



FRANCE STRATÉGIE
ÉVALUER. ANTICIPER. DÉBATTRE. PROPOSER.

Mutations digitales et dialogue social

Le 25 avril 2017, France Stratégie a organisé, en partenariat avec ASTREES, un séminaire sur le thème « Mutations digitales et dialogue social ». Plutôt que de s'intéresser à l'ubérisation ou à l'automatisation du travail, le choix a été de déplacer la focale au moins à deux titres. D'abord en se concentrant sur les mutations digitales dans la « vieille » économie, c'est-à-dire dans ces grandes entreprises qui abritent une bonne partie de nos emplois, qui font de la distribution (Carrefour), des services financiers (la banque), des chèques déjeuner et autre titres de paiement (Up), des télécommunications (Orange). Ensuite en s'intéressant au dialogue social portant sur les transformations de l'emploi et du travail induites par les mutations digitales. Au vu de leurs expériences, DRH, syndicalistes ou experts se sont interrogés sur le digital comme objet du dialogue social : est-ce un sujet en soi ? Comment est-il abordé, avec quelles pratiques ? Quelles problématiques pose-t-il spécifiquement pour les interlocuteurs, qu'il s'agisse des directions ou des représentants du personnel ?

Les mutations digitales, qui reposent sur différents vecteurs (internet, plateformes, outils de travail à distance, intelligence artificielle, big data...), affectent de façon croissante les entreprises dans tous les secteurs. Elles engendrent des transformations variables selon les activités (concurrence, automatisation, nouveaux usages de consommation, nouveaux modes d'organisation), avec des conséquences potentiellement disruptives tant sur l'emploi que sur les modalités de travail.

Si la prise de conscience de ces mutations semble en bonne voie dans de nombreux secteurs de l'économie, la capacité des entreprises à en faire un réel enjeu de dialogue social est plus incertaine. Dans quelle mesure employeurs, salariés et représentants du personnel parviennent-ils à appréhender collectivement ces mutations, à débattre de leurs implications stratégiques et à accompagner leurs conséquences opérationnelles ? Pour apporter des éléments de réponse, cette note s'inspire des témoignages et échanges issus d'un séminaire organisé par France Stratégie et ASTREES le 25 avril 2017¹ et de divers débats auxquels France Stratégie a participé dans d'autres enceintes².

1. Étaient à la tribune : pour les entreprises, les groupes Up, Carrefour et Orange ; pour les partenaires sociaux, les représentants salariés et employeurs de la branche professionnelle des banques et un syndicat représentatif de l'entreprise Up ; pour les experts, l'ANACT, l'ORSEU, l'ETUI et Digilab social.

2. Les analyses présentées dans cette note demeurent cependant de l'entière responsabilité de ses auteurs.

NOTE DE SYNTHÈSE

NOV.
2017

Cécile Jolly
Antoine Naboulet

Département Travail Emploi
Compétences

La Note de synthèse est publiée sous la responsabilité éditoriale du commissaire général de France Stratégie. Les opinions exprimées engagent leurs auteurs et n'ont pas vocation à refléter la position du gouvernement.

QUELS ENJEUX DIGITAUX POUR LE DIALOGUE SOCIAL ?

Beaucoup d'angoisses et de méconnaissances paralysent les discussions sur la transformation digitale dans les entreprises. Préalable à tout processus de dialogue sur ce sujet, il est nécessaire de désarmer ces peurs et de distinguer les anticipations alarmistes des incertitudes raisonnables.

Un objet de dialogue social qui inquiète, à tort ou à raison

Le big bang n'est pas pour demain. C'est le premier constat partagé par les entreprises, les partenaires sociaux et les experts. Les innovations sont progressives et consubstantielles au développement économique. Amorcée par la création du premier microprocesseur en 1971 qui préludera l'essor de l'informatique personnelle et d'Internet, la révolution numérique est en marche depuis plus de trente ans. Nombre d'activités ont connu des transformations substantielles, de l'apparition des distributeurs automatiques de billets dans la banque aux codes-barres dans la grande distribution, qui ont modifié les métiers des agents d'accueil dans les agences bancaires et des caissiers dans les grands magasins. Pourtant les changements s'accroissent. Non que les innovations mettent moins de temps qu'auparavant à passer du prototype au marché, mais, plus nombreuses, elles font en outre appel à différentes technologies qui s'hybrident³ et rendent la succession des nouveaux procédés plus rapides. Ainsi la mise à jour des compétences devient-elle aussi fréquente que celle des logiciels.

Second constat partagé, **les métiers ne vont pas disparaître mais certains seront plus touchés que d'autres.** Peu de métiers sont voués à disparaître totalement, peu de métiers seront totalement nouveaux. Les mutations technologiques occasionnent moins des destructions que des recompositions d'emploi et des transformations du contenu des métiers. Mais on ne sait pas exactement de quelles compétences on aura besoin demain. Et les reconversions sont difficiles : souvent les compétences requises dans les nouveaux métiers ne sont pas celles que détiennent

les professionnels exerçant des métiers menacés. Passer de la vente par correspondance à l'e-commerce nécessite le recours à de nouveaux profils plus digitaux et marketing. Le reclassement des employés anciennement chargés des colis et des factures a été souvent difficile voire impossible pour La Redoute ou les 3 Suisses par exemple. La démographie vieillissante a permis d'absorber le choc par des départs en retraite anticipés, ce qui ne sera pas toujours le cas, y compris dans les grandes entreprises.

Tous égaux devant la digitalisation ? Les acteurs d'un dialogue sur le numérique dans l'entreprise ont enfin le plus souvent à désarmer une peur de l'obsolescence des seniors « déqualifiés » par les « *digital native* ». Certes la fracture numérique existe bel et bien : mais elle est moins une question d'âge ou de génération⁴ que d'apprentissage et de qualification. On peut donc y remédier. Certains s'y emploient, comme le groupe ACCOR qui met tablettes et smartphones à disposition de ses hôtes d'accueil peu familiers du numérique pour qu'ils soient connectés à leurs clients. Pas facile non plus de faire cohabiter, dans une même entreprise, « geek », spécialistes du marketing digital et travailleurs à l'accès limité au numérique. Le risque est grand de voir le fossé se creuser au détriment de l'intelligence collective, et la diffusion des outils numériques de communication interne peut amener à exclure les plus réfractaires à la technologie. Même, et peut-être surtout, dans une entreprise technologique comme Orange, qui a de ce fait entrepris de mettre en place un socle commun de connaissances numériques (voir *infra*).

Les mutations digitales, un choix avant tout stratégique

Le changement n'est pas seulement technologique. Si le sentiment général des acteurs est celui d'une mutation permanente, c'est aussi parce que les changements dans les entreprises ne sont pas exclusivement digitaux. L'interaction avec d'autres transformations, au premier rang desquelles les réglementations, les cycles conjoncturels ou les restructurations des entreprises dans un monde toujours plus ouvert, accroît la sensation d'un bouleversement sans fin. La finance, secteur très intensif en techno-

3. À l'instar de l'intelligence artificielle qui fait appel aux sciences cognitives et à l'informatique, mais emprunte aussi aux nanotechnologies (pour miniaturiser les microprocesseurs et permettre de mobiliser assez de mémoire pour faire fonctionner une intelligence artificielle) et aux biotechnologies (imitation du vivant).

4. L'existence même d'une génération de "Digital native" est sujette à débat. Voir Kirschner P. A. et De Bruyckere P. (2017), "The myths of the digital native and the multitasker", *Teaching and Teacher Education*, vol. 67, octobre, p. 135-142.



logies numériques, en constitue une bonne illustration. Entreprises et syndicats de salariés de ce secteur en sont d'accord : la finance est certes percutée par les technologies digitales qui automatisent une partie du métier (*traders*) et modifient les outils de gestion (big data), mais elle est aussi confrontée à d'autres changements majeurs. Elle est en particulier soumise à des réglementations croissantes destinées à prévenir un risque systémique comparable à la crise de 2008. Sa rentabilité est entamée par des taux d'intérêt historiquement bas, et des concurrents émergent de toutes parts, issus de l'univers des start up ou de l'e-commerce comme des grandes entreprises de distribution (Carrefour) ou des télécommunications (Orange).

Les mutations digitales ne sont pas une fatalité subie : elles sont aussi le levier de choix stratégiques, y compris en matière d'emploi. L'évolution des techniques, le changement de comportement des consommateurs et l'apparition de concurrents sont pris en compte de façons très différentes selon les profils d'entreprise. Les dirigeants peuvent saisir l'opportunité de l'automatisation pour accroître leur productivité au détriment de l'emploi quand d'autres utiliseront ces gains de temps pour redéployer le capital humain vers d'autres activités (gestion des clients, création de nouveaux services additionnels, etc.). De même, les entreprises ont le choix d'externaliser les nouvelles compétences requises ou, à l'inverse, de recruter d'autres profils, voire de reconvertir certains personnels. La mue peut également s'opérer par croissance externe (Carrefour a ainsi acheté la place de marché en ligne *Rue du Commerce* pour se lancer dans l'e-commerce). Et dans la mesure où les changements sont souvent progressifs, ce choix n'est pas totalement contraint.

Préserver son modèle d'affaires ou innover à tout prix ? De manière comparable, les acteurs mettent en valeur les différences non seulement de posture mais aussi de contrainte des entreprises face à l'innovation disruptive. L'exemple qui est sur toutes les lèvres est celui de l'entreprise Kodak, fleuron de l'innovation photographique qui fut balayé par le digital. Or Kodak a moins raté le tournant de la photographie numérique dont elle fut l'inventeur qu'elle n'a voulu préserver son modèle d'affaires et son

quasi-monopole dans l'argentique. Ce dilemme de l'innovateur, beaucoup d'entreprises y sont aujourd'hui confrontées : adopter ou créer des innovations peut menacer son modèle économique ; mais s'en détourner fait courir le risque d'être balayé par de nouveaux entrants qui renouvellent le marché et les sources de valeur.

Les entreprises ne sont pas toutes logées à la même enseigne dans la course à la concurrence des French Tech et autres disrupteurs numériques. Après la dématérialisation des contenus (musique, presse, livres) et le développement de l'e-commerce qui ont fait émerger de nouveaux acteurs digitaux, c'est au tour des services de mobilité et d'hébergement d'être concurrencés par des plateformes numériques. Et la finance voit fleurir les fin-tech qui s'attaquent au cœur de métier des banques et des assurances. Les professions juridiques et comptables pourraient suivre⁵.

Les nouveaux débouchés s'inventent au travail. Les entreprises s'adaptent à ces changements : elles innovent, créent de nouvelles sources de valeur qui peuvent modifier leur cœur de métier. Mais chacun en convient : développer de nouveaux produits dans un segment très concurrentiel et innovant comme les télécoms ou capter des marchés connexes par anticipation du déclin de certaines activités, cela ne se décide pas dans un bureau. Ce sont les professionnels du terrain qui sont les mieux placés pour identifier ce que leurs « gestes » et leur « métier » peuvent avoir comme atout concurrentiel. Et c'est parfois une question de survie. Les majors musicales ont ainsi réinventé leur modèle d'affaires passant de la commercialisation de musique enregistrée à la gestion de tous les services d'un organisateur de spectacle, de la promotion des artistes aux concerts et aux produits dérivés. La baisse des ventes de supports musicaux a été compensée par les recettes croissantes de ces services connexes avant que le *streaming* ne soit en passe de devenir le vecteur principal de distribution des contenus musicaux.

La « dictature du client ». Si le rythme des transformations est souvent imposé par la concurrence, il l'est aussi par le client dont « l'expérience » doit être inoubliable. Cette disposition à l'égard du client, à sa versatilité comme

5. Si le sujet n'a pas été abordé dans le séminaire du 25 avril 2017, il ne fait aucun doute qu'au sein du secteur tertiaire les services publics sont aussi concernés par la transformation digitale. Les enjeux sont en partie les mêmes que dans les grandes entreprises : évolution de l'emploi et des compétences et, plus généralement, mutations du modèle organisationnel et économique autour de la dématérialisation des services et de la satisfaction de l'utilisateur. Voir par exemple Cabinet Roland Berger (2017), « Transformation digitale dans le secteur public. Faire converger l'intérêt des citoyens et des agents », *Think Act*, avril.

à sa créativité, transforme tous les métiers, met l'accent dans les entreprises sur la demande plus que sur l'offre, et amplifie les forces de vente, pivot de la révolution consumériste démultipliée par le digital. Le client est roi, il commande aux actionnaires/investisseurs et aux salariés, il note, il coproduit et diffuse produits et services. Non seulement nous sommes entrés dans la phase de diffusion de masse des technologies digitales, comme les années 1950 ont été celles de la voiture, mais ces techniques incorporent en quelque sorte le client devenu à la fois consommateur, producteur, diffuseur et censeur.

LE DIALOGUE SOCIAL, UN OUTIL AU BÉNÉFICE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE DANS LES ENTREPRISES ?

Le digital fait bouger les lignes, non seulement des modèles d'affaires et des métiers mais aussi des espaces de dialogue dans les entreprises. Rapidité des changements, nécessité d'accompagnement en continu, incertitudes partagées, nouvelles manières collaboratives de travail bouleversent les rituels du dialogue social traditionnel. Représentants du personnel et managers se trouvent un peu dépassés et le dialogue institué sur la santé-sécurité, les restructurations ou les salaires a du mal à traiter un sujet englobant, multiforme, dont le maître mot est l'anticipation. La bonne nouvelle, c'est que managers et représentants du personnel prennent progressivement conscience qu'il faut réinventer des modalités de dialogue permettant aux entreprises de s'adapter au mieux à la nouvelle donne. La mauvaise, c'est qu'on n'a pas encore inventé les règles de ce dialogue d'un nouveau genre. De fait, la mutation digitale est rarement instituée comme objet de négociation ; elle apparaît plutôt en filigrane de nombreux espaces de concertation.

Un dialogue qui reste largement à construire

Accepter de partager l'incertitude. Managers et représentants du personnel sont dans la même tourmente : déstabilisés par une part d'ignorance et d'impuissance dans un contexte de fortes incertitudes. « Nous sommes aussi perdus que les partenaires sociaux », avoue un DRH de la grande distribution. Anticiper sans savoir où l'on va

peut être anxiogène. Accepter cette méconnaissance, c'est d'abord y faire face. Carrefour organise ainsi des journées consacrées à décortiquer les tenants et les aboutissants de cette révolution numérique et fait appel pour ce faire à des experts et des animateurs. Et là, il faut se départir de l'évidence des solutions toutes faites comme de la posture du dirigeant qui maîtrise totalement sa trajectoire pour accepter de « mutualiser l'incertitude ».

Choisir le bon moment ou le nouveau « juste à temps ».

Pour ouvrir un dialogue social accompagnant ces mutations stratégiques, tout est une question de timing : avant l'heure, personne n'écoute ; après l'heure, c'est trop tard si la concurrence a pris trop d'avance. La majorité des salariés et des chefs d'entreprise en France ne se sent guère concernée par l'urgence de la transformation digitale (ce n'est ni une menace économique ni un impératif pour le dialogue social⁶). Il est dès lors nécessaire d'acclimater progressivement l'ensemble des acteurs de l'entreprise aux innovations et aux mutations de métiers qu'elles entraînent : l'expérimentation est à cet égard un moyen d'y parvenir en proposant, comme Orange, des nouveaux produits et services à un public restreint avant de le diffuser, permettant aux employés de s'y adapter ; chiffrer et quantifier les transformations peut aussi faciliter la prise de conscience.

L'innovation est continue, le dialogue social doit l'être aussi.

Inciter les salariés à orienter leur métier vers la vente, à chercher de nouveaux débouchés ou de nouveaux procédés ne se décrète pas. Ceux qui y parviennent le mieux embarquent le numérique dans toutes les formes de dialogue, social ou managérial, et associent formellement ou informellement les salariés aux choix stratégiques. Ce qui peut constituer une gageure pour des entreprises françaises souvent hiérarchiques et marquées par une culture où le chef d'entreprise fait figure de leader infaillible.

Les instances habituelles du dialogue social ne constituent pas des espaces « *technology friendly* ».

Le comité d'entreprise, le CHSCT ou les réunions des délégués du personnel, de même que les processus de négociation avec les délégués syndicaux, se prêtent mal à l'ap-

6. Voir sondage Odoxa/Humanis sur le dialogue social d'octobre 2016.



préhension des sujets technologiques généraux : soit parce que les objets de négociation sont fractionnés (salaires, temps de travail, santé et sécurité, plus rarement conditions de travail et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) ; soit parce que les temporalités (trimestrielles, annuelles ou triennales) ne sont pas nécessairement adaptées ; soit encore parce que les acteurs présents relèvent de métiers trop spécifiques. Les réformes contenues dans les ordonnances sur le dialogue social de septembre 2017 pourraient favoriser la prise en compte des transformations digitales, par l'élargissement du champ de la négociation collective et le regroupement d'instances représentatives du personnel.

S'appuyer sur des espaces de dialogue plus stratégiques... Le comité d'entreprise, et à l'avenir le comité social et économique d'entreprise, qui a des compétences plus générales (notamment sur la stratégie), pourrait être un espace de discussion adapté. Pour l'heure, il semble encore trop peu investi dans le cadre d'une simple concertation annuelle. Et il n'a pas nécessairement les outils à sa disposition pour le faire. De ce point de vue, la base de données économiques et sociales⁷ semble encore loin de constituer un outil mature permettant un réel travail d'anticipation⁸. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et la négociation sur la qualité de vie au travail paraissent les deux cadres institutionnalisés les plus adaptés pour dialoguer sur la mutation des emplois. Les obligations de négocier sur ces sujets (triennales pour la première, annuelles pour la seconde) peuvent être l'occasion d'y embarquer la transformation numérique soit sur les compétences soit sur les conditions de travail. Reste à savoir si la temporalité de ces exercices est réellement synchrone avec celles des mutations que rencontrent les entreprises.

Créer des espaces *ad hoc*. Mais même dans ce cas, ces instances sont en quelque sorte « prolongées » par des espaces *ad hoc* pour accompagner dans la durée des transformations au long cours. Chez Orange la négociation annuelle sur les conditions de travail s'est muée en conseil national de la transformation numérique. Chez Carrefour, la GPEC s'est dotée d'une sous-commission paritaire sur les nouvelles technologies.

Comment cheminer vers des accords collectifs ?

Recentrer sur le travail. Si la dernière innovation fait le buzz dans les entreprises, dirigeants et salariés voient moins la transformation des modalités du travail qu'elle entraîne. Cette focalisation technologique, prétendument infaillible et inexorable, a souvent pour pendant une forme de résistance au changement et son lot de craintes pas toutes infondées : car le contenu des métiers et la manière de les exercer peuvent en être profondément altérés. Surmonter tant le mythe du tout technologique que l'opposition irréductible qui peut en résulter nécessite de recentrer le dialogue sur les processus professionnels : c'est la condition pour construire un nouvel équilibre entre les conditions de la performance durable et le bien-être au travail.

Faire converger qualité de service et qualité de vie au travail. En ce sens, la qualité de vie au travail devient autant sinon plus déterminante que le temps de travail ou la rémunération (qui sont au cœur de la négociation collective dans l'économie industrielle de masse). Et ce d'autant plus que la qualité de l'expérience au travail est corrélée à l'expérience proposée au consommateur, facteur majeur de différenciation. Qualité des produits et services fournis et qualité au travail peuvent ainsi converger et atténuer en quelque sorte la dichotomie entre travailleur et consommateur.

Accord d'entreprise sur l'accompagnement de la transformation numérique. Premier du genre, Orange a négocié deux ans durant cet accord transversal signé par les trois principales organisations syndicales du groupe, la CFDT, la CGT et FO. Et les signataires y parlent aussi bien de risques que d'opportunités, de travail collaboratif que de droit à la déconnexion, d'adaptation des compétences que de respect de la vie privée. Car c'est toute l'ambivalence du digital d'être autant un facteur d'émancipation et d'autonomie dans le travail que de sujétion et de fractures nouvelles. Pour éviter que le réseau social d'entreprise et autres outils numériques soient générateurs d'exclusion, des dispositifs d'entraide, d'autodiagnostic et de formation pour un passeport digital sont organisés ; de même pour accompagner les managers intermédiaires dans les nouveaux modes de travail collaboratif. Le droit à la

7. Aux termes de la loi de sécurisation de l'emploi de 2013, l'employeur est dans l'obligation, dans certaines conditions, de mettre à disposition des représentants du personnel de l'entreprise une base de données économiques et sociales (BDES), appelée communément « base de données unique » (BDU), qui rassemble les informations relatives aux grandes orientations économiques et sociales de l'entreprise.

8. Sur les consultations « stratégiques » des comités d'entreprise et le développement des BDES, voir notamment le rapport de l'IRES (2016), « Évolution des comités d'entreprise : effets et usages des nouveaux outils de consultation issus de la Loi de sécurisation de l'emploi (LSE) », réalisé dans le cadre d'une convention de recherche financée par la Dares et France Stratégie.

déconnexion y est abordé de façon pragmatique, car « se déconnecter » n'est pas si facile dans une entreprise digitale. Un bilan individuel et collectif sur l'intensité de la « connexion » est réalisé, qui permet de prévenir la surcharge.

Y a-t-il une « bonne » méthode ? Pour aborder une matière aussi incertaine que la mutation digitale, il peut être utile de « procéduraliser » ce dialogue. À défaut de savoir exactement où l'on va, se donner un cadre et une méthode permet de circonscrire en partie l'incertitude et de négocier plus sereinement. Un tel cadre doit conserver une forte plasticité, laisser place à l'expérimentation, ou même permettre le détour d'une discussion externe à l'entreprise pour mieux réintégrer les débats en interne. Les voies et moyens sont multiples et une chose est sûre : la solution « clés en main » n'existe pas et s'invente au gré des cultures d'entreprise, des métiers et des habitudes de dialogue.

Quel rôle pour les branches ? Qu'il s'agisse d'anticiper les reconversions et les destructions d'emploi ou de renouveler les classifications de métiers modifiées par le digital, les branches professionnelles ont un rôle à jouer. Elles négocient les conventions collectives en ces matières et se doivent d'initier des exercices de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), notamment dans un rôle d'appui aux entreprises⁹. Les ordonnances relatives au dialogue social de septembre 2017 n'ont pas modifié ce rôle. Pourtant leur action en matière d'anticipation des mutations digitales est très inégale. Si certaines professions très intensives en numérique, à l'instar de la banque, interrogent à la fois les transformations de l'emploi et la révolution des compétences, ce type de dialogue n'est pas général. Il se heurte également à la diversité des attentes des entreprises qui composent une branche professionnelle, entre les grands groupes et les PME, entre les entreprises françaises et étrangères, entre celles qui

misent sur la compétitivité prix et celles qui misent sur la compétitivité qualité, sur la productivité des machines ou sur l'homme augmenté... Sans dicter la stratégie des entreprises, le niveau de la branche est un échelon utile pour réaliser un benchmark des enjeux et des pratiques, voire pour inventer des solutions collectives. Il reste sous-utilisé en matière de transformation digitale.

Et l'Europe dans tout ça ? Quant à l'échelon européen, il est encore très peu présent sur ce terrain. L'Europe a bien mis en place une stratégie digitale et les institutions comme les partenaires sociaux communautaires s'interrogent sur les conséquences de l'essor numérique sur le travail et sur la protection sociale. Cinq États membres, dont la France et l'Allemagne, ont lancé le débat avec les partenaires sociaux nationaux. Mais de là à avoir un dialogue social avec les représentants des syndicats de salariés et d'employeurs européens, il y a un pas qui est peu souvent franchi. Seuls six secteurs européens (transport, tourisme, services publics, assurances, chimie, métal) sur les quarante-trois organisés à l'échelon communautaire ont engagé un dialogue sur quelques enjeux sociaux de la digitalisation. Un dialogue qui n'a pas débouché sur des engagements réciproques ou sur des accords-cadres, mais sur des positions de principe (déclarations communes). Ces déclarations communes des partenaires sociaux émanent d'abord de secteurs fortement affectés par la nouvelle concurrence des plateformes (tourisme, transport). Alors que les secteurs les plus digitalisés, la banque, les télécoms ou le commerce, font figure de grands absents. Quant au dialogue européen au sein des entreprises de dimension communautaire, à travers les comités d'entreprise européens¹⁰, il peine également à développer une vision originale de ces enjeux. Ce serait pourtant un lieu idoine pour expérimenter dans un contexte multiculturel le dialogue sur une transformation qui ne se limite pas aux espaces nationaux et qui questionne tous les modèles sociaux.

9. Au niveau de la branche professionnelle, le code du travail (art. L. 2241-1) définit la GPEC comme l'un des thèmes de négociation obligatoire. L'article 9 de l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2008 précise le rôle de la branche professionnelle dans l'appui et la diffusion des outils et travaux de GPEC auprès des entreprises.

10. Obligatoire pour les entreprises qui emploient plus de 1 000 travailleurs dans les pays membres de l'Union européenne (UE) ou de l'Espace économique européen (EEE) et 150 travailleurs ou plus dans au moins deux États membres.



DERNIÈRES PUBLICATIONS À CONSULTER

www.strategie.gouv.fr (rubrique publications)

RETROUVEZ LES DERNIÈRES ACTUALITÉS DE FRANCE STRATÉGIE SUR :



www.strategie.gouv.fr



[francestrategie](https://www.facebook.com/francestrategie)



[@Strategie_Gouv](https://twitter.com/Strategie_Gouv)

Directeur de la publication :
Michel Yahiel,
commissaire général

Directeur de la rédaction :
Fabrice Lenglard,
commissaire général adjoint

Secrétaire de rédaction :
Valérie Senné

Impression :
France Stratégie

Dépôt légal :
novembre 2017 - N° ISSN 2556-6059

Contact presse :
Jean-Michel Roullé,
directeur du service
Édition-Communication-Événements
01 42 75 61 37
jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr



FRANCE STRATÉGIE



France Stratégie a pour mission d'éclairer les choix collectifs. Son action repose sur quatre métiers : évaluer les politiques publiques ; anticiper les mutations à venir dans les domaines économiques, sociétaux ou techniques ; débattre avec les experts et les acteurs français et internationaux ; proposer des recommandations aux pouvoirs publics nationaux, territoriaux et européens. Pour enrichir ses analyses et affiner ses propositions France Stratégie s'attache à dialoguer avec les partenaires sociaux et la société civile. France Stratégie mise sur la transversalité en animant un réseau de sept organismes aux compétences spécialisées.