique et sociale en janvier 2020. Cf. : <https://www.pactedupouvoirdevivre.fr/engagez-vous> et <https://alliance-ecologique-sociale.org/>

8 Cf. <https://www.france-assos-sante.org/presentation/qui-sommes-nous/>

9 Cf. <https://www.fnaut.fr/>

10 Certaines ayant été fondées par des Organisations Syndicales.

A minima un élargissement des expertises est nécessaire pour que le dialogue social accompagne l'organisation conjointe des changements des modes de vie, de l'emploi et du travail. C'est ici le niveau 1 qui est concerné, mais dans l'hypothèse d'un changement de nature des entreprises, le niveau 4 le serait aussi.

En termes de contenu, ce qui devrait être nouveau c'est le caractère systématique et systémique des négociations (niveau 2) à mener autour de la santé au travail, de l'inflexion des modes de vie et de consommation, de la gestion des temps de vie, de la gestion concertée des mobilités personnelles et professionnelles, de l'accès des parties à l'expertise environnementale, etc. Systématique car l'ensemble des champs devront être abordés et traités, et systémique car ils devront l'être en cohérence avec des changements d'organisation de la production et de comportements, et avec les limites planétaires et l'amélioration de la qualité de la vie.

Cette perspective peut amener à généraliser un type particulier de structure. En cas d'accord lors de négociation sur les rémunérations ou le temps de travail, celui-ci marque la fin du processus et sa mise en œuvre est rapide. A l'inverse, un accord visant à modifier des conditions de travail ou à faciliter des mobilités marque le début d'un processus dont la mise en œuvre doit être suivie pour lever les éventuels obstacles, vérifier que les objectifs peuvent être atteints et enquêter auprès des bénéficiaires pour en vérifier les effets réels. En d'autres termes, l'accord devient alors un plan d'action nécessitant un pilotage pour sa mise en œuvre.

Devraient donc se multiplier des structures d'accompagnement telles que celles déjà expérimentées lors des restructurations et qui pourront prendre deux formes. De simples commissions de suivi consultatives dans la version faible du dialogue social, des commissions de pilotage paritaires de la mise en œuvre de l'accord négocié, dans la version forte.

Un dernier niveau de dialogue social doit enfin être mentionné : le niveau territorial (DST) Les travaux sur ce dialogue ont montré qu'il constituait une diversification des espaces de négociation et de dialogue social en Europe (Jobert 2008) et ont souligné l'hétérogénéité et les limites des pratiques actuelles (Gazier et Bruggeman 2016b). La plupart du temps sans pouvoir normatif, élaboré par des acteurs sans compétences clairement reconnues, le rôle que pourrait jouer le niveau territorial tend progressivement à être réévalué et renouvelé. A ce jour, peu d'expériences concrètes ont été observées en France.

Cette rapide revue des évolutions en cours et possibles du dialogue social amène au constat que c'est par un renforcement de ce qui existe déjà en grande partie, que tend à se constituer un dialogue social d'accompagnement d'une bifurcation écologique. On voit mal comment de tels changements, principalement incrémentaux et adaptatifs, pourraient susciter non seulement l'adhésion des travailleurs, des entreprises et des communautés concernées, mais encore leur participation active.

## 2. Transitions justes, « Marchés Transitionnels du Travail » (MTT), capacités individuelles et collectives

Une expression s'est rapidement imposée pour indiquer la qualité première attendue de toute bifurcation écologique : « transition juste ». Cette notion doit être interrogée et précisée (2.1). Nous présenterons ensuite une approche combinant les « Marchés Transitionnels du Travail » (MTT) et les « capacités », susceptible de constituer la boussole des évolutions à venir du dialogue social et plus largement du marché du travail (2.2). Enfin, parce qu'elle présuppose une organisation collective de la sobriété, la bifurcation écologique peut apparaître comme punitive. L'objectif normatif pourrait bien être inverse : une lutte contre les formes modernes de la rareté, liant bien-être et émancipation (2.3).

### 2.1 Des « transitions justes » ?

---

Dès les années 1990, des syndicalistes nord-américains, ont posé le principe « No jobs on a dead planet » : Tony Mazzocchi aux E.U. (Leopold 2007) et Brian Kohler au Canada (Kohler 1998). Ils ont proposé l'idée de « transition juste », appliquée aux travailleurs victimes de reconversions pour raisons écologiques (usines polluantes, etc.) pour montrer qu'il fallait agir conjointement pour la protection de l'environnement et celle des travailleurs concernés.

Depuis lors ce concept de « transition juste », pas toujours clairement défini et très défensif, a été amplement repris, élargi et décliné dans deux directions principales. D'un côté les travaux du BIT (Rosenberg 2010 et ILO 2018) reprenant la problématique initiale, cherchent à la généraliser à tous les travailleurs et tous les groupes sociaux concernés par les défis climatiques et environnementaux. De l'autre, les stratèges des politiques publiques, par exemple dans le cadre de l'Union Européenne, cherchent à lier au volet écologique et économique un volet social. Le terme de « transition juste » fait désormais partie du vocabulaire des institutions européennes (voir par exemple European Commission 2021), mais on est loin d'un lien articulé entre les deux acceptions.

L'ouvrage récent d'Eloi Laurent, présenté comme un « manuel des transitions justes » (Laurent 2023), approfondit le concept en développant trois dimensions constitutives de la transition juste : « *de reconnaissance* », « *distributive* », « *procédurale* ». La première désigne « les inégalités d'exposition, de sensibilité et d'accès », soit l'inégale répartition de la qualité de l'environnement entre les individus et les groupes. La seconde caractérise les effets des politiques environnementales selon la catégorie sociale, par exemple les effets différentiels d'une taxe carbone. Enfin la troisième dimension porte sur l'inégalité dans la participation aux politiques publiques environnementales.

L'auteur applique ces trois composantes à ce que nous avons appelé le côté de la demande (santé, ville durable, ...). Appliquons-les aux enjeux du travail et de l'emploi : Les emplois polluants et dangereux relèvent de la première, les restructurations de la seconde et la capacité d'expression de la troisième. Il convient

dès lors de s'intéresser de manière plus large à l'organisation sociale du travail, de l'emploi, des mobilités et des carrières afin de donner un contenu mieux fondé à l'idée de « transition juste ».

## **2.2 Gérer les transitions personnelles et professionnelles de manière systématique et négociée**

---

Il est possible de penser la répartition des activités de travail et le marché du travail au sein de la société comme un mixte de transitions et de positions, qu'il s'agit de comprendre et de gérer. Une série de travaux depuis les années 1990 ont exploré cette voie : les « Marchés Transitionnels du Travail » (MTT ; Schmid et Gazier 2002, Schmid 2017). Cette approche a été articulée d'emblée aux analyses et prescriptions en termes de « capacités » (Sen 2000). Selon une synthèse récente effectuée dans le cadre du BIT (Delautre et al 2021), sont identifiés trois critères principaux permettant d'orienter les décisions collectives en matière de travail, d'emploi et de protection sociale : un travail décent et faisant sens ; un niveau de vie garantissant la satisfaction des besoins matériels (« freedom from want » : se libérer du besoin) ; et la liberté d'effectuer ses propres choix sur le marché du travail et dans sa vie personnelle, qui devient un but en soi (« freedom to act » : liberté d'agir).

Une représentation dynamique du marché du travail est au départ des MTT, qui considèrent l'ensemble des positions et travaux, rémunérés ou non, au cours des séquences de vie personnelle et professionnelle : formation initiale, travail domestique, bénévole, rémunéré, chômage, retraite... Les « transitions » sont alors les passages d'une position à l'autre, plus ou moins rapides, plus ou moins efficaces et plus ou moins organisés par des institutions. L'idée de « marché transitionnel » loin de désigner un processus permanent et individuel d'ajustement des offres et des demandes, désigne les procédures périodiques d'affectation et de rémunération des personnes à telle ou telle position temporaire ou durable. Elle se comprend en complémentarité avec l'idée de « marché interne » (Doeringer et Piore 1971) théorisant l'organisation des carrières au sein d'entreprises ayant choisi de stabiliser leur main-d'œuvre : les MTT d'une part en représentent la contrepartie externe relevant de la responsabilité des acteurs régulant le marché du travail et la protection sociale, et d'autre part en accentuent le contenu dynamique par l'ouverture sur la variété des carrières en interne.

Parmi les quatre principes gouvernant les transitions souhaitables (Schmid et Gazier op. cit.), on trouve tout d'abord l'« empowerment » au sens de Sen. Chaque transition doit permettre aux personnes qui s'engagent d'accroître leurs marges de manœuvre : les opportunités à leur disposition ainsi que leur capacité de décision autonome. Les trois autres principes sont : la solidarité avec les autres groupes professionnels et sociaux (autrement dit : pas de transitions « riches » pour les riches et de transitions « pauvres » pour les pauvres) ; la recherche de l'efficacité via la gestion spécialisée de transitions spécifiques à tel ou tel groupe dans telle ou telle situation, via le cofinancement et la renégociation périodique ; enfin, la gestion décentralisée par projets.

Les droits « transitionnels » dont il convient d'« équiper » les personnes complètent les droits sociaux par la technique des « droits de tirage sociaux » (Supiot 1999) et

permettent ainsi de rééquilibrer leur pouvoir de négociation sur le marché du travail.

Une telle perspective se donne ainsi pour tâche d'affronter la variété des risques sur le marché du travail et autour de lui : risques liés à l'exercice et à l'intensité du travail, à la précarité de l'emploi, à la variabilité des temps... tous risques dont l'intensification et la multiplication apparaissent aujourd'hui comme tendance et comme menace accrues dans le cadre de la bifurcation écologique.

## **2.3 Anciennes et nouvelles raretés, entre urgence et interactions**

A ce stade il est utile de revenir à un fil de réflexion plus ancien, en remontant aux diverses manières de concevoir la rareté, dont le constat initial est à l'origine même de l'économie à la fin du 18<sup>e</sup> siècle, cf. notamment les représentations en termes d'état stationnaire chez Malthus et Ricardo. En reprenant une des intuitions majeures de Michel Foucault (Foucault 1966) et en schématisant à outrance, nous sommes passés, avec l'enrichissement des sociétés au cours du 19<sup>e</sup> et du 20<sup>e</sup> siècles, de la « conscience de la rareté » à la « rareté de la conscience ».

Ce renversement peut s'observer et se décliner dans trois domaines successivement abordés par les économistes au cours du 20<sup>e</sup> siècle, logeant la rareté dans les manques de la subjectivité individuelle et non plus seulement dans les manques objectifs face à l'avarice supposée de la nature (Gazier 2003).

D'abord la rareté du *temps*, face à l'accroissement des richesses : la durée de vie n'augmente guère, particulièrement la durée de vie en bonne santé ; ensuite celle de *l'attention* : face à l'accroissement des informations disponibles, le défi cognitif de leur traitement par tout un chacun est démultiplié ; finalement celle de *la liberté* : L'auteur pertinent sur ce dernier point est A. Sen (op. cit.). Notamment son étude et sa dénonciation des « préférences adaptatives » (face à des contraintes fortes, les acteurs modifient leurs préférences et renoncent à leurs aspirations initiales) permettent de montrer que le libre choix n'est pas une donnée de fait mais un construit social complexe à entretenir en permanence.

Ce jeu qui va des raretés objectives aux raretés subjectives se « boucle » alors sur des raretés objectives aggravées, car elles se renforcent les unes les autres : les personnes les plus pauvres étant souvent les moins capables de prendre des décisions pertinentes à long terme, ce qui contribue à les enfermer dans leur pauvreté.

La brusque accélération du défi écologique vient intensifier cet enjeu des raretés, désormais pour l'ensemble des groupes sociaux : les différentes formes de rareté durcissent leurs interactions dans la dégradation de la situation planétaire et contribuent à bloquer notre capacité actuelle à en prendre la mesure et à la contrer.

Trois priorités avaient été identifiées dès les premières formulations des MTT : construire des consensus à partir d'expertises partagées dans le cadre de processus d'information qui aient un véritable caractère de concertation ; penser et outiller, et notamment au sein de l'entreprise, la gestion de toutes les transitions, personnelles et professionnelles ; donner une légitimité renforcée à l'expérimentation notamment locale et une priorité à l'exploration de solutions réversibles.

Ces trois priorités conduisent désormais à construire des bases de stabilisation, plus vastes et plus complexes que les garanties autrefois offertes par la grande entreprise industrielle, qui soient cohérentes avec une bifurcation écologique. Nommément : une protection sociale et des protections de l'emploi combinant leur rôle défensif avec un rôle *pro-actif* en faveur de la prise de risque et de la qualité de la vie, ce qui ne peut se faire, notamment pour les plus vulnérables, que dans le cadre de mobilisations et de garanties collectives. L'élargissement des options disponibles et la restauration d'un horizon long deviennent ainsi des prérequis pour l'organisation des négociations collectives et des politiques publiques, et des conditions nécessaires pour accompagner efficacement les bifurcations des choix de production et de consommation en cours ou à venir.

### **3 Vers un dialogue social liant bifurcation et émancipation**

On sait maintenant que la perspective d'une croissance indéfinie est non viable. Il est nécessaire de redéfinir le contrat social, et de rechercher de nouvelles garanties pour les populations de travailleurs, salariés ou non, et leurs familles, qu'on peut résumer par l'idée d'un nouveau plein emploi (3.1). Il en résulte des politiques et des négociations visant à découpler plein emploi et croissance (3.2). Une telle perspective conduit à mettre en avant sur le marché du travail un levier d'ajustement appelé à devenir dominant, la qualité (3.3). Il est enfin possible de revenir sur le rôle du dialogue social territorial (3.4).

#### **3.1 Élargir et renouveler l'idée de plein emploi**

---

L'idée traditionnelle du plein emploi a beaucoup évolué au cours du XXe siècle, passant du modèle industrialo-masculin à un impératif d'égalité de genre. Elle doit être aujourd'hui non seulement élargie mais profondément renouvelée. Élargie d'abord à de nouvelles positions reconnues comme telles parce qu'utiles à la société et à son développement : l'éducation des enfants, les soins apportés aux ascendants, la formation tout au long de la vie. Élargie ensuite à une progression du temps libre sous la double forme d'une réduction du temps de travail permettant de concilier vie personnelle et vie professionnelle, et, sur le temps long, d'un droit reconnu à des congés sabbatiques pour réaliser ses projets. Élargie enfin à une rémunération de ces positions à peu près équivalente à celle qui est assurée par le travail, salarié ou non, au sein de l'emploi.

En conséquence le plein emploi ne peut se définir comme une situation dans laquelle chacune et chacun aurait accès à un emploi quel qu'il soit. Il doit s'apprécier en dynamique, tout au long de la vie, en termes de séquences volontaires, négociées, et financées, de périodes de formation, de travail (au sens restreint actuel) dont il faut établir la qualité, de travail domestique équitablement partagé et financé, de travail bénévole et de temps choisis de vie. Le bénévolat occupe ici une place particulière. Utile à la société, il doit rester gratuit pour rester lui-même, mais il doit, bénéficier d'encouragements (par exemple sous forme de droits à des périodes régulières d'activité bénévoles et d'accès aux formations utiles).

Dans ce nouveau marché du travail, les critères d'autonomie et de progression sont redéfinis très au-delà du couple traditionnel : nombre d'heures et niveau de rémunération. L'ampleur des enjeux de cet élargissement doit être soulignée. La cohérence du régime d'accumulation « fordien » consistait à mettre en regard et en cohérence une dynamique de production et de consommation de masse, l'ensemble servant de base au contrat social. Nous sommes désormais à la recherche d'un compromis « post-fordien » dans lequel les perspectives d'accroissement indéfini de la consommation sont remplacées par un progrès multidimensionnel de la qualité de vie.

### **3.2 Un partage intertemporel et négocié du temps de travail**

---

Le découplage d'avec la croissance peut alors être formulé en termes d'une politique de partage intertemporel et négocié du temps de travail (Bruggeman et Gazier 2022). Sans revenir sur un débat qui a porté sur de nombreuses initiatives en France (avec les lois sur les 35 heures) et a fait couler beaucoup d'encre, on peut s'en tenir à quelques observations.

Le contrôle collectif négocié et proactif sur les marchés du travail exploite la possibilité de créer des passerelles : des positions transitoires permettant pour certaines d'entre elles de gérer les excédents mais aussi les pénuries de travailleuses. C'est ainsi, pour prendre un exemple bien connu, que la « job rotation » : remplacement des travailleurs durant leurs congés par d'autres préalablement formés, a été expérimentée deux fois à grande échelle au Danemark (de 1995 à 2000 et de 2010 à 2015). Elle a rempli deux fonctions, l'une étant de favoriser la reconversion et l'intégration de travailleurs sans gêner le fonctionnement des entreprises, et l'autre étant de créer un appel d'air sur un marché du travail subissant un niveau trop élevé de chômage. (Gazier et Bruggeman 2018). Dans une perspective d'amélioration qualitative ce dispositif peut être étendu pour favoriser formations et congés parentaux longs.

Le lien à de nouveaux modes de vie plus sobres peut être ainsi directement posé et exploré, et ses dimensions d'égalité et notamment d'égalité de genre tout autant que de protection de la planète passent au premier plan

Cet horizon négocié, égalitaire et réversible est susceptible d'accueillir plusieurs versions concernant la croissance, qu'il s'agisse de la ralentir, de l'immobiliser, de la transformer qualitativement ou de l'inverser. Il est probable que selon les ressources des territoires et des communautés les choix pourront différer. Une gestion collective des transitions et positions personnelles et professionnelles selon le programme de recherche et d'action des « Marchés transitionnels du Travail » permet d'orienter et d'outiller ces choix collectifs et les expérimentations en la matière.

### 3.3 Des ajustements via la négociation collective, la qualité des emplois et des travailleurs

---

Les ajustements sur le marché du travail mettent en jeu traditionnellement les prix et les quantités (effectifs et durée du travail), soit l'interaction des variations des salaires (plus ou moins flexibles) et des ouvertures et fermetures de postes de travail, soit directement décidées par les entreprises, soit résultant d'interventions publiques visant à faciliter les licenciements ou à écarter directement telle ou telle population du marché, cf. les préretraites.

Connue depuis longtemps, la critique de ces ajustements (Agell 1999) a consisté à remarquer en prenant l'exemple des restructurations que les travailleurs concernés étaient injustement pénalisés par des baisses de salaires ou des licenciements, cependant que les entreprises susceptibles de les réembaucher étaient inefficacement pénalisées par la nécessité d'attirer des candidats au moyen de hausses de salaires. Les choix effectués notamment par les promoteurs du « modèle suédois » depuis les années 1960 (modèle précurseur de ce qui a été proposé par les MTT) ont consisté à refuser d'enclencher le jeu sur les salaires et à socialiser, négocier et subventionner les mobilités – reconversions.

Cette stratégie se trouve d'ores et déjà mise en œuvre dans l'un des trois grands modèles constatés de gestion collective des restructurations (Gazier et Bruggeman (dir.) 2008), promu dans les sociétés nordiques : celui qui met l'accent sur les mobilités organisées et les efforts de formation/reclassement. On peut la systématiser en parlant d'un modèle d'ajustement *par les qualités et par la négociation collective*. Qualités du travailleur d'abord, avec ses compétences et ses capacités d'adaptation – reconversion. Qualité du travail et de l'emploi ensuite : On rejoint ici les travaux qui depuis les années 2000 ont visé à en mesurer les multiples dimensions (Erhel et Guergoat – Larivière 2016). Faire de la qualité du travail et de l'emploi un levier dominant d'ajustement sur le marché du travail permet de mettre en cohérence opérationnelle l'horizon renouvelé du plein – emploi et le refus de l'écologie « punitive », en faisant passer au premier plan les aspirations des travailleurs et de leurs familles. Cela permet aussi aux entreprises de procéder plus aisément aux ajustements qu'elles ont besoin de réaliser et de disposer des compétences utiles à l'amélioration des procédés et des produits.

Les ajustements sur le marché du travail privilégient alors la dimension collective et négociée, ce qui n'exclut pas des ajustements de salaires et d'effectifs mais les contrôle et les combine aux ajustements de qualité. Ceux-ci prenant plus de temps que les quantités et les prix pour être effectifs et produire leurs effets, il en résulte un rôle accru de l'anticipation à long terme.

Au niveau de l'entreprise (cf. Tableau 1, niveau 2), il convient d'instaurer un dialogue sur l'affectation des gains de productivité. Il s'agirait d'affecter ceux-ci à la qualité, à la fois qualité de la production, mais aussi qualité de vie des salariés : réduction du temps de travail comme on l'a vu plus haut, mais aussi meilleur contrôle de l'intensité et des rythmes de travail, meilleure articulation entre vie professionnelle et personnelle, etc. La société de consommation responsable de la crise écologique a privilégié la quantité (notamment sous forme de salaires et de production de masse) et il s'agit de faire évoluer l'arbitrage quantité – qualité, ce qui



suppose, entre autres, un dialogue structuré entre l'entreprise employeuse et ses salariés.

En élargissant la perspective, l'horizon « capacitant » (Sen op. cit.) dans l'entreprise dépasse l'adaptation des compétences aux besoins d'un poste pour promouvoir l'adaptation aux besoins plus larges de l'entreprise et des travailleurs. Apprentissages et management participatif entrent ici en interaction pour définir une « organisation capacitante » développant la dimension émancipatrice et collective de l'employabilité (Zimmermann 2021). On peut relier ces traits et ces exigences aux débats et pratiques sur la codétermination dans ses différentes versions (Clerc et Favereau 2020) : associer les travailleurs aux décisions qui les concernent permet de rendre l'entreprise plus légitime et la répartition des pouvoirs en son sein plus équilibrée.

Il s'agit aussi désormais, en prenant appui sur l'expertise des partenaires sociaux et des organisations écologiques, d'ouvrir les délibérations et les décisions sur les caractéristiques environnementales des produits et sur la manière de les produire, et donc sur les modes de vie, à de nouveaux acteurs (cf. partie 1) prenant directement en charge les nouvelles priorités. En quelque sorte, organiser l'émergence d'une entreprise « réflexive », prenant en compte systématiquement les conséquences écologiques de ses choix.

### **3.4 Vers un rôle renouvelé du dialogue social territorial**

---

Nous avons souligné les faiblesses du DST. Il remplit pourtant de multiples rôles, qui vont de l'intégration des acteurs (salariés comme employeurs) marginalisés, à la gestion de services sociaux, en passant par les restructurations et l'articulation des horaires entre services publics et entreprises. Simultanément, les divers territoires (Régions, Communautés de Communes et d'Agglomération notamment) sont pertinents s'il s'agit d'identifier et d'affronter les conséquences concrètes collectives des défis en cours : climat, biodiversité, pollution... et ceux-ci révèlent de très forts besoins de coordination et d'articulation aux décisions proprement politiques. Un renouvellement du DST est donc nécessaire, qui passerait par la reconnaissance d'un pouvoir de décision, au-delà de la production d'expertise et de la formulation de recommandations. C'est sans doute un des points sur lesquels un vrai changement pourrait se manifester.

Cette approche, déjà envisagée sous la forme de « covenants » (engagements multi-acteurs) dans la perspective des MTT (Schmid 2015), appelle de nouveaux « contrats sociaux territorialisés » (Stiegler et al. p. 100) dans lesquels les associations de défense de l'environnement devraient combiner leurs efforts avec les différentes communautés territoriales dont les régions, les municipalités et les partenaires sociaux. Avec la mise en réseaux tant à l'échelle nationale qu'internationale, ces territoires « réticulaires » auraient pour tâche de faire émerger une série de « coalitions des communs » (Duverger 2021).

## 4 Conclusion

Sommes-nous dans l'utopie ?

Nous avons exploré l'idée qu'en liant dialogue social et émergence d'un nouveau modèle social, on peut tenter de systématiser ce qui en l'état rassemble, en France notamment mais aussi ailleurs en Europe des pratiques disparates et des changements incrémentaux.

La perspective tracée dans nos parties 2 et 3 est d'ores et déjà explorée par les acteurs politiques et sociaux, sans que sa cohérence en soit exploitée. Les réalisations concrètes les plus marquantes sont associées à l'existence et l'action de partenaires sociaux forts tels qu'on les observe dans l'Europe du Nord ou l'Europe continentale. Le dialogue social français, caractérisé par la faiblesse relative des partenaires sociaux et l'importance redistributive et réglementaire de l'État, est cependant dans une position intermédiaire non dépourvue d'atouts : il est notamment mieux équipé et plus ambitieux que celui qui caractérise les pays anglo-saxons, limités comme on l'a vu aux consultations et à la négociation décentralisée au niveau des entreprises.

Ce sont probablement des chocs et des crises qui pourront faire bouger les lignes et permettre de mobiliser, en lieu et place d'ajustements autoritaires et si les appuis politiques sont obtenus (comme lors du « New Deal »), les ressources d'un approfondissement de la démocratie : une démocratie d'appropriation (Rosanvallon 2020) à la construction de laquelle le dialogue social est essentiel, parce qu'il donne aux individus dont les intérêts sont en cause la possibilité de se constituer en collectifs capables de négocier. En retour ces négociations, en articulation avec l'approfondissement de la démocratie, contribueront à construire concrètement la transition écologique.

## Références

Agell J. 1999, « On the benefits from rigid labor markets: norms, market failures and social insurance », *The Economic Journal*, vol. 109, n°453, p. 143 - 164

Askenazy Ph. (2004), *Les Désordres du travail*, Seuil

Boyer R. (2015), *Économie politiques des capitalismes*, La découverte

Bruggeman F. et Gazier B. (2022), « Vers un plein emploi de transition écologique ? », Contribution au colloque 2022 de l'Association Française d'Économie Politique, Amiens, juin

Clerc C. et Favereau O. (2020), *Modèles de gouvernance d'entreprise : structure, diversité, évaluation et prospective*, Rapport pour le BIT, octobre

Delautre G., Gardiner D. et Verick S. (2021), « Moving towards a life course perspective to labour market transitions: approaches and challenges », *Background paper n°1*, Background Papers Series of the Joint EU - ILO Project « Building Partnerships on the Future of Work », European Commission and ILO, 26 p

Doeringer P. et Piore M. (1971) 1985, *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Sharpe

Duverger T. 2021, *Utopies locales. Les solutions écologiques et solidaires de demain*, Les Petits Matins

Erhel C. et Guergoat-Larivière M. (2016), « La qualité de l'emploi » *Idées économiques et sociales*, 185 (3), p. 19-27

European Commission (2021), *European Pillar of Social Rights Action Plan: A Strong Social Europe for Just Transitions and Recovery*, Employment, Social Affairs and Inclusion

Foucault M. (1966), *Les mots et les choses*, Gallimard

Freyssinet J. (2017), *Le dialogue social : nouveaux enjeux, nouveaux défis*, Rapport pour le BIT, Département gouvernance et tripartisme, 65 p., novembre

Gazier B. 2003, « Au fondement d'une réforme du marché du travail : Les « marchés transitionnels du travail » et la gestion contemporaine de la rareté », *L'année sociologique*, vol. 53, n°2, p. 223 à 344

Gazier B., Bruggeman F., Dir. (2008), *Restructuring Work and Employment in Europe*, Cheltenham. Edward Elgar.

Gazier B. Bruggeman F. (2016 a), « Dialogue social et dialogue social territorial au début du XXIe siècle. Un essai de théorisation » *Négociations* 2016/2 (n° 26)

Gazier B. Bruggeman F. (2016 b), *Tripartisme et Dialogue Social Territorial*, Rapport pour le BIT France

Gazier Bernard Bruggeman Frédéric 2018, « Vers une « job rotation » à la française ? » *Personnel. La revue de l'ANDRH*, pp.60 - 61.

GIEC (2018), *Réchauffement planétaire de 1,5 °C. Résumé à l'intention des décideurs, Résumé technique et Foire aux questions*, OMM, PNUE

Giraud B., Signoretto C., Alfandari F., Bérout S., Sanson D., Berthonneau C., Biaggi C. et Haute T. (2021), Reconfigurations des usages et des pratiques du “dialogue social” en entreprise dans un contexte de changement socio-productif et institutionnel” *Rapport d’Etudes* n°12, DARES

Gosselin P., Vichnievsky L. (2021) “*conclusion des travaux d'une mission d'information sur le bilan et les perspectives des actions de groupe*”. Rapport d'information n°3085. Assemblée Nationale

ILO (2018), « Just Transitions towards Environmentally Sustainable Economies and Societies for All », *ILO-ACTRAV Policy Brief*

Jobert A. Dir. (2008) « Les nouveaux cadres du dialogue social. Europe et territoires ». Peter lang ed.

Kohler B. (1998) « Just Transitions – a Labor View of Sustainable Development », *CEP Journal on-line*, Summer, vol. 6, n°2

Kühne K., Bartsch N., Driskell Tate R., Higson J., Habet A., (2022) *Carbon Bombs” - Mapping key fossil fuel projects*, Energy Policy 166. Elsevier

Lasaire 2023, « Pour une transition écologique socialement juste et planifiée », *Cahiers du Lasaire*, Octobre

Laurent E. (2019), *Sortir de la croissance : mode d’emploi*, Les liens qui libèrent

Laurent E. (2023), *Economie pour le XXIe siècle. Manuel des transitions justes*, La Découverte

Leopold L. (2007), *The Man Who Hated Work and Loved Labor: The Life and Times of Tony Mazzocchi*, Chelsea Green Publishing Company

Pisani-Ferry J., Mahfouz S. (2023) « *Les incidences économiques de l’action pour le climat* », Rapport à la Première ministre. France Stratégie.

Richardson et al. (2023), « Earth beyond six of nine planetary boundaries », *Science Advances*, 9 (37)

Rivier J. (1969) “*La place des entreprises publiques dans l’économie française*” *Économie et Statistique*, année 1969, N°6.

Robé, J-Ph. (2015) « *Le temps du monde de l’entreprise. Globalisation et mutation du système juridique* ». Dalloz

Rockström J. et al. (2009), « A safe operating place for humanity », *Nature* 461, p. 472- 475

Rosanvallon P. (2020), *Le siècle du populisme. Histoire, théorie, critique*, Seuil

Rosenberg A. (2010), « Building a just transition: the linkage between climate change and Employment », *International Journal of Labor Research*, Vol. 2, issue 2, p. 125 - 162

Roux D., Nabec L. (2016) *Protection des consommateurs : Les nouveaux enjeux du consumérisme*, EMS

Schmid G. (2015), “Sharing Risks of Labour Market Transitions: Towards a System of Employment Insurance”, *British Journal of Industrial Relations*, 53 (1), p. 70 - 93

- Schmid G. (2017), « Transitional Labour Markets: theoretical foundations and policy strategies », *The New Palgrave Dictionary of Economics*, Basingstoke, Palgrave Mac Millan
- Schmid G. et Gazier B. (dir.) (2002), *The Dynamics of Full Employment: Social Integration Through Transitional Labour Markets*, Edward Elgar
- Sen A. (2000), *Un nouveau modèle économique. Développement, justice, liberté*, Odile Jacob
- Steffen W. et al. (2015) « Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet ». *Science*, Vol. 347 N° 6223
- Stiegler B. et le collectif Internation (2021), *Bifurquer, Les liens qui libèrent*, 424 p.
- Supiot A. (2010) « La loi Larcher ou les avatars de la démocratie représentative », *Droit Social* N° 5, mai
- Supiot A. (1999), *Au-delà de l'emploi*, Flammarion
- Veltz P. (2021), *L'économie désirable. Sortir du monde thermo-fossile*, Seuil, Collection République des idées.
- Zimmermann B. (2021), « Employabilité et organisation capacitante : un fait organisationnel total » in Noël F. et Schmidt G. (dir.) (2021), *Employabilité et mutations industrielles*, ISTE Editions, London, p. 51 - 65