Sophie Boutillier, Blandine Laperche (2025), ***Les organisations syndicales et les managers face à la nécessité de la décarbonation de l'industrie lourde. Etude de cas dans les unités dunkerquoises d'ArcelorMittal, d'Aluminium Dunkerque et de Versalis France*****, Centre de recherche sur l'Innovation et les Stratégies Industrielles (ISI/Lab. RII), Université du Littoral-Côte d'Opale, RRS-Cgt, novembre.**

1. Contexte

Face au réchauffement climatique, les entreprises sont tenues de réduire leurs émissions de CO_2, d'où la mise en œuvre de stratégies de décarbonation. Si cet objectif est *a priori* positif, il suscite de nombreuses questions, à la fois sur les technologies qui doivent être développées et sur les transformations économiques et sociales que ce changement technologique est susceptible de provoquer. Si les technologies basées sur les énergies fossiles ne sont pas sans danger, comme en témoigne la situation environnementale actuelle, celles visant à réduire les émissions de CO_2 ne le sont pas non plus, et pour certaines d'entre elles, elles ne sont pas assez matures pour être développées à une échelle industrielle, et surtout – paradoxe ?! – elles sont fortement consommatrices d'énergies fossiles, en particulier pour le captage/stockage du CO_2, technologies dans lesquelles les industries les plus émettrices placent leurs espoirs. Par ailleurs, le développement de ces technologies passe par l'acquisition de nouvelles compétences et de nouveaux savoirs, mais est également susceptible d'avoir des effets négatifs sur l'emploi, comme le montre l'histoire industrielle (Acemoglu, Johnson, 2024).

En France, à l'heure actuelle, les émissions industrielles de CO_2 se concentrent principalement à Dunkerque et à Fos-sur-Mer, lieux qui accueillent des unités de production du groupe sidérurgique international ArcelorMittal, le deuxième producteur mondial d'acier. Le site de Dunkerque dans les Hauts de France est la plus grande unité de production d'acier en Europe. Il abrite également la première unité européenne de production d'aluminium (Aluminium Dunkerque) et l'unique vapocraqueur du groupe italien ENI (Versalis).

Le travail d'investigation qui a été mené à Dunkerque est basé sur des entretiens à la fois avec des managers en charge de la décarbonation et des représentants syndicaux (de la CGT) de la même entreprise, afin de connaitre les raisons qui ont conduit celle-ci à mettre en œuvre une stratégie de décarbonation, les moyens mis en œuvre (notamment les technologies) pour atteindre les objectifs de décarbonation, les difficultés auxquelles elle est confrontée pour réaliser son projet, et la position syndicale sur la stratégie de l'entreprise. Les mêmes questions ont été posées aux deux parties.

Outre ArcelorMittal, deux autres entreprises de l'industrie lourde font l'objet de cette étude : Aluminium Dunkerque (production d'aluminium) et Versalis (pétrochimie). Ces trois unités de production, outre le fait d'appartenir à l'industrie lourde, ont pour caractéristique commune d'avoir été des piliers du capitalisme français : ArcelorMittal (Usinor), Aluminium Dunkerque (Pechiney) et Versalis (Charbonnages de France), pour être à l'heure actuelle parties prenantes

d'un groupe multinational étranger. Cela nous a conduit, dans une démarche d'économie industrielle, à retracer la trajectoire d'évolution des ces trois entreprises sur le temps long de l'histoire industrielle.

Peu de travaux de recherche en sciences humaines et sociales sur la décarbonation de l'industrie se sont focalisés à la fois sur les managers et les représentants syndicaux. La décarbonation est généralement appréhendée comme une question strictement technique relevant du management de l'entreprise et se résumant à un choix technique résultat d'un calcul en termes de coûts/avantages, *via* l'évolution du cadre environnemental réglementaire. Pourtant, la décarbonation, par le changement technique qu'elle induit dans les entreprises, a des impacts économiques et sociaux importants – création et destruction d'emplois, évolution des compétences des salariés – alors que par ailleurs, la Loi Climat et résilience d'août 2021 donne de nouveaux droits aux salariés. Le comité social et économique peut en effet se saisir de prérogatives environnementales.

2. Problématique

D'où notre question de recherche : comment les organisations syndicales, en tant que représentantes institutionnelles des salariés et instances de défense de leurs intérêts, pourraient jouer un rôle dans le processus de transformation de l'entreprise dans le cadre de sa stratégie de décarbonation ? Quelles sont les positions des deux parties (dirigeants et salariés *via* les représentants syndicaux) dans ce contexte de changements profonds des techniques utilisées par les entreprises : les organisations syndicales sont-elles opposées à toutes formes de changement touchant l'entreprise, par crainte qu'il ne conduise à une dégradation des conditions de travail et/ou des destructions d'emplois ? Cherchent-elles au contraire à influencer l'entreprise dans sa mise en œuvre du changement pour en obtenir des effets positifs sur les plans internes (création d'emplois, amélioration des conditions de travail) et externes (réduction des émissions de CO_2), en sachant par ailleurs que les populations salariées vivent fréquemment à proximité de leur lieu de travail ?

Dans la littérature académique, deux orientations majeures se dessinent quant au rôle des organisations syndicales dans l'entreprise : sont-elles une force d'opposition ou au contraire de soutien au changement dans l'entreprise, en prenant comme point d'appui les travaux de Freeman et Medoff (1980, 1984) ? La décision de l'entreprise en matière de décarbonation introduit en effet un changement dans l'entreprise, changement technique d'abord (transformation de l'outil de production), mais également un changement en matière d'organisation du travail en raison de l'évolution de l'emploi (création ou destruction d'emplois), et des compétences nécessaires pour manier les nouveaux équipements.

Par ailleurs, ce changement est-il décidé de façon unilatérale par les dirigeants de l'entreprise ? Les salariés *via* les organisations syndicales interviennent-ils concrètement dans ces évolutions ?

Globalement, l'étude de la littérature grise montre que les organisations syndicales soutiennent les objectifs en matière de décarbonation, *via* la « transition juste », laquelle permet de concilier amélioration des conditions de travail dans l'entreprise et protection de l'environnement. Ainsi, la CGT défend le principe d'une transition juste, considérant qu'il faut articuler l'élaboration d'un plan de lutte contre le réchauffement climatique avec la défense de l'emploi, des conditions de travail et du niveau de vie, tout en soutenant le développement industriel, condition de la souveraineté économique du pays. Cependant, on ne peut se limiter à une présentation simpliste de la position des organisations syndicales face à la décarbonation, comme le montre le travail de recherche mené par Thomas et Doerflinger (2025). Ces auteurs ont en effet défini trois types de stratégies des organisations syndicales face à la décarbonation des entreprises : 1/ le refus de la décarbonation aux niveaux sectoriel et/ou de l'entreprise : dans ce cas, les organisations syndicales mettent principalement l'accent sur la défense de l'emploi ; 2/ l'ambiguïté des organisations syndicales : dans ce cas, elles peuvent adopter en fonction des circonstances une stratégie changeante entre le refus et le soutien. Elles acceptent les positions scientifiques sur le réchauffement climatique d'origine humaine et soutiennent le principe de la décarbonation, et 3/ le soutien à la décarbonation : ce type de stratégies s'accompagne d'une approche proactive. Or, ce sont généralement les salariés de l'industrie lourde – donc des entreprises les plus fortement émettrices de CO_2 – qui sont les plus fortement opposés à la décarbonation, par crainte de perdre de leur emploi.

Des organisations syndicales se sont emparées de la question de la lutte contre les émissions de gaz à effet de serre, souvent en réaction aux politiques publiques, en raison de leurs impacts sur l'emploi notamment (Coutrot, Nizzoli, 2023). Dans un contexte de forte incertitude quant à l'évolution des techniques et de l'emploi, les syndicats sont fréquemment pris dans un dilemme entre la défense de l'emploi existant et la création d'emplois « verts » encore mal identifiés (Snell, Fairbrother, 2010).

Par ailleurs, c'est aussi dans ce type d'entreprises que la présence syndicale est à la fois la plus importante numériquement et la plus ancienne sur le plan de l'histoire industrielle.

3. Méthodologie

Ce travail d'investigation a été construit grâce à deux types de sources documentaires : la littérature académique d'une part et la littérature grise d'autre part, laquelle comprend des rapports (ministères, entreprises, organisations syndicales, organisations internationales, etc.), la presse économique locale, régionale et nationale, outre l'information syndicale accessible majoritairement sur les sites Internet. A partir de cette documentation, nous avons pu définir notre problématique et construire un questionnaire pour mener des entretiens auprès de managers responsables de la décarbonation, et de représentants d'organisations syndicales, afin de confronter leurs analyses sur la stratégie de décarbonation de leur entreprise. Ces entretiens ont été entièrement retranscrits. Les verbatim ainsi recueillis et identifiés ont fait l'objet d'un

codage manuel, puis classés dans des tableaux de manière à confronter les positions des deux parties.

4. Principaux résultats

Six points importants se dégagent de ce travail d'investigation.

4.1. Convergence de vue en matière de décarbonation entre les managers et les organisations syndicales

Les principaux résultats montrent une convergence de vue entre les managers et les représentants syndicaux qui partagent tous le même objectif en matière de décarbonation pour l'entreprise et pour… la planète, ceci bien que les trois entreprises investiguées appartiennent à l'industrie lourde avec une forte et ancienne présence syndicale, au regard de la typologie établie par Thomas et Doerflinger (2025). ArcelorMittal, autrefois Usinor, a été fortement touchée par la crise de la sidérurgie des années 1970-1980. Ce passé semble encore marqué la culture syndicale de l'entreprise, en dépit de la baisse de la syndicalisation qui touche toute l'industrie depuis plusieurs décennies.

4.2. Pour les managers, un atout pour renforcer la compétitivité de l'entreprise et faire face à la concurrence internationale

Par ailleurs, les managers mettent l'accent de façon privilégiée sur la nécessité de décarboner l'outil de production pour être en règle avec la réglementation environnementale, mais aussi pour renforcer la compétitivité, voire la survie de l'entreprise, et répondre à la demande en matière de produits décarbonés, outre les retombées positives pour enrayer le déclin industriel du territoire dunkerquois.

4.3. Inquiétude des organisations syndicales en matière de destruction d'emplois

Les organisations syndicales s'inquiètent en revanche des conséquences négatives de ces investissements, en matière d'emploi mais également sur le plan de l'évolution des compétences nécessaires au maniement des nouveaux équipements industriels. Par exemple, pour produire de l'acier dans des fours électriques en utilisant de la ferraille, les besoins en main-d'œuvre sont 30 % plus faibles. Faire fondre des ferrailles et produire de l'acier dans un haut-fourneau, ce n'est plus le même métier.

L'accent est aussi mis sur la quasi-absence de formation sur la décarbonation, outre l'information basique transmise par l'entreprise *via* le CSE.

4.4. Une réflexion globale sur l'évolution des conditions de travail dans l'entreprise

Par ailleurs, si les managers décrivent de façon précise les changements techniques à venir et leurs retombées forcément positives, les représentants syndicaux s'inquiètent notamment de la faisabilité de ces changements en soulignant notamment que certaines des nouvelles technologies envisagées (électrification du vapocraquage, captage/stockage du CO_2, notamment) ne sont pas matures et nécessitent pour être développées d'importants moyens

financiers, d'où des questionnements sur les aides publiques dont bénéficient les entreprises, alors que par ailleurs les conditions de travail se dégradent (notamment à ArcelorMittal et Versalis qui ont un recours massif au travail intérimaire et à la sous-traitance). A ArcelorMittal, les représentants syndicaux constatent un turn-over important au bénéfice de nouvelles entreprises. Dans ces conditions, la question des investissements en matière de décarbonation est plutôt révélatrice de problèmes structuraux auxquels sont confrontés les salariés.

4.5. Les organisations syndicales dénoncent des investissements qui ne sont pas à la hauteur des objectifs affichés par l'entreprise

Cependant, dans deux des entreprises dans lesquelles nous avons enquêté (ArcelorMittal et Versalis), les responsables syndicaux se sont interrogés sur la lenteur avec laquelle les investissements projetés étaient, ou n'étaient pas, réalisés. Ils ont exprimé des inquiétudes sur les objectifs de l'entreprise qui de par sa dimension multinationale avait une très grande capacité à délocaliser sa production. Ceci dans un contexte économique particulier en Europe marqué par le déclin des industries lourdes (acier, pétrochimie…) face à la puissance fréquemment évoquée de l'industrie chinoise. Ces deux entreprises ont d'ailleurs été à plusieurs reprises le théâtre de manifestations sociales et de grèves.

4.6. Interrogations des organisations syndicales sur le pouvoir du CSE

Pourtant, depuis la loi Climat et résilience de 2021, le CSE, instance de représentation du personnel dans l'entreprise, dispose de nouveaux droits : il peut se saisir de prérogatives environnementales (articles 40 et 41). Cependant, si le CSE doit être informé et consulté sur les conséquences environnementales de l'activité de l'entreprise, il ne participe pas au processus de décision dans l'entreprise sur les sujets environnementaux ou sur d'autres, ce que regrettent les représentants syndicaux dont les moyens d'action se réduisent à la grève et parfois à faire bruler des pneus à l'entrée des sites de production…

5. Conclusion, limites et perspectives

Les conclusions auxquelles aboutit ce travail d'investigation sont assez négatives bien que partant d'une convergence de vue positive entre managers et syndicaux sur la nécessité de décarboner les équipements industriels. En effet, si les représentants syndicaux pouvaient se montrer inquiets sur les destructions d'emplois consécutives aux investissements en matière de décarbonation, depuis un an environ – depuis novembre 2024 notamment – l'inquiétude réside davantage sur des destructions d'emplois consécutives à la dégradation du contexte économique mondial.

L'avenir des entreprises semble difficile. La direction d'ArcelorMittal remet sans cesse les investissements de décarbonation. L'annonce récente de la possible nationalisation des sites d'ArcelorMittal en France va-t-elle avoir des effets positifs pour une entreprise qui de plus en plus s'oriente vers les Etats-Unis et l'Asie ? Aluminium Dunkerque qui semblait en relativement bonne posture par rapport aux deux autres, est désormais à vendre. Le fonds

d'investissement américain (AIP), l'actuel actionnaire, en attend une plus-value importante, après avoir redressé l'entreprise. Versalis qui appartient au groupe italien ENI réduit quant à lui ses activités en Europe. En 2024, le groupe a fermé les deux derniers vapocraqueurs en Italie. Celui de Dunkerque reste le seul du groupe, tandis que ENI a annoncé en juin 2025 la mise en route d'une usine de démonstration basée sur le procédé « Hoop ». Il s'agit d'une technologie exclusive de Versalis permettant le recyclage chimique des déchets plastiques mixtes (*L'Usine nouvelle*, 25/06/2025).

Les limites principales de ce travail d'investigation résident dans le fait qu'il a été mené sur un territoire précis dans trois entreprises de l'industrie lourde. Cependant, nous avons pu montrer que contrairement à ce que l'on peut constater dans l'industrie lourde d'une manière générale, les salariés sont favorables à la décarbonation de l'outil de production et se questionnent sur la survie de cet outil au regard de la lenteur des investissements annoncés.

Une perspective intéressante résiderait dans la poursuite du travail mené soit dans d'autres entreprises de l'industrie lourde situées ailleurs en France, soit dans d'autres secteurs d'activité, notamment l'industrie automobile. Mais alors que notre objectif était d'étendre notre travail d'investigation à d'autres entreprises industrielles du territoire industrialo-portuaire de Dunkerque, nous avons été confrontées à des difficultés pour entrer en contact avec des représentants syndicaux. Par ailleurs, au regard des maigres résultats de la COP30 qui vient d'avoir lieu au Brésil, on ne peut que dresser un constat pessimiste sur l'avenir de la décarbonation.

Références bibliographiques citées dans le présent document

Acemoglu D., Johnson S., (2024), *Pouvoir et Progrès. Technologie et prospérité, notre combat millénaire*, Paris : Pearson.

Coutrot T., Nizzoli C., (2023), Du déni à la justice environnementale : diversité des stratégies syndicales, *Chronique internationale de l'IRES*, « Les syndicats face aux défis environnementaux », numéro spécial, 184, 3-22.

Freeman R. B., Medoff J. L., (1980), Le syndicalisme à deux visages, *Revue économique*, 31(3), 505-539.

Freeman R.B., Medoff J. L., (1984), *What Do Unions Do?* New York: Basic Books.

Snell D., Fairbrother P., (2010), Les syndicats, acteurs de l'environnement, *La Revue de l'IRES*, 65, 152-172.

Thomas A., Doerflinger N., (2025), Stratégies et débats syndicaux autour de la décarbonation de l'économie, *Technologie & Innovation*.