



Camille Dupuy, Vincent Pasquier

Des négociations “vertes” ?

**Les régulations du travail, de l'emploi
et de la production face à la crise
écologique**

Les travailleurs et leurs organisations syndicales sont-ils, peuvent-ils, doivent-ils être des acteurs de la lutte contre les dégradations environnementales ? Le point de départ de nos recherches est de répondre triplement oui à ces questions.

Alors que les entreprises sont des entités éminemment polluantes, auxquelles sont attribuées environ la moitié de l'empreinte carbone de la France et que le consensus est désormais acquis qu'il est impératif et urgent de réduire les multiples destructions des environnements terrestres et marins, les travailleurs sont depuis l'intérieur de l'entreprise en première ligne pour agir sur les enjeux écologiques. Par ailleurs, les projections économiques sont unanimes pour montrer les effets de la transition écologique sur l'économie et l'emploi et donc sur les travailleurs eux-mêmes¹. Malgré la diversité des chiffres énoncés, les projections en termes d'emploi se rejoignent autour de l'idée que des secteurs entiers sont appelés à interrompre leur activité productive (comme les industries extractives) ou la faire évoluer (pour l'industrie lourde, les transports, ou encore

Camille Dupuy est professeure des universités en sociologie à l'Université Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, Université Paris Saclay, Printemps & CEET.

Vincent Pasquier est professeur agrégé en science de gestion à HEC Montréal, CRIMT.

1- Les incidences économiques de l'action pour le climat : focus sur le marché du travail. Rapport thématique de la mission présidée par Jean Pisani-Ferry. France Stratégie/Dares 2023.





l'agriculture) avec des conséquences ambiguës sur l'emploi (destructions dans certains domaines et créations dans d'autres). Par exemple, le think tank The Shift Project évalue, dans son Plan de transformation de l'économie française élaboré en 2021 et qui vise à décarboner l'économie, un gain net de 300 000 emplois. Celui-ci cache en fait de grandes disparités selon les secteurs, entre ceux qui bénéficieraient des efforts de décarbonation (et notamment l'agriculture, pour un gain de 500 000 emplois) et d'autres qui verraient leurs effectifs se réduire, comme le secteur automobile ou le transport routier. De son côté, l'Ademe projette un solde positif de 500 000 emplois d'ici 2030 et jusqu'à 1 million en 2050. Les conséquences de cette transition sont également ambiguës sur le travail et sur sa qualité. En effet, les emplois « verts », qui représentent plus de 400 000 emplois en 2022 selon l'Ademe, ne sont pas nécessairement de meilleure « qualité » que les emplois bruns, souvent mieux protégés et mieux rémunérés².

Face à cette situation, le rôle à jouer pour les travailleurs et travailleuses pour déterminer des trajectoires économiques soutenables et des garanties d'emploi acceptables est immense. Il a été réaffirmé récemment dans la législation française. La loi d'août 2021 dite « loi climat » a ainsi instauré un volet environnemental dans les procédures d'information, de consultation et de négociation collective. Celles-ci doivent désormais prendre en compte les conséquences environnementales de la production. Cependant, presque la moitié des représentants des salariés déclare que temps passé à débattre des conséquences environnementales de l'activité de l'entreprise est peu ou pas du tout important³. Dans la suite, un accord national interprofessionnel signé en avril 2023 – malgré l'absence de dimensions contraignantes – rappelle que « *l'implication des salariés et leurs représentants dans les actions menées en faveur de la transition écologique est déterminante pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise* ». Cependant, si les représentants de la direction déclarent pour plus de

2- Voir notamment : M. Bachelot, Comment définir et analyser les « emplois verts » ? Une revue de la littérature, in Socio-économie du travail, n°13, 2023 ; C. Peugny et G. Rieucau, Introduction. Emploi, travail et environnement : l'heure des transitions ? in Travail et emploi, 2021

3- Relations professionnelles et négociations d'entreprise, Dares, 2023.





la moitié prendre en compte l'impact environnemental de leurs activités, ils sont très rares à en faire une préoccupation prioritaire⁴. Ainsi, si les juristes du travail se félicitent de ces avancées⁵, ils s'interrogent sur la mise en pratique de ces nouvelles règles de dialogue social au travail et des possibilités d'un véritable « *droit social à vocation environnementale* »⁶.

En tant que chercheur et chercheuse en sciences sociales, nous nous intéressons pour notre part aux traductions concrètes dans les entreprises de ces « négociations vertes »⁷ en analysant ce que d'autres avant nous ont qualifié de *green bargaining*⁸. Concrètement, que se passe-t-il en pratique dans les entreprises dans lesquelles s'ouvre un débat autour des enjeux environnementaux et quels sont ces enjeux ? Pour répondre à ces questions, nous proposons dans un souci pédagogique de classer les négociations vertes en cinq types, en fonction de la position des acteurs de la négociation. Schématiquement, les représentants des travailleurs comme des directions peuvent occuper des positions variées face aux enjeux écologiques, depuis des positions de déni (il n'y a pas de problème ou bien le problème est ailleurs) jusqu'à des positions proactives (il y a urgence à s'emparer du sujet et à rediriger l'économie et les emplois vers des perspectives plus soutenables) en passant par des positions intermédiaires davantage attentistes (conscience du problème mais crainte des répercussions sociales et économiques). Dans la pratique, nous avons rencontré cinq configurations de « négociation verte » issues de la rencontre entre ces positions :

1) Le « corporatisme brun » est caractérisé par la fabrication d'un consensus entre les représentants des employeurs et des salariés pour s'opposer ou refuser la transition écologique, en niant les coûts environnementaux de l'activité

En tant que chercheur et chercheuse en sciences sociales, nous nous intéressons pour notre part aux traductions concrètes dans les entreprises de ces « négociations vertes » en analysant ce que d'autres avant nous ont qualifié de *green bargaining*.

4- Idem.

5- C. Vanuls, Regard sur les attributions environnementales du CSE à la lumière de la loi Climat et Résilience du 22 août 2021 in Chroniques du travail, 2023

6- A. Casado, Le droit social à vocation environnementale : vecteur de durabilité de l'entreprise, LexisNexis, 2024

7- C. Dupuy, V. Pasquier, Introduction : 50 nuances de vert. La négociation de la transition écologique, une proposition de typologie in Négociations, n°40, 2024

8- Houeland Camilla, Jordhus-Lier David, "Not my task": Role perceptions in a green transition among shop stewards in the Norwegian petroleum industry in Journal of Industrial Relations, n° 64.





ou bien en insistant (souvent à raison) sur le coût social et financier de la transition en l'absence d'alternative crédible. Cette position se retrouve plus particulièrement dans les entreprises des secteurs de l'énergie fossile, notamment lorsque le modèle économique du pays repose sur ce type d'industrie comme en Australie ou en Argentine, mais aussi en France lorsque la menace sur l'emploi conduit des organisations syndicales à s'allier à leur direction pour œuvrer contre l'interdiction des polluants éternels pourtant éminemment dangereux.

2) A l'opposé, dans le « corporatisme vert », le consensus entre les représentants des employeurs et des salariés s'obtient autour de mesures protectrices pour l'environnement. Conscients que la lutte environnementale n'est pas une option et qu'il vaut mieux anticiper les réformes pour limiter les dommages sur les emplois d'une transition qui serait subie, ces négociations permettent de concilier justice sociale et justice environnementale en accompagnant la transformation des organisations et des emplois (formations, reconversions). De ce point de vue, les réflexions conduites très en amont au sein des entreprises du secteur automobile, que ce soit en Allemagne ou en France, ont permis de rediriger l'économie tout en évitant ou limitant la casse sociale. Pour ces négociations, l'appui des outils et des acteurs partenaires permettant de dresser un état des lieux de la situation et des possibles est primordial, que ce soit le réseau des sentinelles vertes déployé à la CFDT, le Radar Travail environnement monté par la CGT, le collectif Pour un Réveil écologique ou encore la boîte outil des CSE proposée par le Printemps écologique.

3) Entre ces deux positions, les « négociations marginalistes » sont celles où les postures syndicales et patronales se rejoignent pour n'intégrer les enjeux environnementaux qu'à la marge de leur agenda de négociation. Poursuivant une stratégie de « croissance verte », ces négociations se centrent sur des enjeux écologiques périphériques à l'activité de l'organisation, que ce soit en termes de mobilité douce, d'alimentation durable, d'économies d'énergie ou de recyclage de déchets de bureau. Dans les recensions des accords qui ont été conduites au Canada comme en France, c'est ce type de négociation qui prédomine très largement.





Peu coûteuses pour l'entreprise mais avec peu d'effets sur les dégradations environnementales, ces mesures marginales témoignent aussi de la difficulté pour les représentants des travailleurs à construire un rapport de force pour peser sur la redirection écologique, c'est-à-dire sur le cœur des stratégies des entreprises.

4) Dans le « conservatisme social », les représentants des travailleurs et des directions s'opposent. Alors que la direction, pour des raisons stratégiques, réglementaires ou financières, s'engage sur la voie de la transition écologique, les travailleurs s'y opposent, mettant en avant les coûts sociaux (voire environnementaux) des projets proposés. Les salariés sont alors coincés dans le fameux « *dilemme emploi-environnement* »⁹ faute de protection sociale ce qui les conduit à exiger un moratoire, par exemple lors des fermetures d'usine à charbon en France.

5) Enfin, dans une logique inversée, la « lutte des éco-classes » rejoue en la verdissant l'opposition des travailleurs engagés pour une redirection sociale et écologique, et les employeurs qui tiennent à conserver leurs privilèges dans un monde capitaliste et pro-croissance. Dans cette situation, le dialogue se fait rapport de force par le conflit. Les syndicats y deviennent les représentants de l'éco-classe ouvrière, exploitée au travail et surexposée aux risques environnementaux. Les mobilisations se font la plupart du temps de pair avec les associations de défense de l'environnement et les riverains qui dénoncent les pollutions non seulement globales mais aussi locales. A rebours du « *dilemme emploi / environnement* », les salariés se battent pour la fermeture de sites polluants, comme cela a par exemple été le cas sur le site sidérurgique de Tarente en Italie.

Quels sont alors les éléments permettant de construire un rapport de force syndical permettant d'agir pour la transition économique, sociale et écologique, que ce soit avec (« corporatisme vert ») ou contre (« lutte des éco-classes ») les employeurs, tout en dépassant les mesures marginales et discrètes réduites à la portion congrue de l'activité pro-

Dans le « corporatisme vert », le consensus s'obtient autour de mesures protectrices pour l'environnement. Ces négociations permettent de concilier justice sociale et justice environnementale en accompagnant la transformation des organisations et des emplois.

9- N. Räthzel et D. Uzzell, Trade unions and climate change: The jobs-versus-environment dilemma in Global Environmental Change, n° 21, 2011.





ductive (« négociations marginalistes ») ? Nous identifions plusieurs pistes.

Tout d'abord, dans les relations sociales en général et plus particulièrement sur un enjeu transversal comme l'écologie, la place occupée par les pouvoirs publics est déterminante. En effet, l'État est à la fois régulateur (il impose des normes contraignantes qui poussent à négocier), planificateur (pour envisager collectivement les projets de reconversion en amont des échéances) mais aussi garant du risque (pour protéger les salariés contre les risques économiques de la transition). Ainsi, il apparaît urgent que soient poursuivis deux chantiers : celui d'une planification de la transition économique, sociale et écologique qui anticipe les besoins en termes de formations et de reconversion de la main d'œuvre ; celui d'une sécurité sociale écologique qui garantisse, le temps que la transition s'opère, la garantie d'emploi et de rémunération sans laquelle les travailleurs resteront bloqués entre fin du mois et fin du monde.

Ensuite, pour que les travailleurs puissent agir sur les enjeux écologiques au sein de leurs organisations syndicales et instances de représentation du personnel, ils doivent reconstruire un rapport de force. Les stratégies de résistance à la transition ne doivent pas donner l'image de salariés climatosceptiques et déconnectés des dangers mais bien de salariés dos au mur, sans autre alternative que de poursuivre à produire au détriment de leur santé, de celle de leur entourage et de celle de la planète. Alors que la promotion du « dialogue social » n'a jamais été aussi importante¹⁰, il est urgent de renforcer les moyens pour le conduire et la possibilité pour les salariés non seulement de s'exprimer et de proposer mais aussi de contester et de s'opposer aux décisions stratégiques de l'employeur.

Enfin, les représentations qu'ont les acteurs du rôle qu'ils doivent jouer dans la transition écologique sont déterminantes. En somme, quel est le périmètre d'action des organisations syndicales, des sections syndicales d'entreprises ou encore des CSE ? Garantir l'emploi, les rémunérations,

10- E. Béthoux, Institutionnaliser le dialogue social. Heurs et malheurs d'une catégorie d'action publique. B. Giraud et J. Pélisse, Un dialogue social sous contrôle, Presses Universitaires de France, 2024





promouvoir l'égalité professionnelle, l'emploi des seniors, améliorer la qualité de vie au travail, le dialogue professionnel, garder un œil sur la performance des entreprises, leurs décisions d'investissement, descendre dans la rue contre une nouvelle prochaine réforme des retraites... et puis s'engager dans une transition écologique de l'activité et des emplois. Les élus et représentants sont submergés de préoccupations. Une réflexion doit être conduite sur la manière de passer du vœu pieu d'une « transition juste », c'est-à-dire économiquement, socialement et écologiquement soutenable, à des actions concrètes et pratiques qui aillent au-delà de baisser le chauffage d'un degré et avoir un menu végétarien à la cantine, de manière que la comptabilité de la performance soit désormais assise sur le bien-être social écologique plutôt que sur une croissance sans fin. Que ce soit par la mise en place d'indicateurs de performances environnementaux à toutes les échelles ou par le déploiement de grands plans d'investissement économique et dans les compétences au sein des accords GEPP (Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels), les partenaires sociaux doivent dans chaque entreprise anticiper les changements pour y faire face en concertation avec les branches et au niveau interprofessionnel. Pour cela, les alliances avec les associations environnementales et les partis politiques verts permettraient d'avancer conjointement dans les mondes économiques, associatifs et politiques. Il est par ailleurs nécessaire de poursuivre les efforts de concertation de manière à assurer une cohérence entre les différents niveaux de négociation des organisations syndicales (entreprise, branche, interprofessionnel). Cette cohérence est aussi la clé pour un renouveau syndical social et écologique à la fois.

Les élus et représentants sont submergés de préoccupations. Une réflexion doit être conduite sur la manière de passer du vœu pieu d'une « transition juste », c'est-à-dire économiquement, socialement et écologiquement soutenable, à des actions concrètes et pratiques.

