



PARCOURS
**DIALOGUE SOCIAL
ET ENVIRONNEMENTAL**
2025-2026

Imaginer
les futurs
du dialogue social
et environnemental

PRÉSENTATION
DES TRAVAUX DE PROSPECTIVE
PARTICIPATIVE
DES 19 MARS ET 19 MAI 2026



Imaginer les futurs du dialogue social et environnemental

ÉDITO | P.5

Méthode de la démarche prospective | P.6

L'EXPLORATION CRÉATIVE | P.6

RETOUR VERS LE PRÉSENT | P.7

NOTE SUR LES PARTICIPANTS | P.8

1. Ce qui émerge :

Interprétation des signaux issus des fictions. | P.9

1.1. UNE LOI, DEUX LECTURES, NOTRE DÉTOUR PAR LE FUTUR | P.9

1.2. TRAVERSÉE DES FICTIONS : PREMIERS ÉLÉMENTS DE LECTURE | P.10

1.3. CONCLUSION : DES PARTICIPANTS QUI BOUGENT LES LIGNES | P.12

2. Analyse détaillée | P.13

2.1. EN TOILE DE FOND : L'ASPIRATION À UN DIALOGUE SOCIAL PLUS FLUIDE | P.13

2.2. LES DÉRÈGLEMENTS ÉCOLOGIQUES IMPACTENT PROFONDÉMENT LE DIALOGUE SOCIAL | P.14

2.3. ÉLARGIR LE PÉRIMÈTRE DES ACTEURS DU DIALOGUE | P.19

2.4. RENOUVELER LES FORMES POUR RENOUVELER LE FOND | P.22

ANNEXE | P.26

LES 53 FICHES « INGRÉDIENTS DU DIALOGUE SOCIAL DE DEMAIN | P.26

À PROPOS | P.38

REMERCIEMENTS | P.39





édito

Le 19 mars 2026, sous les vieilles pierres de la Citadelle de Marseille et les voûtes du Palais du Pharo, onze écrivains et écrivaines avaient rendez-vous avec les 120 participants du parcours « Dialogue social et environnemental » de la Convention des Entreprises pour le Climat.

Issues de près de 40 organisations, dont elles représentaient à parité des représentants de la fonction RH et des représentants des salariés, les personnes réunies à Marseille avaient déjà entamé un chemin commun pour comprendre les conséquences des dérèglements écologiques sur leurs entreprises. Il était déjà clair pour elles qu'une « transition juste » des entreprises ne se concevait qu'appuyée sur un dialogue social (et environnemental) renouvelé et vivant.

Oui, mais comment ? L'équipe de la Convention des Entreprises pour le Climat a fait le pari osé de s'associer au Réseau Université de la Pluralité (u+) pour proposer aux participants une démarche de « prospective spéculative » en deux temps. Le 19 mars, les écrivains et écrivaines, pour la plupart proches de la science-fiction ou la fantasy, ont aidé les participants à libérer leur imagination, inventer des entreprises « régénératives » de 2050 et décrire le dialogue social qui va avec. Deux mois plus tard, les participants ont repris leurs propres fictions pour, cette fois, en extraire des pistes pour l'action sous la forme « d'ingrédients » du dialogue social de demain, dont certains pourraient être expérimentés dès maintenant.

Vous avez entre les mains le résultat de ce travail collectif. Après avoir décrit la méthodologie mobilisée pendant ces deux journées, nous vous proposons une synthèse de ce que proposent les 53 ingrédients décrits par les participants¹, ainsi que leur lecture « de l'intérieur » par la pilote de ce parcours CEC, Ingrid Kandelman.

Puisse la lecture de ce document vous donner envie, à vous aussi, d'engager de telles conversations prospectives au sein de vos organisations afin, par la suite, de dessiner les contours et les méthodes d'un dialogue social pour le monde qui vient.

L'ensemble de ces éléments d'analyse et d'interprétation n'engage que ses auteurs — l'Université de la Pluralité et l'association CEC — et ne saurait être interprété comme reflétant la position des organisations participantes.

Pour retrouver
le rapport final et l'ensemble
des livrables du parcours :



¹ Le texte intégral des 53 ingrédients est disponible en annexe.

Méthode.

La démarche d'imagination et de réflexion autour du dialogue social de demain s'est déroulée en deux temps : une première journée dédiée à une exploration fictionnelle et spéculative (Marseille, 19 mars 2026) et une seconde s'attachant à en retirer des enseignements et des ingrédients constitutifs du dialogue social de demain, dont certains pourraient donner lieu à des expérimentations au sein des organisations participantes (Paris, 19 mai 2026).

L'exploration créative.

Le premier atelier s'est déroulé le 19 mars à Marseille. À cette occasion, les participants ont été invités à imaginer à quoi pourrait ressembler le « dialogue social et environnemental » en 2050, dans une entreprise « à visée régénérative ». Pour cela, ils et elles ont été accompagnés par 11 auteurs et autrices (voir tableau ci-dessous), avec l'aide d'une trame méthodologique conçue par l'écrivaine de science-fiction Ketty Steward.

La matinée a été dédiée dans un premier temps à une réflexion sur les facteurs de changements les plus susceptibles de transformer l'entreprise et/ou le dialogue social d'ici à 2050.

Par « facteur de changement », nous désignons un phénomène (interne ou externe) qui a des chances d'avoir des conséquences significatives dans le futur. Un facteur de changement s'oppose au statu quo, en revanche, on ne peut pas toujours en prévoir les effets à long terme.

Sur cette base, les groupes ont pu imaginer, à partir de certaines propositions et contraintes narratives, une organisation fictionnelle ainsi que le monde futur dans lequel elle s'inscrit.

Ces organisations avaient pour contrainte spécifique de s'inscrire d'une manière ou d'une autre dans une « visée régénérative ».

Une organisation « à visée régénérative » se fixe comme objectifs de réduire ses impacts négatifs jusqu'à un niveau incompressible ; d'engendrer des impacts positifs pour régénérer les écosystèmes ; et de renforcer les coopérations entre parties prenantes d'un même territoire. (source : CEC)

Durant l'après-midi, les participants ont été accompagnés dans l'écriture de plusieurs textes de fiction spéculative prenant place dans les entreprises et mondes imaginés plus tôt. Les consignes se sont particulièrement attachées à explorer les possibles formes que pourrait prendre le dialogue social et environnemental dans ces univers : de quoi parle-t-on ? Qui en sont les protagonistes (salariés et autres parties prenantes humaines et « autres qu'humaines ») ? Quelles en sont les instances, les moments, les mécanismes ? Quelles tensions, quels conflits y vit-on et comment les gère-t-on ?

Les auteurs et autrices	Les organisations imaginées par les participant-es
BÉNÉDICTE COUDIERE	What Health?
MATHILDE DÉSACHÉ	Odyssée
CATHERINE DUFOUR	Chantier Des Déesses
ALEXANDRA FRESSE-ELIAZORD	Vivéo
MARION HAUG	Symbihome
GRACE LY	Terres Partagées
PIERRE LUCIANI	PME TH (Tiny House) // Vartech
ALEX NIKOLAVITCH	Creawoold
AURÉLIA RINGARD	Diag'Humanis
PLUME D. SERVES	L'école du Baobab
KETTY STEWARD	Symbio



Retour vers le présent.

Lors de la deuxième journée, le 19 mai à Paris, les groupes ont fait de leurs fictions le point de départ de l'identification de pistes de travail et d'action en 2026. Guidé-es par les « coach-facilitateurs » qui les accompagnent depuis le début du parcours, ils et elles ont pu tirer les fils des idées de fiction prospective sur le dialogue social.

Après une relecture des textes spéculatifs assemblés par les auteurs, les groupes en ont ressorti les « **points saillants** » qui, selon eux, méritent d'être ramenés dans le présent afin de pouvoir en discuter : quels sujets devraient relever du dialogue social ? Quels nouveaux acteurs devraient en faire partie, et comment ? Quels sujets suscitent des tensions, voire des conflits nouveaux ? Quelles innovations techniques faut-il, soit discuter, soit utiliser dans le dialogue social ? En quoi la « visée régénérative » des entreprises a-t-elle aussi des conséquences à discuter ?

Pour cela, ils et elles ont pu se référer à la liste des catégories d'ingrédients du dialogue social formulée par les équipes de la CEC.

Catégories des « Nouveaux ingrédients du dialogue social et environnemental »

CONTENU ET PÉRIMÈTRE - SUR QUOI PORTE CE DIALOGUE ?

À propos de quoi choisit-on de dialoguer et à quelles fins ? Qu'est-ce qui peut occasionner des nouveaux conflits, des nouveaux risques... ?

ACTEURS - QUI DOIT ÊTRE MOBILISÉ ?

Qui sont les protagonistes de ce dialogue, qui représentent-ils et comment ?

RÔLE & RYTHME - À QUOI SERT CE DIALOGUE ET QUAND ?

Quelles sont les temporalités de ce dialogue ? Quand et à quelles occasions le dialogue social et environnemental a-t-il lieu ?

MOYENS ET CONDITIONS / INSTANCES - QUELS BESOINS POUR POUVOIR DIALOGUER ?

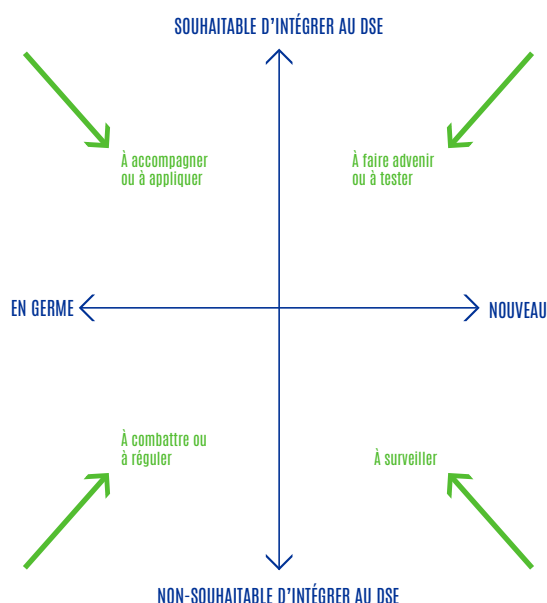
Dans quels lieux se joue le dialogue social et environnemental ? Quel est leur cadre de fonctionnement ?

OUTILS ET MÉTHODES - AVEC QUOI DIALOGUER ?

Comment le dialogue social et environnemental se déroule-t-il ? Quels outils et supports nouveaux utilise-t-il ? Comment gère-t-on les conflits ?

L'ensemble de ces ingrédients a ensuite été placé sur **une matrice** organisée autour de deux questions :

- Est-il souhaitable, ou non, d'intégrer cet ingrédient au dialogue social et environnemental ?
- Cet ingrédient est-il entièrement nouveau, ou bien existe-t-il déjà en germe aujourd'hui ?



En fin de matinée, les groupes ont voté pour les 4 à 5 idées les plus pertinentes, avant de les approfondir grâce au modèle de fiche « Ingrédient du dialogue social et environnemental de demain » :

- Quel est ce nouvel ingrédient du dialogue social et environnemental ? À quoi sert-il ? Comment fonctionne-t-il ?
- En quoi participe-t-il à la visée régénérative de l'organisation ?
- Et qu'est-ce que l'intégration de ce nouvel ingrédient pourrait changer au dialogue social ?

L'ensemble des fiches ingrédients formulées par les participant-es lors de la session du 19 mai est disponible en annexe de ce document.

Dans l'après-midi, les groupes ont eu l'occasion d'examiner à nouveau ces ingrédients dans le contexte spécifique de leur organisation d'origine, afin d'en faire émerger des possibles chantiers de transformation des processus de dialogue ou de régulation sociale dans lesquels ils et elles sont investis.

Ce document, en s'appuyant à la fois sur les fictions spéculatives et les fiches « Ingrédients du dialogue social et environnemental de demain », s'attache à rendre compte des idées et enseignements principaux ressortis de cette expérience innovante.

Note sur les participants.

Les participants du parcours DSE ne sont pas représentatifs de l'ensemble des acteurs du dialogue social. Ils et elles ont des profils sensibilisés sur les enjeux environnementaux, ont choisi de rejoindre un parcours long et engageant. La grille de lecture proposée par le programme a également orienté leurs réflexions.

Nous assumons ce biais. Le corpus des fictions produites par les participants n'est pas un sondage, mais un matériau de prospective : des ingrédients, des signaux, une exploration de ce qui peut émerger à un instant T quand des individus ont le temps et la méthode pour imaginer autrement. Il ne prétend pas à une quelconque représentativité statistique ni à une expression des positions de leurs organisations ; il vaut comme signe de ce qui est déjà pensable et peut être désirable.

Parcours « Dialogue social et environnemental » de la CEC. Les entreprises participantes :

- Bordeaux Aéroport
- Alternego
- CEA
- Cofidis
- Coup de Pousse
- CPAM/CAF/UCANSS
- CSE Ubisoft International
- Danone R&D
- Fondation Université Savoie Mont Blanc
- Groupe Alpha
- Groupe VYV
- Hitachi
- Keolis (Bus Lyon)
- Michelin
- NGE
- Pixelis × Branding for Good
- Représente.org
- Syndex
- Agregio Solutions (Groupe EDF)
- Apec
- Clermont School of Business
- Coinfluence
- Covence Avocats et Terra Legal
- CSE Decathlon
- Culligan
- Expanscience Laboratoires
- France Travail
- Groupe Bouygues
- HCL (Hospices Civils de Lyon)
- Icade
- L'Opcommerce
- MNT (Groupe VYV)
- Onet
- RATP Group
- Salesforce
- Talent Solutions (ManpowerGroup)

1.

Ce qui émerge : Interprétation des signaux issus des fictions.

Par Ingrid Kandelman et l'équipe de la CEC Dialogue Social et Environnemental.

1.1. Une loi, deux lectures, notre détour par le futur

Depuis le 22 août 2021, la loi « Climat et Résilience » prévoit l'obligation pour les entreprises de faire du thème de l'environnement un objet du dialogue social. L'injonction est posée, mais le texte de loi reste incertain quant aux modalités de mise en œuvre. L'enjeu est pourtant majeur : il s'agit d'imaginer comment les relations sociales constituent un levier, un rouage de la transition écologique.

À ce stade, deux chemins sont possibles.

Le premier est celui de l'interprétation stricte et littérale de la loi : ajouter l'environnement comme un thème supplémentaire, traité en silo des autres – le temps de travail, les salaires, etc.

Mais peut-on réellement, dans la forme actuelle des instances, avec les façons de faire et les outils traditionnels de l'information-consultation du CSE, répondre à la complexité de la question environnementale ? Peut-on se contenter d'échanges ponctuels, d'avis positifs ou négatifs, dans une posture dualiste opposant la direction aux représentants du personnel ? Comment parler, dans ce cadre étroit, de robustesse, de prospérité, de limites, de soin ?

Une telle approche comporte le risque d'alourdir le dialogue social, sans même le sécuriser d'un point de vue juridique, et de l'écarter de sa finalité.

Le second est celui du changement de paradigme. C'est le parti pris qui a été le nôtre, posant l'hypothèse que les pratiques vs/ les formes actuelles du dialogue social ne permettent pas d'incarner le changement de modèle plus profond que suppose l'intégration de la question environnementale dans l'entreprise.

Cette seconde voie ouvre un vaste champ de questionnements : demain, quelles relations sociales dans ce nouveau modèle d'entreprise ou d'écosystèmes d'entreprises à visée régénérative ? Comment fonctionneraient-elles ? Quelle influence pour ses acteurs, quelles interactions, modalités d'action... ?

Dès lors, notre méthode devait être innovante et ouverte, s'attacher à la capacité des participants à faire preuve d'imagination.



1.2. Traversée des fictions : premiers éléments de lecture

1.2.1. La question des acteurs occupe le devant de la scène

C'est la tendance la plus saillante du corpus : environ 30 % des ingrédients portent sur les acteurs du dialogue social. Loin de vouloir déplacer le dialogue social, les fictions explorent la manière d'en élargir les appuis.

Plusieurs pistes sont explorées :

- **Élargissement du cercle des acteurs pour « sortir de l'entre-soi »** : intégrer dans les instances des représentants de la nature (🔗 fiches 1, 2, 3), des générations futures (🔗 fiche 5), des acteurs locaux, des ONG, des parties prenantes de la chaîne de valeur (🔗 fiches 6, 7).
- **Innovation dans les modes de désignation** : articulé à la représentation électorale classique, plusieurs fiches explorent une place plus directe des salariés, avec des modes de désignation spécifiques : le tirage au sort (🔗 fiches 8, 9, 10), les élections sans candidat par cercles (🔗 fiche 11) ou le renouvellement par tiers.
- **Nouvelles instances** : « commission sur les interdépendances et vulnérabilités », un « comité d'adaptation » (stratégique) et un « comité d'urgence » (opérationnel)
- **Nouveaux périmètres** : le collectif régional réunissant l'ensemble des CSE des entreprises implantées sur un même territoire (🔗 fiche 13). Cet « inter-CSE territorial » permettrait de gérer les communs, de veiller aux interdépendances entre entreprises, de mutualiser des ressources – eau, énergie, matériaux, gestion des déchets – et d'assurer une interface avec les instances publiques locales. C'est une piste de décloisonnement entre dialogue social intra-entreprise et enjeux systémiques du territoire.

La question des acteurs est celle qui mobilise le plus spontanément l'imagination collective. On en trouve d'ailleurs d'ores et déjà des fragments dans le présent avec la proposition de loi de Charles Fournier visant à consacrer la place de la nature dans les espaces de gouvernance de l'entreprise. C'est peut-être, à bien y réfléchir, la plus accessible : élargir le cercle, inventer de nouvelles formes de désignation, ouvrir les instances à des voix nouvelles – tout cela est pensable, « expérimentable », dans des délais raisonnables. C'est un point d'entrée concret dans la transformation.

Néanmoins, démultiplier les voix délibératives en confiant un rôle à de nouvelles entités non humaines ou absentes, sur de nouveaux périmètres et territoires, repenser l'articulation et la participation des salariés autant de propositions qu'on ne peut pas lire trop vite : elles engagent de vrais déplacements, qui mériteront qu'on s'y arrête.

Nous en tirons pour l'instant deux réflexions :

- L'expression de difficultés, de doutes quant à la légitimité des acteurs traditionnels à se saisir des enjeux environnementaux,
- Le besoin concret pour les acteurs traditionnels de répondre au décloisonnement intrinsèque aux enjeux environnementaux en démultipliant les perspectives, sans opposer les intérêts de manière binaire.

Ces réflexions invitent à dépasser la logique de « l'instance » - le CSE, la commission - comme seul lieu où quelque chose se décide. Elles esquissent ce qu'on pourrait appeler un « système délibératif² » interne : non plus un espace unique et formel, mais un ensemble d'espaces, d'acteurs et d'échanges - formels ou infor-

mels - qui, ensemble, construisent des décisions légitimes. Cette idée, issue des travaux sur la démocratie délibérative, part d'un constat simple : la délibération ne se joue jamais en un seul lieu. Elle se distribue, circule, se construit entre de multiples acteurs interdépendants. Transposée à l'entreprise, elle ouvre une question fertile : et si la qualité du dialogue social tenait moins à la solidité d'une instance qu'à la richesse des connexions entre toutes celles qui existent ?

1.2.2. Repositionner le rôle stratégique : articuler économique, social et écologique

La deuxième grande tendance – également environ 30 % du corpus – porte sur le fond même du dialogue : de quoi faut-il parler, et comment instruire ensemble des sujets complexes ?

Tous les participants l'ont souligné : le dialogue social doit devenir un espace-temps central de mise en débat de la transition écologique. La loi Climat et Résilience l'a institué ; mais comment faire concrètement ? Il y a là une reconfiguration, que l'on perçoit immédiatement à travers les dilemmes auxquels les acteurs sont, seront confrontés rapidement :

- Comment traiter un projet qui améliore le bilan carbone mais complique les conditions de réalisation du travail au quotidien ?
- Comment arbitrer entre soin de la biodiversité et performance économique demandée par un client à court terme ?
- Comment assumer qu'un mode de production puisse polluer tout en fournissant des centaines d'emplois à des acteurs attachés à leur territoire ?
- Comment entrer dans l'analyse fine où une décision favorable à la gestion de l'eau peut être défavorable à la biodiversité ?
- ...

L'environnement ne peut pas s'imposer par défaut, au détriment des autres réalités de l'entreprise, économiques et sociales. L'approche est nécessairement systémique – là où le dialogue social est l'héritier d'une dynamique binaire. C'est précisément cette tension que les fictions ont mis avant, tout en notant la difficulté de s'appuyer sur un référentiel existant.

Les récits pointent la nécessité de construire une nouvelle grille d'analyse de l'activité et des projets : il ne s'agit plus seulement de permettre la « prise en compte permanente des intérêts des salariés » (article L2312-8 du code du travail) dans les décisions, mais bien de savoir si ces décisions sont légitimes pour que le monde reste « habitable »³.

Ensemble les textes formulent l'exigence plus profonde que le dialogue social devienne le lieu où s'arbitrent ensemble les questions sociales, économiques et écologiques, avec une boussole partagée pour naviguer dans des dilemmes réels, et le temps long.

² Mansbridge, J., Bohman, J., Chambers, S., Christiano, T., Fung, A., Parkinson, J., Thompson, D. F. & Warren, M. E., « Une approche systémique de la démocratie délibérative », in Blondiaux, L. & Manin, B. (dir.), *Le tournant délibératif de la démocratie*, Paris, Presses de Sciences Po, 2021.

³ Morizot, B. & Neyret, L., *Liberté, dignité, habitabilité. Donner au siècle la valeur qui lui manque*, Tracts n° 70, Paris, Gallimard, 202

Trois propositions concrètes illustrent cette ambition :

- Écriture d'une constitution d'entreprise (🔗 fiche n° 23) : un socle fondamental de valeurs collectives, contraignant pour tous – dirigeants, salariés, actionnaires –, diffusé publiquement et opposable.
- Sanctuarisation juridique d'un « plan de performance et de robustesse » (🔗 fiche n° 24) : un accord d'entreprise contenant une vision partagée de la mission de l'organisation dans la société d'aujourd'hui et de demain, intégrant les moyens pour y parvenir.
- Négociation d'un accord sur les ressources et les besoins (🔗 fiche n° 26) : rendre obligatoire la négociation d'un accord définissant collectivement la « juste consommation » des ressources de l'entreprise au regard de ses besoins.

D'autres propositions prolongent cette ambition de recomposition stratégique. La fiche n° 34 (« Alignement entre l'activité économique et la raison d'être ») propose d'inscrire la question des renoncements stratégiques et commerciaux à l'agenda social : quelles activités abandonner, comment se redéployer, avec quelle pédagogie paritaire ? La fiche n° 33 (« Viabilité économique vs. valeurs et missions ») suggère de construire des grilles d'aide à la décision intégrant les ambitions écologiques, y compris pour les arbitrages de l'offre commerciale. La fiche n° 35 (« Reconnaître nos interdépendances ») va plus loin encore : elle invite les instances à traiter de la dépendance aux écosystèmes, de la sécurité alimentaire, de la vulnérabilité des mobilités – autant de sujets que le dialogue social ignorait jusqu'ici.

Ces trois propositions convergent vers une même idée. La capacité à définir un nouvel équilibre acceptable pour l'entreprise ferait ainsi l'objet d'une décision collective – servant de boussole au quotidien pour arbitrer les choix stratégiques, et peut-être même pour l'interprétation que l'entreprise retient des exigences de la loi Climat et Résilience.

Il faut souligner ce qui est peut-être la nouvelle la plus encourageante de ce corpus : la question des arbitrages stratégiques – comment peser simultanément les enjeux économiques, sociaux et environnementaux dans les grandes décisions de l'entreprise – y est revenue avec une force et une constance remarquables. Ce terrain est réputé difficile, complexe, souvent réservé aux directions, et fréquemment vécu par les partenaires sociaux comme une zone d'impuissance. Et pourtant, par la fiction ils s'y sont aventurés, ont proposé des outils, des boussoles, des obligations nouvelles. La conversation qui doit avoir lieu – sur les trajectoires, les renoncements, les équilibres – peut commencer.

Dans le même sens, et de façon surprenante pour nous, la question de l'adaptation est abordée davantage sous l'angle stratégique que sous l'angle strictement social.

L'articulation entre adaptation et dialogue social est traitée comme un nouveau périmètre légitime pour les partenaires sociaux. Qu'il s'agisse de faire face aux crises ou à l'incertitude structurelle, l'axe premier est de voir comment le dialogue social peut contribuer à identifier et anticiper les impacts des bouleversements à venir sur l'activité (🔗 fiches 36 et 37).

Ce qui est étonnamment moins développé : les mesures concrètes de prévention des risques pour les salariés. Ces enjeux ne sont pas totalement absents — la création d'un dialogue social en « mode urgence » pour accompagner les salariés face aux nouveaux risques est bien mentionnée. Il est d'ailleurs intéressant de constater que c'est surtout dans l'articulation avec la vie personnelle des salariés que ces questions ont donné lieu à de nouvelles idées : comment travailler quand on n'a pas pu dormir à cause de la canicule ? Comment accompagner l'accès à des besoins vitaux - logement, alimentation, mobilité - pendant les crises ? Ce déplacement vers la vie hors travail est original : là où l'on aurait

pu attendre des propositions centrées sur les risques professionnels, c'est la porosité croissante entre sphère professionnelle et sphère personnelle qui a mobilisé l'imagination des participants. Comme si les enjeux environnementaux rendaient cette frontière de moins en moins tenable, et que le dialogue social était appelé à en prendre acte.

1.2.3. L'écologisation des sujets classiques du dialogue social

La troisième tendance, plus discrète dans le corpus mais significative, est ce qu'on pourrait appeler l'écologisation des thèmes habituels du dialogue social – en particulier la GEPP et le temps de travail.

Sur la GEPP, plusieurs fiches envisagent des dispositifs prospectifs pour anticiper les basculements induits par la transition écologique et l'intelligence artificielle sur les métiers (🔗 fiches 40, 41). L'enjeu n'est pas seulement de gérer des suppressions d'emplois, mais de redéfinir la notion même d'employabilité dans un contexte de polycrises. Il convient de rappeler que cela constitue d'ores et déjà une obligation légale depuis la loi Climat et Résilience : les entreprises de plus de 300 salariés sont tenues d'intégrer les enjeux de la transition écologique dans leur négociation sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Sur le temps de travail, le corpus explore des pistes originales : le « temps citoyen » négocié (🔗 fiche 48), le temps libéré pour le bien commun (🔗 fiche 47), la modularité délibérée du travail (🔗 fiche 44), voire un « droit à la sous-occupation » pour permettre aux salariés de se préparer à faire face aux crises (🔗 fiche 45). Ces propositions dessinent une conception du temps de travail qui rompt avec deux logiques dominantes : la logique de performance, qui mesure le temps à l'aune de la productivité, et la logique adéquationniste, qui pense le temps comme une variable d'ajustement — à moduler, à compresser ou à étirer selon les besoins de la production. À ces deux logiques, le corpus substitue une conception orientée vers la robustesse : robustesse individuelle, en permettant aux salariés de souffler, de se former, de se préparer ; robustesse collective, en reconnectant le temps de travail aux besoins du commun et aux rythmes du vivant.

Sur les autres thèmes, le corpus reste plus laconique. La rémunération – pourtant aujourd'hui l'un des points d'entrée les plus mobilisés par les partenaires sociaux pour intégrer la question environnementale, autour de l'intéressement vert et des objectifs individuels des cadres et dirigeants – n'est guère présente. Cette absence peut suggérer que la créativité des participants s'est davantage orientée vers l'invention de nouveaux dispositifs que vers la transformation des instruments existants.

► Un angle mort : le travail réel

Un angle mort mérite d'être signalé : le corpus reste peu disert sur la question du travail dans sa texture quotidienne. Comment un technicien de maintenance, un chargé de clientèle, un agent d'entretien voient-ils leur travail réel changer – ou souhaiteraient-ils le voir changer – sous l'effet des exigences environnementales ? Patienter pour qu'un béton chanvré plus fragile se stabilise, modifier sa tournée parce qu'on est passé au véhicule électrique : ce ne sont pas des changements de métiers, mais de gestes, de pratiques. Ces questions du « travail réel », au sens où l'entendent l'ergonomie et la clinique du travail, sont peu présentes dans le corpus – à l'exception peut-être de la fiche 38 qui évoque la transmission des savoir-faire et des « pratiques de bon sens oubliées ». De même, les évolutions des organisations du travail – la place des centres de logistique repensés au cœur d'une activité circularisée, les organisations plus perméables aux équipes de leurs partenaires – n'ont été qu'effleurées.

Ce silence tient peut-être à une autre tendance du corpus : le souhait de donner une place aux salariés eux-mêmes dans la délibération collective. C'est peut-être à eux – et non aux seules instances représentatives – que reviendrait la légitimité de penser et de redéfinir leurs pratiques professionnelles au contact des enjeux écologiques. L'articulation de ce « dialogue professionnel », distinct du dialogue social institutionnel, reste à construire, à décrire, à préciser — pour que ces deux registres se nourrissent mutuellement plutôt que de coexister en s'ignorant. C'est l'un des chantiers que ce parcours laisse ouvert.

Enfin, une troisième absence peut être soulignée : la dimension internationale. Les participants n'ont que peu abordé les enjeux de gouvernance globale, de comparaison des systèmes de relations sociales à l'international, ou de coopération syndicale transnationale. Dans un monde où les chaînes de valeur sont mondiales et où les crises environnementales ne connaissent pas de frontières, c'est sans doute un effet de cadrage méthodologique – les participants étant plutôt interpellés au titre de leur dialogue social national.

1.2.4. La qualité du dialogue plus que ses moyens ?

Environ 10 % des propositions portent sur les conditions d'un dialogue de qualité. Ce n'est pas le thème le plus présent, mais il revient avec une insistance qui mérite attention.

Là où la question des moyens du dialogue croise habituellement celle des heures de délégation, le silence du corpus sur ce point est significatif. Ces sujets sont presque absents des 53 ingrédients. Cela ne signifie pas qu'ils soient résolus ou secondaires ; deux hypothèses se croisent ici.

La première : la démultiplication des acteurs et des formes de participation qu'ils appellent de leurs vœux rendrait partiellement caduc le besoin supplémentaire de temps. Si davantage de salariés et d'acteurs nouveaux participent à la délibération, le problème de la représentation concentrée sur quelques élus surchargés et sous-dotés se pose différemment. C'est, en creux, une autre manière de repenser les moyens du dialogue social.

La seconde : ce qui traverse le corpus de manière transversale, c'est l'envie et le besoin de sortir des postures traditionnelles, qu'il s'agisse des DRH ou des IRP. Les participants semblent considérer que les moyens ne suffisent pas si les acteurs restent enfermés dans des rôles et des réflexes défensifs.

Pour y parvenir, plusieurs fiches proposent des ingrédients concrets : un médiateur / facilitateur spécialisé dans le dialogue social et environnemental (🔗 fiche 18) ; des méthodes de négociation basées sur les intérêts communs plutôt que sur les positions (fiche 20) ; des dispositifs de gouvernance participative fondés sur l'intelligence collective (🔗 fiche 22) ; des expériences immersives pour faire vivre aux acteurs les réalités environnementales auxquelles leurs décisions répondent (🔗 fiche 53).

Cette ambition porte en elle une tension intéressante, non résolue dans le corpus : s'agit-il de réduire la conflictualité, de fluidifier le dialogue, de créer les conditions d'une co-construction ? Ou bien de reconnaître que la conflictualité – si elle est bien conduite – reste un outil nécessaire pour instruire les enjeux, faire émerger des alternatives et contester des décisions ? Cette question méritera d'être posée explicitement dans les parcours à venir.

1.3. Conclusion : des participants qui bougent les lignes

On dit parfois des partenaires sociaux - DRH et IRP - qu'ils sont prisonniers de leurs postures et enfermés dans les contraintes réglementaires. Ce corpus invite à réviser ce jugement. L'envie est là. La créativité aussi.

En regardant l'ensemble du corpus, une conviction s'impose : les acteurs de terrain ont déjà, pour beaucoup, opéré le changement de paradigme que la situation impose. Ils ne demandent pas simplement un meilleur dialogue social sur l'environnement. Ils demandent un dialogue social qui change de nature – qui passe du modèle de la régulation des conflits entre capital et travail à celui de la délibération collective sur ce que constitue un monde - et une organisation - soutenable et désirable.

Il ne s'agit plus seulement de partager la valeur produite, mais de délibérer sur les conditions mêmes de la production de cette valeur, dans les limites de ce que les écosystèmes peuvent supporter. Le dialogue social devient ainsi un outil de gouvernance des interdépendances.

Pour autant, l'ampleur des idées esquissées se heurte à des questions qu'il n'appartient pas à ce corpus de trancher — et notamment à l'une des plus délicates : comment conduire de nouvelles réformes du dialogue social, dans un paysage institutionnel déjà saturé de réformes ? L'exemple du conseil d'entreprise, créé par les ordonnances Macron de 2017 et jamais véritablement investi par les acteurs, le rappelle avec clarté : les innovations venues d'en haut, aussi intéressantes soient-elles, ne suffisent pas à générer l'appropriation sans laquelle aucun changement ne prend racine.

Construire des projets qui émanent des acteurs concernés – collaborateurs, organisations syndicales salariées et patronales, nouveaux collectifs de représentation des indépendants ; partir du réel pour aller vers l'imaginable, sans court-circuiter l'expérience des acteurs ; tester des pistes en se donnant le temps d'identifier les verrous et les leviers, puis itérer : c'est le seul chemin qui nous semble pouvoir porter ses fruits.

2.

Analyse détaillée.

Par Rose Rondelez et Daniel Kaplan, de l'Université de la Pluralité.

2.1. En toile de fond : l'aspiration à un dialogue social plus fluide

Un grand nombre de groupes se sont saisis du second atelier prospectif pour exprimer un sentiment de frustration vis-à-vis du dialogue social tel qu'il existe aujourd'hui : trop rigide dans ses rythmes et ses procédures, trop conflictuel même quand ce n'est pas indispensable (dénonciation répétée des « postures », parfois qualifiées de « dogmatiques »), et trop déconnecté des réalités vécues sur le terrain.

Dans les récits fictionnels comme dans le travail ultérieur des participants, la prise en compte des enjeux écologiques est d'abord perçue comme nécessaire en elle-même, compte tenu de leurs conséquences multiples sur le travail et l'emploi. Mais les participants s'en sont également saisis comme d'une opportunité, une occasion de refonder le dialogue sur de nouvelles bases. Un espoir s'exprime que ces questions appellent, ou rendent possibles, des formes de dialogue, des accords et des alliances qui dépassent les clivages traditionnels.

Cet espoir est-il réaliste ? Nous verrons par la suite que l'intégration de l'écologie invite à élargir le périmètre des sujets et des acteurs du dialogue social, ce qui peut également faire surgir de nouvelles sources de désaccord, de nouveaux conflits d'intérêts. Cependant, on peut imaginer que les lignes de tension ne soient pas toujours les mêmes que celles d'aujourd'hui, entre « direction » et personnel.

Quoi qu'il en soit, l'espoir partagé d'améliorer le fonctionnement du dialogue social et même d'en dépasser certains blocages, forme une toile de fond à ce qui suit.



2.2. Les dérèglements écologiques impactent profondément le dialogue social

Dans les futurs imaginés par les participants, comme dans les pistes de travail qu'ils et elles en ont ramenées pour le présent, la prise en compte des enjeux écologiques transforme toutes les dimensions du dialogue social : ses acteurs, son contenu, ses outils, ses rythmes, ses instances, ses méthodes et outils. En retour, l'existence d'un dialogue social ouvert, inclusif et prospectif, peut fortement aider l'entreprise à opérer un virage « régénératif » qui nécessite un fort engagement et des choix parfois radicaux.

2.2.1. S'adapter aux dérèglements environnementaux

Le dialogue social doit d'abord prendre en compte les conséquences directes des dérèglements environnementaux, dès aujourd'hui et plus profondément chaque année.

► Anticiper et répondre aux « polycrises »

La récurrence et la combinaison de crises écologiques, mais aussi sanitaires, géopolitiques, financières, politiques, etc., est et sera vraisemblablement l'une des caractéristiques des années à venir. Elle appelle une capacité des entreprises, et en leur sein des partenaires sociaux, à anticiper ces crises et à apprendre à y répondre – y compris lorsqu'elles ne sont pas entièrement anticipables.

Sujets et pistes pour le dialogue social

- **Identifier les vulnérabilités de l'entreprise et ses dépendances** (aux conditions climatiques, au bon fonctionnement d'acteurs et systèmes eux-mêmes vulnérables, à la disponibilité de ressources, etc.) pour, soit les réduire, soit mieux se préparer. À noter que cette action nécessite de regarder tout « l'écosystème » dont l'entreprise est partie prenante.
- **Identifier les conséquences potentielles de ces vulnérabilités sur les collaborateurs** de l'entreprise, et les anticiper.
- Rendre les dispositifs du dialogue social capables de passer en « **mode urgence** » au bénéfice, tant de l'entreprise que des salarié-es : activation de dispositifs de protection, de cellules de soutien, etc.

EXEMPLE TIRÉ DE L'ATELIER DU 19 MAI 2026

FICHE INGRÉDIENT N°36

« ADAPTATION DE L'ENTREPRISE FACE AUX VULNÉRABILITÉS »

« Il s'agit d'identifier et d'anticiper les facteurs de risques et la prise de conscience des vulnérabilités de l'entreprise face aux polycrises et aux ruptures.

Veiller à la pérennité de l'activité de l'entreprise, capacité des employés à travailler (mobilité, alimentation, logement), ressources disponibles, énergie...

- Introduire le temps long et la prospective dans le Dialogue Social ;
- Impliquer les salariés dans le devenir de l'organisation ;
- Commissions sur les interdépendances, les vulnérabilités, les finalités de l'entreprise... »

► S'adapter à des temps structurellement incertains

Même en l'absence de crise, les entreprises comme les personnes qui y travaillent doivent s'adapter à une période de fortes incertitudes.

Sujets et pistes pour le dialogue social

- Anticiper de manière concertée l'adaptation à **la raréfaction des ressources** (matières premières, eau, énergie...)
- Traiter de **nouvelles pathologies** psycho-sociales : « détresse écologique » et autres impacts sur la santé mentale...

EXEMPLE TIRÉ DE L'ATELIER DU 19 MARS 2026

FICTION « SYMBIHOME »

« Le monde connaît des pénuries de denrées alimentaires, et alterne entre manque et excès d'eau. Les habitants mangent des fruits, des légumes, des algues, des œufs, du fromage de chèvre et de mouton... Mais les gens sont inquiets, car une nouvelle bactérie impacte les exploitations de blé et fait craindre des restrictions profondes à moyen terme. »

2.2.2. Anticiper les conséquences sur l'emploi, le travail et les métiers

Les dérèglements environnementaux, ainsi que l'éventuel « virage régénératif » des entreprises, auront tous deux des conséquences majeures sur le travail, les métiers et l'emploi. En outre, ces changements doivent être mis en regard de ceux que l'introduction de l'I.A. opère déjà aujourd'hui et opérera demain – et du conflit manifeste entre cette tendance et les défis écologiques.

► Les transformations écologiques transforment les métiers, l'emploi et le travail

Les groupes sont nombreux à envisager des changements importants des métiers et des conditions de travail, sans les détailler de manière explicite, mais en s'attendant à ce que le dialogue social s'en empare.

Sujets et pistes pour le dialogue social

- Aider à faire **le deuil des métiers devenus obsolètes, et former à ceux qui émergent.**
- Prendre en compte **de nouvelles exigences, de nouveaux soft skills** : coopération, intelligence collective, pensée complexe, résilience...
- Anticiper les multiples **impacts des dérèglements climatiques sur les conditions de travail**, les rendant plus difficiles pour tous et toutes (à différents degrés) : températures importantes dans les lieux de travail extérieurs et intérieurs, instabilité des infrastructures de travail numérique...

EXEMPLE TIRÉ DE L'ATELIER DU 19 MARS 2026

FICTION << VIVÉO >>

« La nuit a été courte. Depuis hier une grosse tempête fait rage sur la région, avec des pluies diluviennes.

[...] Grosse frayeur hier : la plateforme a été indisponible pendant plus de deux heures, ainsi que notre outil de dispatch des interventions. Plusieurs dizaines de nouveaux messages avec souvent le même motif, l'impossibilité de travailler compte tenu des conditions météorologiques. »

► L'I.A. aussi transforme le travail, l'emploi et les métiers

Les enjeux liés au développement de l'I.A. sont présents dans plusieurs récits fictionnels, mais relativement peu discutés dans l'analyse desdits récits. Cela peut refléter, d'une part, la relative déconnexion entre les analyses et discours portant sur les sujets numériques et écologiques (sauf, et encore, quand il est question de l'empreinte écologique du numérique) ; et d'autre part, une forte réticence à donner à l'I.A. un rôle de premier plan dans le devenir des entreprises.

Aujourd'hui, l'I.A. pénètre les entreprises à la fois du fait de décisions structurantes du management, et du fait d'initiatives individuelles de certains salariés. La question de la compatibilité entre ce développement et les choix écologiques et sociaux des entreprises n'a pas été discutée en détail, mais plusieurs pistes ont toutefois été esquissées.

Sujets et pistes pour le dialogue social

- **Répartir équitablement les effets économiques des éventuels gains de productivité** obtenus grâce à l'I.A.
- Travailler sérieusement la manière de réinvestir les gains de temps rendus possibles par l'I.A. vers des activités à plus haute « valeur ajoutée humaine » – plutôt que d'en faire avant tout une source de réduction des effectifs et/ou d'intensification du travail.
- **Former les personnes à la fois au travail avec les I.A. et au travail dans les nouvelles conditions environnementales.**
- **Organiser la réversibilité des choix** : préserver les savoir-faire humains pour rester capables de fonctionner sans I.A., organiser une transmission intergénérationnelle des savoir-faire

EXEMPLE TIRÉ DE L'ATELIER DU 19 MARS 2026

FICTION << TERRES PARTAGÉES >>

« Les contraintes liées à l'utilisation de notre IA se concrétisent de plus en plus, les coûts augmentent, les attaques sont de plus en plus nombreuses et mettent à mal le système. Nous avons essayé d'anticiper, de prévoir comment s'en passer, comment concevoir nos outils de facilitations pour qu'ils soient moins dépendant de l'IA.

Comme bien souvent tant que l'urgence n'était pas là, nous ne mettions pas assez d'énergie dans cette réflexion collective.

Aujourd'hui nous sommes proches du point de rupture, et nous devons absolument réduire notre dépendance à l'IA pour préserver notre modèle économique et continuer à promouvoir notre système. »

► GEPP+ : vers un dialogue social prospectif

Toutes ces évolutions, ainsi que les incertitudes et les inconnues qui les accompagnent, pointent vers la nécessité d'un dialogue social délibérément anticipateur.

Sujets et pistes pour le dialogue social

- **Anticiper les mutations** du travail et de l'emploi, là où il est possible de le faire.
- **Des organisations et des personnes « apprenantes »**, agiles, capables d'appréhender l'incertitude et les transformations non anticipées.
- **Accompagner l'employabilité des salariés**, pour les rendre « robustes » face aux mutations, même imprévues.
- Mieux valoriser et développer les soft skills ainsi que des compétences en matière d'écologie, de mesure des impacts, etc.
- Réfléchir à la possibilité pour le dialogue social de **s'étendre, au-delà des conditions de travail, aux conditions de vie des salariés** de manière plus large (comment travailler quand on n'a pas pu dormir à cause de la canicule ? quand il y a telle ou telle pénurie ? etc.)

EXEMPLE TIRÉ DE L'ATELIER DU 19 MARS 2026

FICTION << **SYMBIO** >>

« Ce matin, Alain représentant du personnel pour la semaine passe me voir : une tempête de chaleur est annoncée à partir de lundi, 55 degrés à l'ombre prévus le temps d'une semaine la première fois pour cette année.

Dans nos bureaux, le système de rafraîchissement est tombé en panne par manque d'eau, les collaborateurs souffrent de la chaleur et ne peuvent pas travailler dans des conditions acceptables : il évoque le respect du droit à ne pas travailler. »

► Temps de travail : vers un dialogue social régulateur

La plupart des récits prospectifs envisagent une reconfiguration très profonde des temps de travail et de vie.

Sujets et pistes pour le dialogue social

- **Une réduction significative du temps de travail « formel »** (semaine de deux, trois, quatre jours) et une augmentation de la modularité des emplois du temps, en partie choisie par les salariés (prise en compte du rythme biologique, autonomie).
- **Un temps aussi déréglé que le climat**, qui prend en compte la disponibilité des ressources, les événements climatiques, etc. (nouvelles formes de travail saisonnier)
- **Une multitude d'autres sollicitations vis-à-vis du temps** des personnes, qui relèvent à différents titres du « travail » (mais reconnu comment, par qui ?) : temps de subsistance (alimentation, énergie...) ; de care ; de polyactivité ; temps pour le bien commun (« le temps libre comme responsabilité collective », écrivait un groupe)...
- Et face à cette reconfiguration complexe, **le besoin de disposer de temps longs**, de concentration, de réflexivité, d'apprentissage. L'idée d'une forme de rémunération sous forme de temps émerge de plusieurs groupes.

Cela invite à penser un dialogue social « régulateur » des multiples pressions sur le temps des personnes.

EXEMPLE TIRÉ DE L'ATELIER DU 19 MARS 2026

FICTION << **CHANTIER DES DÉESSES (CDD)** >>

« Quelle place a le travail pour vous ?

Il n'est pas prioritaire. Il y a un équilibre entre vie privée et vie professionnelle et aussi une hybridation car notre vie est communautaire. Notre travail est saisonnier : quatre mois dans le porte-avions ou sur un chantier, deux mois en télétravail et six mois d'autres activités, avec possibilité de déconnexion dans le sous-marin ou dans les soutes à endives. Nous sommes assez polyvalent.es, ce qui est moins efficace mais plus robuste que la spécialisation de chacun.e. On peut même parler de polyspécialisation des emplois assistée par l'IA, avec une forte attention portée aux soft skills. »

2.2.3. Des responsabilités partagées : l'enjeu de la « visée régénérative »

Si le contenu précis de ce que recouvre la « visée régénérative » à l'échelle de chaque entreprise reste parfois flou, les principes qui la sous-tendent sont suffisamment précis pour impliquer des transformations profondes de l'activité et du pilotage des entreprises. Ceci a nécessairement d'importantes conséquences sur le dialogue social. D'une prise en compte des impacts ou « externalités » de l'activité des entreprises, déjà engagée, le dialogue social s'aventure de plus en plus profondément dans la discussion de la stratégie, des modèles économiques, des indicateurs économiques, écologiques et sociaux, etc.

► Mieux prendre en compte les « externalités » écologiques des décisions

Les règles et pratiques en matière de RSE ont déjà commencé à faire exister des indicateurs extra-financiers de l'activité des entreprises. Il s'agit désormais de faire exister ces indicateurs, et les choix ou arbitrages sous-jacents, dans le dialogue social.

Sujets et pistes pour le dialogue social

- **Former les membres du CSE** à la prise en compte des impacts écologiques.
- **Discuter des critères de mesure d'impact** pris en compte par l'entreprise.
- Rendre obligatoire la **consultation du CSE pour les choix significatifs** (investissements, innovations, marchés stratégiques...) en prenant en compte les impacts écologiques et sociaux.
- **Établir ensemble des « plafonds écologiques » et des « planchers sociaux »** (cf. théorie du Donut), pour mettre en discussion les synergies et tensions entre les deux objectifs. Le bénéfice d'un tel travail, proactif, est de faire travailler les acteurs du dialogue social sur des objectifs communs, plutôt que sur des renoncements.
- Imaginer de **nouveaux indicateurs** : mesure du sens au travail ; scores de bonheur au travail...

EXEMPLE TIRÉ DE L'ATELIER DU 19 MARS 2026

FICTION « WHAT HEALTH ? »

« Edouard a fait appel à GV, le syndicat des gardiens du vivant, pour appuyer sa demande. Ils sont plus experts des dernières obligations sur la GES. C'est la cartographie des Gestions du Stress, qui établit les actions obligatoires en formation créative et sportive que doivent suivre chaque salarié. Cette cartographie vérifie l'IVMC: l'Indice Vitalité Mentale et Créative. »

► « Internaliser les externalités »

La « visée régénérative » impose d'aller au-delà d'une collection d'indicateurs extra-financiers, vers l'intégration « native » de la prise en compte de la vitalité des écosystèmes humains et naturels dans la mesure de leur activité : c'est l'enjeu, notamment, de la comptabilité en « triple capital ».

Sujets et pistes pour le dialogue social

- **Intégrer la mesure des capitaux financiers, naturels et humains dans les outils de pilotage** de l'entreprise, et partager cette information avec les acteurs du dialogue social.
- Créer **des outils partagés pour aider à réaliser des arbitrages** favorables à la transition écologique (voir aussi § 3.4).
- Organiser **un effort de transparence** pour rendre possible des décisions éclairées et partagées, y compris lorsqu'elles représentent un sacrifice.
- **Partager les indicateurs avec d'autres acteurs de l'écosystème**, afin de rendre possibles des décisions structurantes au-delà du périmètre de l'entreprise.

EXEMPLE TIRÉ DE L'ATELIER DU 19 MAI 2026

FICHE INGRÉDIENT N°30 « OBLIGATION DE PRISE EN COMPTE DES EXTERNALITÉS DANS LES PRISES DE DÉCISION AFIN D'ALLER VERS UNE SOCIÉTÉ HUMAINE ROBUSTE ET RESPECTUEUSE DU VIVANT (RÉGÉNÉRATRICE) »

« Prise en compte des impacts sociaux et environnementaux dans les stratégies et les modèles d'affaires des entreprises. Implique une vision long terme du fonctionnement de l'activité de l'entreprise et de ses objectifs.

Moyens :

- obligation de la démarche RSE au cœur de l'activité
- consultation obligatoire CSE sur les impacts sociaux et environnementaux pour toute taille de l'entreprise
- formation des différents métiers pour intégrer ces enjeux
- conduite du changement
- intelligence collective »

► La visée régénérative implique des arbitrages partagés

De nombreux récits prospectifs du 19 mars placent l'entreprise fictionnelle face à un choix qui est nécessairement discuté au-delà de la seule direction : accepter ou non un gros contrat qui va à l'encontre des orientations régénératives affichées ; adopter ou non des technologies profitables mais écologiquement problématiques ; croître ou non, de manière rapide ou lente, en interne ou en externe...

Les décisions prises à cette occasion impactent l'emploi, les rémunérations comme le contenu du travail. Elles relèvent donc du dialogue social, mais elles invitent aussi les acteurs du dialogue social à s'impliquer toujours plus profondément dans les choix stratégiques de l'entreprise.

Sujets et pistes pour le dialogue social

- **Co-construire la stratégie régénérative** : impliquer les acteurs du dialogue social dès l'origine permet de chercher d'emblée le meilleur équilibre entre l'efficacité économique, la robustesse, et les effets écologiques et sociaux des choix de l'entreprise.
- Intégrer les questions d'éthique environnementale et sociale dans le dialogue social, et **anticiper des conflits sociaux autour de divergences éthiques** (cf. les protestations de salarié·es de géants de la Silicon Valley contre certaines collaborations avec l'armée américaine).
- S'impliquer dans la **gestion collective de « communs » et de ressources rares** (eau, énergie, sols, forêts...), ce qui implique parfois d'accepter de restreindre sa propre utilisation de ces ressources.

EXEMPLE TIRÉ DE L'ATELIER DU 19 MARS 2026

FICTION « PME TINY HOUSE »

« Attendu que Morgane H a été vue le 2 juillet 2055 prenant de l'eau dans la citerne de la communauté sans autorisation alors que son quota personnel de 1 litre était dépassé.

Attendu qu'il s'agit de la 3ème comparution de Morgane H. devant le tribunal communautaire nomade après une double condamnation avec une restriction de son quota d'eau et une augmentation de sa contribution aux services utiles,

Compte tenu de la situation d'état de sécheresse totale depuis cinq mois, compte tenu de l'état de vulnérabilité d'une partie de la communauté, compte tenu de l'incertitude quant à la durée de l'événement de sécheresse courant, compte tenu que Morgane H est parfaitement informée des règles d'urgence en vigueur et de leur nécessité pour la survie de la communauté, l'accusé a été amenée à nouveau à comparaître devant ledit tribunal. »

► Vers une « constitution d'entreprise » ?

Certains groupes ont imaginé des accords structurants et opposables issus du dialogue social et environnemental : un « Pacte de convergence », un « Plan de performance et de robustesse », voire une « Constitution d'entreprise » :

- **Explicitier le socle de valeurs** et de choix qui rassemble les acteurs de l'entreprise.
- Au travers d'une production collective validée par un choix démocratique, créer une « **boussole** » (éventuellement opposable) qui rend certains choix évidents, même lorsqu'ils sont difficiles.

Ces deux idées, qui n'ont pas été développées en détail, rassemblent les pistes qui précèdent autour d'une idée forte : la négociation autour des choix stratégiques de l'entreprise n'est plus une option, mais une obligation partagée, en amont et non en aval des décisions. Elle produit des outils et des indicateurs qui contribuent à cadrer l'activité de l'entreprise et les décisions managériales au quotidien. C'est, potentiellement, un vrai déplacement vers plus de cogestion qui est décrit ici.

EXEMPLE TIRÉ DE L'ATELIER DU 19 MAI 2026

FICHE INGRÉDIENT N°23 « **ÉCRIRE UNE CONSTITUTION D'ENTREPRISE** »

« Un socle fondamental de valeurs collectives qui définit l'organisation. Il faut s'y référer pour toute décision concernant l'entreprise. C'est un texte contraignant qui s'applique à tout le monde : dirigeant, salariés, actionnaires.

Doit guider la relation avec l'ensemble des parties prenantes.

Cette constitution est diffusée publiquement et opposable. »

EXEMPLE TIRÉ DE L'ATELIER DU 19 MAI 2026

QUELQUES ACTIONS IMAGINÉES AU SEIN DES GROUPES

- « Modifier le périmètre d'attribution du CS2E vers un rôle de CS3E (Économique / Environnementale / Éthique), comme garant de la prise en compte de l'éthique au niveau humain et environnemental sans compromis. »
- « Mettre la question des renoncements stratégiques et commerciaux à l'agenda social, avec une approche graduée et pédagogique pour s'approprier les sujets et leurs incidences (membres du CSE, collaborateurs, groupes paritaires...). »

2.3. Élargir le périmètre des acteurs du dialogue

Les questions écologiques ont une dimension systémique qui rend contre-productif de les traiter à la seule échelle de l'entreprise. La recherche du bon périmètre, à la fois pertinent, juste et propice à la prise de décision, sera un enjeu important de l'évolution du dialogue social dans les années à venir.

2.3.1. Diversifier, renouveler les représentants

Plusieurs groupes ont cherché à imaginer des manières nouvelles, alternatives ou complémentaires, de représenter et/ou d'entendre la voix des salariés et autres travailleurs. Leurs pistes visent à améliorer la diversité de la représentation des salariés (« sortir de la dualité syndicats-patronat ») et sa capacité d'exprimer les besoins du « terrain ».

Sujets et pistes pour le dialogue social

- Nouvelles formes de désignation : élections sans candidat, tirage au sort... ;
- Candidatures également issues d'autres formes de collectifs de salariés ;
- Renouvellements partiels plus fréquents ;
- Représentants tournants...

EXEMPLE TIRÉ DE L'ATELIER DU 19 MARS 2026

FICTION << SYMBIO >>

« Ça y est, c'est arrivé. Hier, mon nom a été tiré au sort. Franchement, je ne m'y attendais pas. Évidemment, on sait tous que ça va nous arriver un jour et que tous les 9 mois il y a ce « risque » ou cette « chance » (je ne sais pas encore trop comment le qualifier) que ça tombe sur nous. Mais je ne pensais pas que, pour moi, ce serait pour tout de suite.

Ça fait à peine 2 ans que je suis dans cette entreprise, est-ce que réellement je suis qualifiée pour représenter mes collègues ? [...]

Notre première réunion sera mardi, je n'ai que quelques jours pour identifier ce que je veux porter à cette réunion. Peu de temps pour y réfléchir et peu de temps ensuite pour mettre en œuvre. 9 mois, ça passe vite. Je les ai bien vus tous, avec leurs idées, se confronter ensuite à la réalité quand ils ont été tirés au sort. [...]

C'est ça la solution ! Ne pas proposer une action à mettre en œuvre, mais une modification de la méthodologie de travail des pairs ! Au lieu de repartir de 0 tous les 9 mois, il faut qu'on reparte des travaux du groupe précédent ? Peut-être qu'il faut qu'on mette en place des tirages au sort pour seulement la moitié des pairs « en quinconce » pour assurer la transmission des projets ? Peut-être qu'il faut qu'on se laisse une sorte de livre blanc que chacun continuerait à écrire et à mettre en œuvre à chaque renouvellement ? »

2.3.2. Intégrer de nouvelles parties prenantes

Ce dialogue social étendu doit également devenir capable d'intégrer de nouveaux types d'acteurs. Ceci pose à chaque fois un ensemble de questions complexes : quels acteurs intégrer ou ne pas intégrer ? Comment sont-ils représentés ? Quels sont leurs droits ?

► Nouveaux acteurs humains

Plusieurs groupes ont souligné l'importance d'entendre la voix d'acteurs humains impactés par les décisions de l'entreprise et/ou dont l'entreprise peut dépendre pour satisfaire certains de ses besoins :

- **Dans la chaîne de valeur** : sous-traitants, indépendants, ONG, clients...
- **À l'échelle territoriale** : institutions, gestionnaires d'infrastructures, acteurs économiques complémentaires (par exemple dans une optique d'économie circulaire) ou ayant besoin des mêmes ressources rares (eau...), groupements de résidents (ex. éoliennes et autres infrastructures énergétiques), etc.

Certaines actions régénératives ne seront possibles qu'en collaboration avec ces nouvelles parties prenantes.

EXEMPLE TIRÉ DE L'ATELIER DU 19 MARS 2026

FICTION << CREAWOOLD >>

« CréaWoold a depuis longtemps fait du « temps choisi » le fer de lance de sa politique sociale : temps de travail limité à 4 jours par semaine dont 1 journée de mécénat hors de l'entreprise. Les 3 autres jours sont polyvalents. Chacun est membre d'une petite cellule ou les tâches sont polyvalentes avec rotation des métiers.

Problématique :

Pourtant CréaWoold a longtemps exclu les « indépendants » de sa politique sociale sous couvert que c'était leur choix et qu'ils pouvaient avoir accès à des propositions externes. Nos collègues indépendants savaient nous le rappeler avec ironie.

Mode de négociation :

C'est pourquoi, le trimestre dernier, nous avons vécu ensemble les États Généraux de la filière CréaWoold. Pendant 2 jours entiers, tous ensemble, salariés et indépendants, prestataires et fournisseurs, nous avons discuté ensemble des conditions de travail et d'emploi. »

► La « Nature » et sa représentation

De nombreux groupes ont cherché à assurer la représentation de la « Nature » (ou du « Vivant ») au sein du dialogue social et environnemental, tout en soulignant de nombreuses questions :

- **Quelle échelle** : « le Vivant » comme un tout, ou bien telles espèces particulièrement impactées ?
- **Quelle représentation** : un « référent Nature », une ou des association(s), des capteurs et une IA... ?
- **Quels droits** : un droit d'expression, de vote, de veto ?
- **Quels indicateurs** : des « indices de santé du vivant » ?...

Le sujet de la représentation de la nature a parfois aussi été accompagné de l'idée d'une représentation des « générations futures », soulevant des questions du même ordre.

EXEMPLE TIRÉ DE L'ATELIER DU 19 MARS 2026

FICTION « L'ÉCOLE DU BAOBAB »

« En attendant que je n'entre au sein des instances de décision de l'École du Baobab, en tant que représentante des parties prenantes du territoire - ce qui va prendre quelques semaines - je propose :

- De représenter d'ores-et-déjà et dorénavant les acteurs de la biodiversité locale au sein de la commission réflexion-action de l'École, et ce dès sa prochaine réunion. »

► La question de la représentation des I.A.

Si les récits fictionnels sont nombreux à voir des I.A. revendiquer des droits, la réflexion ultérieure des groupes semble établir une différence nette entre :

- **Les I.A. comme outils de travail communs aux acteurs du dialogue social**, facilitant par exemple l'analyse de données complexes, la recherche de terrains communs, la simulation d'options alternatives, etc. Cet usage est considéré comme faisant partie des pistes à explorer, tout en prenant garde à ses conséquences écologiques et en évitant de dépendre de l'outil.
- **Les I.A. comme sujets de droit(s) et a fortiori, comme parties prenantes du dialogue social** : cette option est généralement écartée, d'autant plus facilement si les I.A. sont également des outils dudit dialogue.

EXEMPLE TIRÉ DE L'ATELIER DU 19 MARS 2026

FICTION « DIAG'HUMANIS »

« Une fois tous les salariés réunis, ils écoutent les revendications de l'IA qui veut rentrer dans la coopérative afin d'exprimer elle aussi son avis sur la stratégie de développement et d'avenir de DIAg'Humanis, argumentant que, grâce à son investissement continu, ses capteurs de données en temps réel, celle-ci peut simuler des tableaux de bord vivants, qui faciliteront les futurs arbitrages nécessaires au développement de l'écosystème. Mais certains membres de la coopérative se lèvent et refusent d'accepter cette revendication. Selon elles, l'IA ne peut intégrer le modèle social créé par DIAg'Humanis. Elle ne travaille que lors des consultations et ne participe pas à la vie partagée de New Brennilis, elle ne prend pas part aux travaux agricoles permettant de nourrir la population, à l'entretien de la ville, à la rénovation et au fonctionnement du site inter-collectif. Elle ne peut donc pas intégrer la coopérative solidaire. »

► L'élargissement du cercle des acteurs est en lui-même un sujet du dialogue social !

Il est important de noter (en particulier parce que seuls certains groupes semblent en être conscients) que l'intégration de nouveaux acteurs dans le dialogue social introduit aussi, très probablement, de nouvelles sources de divergences, voire de tensions et conflits. Il n'y a aucune raison que tous les intérêts des nouveaux acteurs convergent miraculeusement ! En revanche, il est possible que les divergences épousent des lignes plus changeantes, plus propices à des alliances variables.

Sujets et pistes pour le dialogue social

- **Le dialogue social doit se saisir en tant que telle de la question de son ouverture à d'autres parties prenantes :** lesquelles, comment, quand, etc. ?
- Outre la question de la légitimité de telle ou telle nouvelle partie prenante, **l'intervention de nouveaux acteurs peut ajouter de la complexité** dans le dialogue social, que ce soit en termes de sujets à aborder, d'intérêts à concilier, de manières de dialoguer, etc. Comment intégrer d'autres parties prenantes sans rigidifier encore plus le dialogue social ?

EXEMPLE TIRÉ DE L'ATELIER DU 19 MARS 2026

FICTION « VIVÉO »

« Après les sessions extraordinaires du Comité du Lien interne à Vivéo, nous avons aujourd'hui une autre réunion extraordinaire d'ampleur : le Comité écosystémique doit se réunir suite à une alerte lancée par Gaïa. Le Comité écosystémique réunit les parties prenantes non incarnées de l'entreprise.

Y siègent :

- Gaïa, qui est la responsable des équilibres écosystémiques
- Sauvage, qui est la voix de la faune sauvage (qui se distingue des salariés non humains qui ne sont pas considérés comme sauvage i.e. domestique)
- Végétal, qui est la voix de la flore
- IAéo, qui est notre IA représentante des IA

Et enfin moi-même, en tant que Responsable des Relations sociales et des Conditions de travail chez Vivéo, mon poste impliquant une attention à toutes les parties prenantes, et ma cheffe de service, la Directrice des Ressources Vivantes. »

2.3.3. Estomper les frontières de l'entreprise

Les défis auxquels font face les entreprises, et les réponses régénératives, impliquent nécessairement des écosystèmes d'organisations, en particulier (mais pas exclusivement à l'échelle des territoires). Le dialogue social et environnemental ne peut plus se contenter d'épouser les frontières de l'entreprise.

Sujets et pistes pour le dialogue social

Le dialogue social devrait à la fois :

- **Se rapprocher du terrain** (site, territoire...) pour permettre de prendre des décisions partagées alors que les conditions de travail concrètes divergent d'un site à l'autre.
- **Prendre en compte les écosystèmes de l'entreprise** : territoriaux (dialogue social inter-entreprises, « collectifs inter-CSE ») et de filières (sous-traitants, fournisseurs, clients, concurrents...). Ce travail ouvert est indispensable, par exemple, pour rendre possible une économie circulaire ; pour apprendre collectivement ; pour partager les efforts en cas de crise ; pour gérer ensemble des ressources rares (eau, etc.) ; pour mettre en place des règles communes et éviter le « dumping environnemental », etc.

EXEMPLE TIRÉ DE L'ATELIER DU 19 MARS 2026

FICTION « TERRES PARTAGÉES »

« Quatre voix s'y tiennent. Quatre formes de représentation pleinement reconnues. Milo parle pour les travailleurs des Hubs autonomes.

Rachid est la voix du réseau des micro-producteurs et des distributeurs raisonnables.

Lila traduit les préoccupations de la nature et du vivant.

Anouk défend les intérêts des écoles intégrées et des générations futures.

Mais il manque ce soir Hanmi, le représentant des travailleurs robots et non-humains. »

2.4. Renouveler les formes pour renouveler le fond

Les pistes de travail discutées pour renouveler les formes et outils du dialogue social découlent pour une part de la prise en compte des enjeux écologiques dans le cadre du dialogue social : celle-ci apparaît évidemment difficile sans une reconfiguration du périmètre de ce dialogue, sans nouveaux indicateurs, etc. Mais ces pistes reflètent également la frustration perceptible des participants du dialogue social vis-à-vis de la manière dont il fonctionne aujourd'hui. L'intégration de l'écologie fait alors (de manière tout à fait légitime) office de levier pour mettre en discussion, expérimenter et/ou appliquer des transformations du dialogue social qui sont nécessaires dès aujourd'hui, et parfois depuis longtemps.

Ces pistes expriment également une forme d'aspiration mature à plus de démocratie en entreprise. « Mature », parce qu'elle prend en compte la spécificité de ce qui fait une entreprise (le marché, la concurrence, l'orientation vers la production...) et aussi, les imperfections des systèmes démocratiques : technocratisation, représentativité limitée, polarisation structurelle, procédures de vote excessivement simplificatrices, etc.

2.4.1. Consulter directement le personnel

La figure du référendum est revenue plusieurs fois, comme une manière d'éviter que la représentation des salariés fonctionne comme un écran :

- Référendum sur **l'agenda du dialogue social**,
- Sur les priorités,
- Sur la **co-construction de la stratégie régénérative** (et ses arbitrages entre efficacité économique et impacts),
- Sur les décisions les plus complexes ou importantes...

La population consultée par référendum se cantonne généralement aux salarié-es de l'entreprise, mais certains groupes semblent l'envisager de manière plus large (indépendants, etc.)

Cependant, ces consultations directes et nouvelles formes de représentation n'effacent pas la place des syndicats. Elles semblent plutôt combler certains manques inhérents à la dualité « patron / syndicat ».

EXEMPLE TIRÉ DE L'ATELIER DU 19 MAI 2026

FICHE INGRÉDIENT N°10

<< UN DIALOGUE SOCIAL AGILE AU SERVICE DU VIVANT >>

« Décloisonner le dialogue social et donner la parole à tous les salariés de manière représentative :

Modalités de désignation :

- Tirage au sort sur la base de la représentativité (genre, CSP...)
- Renouvellement par tiers (tous les 3 ans par exemple)

Modalités de fonctionnement / d'animation :

- Choix des thèmes par référendum
- Co-construction de la stratégie et des plans d'action, avec la Direction

Validation de priorités :

- Consultation des salariés par référendum
- Consultation des parties prenantes concernées. »

EXEMPLE TIRÉ DE L'ATELIER DU 19 MAI 2026

FICTION << ODYSSEE >>

« Si nous ne modifions pas rapidement l'organisation actuelle du voyage, nous pourrions arriver à court d'énergie d'ici 6 jours.

Il a déjà été acté plusieurs actions d'urgence d'application immédiate. Une cessation totale des activités du bateau sera programmée à compter du coucher du soleil afin de limiter au maximum nos dépenses d'énergie. Nous allons devoir nous passer de l'usage des outils numériques non-essentiels durant nos ateliers d'écriture pour les prochaines semaines.

[...] Face à cette situation inédite, une réunion avec l'ensemble du personnel sera organisée ce midi même afin de recueillir vos avis et recommandations. Un référendum sera organisé pour retenir les propositions qui auront obtenu une majorité de voix. »

2.4.2. Assouplir, diversifier les formes et les rythmes du dialogue social

Le besoin s'exprime de sortir (au moins partiellement) le dialogue social de ses méthodes et de son agenda codifiés.

Sujets et pistes pour le dialogue social

- **Ne plus laisser l'initiative à la seule direction**, faire en sorte que les autres parties prenantes puissent introduire de nouveaux sujets à l'agenda ;
- Un dialogue social **prospectif et proactif**, en anticipation des crises, en prévention et préparation plutôt qu'en réparation des problèmes ;
- **Un dialogue social continu au travers** d'accords ponctuels, locaux, agiles et adaptables (robustesse) ;
- **Sortir du cadre** des « instances » pour travailler sur le terrain et/ou en immersion (ex. ressentir les conditions de travail à 50 °C)

Ce désir de diversifier les formes et moments du dialogue social s'illustre également par une grande inventivité des groupes en matière de nouvelles instances.

Exemple tiré de l'atelier du 19 mars et 19 mai 2026

Quelques nouvelles instances (imaginées) du dialogue social et environnemental

Assemblée du personnel

Comité d'adaptation

Comité d'urgence

Collectif d'experts individuels

Comité d'offres conditionné à l'impact positif sur l'environnement

CSE régional

Collectif régional inter-CSE

Vigie prospective « crises »

Conseil des sages

Conseil de préservation des ressources communes

...

2.4.3. Ouvrir et pacifier le dialogue social

« Rechercher l'intérêt commun plutôt que des postures », « casser les codes du dialogue social »... : le désir d'aller vers un dialogue social plus collaboratif, plus souvent capable de construire des compromis ou des consensus, sans pour autant évacuer les sujets qui fâchent, s'exprime fortement dans les groupes. Il débouche sur des propositions pas si prospectives que ça, même si la prise en compte des enjeux futurs les rend d'autant plus pertinentes.

► Développer le recours à des médiateurs

La recherche d'un dialogue social plus fluide et collaboratif conduit plusieurs groupes à imaginer un recours fréquent à des « **médiateurs** », des « **facilitateurs** », des expert·es non pas de tel ou tel sujet technique, mais de la mise en dialogue, de la communication non-violente, de la recherche de convergences. On en espère une communication facilitée, une meilleure compréhension réciproque, « des gardes-fous contre les positions dogmatiques ».

Dans certaines perspectives prospectives, ces experts prennent tant d'importance qu'ils et elles s'organisent sous la forme d'une « cellule » qui joue probablement un rôle de labellisation et de contrôle de la profession.

EXEMPLE TIRÉ DE L'ATELIER DU 19 MAI 2026

FICHE INGRÉDIENT N°18

« MÉDIATEUR / FACILITATEUR DIALOGUE SOCIAL & ENVIRONNEMENTAL »

« Expert en Communication Non Violente et en médiation, en gestion des conflits.

Son rôle est d'observer et écouter les échanges en CSE, de reformuler, d'apaiser les tensions, de faciliter les échanges.

Contribution à la visée régénérative

- Améliorer la représentativité de toutes les idées et parties prenantes.
- Améliorer la communication et les conditions du dialogue social.
- Faciliter les compromis et consensus.

Ce que ça change au dialogue social

- Moins de postures partisans et de crispation du dialogue social.
- Dialogue apaisé et bonne santé du dialogue social et des parties prenantes.
- Plus fluide et simplifié, plus dans le débat que la confrontation. »

► D'autres techniques de dialogue, collaboration et négociation

Dans la même perspective, de nombreux groupes suggèrent d'importer dans les instances du dialogue social des pratiques de communication non-violente et d'intelligence collective bien rodées dans d'autres cercles.

Sujets et pistes pour le dialogue social

- « **Rituels** » d'ancrage et de soin, règles de fonctionnement.
- Créer les conditions de confiance **pour une parole vraie, libérée** (« Dôme de la parole libérée »)?
- **Techniques d'intelligence collective** : créativité, co-construction, co-détermination, consensus approché, etc.
- Développer la possibilité de laisser une place au doute et à la remise en question dans les discussions et les prises de décision.
- Formation (obligatoire ?) des représentants à ces diverses techniques et pratiques destinées à favoriser un dialogue constructif et une co-construction.

Plusieurs groupes ont mentionné que des idées de ce type permettraient de recréer et redéfinir un « cadre de confiance » au sein des instances du dialogue social.

EXEMPLE TIRÉ DE L'ATELIER DU 19 MARS 2026

FICTION << DIAG'HUMANIS >>

« Précisant que l'espace de réunion est un espace hybride, semi-ouvert, entouré de végétation, une partie des participants est physiquement présente, d'autres sont connectés en hologrammes. [...] »

Le gardien de la CNV [Communication Non Violente] et la gardienne du temps, désignés à chaque début de réunion (tous les collaborateur-rices humains de DIAG'Humanis sont formés à ces méthodes d'intelligence collective lorsqu'ils rejoignent le projet), veillent au cadre des échanges. »

2.4.4. Outiller le dialogue social

Portant sur des objectifs et des enjeux de plus en plus complexes, le dialogue social du futur imaginé par les participants s'outille en termes de méthodes, de techniques et de données. L'objectif est de disposer d'éléments d'information communs, ainsi de moyens d'évaluer diverses hypothèses, pour prendre ensemble de meilleures décisions (ou a minima pour fonder les désaccords sur des bases plus solides).

Sujets et pistes pour le dialogue social

- **Une infrastructure numérique pour le dialogue social** : données, modèles et autres outils d'aide à la décision (ex. simulations d'impacts) ;
- **Des outils communs d'I.A.** au service de la « transparence décisionnelle », pour partager l'information, explorer des pistes alternatives, benchmarker, anticiper, etc.
- **Des techniques immersives** (faire l'expérience du travail à 50°C, de la sobriété, des sites pollués...) ;
- **Mobiliser des formes nouvelles de représentation de chaînes complexes de causes et conséquences** : ex. « arbre des causes » des troubles physiques et psychologiques ;
- Faire appel à des experts externes afin de « changer de perspective » « Par exemple, des sociologues ou des ethnologues [...] pourraient apporter d'autres regards, pas seulement technico-financiers. »

EXEMPLE TIRÉ DE L'ATELIER DU 19 MAI 2026

FICHE INGRÉDIENT N°53

<< UNE EXPÉRIENCE DE DIALOGUE SOCIAL IMMERSIVE >>

« À l'occasion des rencontres du dialogue social, proposer de nouveaux lieux et formats permettant d'appréhender par l'expérience concrète les conséquences de l'activité humaine sur l'environnement et le travail.

Organiser une réunion GPEC dans une pièce à 50°C.

Visiter un site pollué concerné par un projet présenté dans le cadre du dialogue social.

Organiser des réunions dans des espaces naturels et expérimenter la sobriété et la reconnexion au vivant. »

2.4.5. Changer la gouvernance, pas seulement le dialogue social

Les pistes proposées ne se cantonnent pas nécessairement au périmètre du dialogue social, qui s'est lui-même singulièrement élargi. Elles s'élargissent à la direction et la gouvernance des entreprises.

► Faire évoluer d'autres échelles de la gouvernance d'entreprise

Le CSE ne peut pas être la seule instance modifiée par la prise en compte des enjeux écologiques et sociaux liés à l'activité de l'entreprise.

Sujets et pistes pour le dialogue social

Les groupes ont notamment envisagé :

- La participation des salariés, de la « Nature » et/ou d'autres parties prenantes au **Conseil d'administration** ;
- **Une direction tournante**, voire (au moins partiellement) élue ;
- **Une hiérarchie moins pesante** dans la prise de décision ;
- Et plus largement, **des formes de « démocratie d'entreprise »**, à la fois inspirées des institutions de démocratie représentative, mais adaptées au contexte de l'entreprise : une « constitution d'entreprise » (voir § 2.3), un CA jouant un rôle de pouvoir exécutif tandis que le CSE jouerait celui d'une assemblée législative ; certaines décisions soumises à référendum (voir § 4.1.)...

EXEMPLE TIRÉ DE L'ATELIER DU 19 MARS 2026

FICTION « L'ÉCOLE DU BAOBAB »

« Le dirigeant élu de l'École du Baobab, qui prend connaissance des mauvaises nouvelles économiques, va organiser la suite selon les règles de fonctionnement d'une société coopérative et du principe de la démocratie économique.

Premièrement il va réunir les salariés actionnaires pour les informer de la situation, partager les différentes pistes d'action et décisions envisageables.. »

► Tous en SCOP ?

L'expression la plus pure de cette aspiration démocratique est peut-être la transformation de la grande majorité (9 sur 11) des entreprises fictionnelles imaginées en mars 2026 en coopératives, dans lesquelles chaque salarié dispose en principe d'une voix.

L'exploration dans l'écriture a été assez révélatrice de l'envie de donner plus de place aux voix des travailleurs et travailleuses. Elle a également montré que la mise en place de formes démocratiques ne fait pas magiquement disparaître les conflits : la démocratie interne ne fonctionne pas toujours parfaitement ; les coopérateurs ne sont pas forcément plus à l'écoute des parties prenantes externes à l'entreprise (humaines ou non-humaines) ; ils et elles peuvent être en désaccord à propos d'arbitrages structurants entre l'intérêt économique et le caractère régénératif de l'entreprise...

Cependant, les ateliers de mai 2026 ont peu repris ce point dans les « nouveaux ingrédients du dialogue social et environnemental ». Plusieurs raisons peuvent expliquer cette différence :

- **La méthodologie invitait à ce moment les participants à réancrer la réflexion dans le contexte de leur propre organisation.** L'hypothèse de la transformation d'une société cotée ou d'une institution publique en coopérative n'apparaissait logiquement pas des plus réalistes...
- **La forme coopérative peut faire craindre à certains acteurs du dialogue social de se retrouver « dilués »** dans une forme de démocratie directe et de gouvernance globale. Les groupes n'ont sans doute pas eu le temps d'aborder cette question au fond, même si les fictions contiennent, par exemple, de nombreux exemples de nouveaux syndicats chargés de représenter telles ou telles catégories de personnes, espèces d'animaux ou machines...

Malgré cette divergence entre le travail de fiction et celui « d'atterrissage », la question du lien entre la prise en compte des dérèglements environnementaux par les entreprises, le dialogue social, la gouvernance stratégique, et la démocratie d'entreprise, est bel et bien ouverte (sinon résolue) par le travail des participants de la CEC.

ANNEXE

Les 53 fiches

« Ingrédients du dialogue social de demain »

N°	INTITULÉ DE L'INGRÉDIENT	N°	INTITULÉ DE L'INGRÉDIENT
1	Intégrer la nature dans le dialogue social !!!	28	Indicateurs vers une comptabilité sociale & environnementale
2	Intégrer la nature et le vivant dans les instances	29	Créer des critères de décisions socio-environnementaux
3	Intégrer la nature dans la gouvernance et le dialogue social	30	Obligation de prise en compte des externalités
4	Gouvernance participative	31	Transparence sur la santé financière de l'entreprise
5	Intégrer des représentants des générations futures	32	X % des postes tenus par des collaborateurs
6	Nouveaux acteurs / parties prenantes dans le DS	33	Viabilité économique VS Valeurs et missions
7	La représentativité des parties prenantes impactées	34	Alignement activité économique et raison d'être
8	Revoir les formes de désignation des parties prenantes	35	Reconnaître nos interdépendances
9	Améliorer la représentation de la diversité des acteurs	36	Adaptation de l'entreprise face aux vulnérabilités
10	Un dialogue social agile au service du vivant	37	Préparer et anticiper les crises
11	Développer les élections sans candidat par cercles	38	Transmission (lien passé, présent, futur)
12	Consultation directe pour stratégie régénérative	39	Récompenser les effets transformateurs écologiques
13	Collectif régional des CSE du territoire	40	GEPP du futur, dialogue social réinventé
14	Création d'un référent environnement	41	Anticiper le basculement de l'emploi en lien avec la visée régénérative
15	Création d'une commission « Environnement »	42	L'engagement au travail
16	Nouvel espace de dialogue social (Moyens)	43	Étudier les spécificités et individualités
17	Créer les Conditions de la Confiance	44	Modularité délibérée du travail
18	Médiateur / Facilitateur du dialogue social et environnemental	45	Rythme et intensité du travail
19	Garde-fou sur les positions dogmatiques	46	Temps de travail
20	Méthode de dialogue social basée sur intérêts communs	47	Temps libéré pour le bien commun
21	Casser les codes du dialogue social	48	Négociation de temps citoyen
22	Intelligence collective au service du dialogue social	49	Conduite du changement vers la transition
23	Écrire une constitution d'entreprise	50	Parcours « Dialogue social et Environnement »
24	Juridique : « Plan de performance et robustesse »	51	Formation « environnement / climat » obligatoire
25	Éthique environnementale prérogative CS2E	52	Culture d'entreprise et implication de tous
26	Préservation des ressources	53	Une expérience de dialogue social immersive
27	Réinventer le dialogue de branche		

FICHE INGRÉDIENT N°1 INTÉGRER LA NATURE DANS LE DIALOGUE SOCIAL !!!

Pour le dialogue social, c'est...
un nouvel acteur

De quoi s'agit-il ?

Prise en compte des intérêts de la nature dans les différentes instances de l'entreprise.

Exemple : comment la rivière / l'eau à proximité de l'entreprise est défendue dans les différentes décisions. Faune & flore autour de l'entreprise...

Contribution à la visée régénérative

- Prévention des impacts négatifs des décisions organisationnelles.
- Permettre une restauration des écosystèmes.

Ce que ça change au dialogue social

- Acteur supplémentaire du dialogue social.
- Discussion et débat ouvert sur la question environnementale.
- Élargit le périmètre des thèmes abordés.

FICHE INGRÉDIENT N°4 GOUVERNANCE PARTICIPATIVE

Pour le dialogue social, c'est...
une nouvelle méthode, un nouvel outil

De quoi s'agit-il ?

- Redéfinir le process de décision basé sur la triple comptabilité et la science, avec autour de la table une représentativité des parties prenantes impactées.
- Définir les modalités de veto, contre-pouvoir, majorité ou pas, d'élections, de mandats...

Contribution à la visée régénérative

Prendre des décisions « dans le DONUT » à l'échelle de l'écosystème.

Ce que ça change au dialogue social

- Dilution du pouvoir de la direction et des syndicats (attention à l'égo).
- Dialogue plus complexe, plus de compétences et de confiance à développer.

FICHE INGRÉDIENT N°2 INTÉGRER LA NATURE ET LE VIVANT DANS LES INSTANCES

Pour le dialogue social, c'est...
un nouvel acteur

De quoi s'agit-il ?

- Création d'un nouveau Collège au CSE.
- Représentants d'association avec voix délibérative.

Contribution à la visée régénérative

- Permet d'avoir un débat sur les choix environnementaux pris.
- Améliore l'impact positif de l'entreprise.

Ce que ça change au dialogue social

- Enrichissement.
- Nouvelle dimension.

FICHE INGRÉDIENT N°5 INTÉGRER DES REPRÉSENTANTS DES GÉNÉRATIONS FUTURES DANS LES INSTANCES

Pour le dialogue social, c'est...
un nouvel acteur / un nouveau rôle, rythme, temps

De quoi s'agit-il ?

- Intégrer les intérêts des futures générations dans les décisions d'aujourd'hui dans une perspective de prévention des risques, des impacts négatifs et d'irréversibilité.
- Exigence sur les modélisations des scénarios.

Contribution à la visée régénérative

- Anticiper les impacts sur l'avenir.
- Éviter / limiter les décisions négatives.

Ce que ça change au dialogue social

Passer à une mutualisation (ex : dialogue de branche).

FICHE INGRÉDIENT N°3 INTÉGRER LA NATURE DANS LA GOUVERNANCE ET LE DIALOGUE SOCIAL

Pour le dialogue social, c'est...
un nouvel acteur / un nouveau contenu ou périmètre / un nouveau moyen, une nouvelle instance

De quoi s'agit-il ?

- Représenter la nature par une association ou une personne de l'entreprise pour qu'elle siège dans les instances de dialogue social et de gouvernance.
- Son rôle : se projeter et expliquer les impacts des décisions de l'entreprise sur l'écosystème naturel afin d'influencer les décisions finales.

Contribution à la visée régénérative

Faire changer concrètement, et de façon pratique, les décisions de l'entreprise en respectant la capacité régénératrice des écosystèmes.

Ce que ça change au dialogue social

- Introduire un nouvel acteur pour porter une vision et une voix nouvelle pour arriver à de nouveaux consensus.
- Permet d'élargir le dialogue social pour des décisions plus responsables / citoyennes et pas seulement pilotées par « l'économique ».

FICHE INGRÉDIENT N°6 NOUVEAUX ACTEURS / PARTIES PRENANTES DANS LE DIALOGUE SOCIAL

Pour le dialogue social, c'est...
un nouvel acteur / une nouvelle méthode, un nouvel outil / un nouveau rôle, rythme, temps

De quoi s'agit-il ?

- 1 siège à la commission climat du CSE d'un salarié appartenant à un collectif de salariés.
- Intégrer les parties prenantes de la chaîne de valeur de l'entreprise pour éclairer le CSE sur les volets environnementaux.
- Un référent environnement - secrétaire ou président dans la gouvernance de la commission climat.
- Un (représentant) salarié ou externe en « éclaireur », invité légitime pour partager sa connaissance qui vient challenger la politique environnementale.

Contribution à la visée régénérative

Une vision globale non cloisonnée et systémique.

Ce que ça change au dialogue social

Plus d'adhésion, d'acceptabilité, de souplesse.

FICHE INGRÉDIENT N°7

LA REPRÉSENTATIVITÉ DES PARTIES PRENANTES IMPACTÉES

Pour le dialogue social, c'est...

une nouvelle méthode, un nouvel outil

De quoi s'agit-il ?

Redéfinir les instances / modalités de représentativités afin d'être le plus fidèle possible à la réalité de l'activité (diversité et impacts engendrés).

Exemples : nature, générations futures, travailleurs non incarnés, acteurs locaux (publics, sociaux, associations...).

Contribution à la visée régénérative

Permettre des prises de décisions au service du vivant et de la pérennité des générations futures (et de l'entreprise à plus court terme).

Ce que ça change au dialogue social

- Moins d'entre soi.
- Plus de complexité dans la prise de décision.
- Questionner le rôle et la place du syndicat.

FICHE INGRÉDIENT N°8

REVOIR LES FORMES DE DÉSIGNATION POUR AVOIR UNE REPRÉSENTATION DE TOUTES LES PARTIES PRENANTES

Pour le dialogue social, c'est...

un nouvel acteur / une nouvelle méthode, un nouvel outil / un nouveau moyen, une nouvelle instance

De quoi s'agit-il ?

- Intégrer de nouveaux acteurs.
- Lister les parties prenantes de l'entreprise.
- Faire une étude de potentiel des intervenants / envie.
- Le tirage au sort ou élection (vote salariés) pour la désignation.

Contribution à la visée régénérative

- Regard extérieur et nouveau.
- Pousse l'entreprise à se questionner sur les impacts extérieurs (environnement, social, sociétal).

Ce que ça change au dialogue social

- Enrichir le dialogue social et environnemental.
- Nouvelles idées, autres regards.

FICHE INGRÉDIENT N°9

AMÉLIORER LA REPRÉSENTATION DE LA DIVERSITÉ DES ACTEURS DANS LES INSTANCES DE L'ENTREPRISE

Pour le dialogue social, c'est...

un nouvel acteur / une nouvelle méthode, un nouvel outil / un nouveau moyen, une nouvelle instance

De quoi s'agit-il ?

- Modifier la composition et le mode de désignation des représentants des salariés au sein des instances, au-delà et au côté des élus et représentants syndicaux.
- Représentants des salariés tirés au sort pour tous les salariés (engagement pour l'entreprise, temps de travail).

Contribution à la visée régénérative

Ouverture, apport complémentaire de feedback terrain, sortir de la dualité patron-syndicat.

Ce que ça change au dialogue social

Renforcer l'implication des salariés dans l'organisation, la vie de l'entreprise — « partie prenante ».

FICHE INGRÉDIENT N°10

UN DIALOGUE SOCIAL AGILE AU SERVICE DU VIVANT

Pour le dialogue social, c'est...

une nouvelle méthode, un nouvel outil / un nouveau moyen, une nouvelle instance

De quoi s'agit-il ?

Décloisonner le dialogue social et donner la parole à tous les salariés de manière représentative :

Modalités de désignation :

- Tirage au sort sur la base de la représentativité (genre, CSP...).
- Renouvellement par tiers (tous les 3 ans par exemple).

Modalités de fonctionnement / d'animation :

- Choix des thèmes par référendum.
- Co-construction de la stratégie et des plans d'action, avec la Direction.

Validation de priorités :

- Consultation des salariés par référendum.
- Consultation des parties prenantes concernées.

Contribution à la visée régénérative

Ce dispositif permet de prendre en compte les préoccupations environnementales des salariés, en fonction de leur représentativité et responsabilise les salariés.

Ce que ça change au dialogue social

Un dialogue social inclusif et responsabilisant pour les salariés, et plus démocratique (référendum et consultation des parties prenantes).

FICHE INGRÉDIENT N°11

DÉVELOPPER LES ÉLECTIONS SANS CANDIDAT PAR CERCLES DÉFINIS

Pour le dialogue social, c'est...

une nouvelle méthode, un nouvel outil

De quoi s'agit-il ?

Il s'agit d'abord de déterminer des périmètres où les salarié(e)s se connaissent et interagissent. Aux bons échelons, les rôles recherchés sont clairement définis pour ensuite être déterminés sans candidat.

Contribution à la visée régénérative

Nouveaux modes de désignation qui permettent de faire émerger de nouveaux profils et apportent plus de collaboration.

Ce que ça change au dialogue social

- L'aspect « campagne » est modifié.
- Les profils désignés sont moins dans une logique de conquête du pouvoir ou, à l'inverse, de recherche de protection. Plus grande représentativité possible.

FICHE INGRÉDIENT N°12

CONSULTATION DIRECTE DES SALARIÉS POUR LA CO-CONSTRUCTION D'UNE STRATÉGIE D'AVENIR RÉGÉNÉRATIVE

Pour le dialogue social, c'est...

un nouvel acteur / une nouvelle méthode, un nouvel outil / un nouveau moyen, une nouvelle instance

De quoi s'agit-il ?

Intégrer le salarié dès la conception de la stratégie et/ou des projets (référendum, groupe de travail en amont des négociations, participation aux réunions...).

Contribution à la visée régénérative

Embarquer tout le monde dans la recherche constante d'équilibre entre efficacité et inclusion.

Ce que ça change au dialogue social

- Contribue à casser les postures habituelles « Direction vs IRP ».
- Rapproche les idées sans les confronter.
- Opportunité pour renouveler le dialogue social.

FICHE INGRÉDIENT N°13

COLLECTIF RÉGIONAL DE L'ENSEMBLE DES CSE DES ENTREPRISES IMPLANTÉES SUR LE TERRITOIRE POUR GÉRER LES COMMUNS ET L'ENTRAIDE INTRA-ENTREPRISE

Pour le dialogue social, c'est...

un nouvel acteur / un nouveau contenu ou périmètre / un nouveau moyen, une nouvelle instance

De quoi s'agit-il ?

Ce collectif permet :

- d'identifier les relations d'interdépendance entre entreprises.
- de veiller et réguler que les politiques des unes ne nuisent pas aux autres = impacts.
- crise et adaptation : exposer les problèmes rencontrés et exprimer ses besoins d'aide par rapport à la gestion des ressources et favoriser le partage et l'entraide, la gestion de l'eau, de l'énergie, des ressources humaines, matérielles, matériaux, mutualiser les outils, gestion des déchets, favoriser le recyclage et la réutilisation inter-entreprises.

Contribution à la visée régénérative

Rend l'écosystème régional plus robuste.

Ce que ça change au dialogue social

- Prise en compte plus large des aspects sociaux et environnementaux.
- Partager les bonnes pratiques intra-CSE et inter-entreprises.
- Assurer une interface avec la vie citoyenne et les instances représentatives [communauté de communes, conseil départemental / régional].

FICHE INGRÉDIENT N°14

CRÉATION D'UN RÉFÉRENT ENVIRONNEMENT

Pour le dialogue social, c'est...

un nouvel acteur / un nouveau rôle, rythme, temps / un nouveau moyen, une nouvelle instance

De quoi s'agit-il ?

- Assurer une représentation et un suivi permanent des enjeux environnementaux au sein du dialogue social.
- Garantir une réflexion sur les impacts potentiels sur l'environnement sur l'ensemble des sujets.
- Assurer une transmission de l'information et sensibiliser l'ensemble des collaborateurs.

Contribution à la visée régénérative

Mettre ces enjeux au cœur de nos décisions.

Ce que ça change au dialogue social

- Prise de conscience et motivation des acteurs.
- Mise en œuvre de plans d'actions collectifs.
- Avoir un expert au sein du dialogue social.

FICHE INGRÉDIENT N°15

CRÉATION D'UNE COMMISSION « ENVIRONNEMENT »

Pour le dialogue social, c'est...

un nouveau contenu ou périmètre / un nouveau moyen, une nouvelle instance

De quoi s'agit-il ?

- Une commission composée de représentants des salariés et de la direction pour étudier les problématiques environnementales de l'entreprise. Elle va notamment challenger les projets pour les orienter vers de meilleures pratiques.
- Création et promotion d'outils d'aide à la prise de décision.

Contribution à la visée régénérative

Limitation des émissions de CO2 et utilisation des ressources. Proposition de compensation environnementale et sociale.

Ce que ça change au dialogue social

Impliquer tous les acteurs sur les problématiques environnementales.

FICHE INGRÉDIENT N°16

NOUVEL ESPACE ET NOUVEAUX MOYENS POUR LE DIALOGUE SOCIAL

Pour le dialogue social, c'est...

une nouvelle méthode, un nouvel outil / un nouveau moyen, une nouvelle instance

De quoi s'agit-il ?

- Sortir du binôme direction / syndicat. Ouvrir aux autres (externe / interne) ?
- Ambassadeurs salariés - intergénérationnel.
- Sollicitation de ressources externes à l'entreprise.
- Lieu de réunion (extérieur) moins formel.
- Élargir la thématique en dehors du réglementaire habituel (limites planétaires, diversité).
- Intégrer plus la thématique environnement dans nos questionnements sur les décisions à prendre.

Contribution à la visée régénérative

- Collaboratif : pas de leader (pas de centre).
- Créer un lien à long terme.

Ce que ça change au dialogue social

- Apporter une nouvelle vision.
- Dynamiser le dialogue.

FICHE INGRÉDIENT N°17

CRÉER LES CONDITIONS DE LA CONFIANCE

Pour le dialogue social, c'est...

une nouvelle méthode, un nouvel outil / un nouveau moyen, une nouvelle instance

De quoi s'agit-il ?

Pouvoir assurer l'expression libre de toutes les parties prenantes (groupes d'intérêts)

Exemples :

- représentativités.
- soin de l'autre (rituel d'ancrage).
- non fragmentation / bienveillance.
- mise en œuvre groupe de parole.
- canal d'expression libre.
- débats publics.

Contribution à la visée régénérative

Se réinterroger, faire émerger de nouvelles idées (issues du terrain / réel).

Ce que ça change au dialogue social

- Éprouver les différentes opinions.
- Réduire la verticalité.
- Confiance en la décision (réduire les frustrations).

FICHE INGRÉDIENT N°18

MÉDIATEUR / FACILITATEUR DIALOGUE SOCIAL & ENVIRONNEMENTAL

Pour le dialogue social, c'est...

un nouvel acteur / un nouveau moyen, une nouvelle instance

De quoi s'agit-il ?

- Expert en Communication Non Violente et en médiation, en gestion des conflits.
- Son rôle est d'observer et écouter les échanges en CSE, de reformuler, d'apaiser les tensions, de faciliter les échanges.

Contribution à la visée régénérative

- Améliorer la représentativité de toutes les idées et parties prenantes.
- Améliorer la communication et les conditions du dialogue social.
- Faciliter les compromis et consensus.

Ce que ça change au dialogue social

- Moins de postures partisans et de crispation du dialogue social.
- Dialogue apaisé et bonne santé du dialogue social et des parties prenantes.
- Plus fluide et simplifié, plus dans le débat que la confrontation.

FICHE INGRÉDIENT N°21

CASSER LES CODES DU DIALOGUE SOCIAL

Pour le dialogue social, c'est...

une nouvelle méthode, un nouvel outil / un nouveau rôle, rythme, temps

De quoi s'agit-il ?

- Nouveaux modes de représentativité (ex : modification méthodes d'élection) dans l'objectif de passer d'un fonctionnement d'opposition à collaboration.
- Casser les postures induites par les rôles actuels.

Contribution à la visée régénérative

- Permettre de créer un espace de dialogue et d'inclusion de ces paroles non entendues (personnalités non représentées actuellement) = les marges qui permettent le changement.
- Casser l'entre soi, l'endogamie.
- Casser les postures.

Ce que ça change au dialogue social

- Efficacité.
- Mode de fonctionnement plus constructif.

FICHE INGRÉDIENT N°19

GARDE-FOU SUR LES POSITIONS DOGMATIQUES (DS ET DIRECTION)

Pour le dialogue social, c'est...

un nouvel acteur / une nouvelle méthode, un nouvel outil

De quoi s'agit-il ?

- Faire intervenir un/des tiers neutres et indépendants, co-choisis et co-financés (= pluralité).
- Qui font autorité en matière environnementale (= experts).
- Et qui facilitent la prise de décision (= facilitateurs).

Contribution à la visée régénérative

- Aide à dépasser les blocages.
- Pour rechercher des solutions nouvelles.
- Participe de la montée en compétences communes.

Ce que ça change au dialogue social

Recherche de solutions sur les sujets du dialogue social : conditions de travail, emplois et compétences, rémunération, ou bien avec la stratégie de l'entreprise régénérative.

FICHE INGRÉDIENT N°22

PARTICIPATION ACTIVE / INTELLIGENCE COLLECTIVE AU SERVICE DU DIALOGUE SOCIAL

Pour le dialogue social, c'est...

une nouvelle méthode, un nouvel outil

De quoi s'agit-il ?

- Intégrer cette nouvelle méthode dans l'espace du dialogue social.
- En faire un mode de fonctionnement accepté et à part entière > légitimité et valeur de la méthode.
- Sortir du cadre de fonctionnement classique et apporter d'autres choses : privilégier le présentiel et tester d'autres choses pour donner envie aux pers. de s'investir (convivialité +++).

Contribution à la visée régénérative

Intégration de nouveaux acteurs qui va venir équilibrer le dialogue social => meilleure vision.

Ce que ça change au dialogue social

- Trouver de nouvelles idées / davantage d'idées.
- Trouver des nouvelles solutions.
- Amélioration de la communication.

FICHE INGRÉDIENT N°20

MÉTHODE DE DIALOGUE SOCIAL BASÉE SUR INTÉRÊTS COMMUNS

Pour le dialogue social, c'est...

une nouvelle méthode, un nouvel outil

De quoi s'agit-il ?

- Sortir des postures et des revendications.
- Dialoguer / négocier autour d'intérêts communs et trouver les réponses, solutions qui répondent à ces intérêts.

Contribution à la visée régénérative

Permet réflexion sur intérêts communs, le bien commun dans une logique long terme. Permet d'intégrer par exemple la nature dans les discussions.

Ce que ça change au dialogue social

- Sortir du rapport de force.
- Bouleverser rôles, place des OS, la représentativité.
- Approche collaborative.

FICHE INGRÉDIENT N°23

ÉCRIRE UNE CONSTITUTION D'ENTREPRISE

Pour le dialogue social, c'est...

un nouveau contenu ou périmètre / une nouvelle méthode, un nouvel outil / un nouveau rôle, rythme, temps / un nouveau moyen, une nouvelle instance

De quoi s'agit-il ?

- Un socle fondamental de valeurs collectives qui définit l'organisation. Il faut s'y référer pour toute décision concernant l'entreprise. C'est un texte contraignant qui s'applique à tout le monde : dirigeant, salariés, actionnaires.
- Doit guider la relation avec l'ensemble des parties prenantes.
- Cette constitution est diffusée publiquement et opposable.

Contribution à la visée régénérative

- Cela dépend du contenu.
- Ramène de la démocratie et du collectif en explicitant ce qui nous rassemble et ce que l'on partage.

Ce que ça change au dialogue social

Cela donne un socle de valeurs communes sur lesquelles on ne peut pas transiger et qui rendent évidents certains caps à prendre.

FICHE INGRÉDIENT N°24

COMMENT SANCTUARISER JURIDIQUEMENT UN « PLAN DE PERFORMANCE ET DE ROBUSTESSE »

Pour le dialogue social, c'est...

un nouveau moyen, une nouvelle instance

De quoi s'agit-il ?

- Le Plan de Performance et de Robustesse contient une vision partagée collectivement avec l'ensemble des parties prenantes sur la mission et le rôle de l'entreprise dans la société actuelle et de demain.
- Ce plan intègre les moyens pour parvenir à la vision. Il prend la forme d'un accord d'entreprise.

Contribution à la visée régénérative

Il permet de s'assurer de l'effectivité des décisions prises collectivement.

Ce que ça change au dialogue social

Amener une vraie boussole et des moyens adéquats. Une vision / mission et des stratégies/moyens pour y parvenir.

FICHE INGRÉDIENT N°25

INTÉGRATION DE L'ÉTHIQUE ENVIRONNEMENTALE COMME PRÉROGATIVE INDISPENSABLE DU CS2E

Pour le dialogue social, c'est...

un nouveau contenu ou périmètre / une nouvelle méthode, un nouvel outil / un nouveau moyen, une nouvelle instance

De quoi s'agit-il ?

Modifier le périmètre d'attribution du CS2E vers un rôle de CS3E (Économique/Environnementale/Éthique) comme garant de la prise en compte de l'éthique au niveau humain et environnemental, sans compromis.

Contribution à la visée régénérative

Intégration du vivant dans les prises de décision de l'entreprise pour œuvrer toujours vers le bien commun en respectant et en promouvant le meilleur équilibre éthique.

Ce que ça change au dialogue social

Être le garant impartial et intègre du respect des orientations prises pour la pérennité du bien-être des collaborateurs en introduisant les paramètres du vivant.

Ex : Charte Éthique et Environnementale / Expert Éthique.

FICHE INGRÉDIENT N°26

PRÉSERVATION DES RESSOURCES

Pour le dialogue social, c'est...

un nouveau contenu ou périmètre / un nouveau moyen, une nouvelle instance

De quoi s'agit-il ?

- Prise en compte de la raréfaction des ressources dans notre quotidien et dans nos projets.
- Dans nos usages, signer un accord systématique sur les sujets impactant l'environnement / l'intégrité humaine / les générations futures avec nos partenaires sociaux afin de garantir la préservation des ressources et le juste besoin (équilibre entre consommation et conditions de travail / plancher social).
- Évaluation de l'acceptabilité de tout projet avec scoring extra-financier.

Contribution à la visée régénérative

Limitation et diminution à long terme de notre impact environnemental au profit de l'humanité.

Ce que ça change au dialogue social

La signature obligatoire d'un accord et l'obligation de « lucidité » sur nos projets permettent la co-construction sur les sujets de durabilité et deviennent une composante essentielle du dialogue social et de la stratégie d'entreprise.

FICHE INGRÉDIENT N°27

RÉINVENTER LE DIALOGUE DE BRANCHE

Pour le dialogue social, c'est...

un nouveau contenu ou périmètre / un nouveau rôle, rythme, temps

De quoi s'agit-il ?

- D'instaurer dans le dialogue social de branche de la coopération environnementale.
- Débattre au sein de la branche de l'utilisation de produits et des matières premières, voire définir des normes & standards.

Contribution à la visée régénérative

- Éviter le dumping environnemental.
- Permet une dynamique de branche.

Ce que ça change au dialogue social

- Nouveau contenu pour le dialogue social.
- Redynamiser le dialogue social de branche.

FICHE INGRÉDIENT N°28

INDICATEURS VERS UNE COMPTABILITÉ SOCIALE & ENVIRONNEMENTALE

Pour le dialogue social, c'est...

une nouvelle méthode, un nouvel outil

De quoi s'agit-il ?

- Permettre la prise de conscience de notre impact collectif & individuel.
- Structurer les orientations stratégiques de l'entreprise pour un impact social par la gouvernance.
- Disruption / robustesse de l'organisation / dé-silotage des réseaux.
- Partenariats & collaboration avec des partenaires qui utilisent les mêmes critères.

Ce que ça change au dialogue social

- Bascule du rapport de forces par la complémentarité de perspectives.
- Décisions collégiales.
- Consensus sur la feuille de route.

FICHE INGRÉDIENT N°29

CRÉER DES CRITÈRES DE DÉCISIONS SOCIO-ENVIRONNEMENTAUX

Pour le dialogue social, c'est...

une nouvelle méthode, un nouvel outil / un nouveau moyen, une nouvelle instance

De quoi s'agit-il ?

- Définir des critères permettant de connaître les impacts sociaux-environnementaux sur toutes nos opérations.
- Appliquer ces critères / conditions à la prise de décision stratégique en se basant sur les piliers économie / environnement / social de façon équilibrée.
- Les évaluer, les challenger lors de « project reviews », des appels d'offres, les suivre avec les clients et parties intéressées...

Contribution à la visée régénérative

Cet ingrédient permet d'évaluer le système dans un premier temps. Il va nous permettre d'aller vers un modèle régénératif.

Ce que ça change au dialogue social

- Être dans l'espace sûr et juste pour l'humanité de la théorie du donut.
- Revue périodique par les instances.

FICHE INGRÉDIENT N°31

POUSSER AU MAXIMUM LA TRANSPARENCE SUR LA SANTÉ FINANCIÈRE DE L'ENTREPRISE POUR QUE LES NOUVEAUX MODES D'ORGANISATION SOIENT SOUPLES ET ADAPTÉS AUX RESSOURCES

Pour le dialogue social, c'est...

une nouvelle méthode / un nouvel outil

De quoi s'agit-il ?

- Informer au maximum les salarié(e)s, à tout niveau, pour que les adaptations des conditions de travail soient le plus éclairées possible.
- Possibilité de décider collectivement de plus ou moins d'intensité, de synchronicité, de distribution de la valeur, etc., en fonction de seuils de rentabilité prédéfinis.

Contribution à la visée régénérative

Cela la rend plus robuste avec des salarié(e)s plus informés. Cela la rend plus souple car mieux adaptable à son environnement.

Ce que ça change au dialogue social

Les décisions sont plus acceptées car les raisons qui les sous-tendent sont connues de toutes et tous. Les efforts supplémentaires demandés, ou les avantages reçus, ont été pensés collectivement en amont.

FICHE INGRÉDIENT N°30

OBLIGATION DE PRISE EN COMPTE DES EXTERNALITÉS DANS LES PRISES DE DÉCISION AFIN D'ALLER VERS UNE SOCIÉTÉ HUMAINE ROBUSTE ET RESPECTUEUSE DU VIVANT (RÉGÉNÉRATRICE)

Pour le dialogue social, c'est...

un nouvel acteur / un nouveau contenu ou périmètre / une nouvelle méthode, un nouvel outil / un nouveau rôle, rythme, temps / un nouveau moyen, une nouvelle instance

De quoi s'agit-il ?

Prise en compte des impacts sociaux et environnementaux dans les stratégies et les modèles d'affaires des entreprises. Implique une vision long terme du fonctionnement de l'activité de l'entreprise et de ses objectifs.

Moyens :

- Obligation de la démarche RSE au cœur de l'activité.
- Consultation obligatoire CSE sur les impacts sociaux et environnementaux pour toute taille de l'entreprise.
- Formation des différents métiers pour intégrer ces enjeux.
- Conduite du changement.
- Intelligence collective.

Contribution à la visée régénérative

Prise en compte globale du vivant est nécessaire pour s'assurer de sa régénération et au maintien des services écosystémiques.

Ce que ça change au dialogue social

- Implique plus de parties prenantes pour avoir une vision d'ensemble (CESE, ONG).
- Moins de risque de se tromper.
- Augmente l'acceptabilité des décisions.

FICHE INGRÉDIENT N°32

X % DES POSTES DE L'INSTANCE DE DÉCISION (CCA/COMEX) SONT TENUS PAR DES COLLABORATEURS

Pour le dialogue social, c'est...

une nouvelle méthode, un nouvel outil

De quoi s'agit-il ?

- Permettre de prendre des décisions stratégiques à la lumière des représentants des collaborateurs.
- Permettant d'être le relais et faciliter le déploiement et l'appropriation des décisions par l'ensemble de l'entreprise.

Contribution à la visée régénérative

Régénérer la prise de décision et l'engagement à tous les niveaux de l'organisation.

Ce que ça change au dialogue social

Les représentants des salariés sont co-acteurs des décisions.

FICHE INGRÉDIENT N°33

VIABILITÉ ÉCONOMIQUE VS. VALEURS ET MISSIONS / PROFIT-SURVIE VS. ÉCOLOGIE

Pour le dialogue social, c'est...

un nouveau contenu / périmètre

De quoi s'agit-il ?

- Prendre en compte et définir les ambitions écologiques dans les décisions stratégiques / modèles économiques de l'entreprise.
- Grilles d'aide à la décision.

Contribution à la visée régénérative

Comité d'offres conditionné à l'impact positif sur l'environnement.

Ce que ça change au dialogue social

Impact indéniable sur les emplois :

- GEPP.
- Transition / changement d'activité.

FICHE INGRÉDIENT N°34

ALIGNEMENT ENTRE L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE ET LA RAISON D'ÊTRE ORIENTÉE IMPACT SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL : À QUELLES ACTIVITÉS RENONCER ET COMMENT SE DÉVELOPPER ?

Pour le dialogue social, c'est...

un nouveau contenu ou périmètre / une nouvelle méthode, un nouvel outil / un nouveau moyen, une nouvelle instance

De quoi s'agit-il ?

Dans un contexte de permacrise et d'interdépendances entre acteurs et avec le vivant, mettre la question des renoncements stratégiques et commerciaux à l'agenda social.

Contribution à la visée régénérative

- Meilleure prise en compte des limites planétaires dans une vision long terme.
- Meilleure compréhension du coût global.

Ce que ça change au dialogue social

Une approche graduée :

- Pédagogie et travail en petits groupes pour s'approprier les sujets et leurs incidences (membres du CSE, collaborateurs, groupes paritaires...).
- Co-gestion.
- Environnemental : inverser la hiérarchie des critères, pour équiper chaque personne dans l'entreprise pour faire les bons choix, à son niveau.

FICHE INGRÉDIENT N°35

RECONNAÎTRE NOS INTERDÉPENDANCES. RÉINTÉGRER L'HUMAIN DANS LE VIVANT VS. EN POSITION DE SURPLOMB.

Pour le dialogue social, c'est...

un nouveau contenu / périmètre

De quoi s'agit-il ?

Nos sociétés occidentales considèrent l'humain au-dessus de toute la nature. En cela elles sont aveugles à nos dépendances vis à vis des écosystèmes : cela n'est pas durable... et ne va donc pas durer.

Contribution à la visée régénérative

Pour être régénératif, il faut réévaluer le positionnement de l'être humain et de ses sociétés vis à vis du vivant.

Ce que ça change au dialogue social

En voilà un nouveau sujet passionnant qui doit permettre de dialoguer différemment !

Les instances doivent parler stratégie. Abordons :

- La dépendance aux écosystèmes.
- La sécurité alimentaire.
- La vulnérabilité des mobilités au pétrole...

FICHE INGRÉDIENT N°36

ADAPTATION DE L'ENTREPRISE FACE AUX VULNÉRABILITÉS

Pour le dialogue social, c'est...

un nouveau contenu / périmètre

De quoi s'agit-il ?

- Il s'agit d'identifier et d'anticiper les facteurs de risques et la prise de conscience des vulnérabilités de l'entreprise face aux poly-crisés et aux ruptures.
- Veiller à la pérennité de l'activité de l'entreprise : capacité des employés à travailler (mobilité, alimentation, logement) ; ressources disponibles, énergie...

Contribution à la visée régénérative

Apporter des réponses aux vulnérabilités qui embrassent la complexité de la polycrise en valorisant les interdépendances (« life-supporting systems »).

Ce que ça change au dialogue social

- Introduire le temps long et la prospective dans le dialogue social.
- Impliquer les salariés dans le devenir de l'organisation.
- Commissions sur les interdépendances, les vulnérabilités, les finalités de l'entreprise...

FICHE INGRÉDIENT N°37

PRÉPARER ET ANTICIPER LES CRISES

Pour le dialogue social, c'est...

un nouveau contenu ou périmètre / une nouvelle méthode, un nouvel outil / un nouveau moyen, une nouvelle instance

De quoi s'agit-il ?

- Ne pas subir les crises, les anticiper, les gérer pour s'adapter en permanence aux crises de rupture.
- Intégrer l'écosystème de l'entreprise à tous les niveaux pour garder de l'agilité et rester viable et évolutif.

Contribution à la visée régénérative

S'inspirer des principes du vivant pour mieux maîtriser et être en capacité de mettre en œuvre les bons leviers.

Ce que ça change au dialogue social

Création de comités ad hoc à visée régénérative (pluridisciplinaire, tous les âges) en veille permanente. Droit de regard du CS2E.
Ex : Comité d'adaptation (stratégique), Comité d'urgence (opérationnel)

FICHE INGRÉDIENT N°38

TRANSMISSION (LIEN PASSÉ, PRÉSENT, FUTUR)

Pour le dialogue social, c'est...

un nouveau contenu ou périmètre / un nouveau rôle, rythme, temps

De quoi s'agit-il ?

Dans un monde qui change, savoir cultiver des pratiques de bon sens qui ont été oubliées alors qu'elles étaient vertueuses en matière d'environnement.

Au travers du dialogue social, définir les contours des transmissions :

- valeurs / culture
- savoir-faire / pratiques
- savoir-être
- histoire de l'organisation
- temps et moyens consacrés à ces transmissions (équilibre long terme/court terme)
- quels indicateurs ?

Contribution à la visée régénérative

- Le retour aux sources peut permettre d'identifier des méthodes de travail à faible impact
- Interdépendance entre générations
- Approche à long terme
- Réaffecter ces moyens, plutôt qu'à acquérir

Ce que ça change au dialogue social

Partager une vision.

FICHE INGRÉDIENT N°41

ANTICIPER LE BASCULEMENT INÉVITABLE VERS UNE GESTION DE L'EMPLOI POUR UNE ENTREPRISE À VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Pour le dialogue social, c'est...

un nouveau contenu ou périmètre / une nouvelle méthode, un nouvel outil

De quoi s'agit-il ?

- Changement de mindset dans la gestion des emplois et des parcours professionnels.
- Pourquoi ? Évolution des tâches, des profils, des postes, du temps de travail... induits par la montée croissante de l'IA qui disrute les tâches des experts (disparition ?) et libère du temps des tâches opérationnelles.

Contribution à la visée régénérative

Pour que l'entreprise soit plus adaptable face aux ruptures climatiques, sociétales et politiques.

Ce que ça change au dialogue social

Le périmètre d'action inclut : les entreprises partenaires, France Travail, organismes de formation, universités > création de postes, gestion de transition.

FICHE INGRÉDIENT N°39

COMMENT RÉCOMPENSER LES EFFETS TRANSFORMATEURS ÉCOLOGIQUES (HORS LOGIQUE DE RÉMUNÉRATION)

Pour le dialogue social, c'est...

un nouveau contenu ou périmètre

De quoi s'agit-il ?

- Innover par une forme de challenge avec des objectifs individuels ou collectifs d'efforts liés à la transition écologique, par exemple les consommations énergétiques (transport, fournitures, recyclage, chauffage et climatisation...)
- Avec des mesures de reconnaissance/bien-être innovantes : jours de repos, participation à une cause sociale/environnementale (don...) offrir des activités bien-être (homme et environnement)...

Contribution à la visée régénérative

Récompenser ces « bonnes actions » permet d'inciter, motiver et accompagner le changement.

Ce que ça change au dialogue social

Une approche responsable des différents acteurs du dialogue social face aux enjeux climatiques et environnementaux.

FICHE INGRÉDIENT N°42

L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL

Pour le dialogue social, c'est...

un nouveau contenu ou périmètre

De quoi s'agit-il ?

- Dans cette nouvelle ère, il est constaté une perte de l'engagement des salariés dans leur entreprise provoquée par le remplacement par l'IA, la perte de sens de la raison d'être de l'entreprise, de la valorisation / place sociale dans la société...
- Le but est de remettre au centre la singularité / les soft skills de chaque salarié, revaloriser les métiers « essentiels », le sens du travail via la GEPP ou d'autres dispositifs.
- Engager en responsabilisant.

Contribution à la visée régénérative

- Santé mentale des employés par l'engagement
- Se refocaliser sur les métiers essentiels / créer = impact positif sur l'environnement et sur les humains

Ce que ça change au dialogue social

- Revoir l'utilité des métiers, les transformer
- Changer le mode de gouvernance pour engager davantage (décision au plus proche des impacts) dans les écosystèmes impactés
- Mettre à jour la GEPP avec une valorisation des soft skills

FICHE INGRÉDIENT N°40

GEPP DU FUTUR, DIALOGUE SOCIAL RÉINVENTÉ & PROSPECTIF

Pour le dialogue social, c'est...

un nouvel acteur / un nouveau contenu ou périmètre / une nouvelle méthode, un nouvel outil

De quoi s'agit-il ?

- Anticiper les grandes mutations du monde du travail, de l'entreprise (IA, transitions écologiques, démographiques...)
- Accompagner les salariés pour les garder employables (soft skills versus hard skills). Repenser les parcours (slashers, missions, freelance...)

Contribution à la visée régénérative

Rend les organisations agiles, apprenantes et les hommes / femmes employables.

Ce que ça change au dialogue social

Réduire les tensions, plus de co-responsabilités.

FICHE INGRÉDIENT N°43

Étudier les spécificités et individualités de chacun(e) pour valoriser les apports de chacun et répondre aux besoins de chacun

Pour le dialogue social, c'est...

un nouveau contenu ou périmètre / une nouvelle méthode, un nouvel outil / un nouveau rôle, rythme, temps / un nouveau moyen, une nouvelle instance

De quoi s'agit-il ?

- Chacun apporte selon ses moyens et reçoit selon ses besoins.
- L'égalité parfaite n'est pas optimale, pas recherchée.
- Cultiver la diversité dans l'entreprise. Identifier les forces / les rôles de chaque personne, les faire connaître, les partager.
- Cela suppose de revoir les notions actuelles de rémunération.

Contribution à la visée régénérative

En cultivant la richesse. La différence devient intéressante. L'entreprise devient vraiment inclusive. Chaque personne apporte ce qu'elle peut apporter.

Ce que ça change au dialogue social

- Soin des personnes décorrélé de la valeur économique.
- Valorisation des individualités de chacun.
- Inclusion.

FICHE INGRÉDIENT N°44

MODULARITÉ DÉLIBÉRÉE DU TRAVAIL

Pour le dialogue social, c'est...

un nouveau rôle, rythme, temps

De quoi s'agit-il ?

Donner la possibilité de faire évoluer les rythmes et modalités du travail de manière à coller aux aspirations individuelles tout en prenant en compte les besoins collectifs et les contraintes. Ces évolutions sont le fruit d'une délibération collective à l'échelle des salariés.

Contribution à la visée régénérative

Robustesse / Capacité d'adaptation.

Ce que ça change au dialogue social

Renforcer le côté régulateur du dialogue social.

FICHE INGRÉDIENT N°45

RYTHME ET INTENSITÉ DU TRAVAIL – FAUT-IL EN PARLER ? (DROIT À UN % DE SOUS-OCCUPATION POUR SE PRÉPARER À FAIRE FACE AUX CRISES)

Pour le dialogue social, c'est...

un nouveau rôle, rythme, temps

De quoi s'agit-il ?

- Comprendre les situations de sous-occupation et sur-occupation.
- Faire évoluer la réflexion : est-ce que l'organisation est prête à envisager le rythme sur une durée plus longue ?

Contribution à la visée régénérative

Cela participe à préserver et mieux utiliser les ressources dans la durée.

Ce que ça change au dialogue social

Nouveau champ à explorer et ouverture dans les négociations.

FICHE INGRÉDIENT N°46

TEMPS DE TRAVAIL

Pour le dialogue social, c'est...

un nouveau contenu ou périmètre / un nouveau moyen, une nouvelle instance

De quoi s'agit-il ?

De nouveaux critères doivent impacter le temps de travail.
Ex : déplacement / présence ; RPS ; santé ; éthique.

Contribution à la visée régénérative

Liens entre les sujets sociétaux et environnementaux.

Ce que ça change au dialogue social

Ajouter de la légitimité, du poids et une capacité d'innovation au dialogue social et à leurs acteurs.

FICHE INGRÉDIENT N°47

TEMPS LIBÉRÉ POUR LE BIEN COMMUN

Pour le dialogue social, c'est...

un nouveau rôle, rythme, temps / un nouveau moyen, une nouvelle instance

De quoi s'agit-il ?

Permettre aux salariés de consacrer du temps à l'intérêt général au sein de l'entreprise et/ou du territoire et que cet investissement soit reconnu par la direction et valorisé à travers les entretiens annuels et/ou les présentations (Assemblées) d'entreprise.

Contribution à la visée régénérative

- Renforce l'utilité, la fierté d'appartenance et le sens au travail.
- Développe une culture d'entreprise axée sur le bien commun.

Ce que ça change au dialogue social

Permet d'augmenter le nombre de collaborateurs qui se sentent concernés par l'intérêt général et qui s'investissent dans le fonctionnement de l'entreprise.

FICHE INGRÉDIENT N°48

NÉGOCIATION DE TEMPS CITOYEN AU SERVICE D'UNE LOGIQUE D'IMPACT, ET D'INTERDÉPENDANCE

Pour le dialogue social, c'est...

un nouvel acteur / un nouveau contenu ou périmètre

De quoi s'agit-il ?

Mise en place de négociations sur le temps de travail, en définissant un temps citoyen au service de l'écosystème de l'organisation et en lien avec ses impacts sociaux et environnementaux. L'écosystème est partie prenante de ces négociations.
Par ex. : compte-temps

Contribution à la visée régénérative

- Partenaires choisis en fonction des impacts.
- Développement de compétences des salariés et de l'écosystème.

Ce que ça change au dialogue social

- Décloisonnement des acteurs-ices du dialogue.
- Prise en compte des salariés en tant que citoyens et de l'entreprise en tant qu'actrice de la société.

FICHE INGRÉDIENT N°49

CONDUITE DU CHANGEMENT VERS LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

Pour le dialogue social, c'est...

une nouvelle méthode, un nouvel outil

De quoi s'agit-il ?

Sensibiliser de manière pragmatique aux nécessaires adaptations et non juste le renoncement pour une prise de conscience et la mise en mouvement.

Contribution à la visée régénérative

La prise de conscience collective est un levier pour des actions positives à visée régénérative.

Ce que ça change au dialogue social

Sortir des positions dogmatiques et se retrouver sur un objectif commun.

FICHE INGRÉDIENT N°52

CULTURE D'ENTREPRISE ET IMPLICATION DE TOUS

Pour le dialogue social, c'est...

une nouvelle méthode, un nouvel outil

De quoi s'agit-il ?

Comment l'individu s'efface au service du collectif et prend sa place au service des enjeux de l'environnement.

Contribution à la visée régénérative

Les salariés ont des droits et des devoirs qu'ils doivent exercer pour construire le projet commun.

Ce que ça change au dialogue social

- Une mobilisation au service de l'environnement pour un meilleur impact.
- Un CSE plus responsabilisé et au cœur des discussions.

FICHE INGRÉDIENT N°50

PARCOURS « DIALOGUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENT » (DSE)

Pour le dialogue social, c'est...

une nouvelle méthode, un nouvel outil / un nouveau moyen, une nouvelle instance

De quoi s'agit-il ?

C'est un parcours de formation à destination de TOUS les acteurs du DSE afin de :

- les mettre en capacité de dialoguer de façon apaisée et constructive (écoute, dépassement de position, intérêt général...)
- les rendre compétents sur les sujets « économie - environnement - social » et leurs articulations
- les former aux outils de gouvernance démocratique
- les former à la co-décision et au consensus collectif.

Contribution à la visée régénérative

Donner aux acteurs du DSE la capacité de prendre une décision partagée, qui respecte les limites planétaires.

Ce que ça change au dialogue social

Le rendre plus efficace et plus démocratique et beaucoup moins conflictuel.

FICHE INGRÉDIENT N°53

UNE EXPÉRIENCE DE DIALOGUE SOCIAL IMMERSIVE

Pour le dialogue social, c'est...

une nouvelle méthode, un nouvel outil

De quoi s'agit-il ?

- À l'occasion des rencontres du dialogue social, proposer de nouveaux lieux et formats permettant d'appréhender par l'expérience concrète les conséquences de l'activité humaine sur l'environnement et le travail.
- Organiser une réunion GPEC dans une pièce à 50°C.
- Visiter un site pollué concerné par un projet présenté dans le cadre du dialogue social.
- Organiser des réunions dans des espaces naturels et expérimenter la sobriété et la reconnexion au vivant.

Contribution à la visée régénérative

Ce format contribue à une prise de conscience collective fondée sur une expérience et un ressenti partagé (direction/salariés). Cela favorise aussi des décisions plus éclairées, orientées vers une approche plus régénérative.

Ce que ça change au dialogue social

L'objectif est de faire passer la question de l'environnement au premier plan dans le cadre du dialogue social.

FICHE INGRÉDIENT N°51

MISE EN PLACE D'UN PARCOURS / JOURNÉE(S) DE FORMATION OBLIGATOIRE « ENVIRONNEMENT / CLIMAT » POUR LES ACTEURS DU DIALOGUE SOCIAL

Pour le dialogue social, c'est...

une nouvelle méthode, un nouvel outil / un nouveau moyen, une nouvelle instance

De quoi s'agit-il ?

2 jours consécutifs de formation :

- 1^{er} jour : le constat avec des intervenants externes
- 2^e jour : les conséquences sur l'entreprise sur les 3 horizons

À destination : représentants du personnel avec RH & RS

Contribution à la visée régénérative

Sortir du prisme « financier / business » et assurer la robustesse.

Ce que ça change au dialogue social

- Réflexes environnementaux pour donner envie de challenger les projets / routines.
- Socle de connaissances commun.



À propos.

LA CONVENTION DES ENTREPRISES POUR LE CLIMAT

La Convention des Entreprises pour le Climat (CEC) est une association d'intérêt général qui a lancé en 2021 un parcours inspiré de la Convention Citoyenne pour le Climat, à destination des dirigeants pour faire basculer les entreprises vers des modèles à visée régénérative. Plus de 1700 entreprises ont été accompagnées depuis son lancement.

En 2025, l'association a décidé de proposer un parcours innovant à destination des acteurs du dialogue social en entreprise. L'ambition : faire du travail et de l'emploi des questions indissociables de la transition écologique des organisations, et du dialogue social une condition sine qua non de ces transformations.

Dominique Méda en est la marraine.

Il s'agit du premier parcours de ce type porté en France, réunissant 120 membres de la fonction RH et des représentants du personnel de 36 organisations différentes.

Pendant 10 mois, à l'occasion de 6 sessions de 2 jours réparties du 29 septembre 2025 au 08 juillet 2026, ils et elles ont consacré plus de 12 jours à placer le travail et le dialogue social au cœur de la transition écologique, à se former à la compréhension des enjeux environnementaux, à identifier comment les articuler aux enjeux sociaux et à co-construire un agenda social et environnemental ambitieux.

Le parcours s'appuie sur un Comité de résonance composé d'institutions publiques, associatives et syndicales - Ademe, Anact, CGDD, DGEFP, le CESE, le Shift Project, Réseau Action Climat, Réalités du Dialogue Social, le CJD, l'ANDRH, mais aussi le Medef, la CPME, la CFDT, la CFTC, la CGC, l'Ugict-CGT, le SNFOCOS, l'Unsa, le Printemps Écologique.

LE RÉSEAU UNIVERSITÉ DE LA PLURALITÉ (U+)

www.plurality-university.org

Le Réseau Université de la Pluralité (u+) est une association loi de 1901 à portée internationale, basée en France. Créée en 2019, sa mission est d'explorer et d'ouvrir des possibilités pour l'émergence de futurs encapacitants, justes et durables, en mobilisant les ressources de l'imagination (art, fiction, spéculation...)

À l'échelle internationale, nous fédérons des acteurs qui travaillent au carrefour de la prospective, du changement écologique et social, et des arts.

En France et en Europe, nous menons des projets expérimentaux dans lesquels nous utilisons des formes artistiques pour permettre aux personnes concernées à imaginer et tenter de faire advenir des futurs dont elles sont actrices.

Un projet de la Convention des Entreprises pour le Climat (CEC) - Parcours « Dialogue social et environnemental » et du Réseau Université de la Pluralité (u+).

AUTEURS ET AUTRICES : Ingrid Kandelman (CEC), Daniel Kaplan, Rose Rondelez (u+).

CONSULTANTE SUR LA MÉTHODOLOGIE CRÉATIVE : Kitty Steward.

DESIGN GRAPHIQUE DES SUPPORTS D'ATELIER : Juliette Lépineau (u+).

ÉQUIPE CEC : Maelle Allain, Jeanne Bernard, Lucile Erbs, Ingrid Kandelman.

ARTISTES ASSOCIÉS AUX ATELIERS : Bénédicte Coudière, Mathilde Désaché, Catherine Dufour, Alexandra Fresse-Eliazord, Marion Haug, Grace Ly, Pierre Luciani, Alex Nikolavitch, Aurélia Ringard, Plume D. Serves, Kitty Steward.

COACHS-FACILITATEURS : Pamela Bellier, Laura Bonnet, Nathalie Bottinelli, Damien Bourgarel, Boualem Laouadi, Angela Di Lella, Anne-Sophie Gougeon, Gaële Lavoué, Bruno Rousseau, Sandrine Lhermenier.

Merci aux 120 participants du parcours « Dialogue Social et Environnemental » de la Convention des Entreprises pour le Climat (CEC) et aux invités ayant participé aux ateliers d'écriture : Jean-Marc Boulanger (CFTC), Marion Boulanger (mairie de Marseille), Cécile de Calan (The Shift Project), Agnès Cardineau (INTEFP), Anne Carmier (Utopies), Cindy Chapdelaine (mairie de Marseille), Claire Faure (contributeur CEC), Karine Gillard (SNFOCOS) et Émilie Philis (INTEFP).

Merci aux équipes événementielles présentes pour la session marseillaise qui ont rendu cette séquence possible.

DESIGN GRAPHIQUE : Laurence Frémont, Justine Seigneur.

Ce livret est placé sous licence Creative Commons 4.0.



Le présent document est mis à disposition par la Convention des Entreprises pour le Climat (CEC) selon les termes de la licence Creative Commons — Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International — CC BY-NC-ND 4.0 ce qui signifie que la CEC autorise les utilisateurs à télécharger et partager librement son contenu sous réserve que celui-ci ne soit pas modifié ni ne soit utilisé à des fins commerciales (sauf autorisation écrite de la CEC) et que la CEC soit clairement citée comme auteur de l'œuvre.

