

# TRAVAIL & CHANGEMENT

Le magazine de l'Anact

N°377 – juillet 2023 – anact.fr



**07**

## **DOSSIER**

En quête de sens  
au travail

**05**

## **COUP D'OEIL**

Regroupement  
de l'Anact et  
des Aract

**14**

## **PERSPECTIVES**

Transition écologique,  
qualité de vie et  
conditions de travail

## 04. ACTU

Événements, premiers enseignements des projets-pilotes, chiffres-clés... Un aperçu en cinq brèves de notre actualité.

## 09.

### DOSSIER

#### EN QUÊTE DE SENS AU TRAVAIL

##### **09. Le sens au travail, ça se travaille!**

Qu'entend-on par sens au travail, quelles pistes pour le construire ou le renforcer ?

##### **11. Un travail qui a du sens, c'est pour tout le monde ?**

... Ou réservé à certains ?

##### **12. Aide à domicile - s'adapter au personnel**

Formation, soutien, dialogue... pour renforcer l'attractivité et le sens au travail.

##### **13. Logistique - objectif : fidéliser**

Des projets de changement associant le personnel pour plus de sens.

▲  
La question du sens au travail (voire du sens du travail, c'est-à-dire de la direction qu'il prend) est revenue en force à la fin de la crise du Covid. Elle invite à creuser tout à la fois les questions d'utilité, de convergence éthique, de parcours professionnel, de reconnaissance, de relations professionnelles...

## 05. COUP D'ŒIL

#### REGROUPEMENT DE L'ANACT ET DES ARACT

Les Aract et l'Anact font maintenant partie d'un même établissement. Qu'est-ce que ça change ? Et qu'est-ce que ça ne change pas ?

## 06. 2 IDÉES REÇUES

« PROBLÈME D'ATTRACTIVITÉ ? RENFORÇONS NOTRE MARQUE EMPLOYEUR »

« LE TÉLÉTRAVAIL AMÉLIORE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE »

## 07. FOCUS

#### LE FACT

Le Fonds pour l'amélioration des conditions de travail est un dispositif d'aide publique piloté par l'Anact. Ses objectifs et modalités d'action en un coup d'œil.

## 14. PERSPECTIVES

#### TRANSITIONS ÉCOLOGIQUES ET CONDITIONS DE TRAVAIL

Le sujet de la transition écologique s'impose aux entreprises. Quelles pistes pour que les transformations qui en découlent ne créent pas de nouveaux risques au travail - ou n'amplifient pas les risques existants ? Et quelles pistes pour que la transition se conjugue avec amélioration des conditions de travail ?

▲  
Comment faire évoluer les façons de travailler afin qu'elles soient plus soutenables - à la fois pour les femmes et les hommes au travail, et pour la planète ?



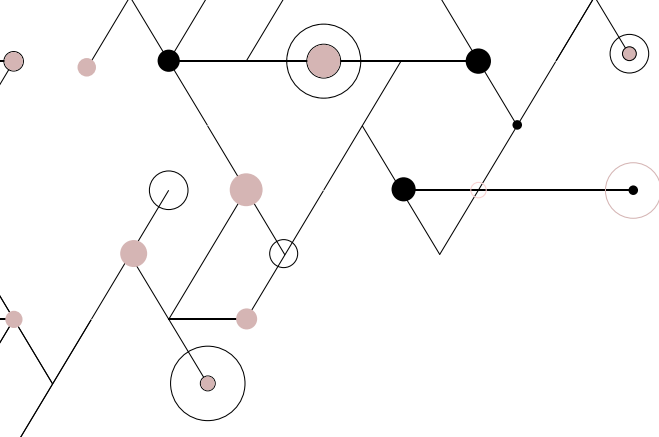
## Matthieu Pavageau

Directeur technique et scientifique

« Les conditions de l'action sur le travail sont au centre de l'actualité, les enjeux pour les entreprises sont en effet de taille à l'heure des transitions écologiques, numériques et sociétales. Rappelons qu'en 2020 les partenaires sociaux invitaient d'ores et déjà tous les acteurs à remettre le travail au centre des démarches QVCT (qualité de vie et des conditions de travail). Disons un mot de ce qui fait les particularités de ces démarches qui visent notamment à faire progresser la qualité du travail.

D'abord, elles emploient le registre de la concertation et se construisent avec les partenaires sociaux. Ensuite la QVCT permet d'investir l'évolution des modes de production et de l'organisation du travail. Elle prévoit de construire ces projets à partir de l'expérience des personnes concernées. Dernière particularité : avec la QVCT, il s'agit non seulement de protéger les personnes mais aussi de contribuer à leur développement. Il s'agit donc autant de traiter de prévention de l'usure que de capacité collective à construire de nouveaux modes d'organisation du travail, plus soutenables.

Au cœur de la démarche, organiser l'expression sur le travail doit pouvoir rapprocher la prise de décision des objectifs opérationnels. La QVCT engage à ce titre une méthode au service de décisions porteuses pour l'avenir. Elle permet de renforcer le pouvoir d'action collectif sur le travail, d'expérimenter de nouveaux fonctionnements et d'anticiper les changements dans l'entreprise et sur les territoires. Cette méthode est précieuse alors que les entreprises doivent évoluer pour trouver de nouveaux leviers de performance globale, attirer et fidéliser du personnel, être plus inclusive, etc. Elle l'est également au moment où les salarié.es cherchent à trouver du sens à leur travail. »



## LA FABRIQUE CTO

La Fabrique CTO (Conditions de travail et organisation), c'est le dispositif d'innovation de l'Anact. Depuis sa création en janvier 2022, 4 appels à manifestation d'intérêt ont été lancés : innovation organisationnelle dans la fonction publique, nouveaux modèles productifs, écologie et travail, prospective sur les modèles de travail.

[anact.fr/services/la-fabrique-cto](https://anact.fr/services/la-fabrique-cto)

### TRANSITIONS

## SEMAINE POUR LA QVCT 2023

« Ecologique, numérique, sociétales... Les transitions au travail, on en parle ? », c'était le thème de la semaine pour la qualité de vie et des conditions de travail de l'Anact du 19 au 23 juin 2023.

Les différents rendez-vous (conférences-débats, webinaires) sont à retrouver sur [semaineqvct.anact.fr](https://semaineqvct.anact.fr)

## CSE : 20 PROJETS SOUTENUS PAR LE FACT

L'Anact a publié les enseignements issus de 20 projets soutenus par le Fact (Fonds pour l'amélioration des conditions de travail) visant à accompagner la mise en place des CSE dans les entreprises de moins de 50 salariés et à soutenir la prise en compte des questions de santé au travail dans cette instance. Quels freins et leviers autour de la mise en place ou du renouvellement des CSE ? Comment se traduit l'ambition de faire de cette instance un acteur clé de la prévention – entre intentions et réalités... sont quelques-unes des questions posées à travers ces projets.

Cahiers de l'Anact « Capitaliser » n°3 – « Faire du CSE un levier de l'amélioration des conditions de travail »



## PRÉVENTION DES CONDUITES ADDICTIVES ET TRAVAIL

Avec le soutien du Fonds de lutte contre les addictions, le dispositif PréV'Camp de l'Anact propose un appui pour initier une démarche de prévention collective des conduites addictives en milieu professionnel. Déployé par 14 Aract, PréV'Camp propose de faire le lien avec les situations de travail. Pour ancrer les démarches dans la durée, les structures participantes sont également invitées à signer la Charte Esper de la Mildeca (Mission interministérielle de lutte contre les drogues et les conduites addictives).

[anact.fr/services/prevcamp](https://anact.fr/services/prevcamp)

### LINKEDIN

@ANACT



« L'Anact est fière d'être l'un des lauréats de l'appel à projets pour la prévention des #VSS (violences sexistes et sexuelles) lancé par le ministère chargé de l'égalité femmes-hommes.

Nous allons dans ce cadre réaliser un retour d'expérience de pratiques de référents agissements sexistes et harcèlement sexuel en entreprise et co-construire un kit de prévention adapté aux besoins de terrain. »

En attendant de suivre ce projet, vous pouvez consulter nos ressources ici : [anact.fr/egalite-professionnelle-les-ressources-de-lanact](https://anact.fr/egalite-professionnelle-les-ressources-de-lanact)

# REGROUPEMENT DE L'ANACT ET DES ARACT

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2023, les Aract – jusque-là associations régionales de droit privé – font partie de l'établissement public de l'Anact.

### POUR QUOI FAIRE ?



Prévu par la loi sur le renforcement de la santé au travail du 2 août 2021, la fusion Anact-Aract vise à :

- déployer une offre de service sur tout le territoire,
- consolider la capacité d'action de l'Anact.

### DORÉNAVANT, L'ANACT, C'EST...



Un siège (à Lyon)  
+ 16 agences régionales



260 agentes et agents sur tout le territoire dans un même établissement public



### Implantations de l'Anact

- Siège
- Agences régionales

### 2 SPÉCIFICITÉS DE L'ANACT

#### confortées par la fusion

#### 1. Paritarisme

Les partenaires sociaux sont associés à la définition des orientations nationales de l'Anact et au développement des projets de terrain.

#### 2. Capacité d'initiative régionale

Dans un cadre commun, les Aract impulsent des projets prenant en compte les enjeux spécifiques de leur territoire en matière d'amélioration des conditions de travail.



### 5 PRIORITÉS POUR L'ANACT

- Promouvoir la qualité de vie et des conditions de travail dans les TPE-PME,
- Développer le dialogue social sur les conditions de travail,
- Renforcer la prévention de l'usure professionnelle,
- Accompagner les mutations du travail (télétravail, transitions numérique et écologique, projets d'investissement...),
- Soutenir des démarches sectorielles et territoriales pour répondre aux difficultés de recrutement et de fidélisation.

# 2 IDÉES REÇUES

REGARDER LES CHOSES AUTREMENT, SOUS L'ANGLE DES CONDITIONS DE TRAVAIL

## “ PROBLÈME D'ATTRACTIVITÉ ? RENFORÇONS NOTRE MARQUE EMPLOYEUR ”

Restauration, commerce, médico-social, industrie... La liste des secteurs en tension en matière de recrutement et de fidélisation des salariés ne cesse de s'allonger. Pour développer leur attractivité, les entreprises en manque de main d'œuvre se focalisent souvent sur l'amélioration de leur "marque employeur", de leur image ou de l'image des métiers en tension. Nécessaire, ce registre d'action n'est pas suffisant et doit s'articuler avec une politique de fond sur les conditions de travail avec l'objectif de rendre les emplois attractifs et soutenables : qu'est-ce qui peut donner envie à des nouvelles recrues de postuler en matière d'horaires et de rémunération ? Dans les procédures d'accueil et les parcours possibles ? Dans les formes de management et de coopération existantes ? Dans les capacités données aux salariés de faire un travail efficace, qui a du sens... ? Une telle réflexion peut se mener au niveau d'une entreprise, d'un territoire ou d'un secteur ; elle nécessite d'associer les salariés qui occupent les postes concernés. •

À retrouver sur Anact.fr :  
 – Cahiers de l'Anact « Capitaliser » n°4 –  
 « La QVCT pour agir sur les problèmes d'attractivité »

# 1

## “ LE TÉLÉTRAVAIL AMÉLIORE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ”

Parce qu'il peut faciliter la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle des femmes comme des hommes, le télétravail est parfois perçu comme a priori favorable à l'égalité professionnelle. Mais différentes dimensions sont à prendre en compte comme l'ont montré les périodes de confinements : le fait que la charge parentale repose encore majoritairement sur les femmes, le moindre accès de celles-ci aux équipements ou à un espace de travail adaptés peuvent, par exemple, renforcer les inégalités quand l'activité se fait à distance. Les transformations inhérentes au déploiement du télétravail ne sont donc pas neutres. Si les accords nationaux interprofessionnels pointent ces enjeux, les négociateurs en entreprise peinent à chasser les « lunettes de l'égalité » : intégrer des indicateurs femmes/homme pour évaluer le télétravail, viser la mixité des instances de décision sur ce sujet, prévoir dans les accords télétravail des mesures spécifiques sur l'égalité d'accès à des espaces de travail adaptés (domicile, tiers-lieux...) sont quelques pistes pour progresser. •

À retrouver sur Anact.fr :  
 « Négociation télétravail : 10 recommandations pour intégrer l'égalité professionnelle »

## LE FACT

# Le Fonds pour l'amélioration des conditions de travail

Depuis plus de 16 ans, le Fact cofinance des projets qui favorisent les expérimentations en faveur des conditions de travail dans les TPE-PME.

## LE FACT

- **C'est quoi ?** Un dispositif d'aide publique géré par l'Anact
- **Pour quoi ?** Soutenir des projets permettant d'expérimenter ou de diffuser des solutions en faveur de l'amélioration des conditions de travail.
- **Pour qui ?** Les TPE- PME, dans le cadre de projets initiés à leur niveau ou d'actions collectives proposées par des

organismes qui les accompagnent (acteurs du développement économique et territorial, chambres consulaires, fédérations, Opco, organisations syndicales, services de prévention et santé au travail...)

- **Comment ça fonctionne ?** Par appel à projets

## LES ÉTAPES EN AMONT

- **Publication d'un appel à projets précisant les thématiques,** les problématiques, les secteurs prioritaires, les attendus...
- **Dépôt des dossiers de candidature** sur anact.fr
- **Sélection des projets** en fonction de la pertinence de l'approche, de la qualité des partenariats, des impacts potentiels, des modalités de diffusion des enseignements...
- **Conventionnement de 2 ans** avec les porteurs de projet sélectionnés

## LA PRISE EN CHARGE

- **Coûts d'accompagnement** du projet par des consultants
- **Coûts liés à l'animation** et à la conduite du projet
- **Coûts liés au développement** d'une offre de service ou à la diffusion des résultats
- **Organisation de séminaires** avec les porteurs de projets, capitalisation
- **Valorisation des résultats**

### Exemple

Appel à projets « Prévention de la désinsertion professionnelle » (2021)

- 45 dossiers instruits,
- 17 projets retenus pour une enveloppe de 664 500 euros
- 9 actions individuelles, 5 actions collectives et 3 actions sectorielles

En 2023, 5 appels à projets

- 2 appels à projets thématiques « Attractivité des métiers en tension » et « Processus de concertation - négociation »
- 1 appel à projets dédié au secteur de l'industrie
- 2 appels à projets territoriaux : le premier en Auvergne-Rhône-Alpes, et le second réunissant Corse, Guadeloupe, Martinique et Réunion.

→ Plus d'infos sur [Anact.fr/services/fact](https://anact.fr/services/fact)



QUALITÉ DE VIE  
AU TRAVAIL

# En quête de sens au travail

De la santé à l'agroalimentaire, des transports routiers à l'éducation nationale, de l'artisanat à l'industrie... Les difficultés de recrutement constituent la deuxième préoccupation d'un échantillon représentatif d'employeurs de TPE-PME interrogés en novembre 2022<sup>1</sup>. Complexes, les phénomènes en cause combinent niveaux d'activité économique, volume de main d'œuvre disponible, déficits en formation mais aussi problèmes de conditions de travail ou d'image des métiers. Ils convoquent aussi les effets de la crise Covid et un contexte de transitions multiples (écologiques, numériques...) qui conduisent près de 1 actif sur 4 à réinterroger leur équilibre entre vie privée-vie personnelle, le sens de leur travail, voire le sens du travail tout court<sup>2</sup>.

Si le sujet émerge fortement actuellement, « la quête de sens au travail n'est pas nouvelle », souligne Matthieu Pavageau, directeur technique et scientifique de l'Anact. « L'évolution du travail des trente dernières années - la numérisation, l'intensification, le travail à distance, le travail fractionné... - a affecté le lien

social comme la sécurité socio-économique et renforcé l'aspiration à pouvoir contribuer à une production collective qui a du sens. » Un constat partagé par Florence Osty, sociologue, qui observe parmi les effets de ces évolutions que : « certaines organisations sont aujourd'hui traversées par l'absurde. Faire un travail d'exécution sans avoir voix au chapitre,

se trouver impuissant ou isolé, ne pas être capable de savoir si l'on fait bien son travail, ne pas comprendre à quoi il sert. Tout cela crée du non-sens<sup>3</sup> ».

## LE SENTIMENT D'UTILITÉ SOCIALE : 1<sup>ER</sup> FACTEUR DE SENS

Alors que la quête de sens fait écho auprès de professionnels expérimentés comme de nouveaux entrants ↓

## Perte de sens : 4 constats-clés

Dans leur ouvrage *Redonner du sens au travail* publié en 2022, Coralie Perez, socio-économiste et Thomas Coutrot, économiste et statisticien, examinent les conséquences et les causes de la perte de sens en s'appuyant sur les enquêtes *Conditions de travail* de la Dares de 2013 à 2016. **Voici 4 résultats de leurs travaux :**

① Le facteur le plus explicatif de la démission entre 2013 et 2016 est le fait que la personne trouvait peu de sens à son travail en 2013.

② La perte de sens du travail entre 2013 et 2016 est associée pour les personnes concernées à une forte hausse de l'absentéisme pour maladie.

③ Parmi les personnes qui ont connu un changement important dans leur travail, celles qui disent ne pas avoir « reçu une information suffisante et adaptée au moment des changements » sont beaucoup plus nombreuses à trouver peu de sens à leur travail.

④ Il en va de même pour les objectifs chiffrés : quand ils sont imposés, le travail a beaucoup moins de sens.

# Le sens au travail, ça se travaille

La montée en force de la quête de sens au travail interroge le sentiment d'utilité, la concordance entre valeurs personnelles et professionnelles et les conditions de travail au sens large.



sur le marché du travail - jusqu'aux jeunes en formation, le concept reste difficile à saisir. Comment le définir ? « Quand un travail est plein de sens, il y a de la cohérence entre qui nous sommes et ce que nous faisons, c'est un travail qui a de l'importance à nos yeux, et qui joue le rôle qu'on lui attribue : on travaille pour quelque chose », explique Estelle Morin, psychosociologue et professeure à HEC.

Le sentiment d'être utile est cité par les actifs comme l'un des principaux déterminant du sens au travail. S'il est spontanément associé aux métiers qui rendent service à la société, il s'applique plus largement. Sans être soignant, pompier, ou professeur, chacun et chacune peut se sentir utile s'il a une vision claire de son rôle et de sa contribution aux résultats de l'entreprise, au travail collectif, à la satisfaction des clients, etc.

Outre le sentiment d'utilité, la concordance entre les valeurs personnelles et professionnelles et les conditions dans lesquels s'exerce le travail (la façon dont il est reconnu, les pratiques managériales, les relations de travail...) comptent pour trouver du sens à son activité. À l'été 2022, le sondage réalisé par Opinion way pour l'Anact soulignait

à ce titre un paradoxe apparent : si 80 % des actifs interrogés estimaient avoir un travail qui a du sens, 4 sur 10 se disaient prêts à le quitter pour un autre qui en aurait plus. Le résultat d'une distorsion entre les promesses de métiers a priori « porteur de sens » et les conditions d'emploi et de travail (voir encadré ci-dessous) ?

#### UNE AFFAIRE COLLECTIVE

Alors, comment réduire en pratique l'écart et redonner du sens au travail ? A lire certains conseils de développement personnel, l'exercice reposerait essentiellement sur les individus : à chacun dans l'entreprise de se dépasser pour faire un travail de qualité, entretenir des relations constructives avec ses collègues, progresser.

Mais le sens au travail est aussi (et d'abord ?) une affaire collective. Et loin de venir seulement de la direction de l'entreprise, loin de se définir une fois pour toute, « il est toujours en travail », selon les mots d'Isabelle Jay, ergonome. « Il ne s'agit pas pour les managers de donner du sens à leur équipe, mais de construire le sens avec eux dans l'activité quotidienne », insiste Nathalie Gauvrit, chargée de mission de l'Anact.

Les pistes d'action sont variées : elles peuvent conduire à redéfinir et partager la vision stratégique de l'entreprise, repenser l'équilibre entre contribution-rétribution, faciliter les prises de décision au plus près du terrain, développer l'égalité au travail, soutenir les coopérations ou encore repenser les parcours RH. Elles doivent, dans tous les cas, permettre à chacune et chacun de pouvoir contribuer au travail collectif. « Le sens n'est pas le résultat d'une adhésion un peu mythique aux objectifs et à la culture d'entreprise », résume Thierry Rousseau, rédacteur en chef de la Revue des conditions de travail. « Il est lié à la reconnaissance du travail "réel et vivant" et à la reconnaissance de l'apport de chacun au fonctionnement de l'entreprise. Et pas seulement en parole... »

► Anne Guibert

1 - Enquête CSA pour l'Anact,

06/2022 - 10/2022

2 - Sondage Opinion way pour l'Anact,

06/2022

3 - Extrait du webinaire « Le sens au travail, ça se travaille », Anact 06/2022

## Sens au travail : des écarts entre attentes et réalités

Une partie des actifs<sup>4</sup> expriment un écart entre ce qu'ils attendraient d'un travail « qui a du sens » et leur travail actuel.

4 - Sondage Opinion way pour l'Anact, 06/2022

# 34%

○ déplorent notamment une rémunération insuffisante et 32% une reconnaissance insuffisante.

# 32%

○ souhaiteraient pouvoir s'épanouir et progresser dans leur carrière, et 22% s'exprimer et faire des propositions sur leur travail.

# 36%

○ aspirent à un impact positif de leur travail en matière d'écologie, et 32% à des pratiques managériales plus en accord avec leurs valeurs, 24% à un travail réalisé dans de meilleures conditions.

# Un travail qui a du sens... c'est pour tout le monde ?

Ou réservé à certains ?

“ Coralie Pérez, socio-économiste, chercheuse Paris 1

► Extraits du webinaire « Le sens au travail, ça se travaille », organisé par l'Anact 06/2022

« Trouver du sens au travail n'est pas l'apanage des professionnels les plus qualifiés. Parmi les professions qui trouvent le plus de sens à leur travail actuel, figurent les assistantes maternelles, les aides à domicile, les enseignants, les formateurs. Ces professions ont en commun d'être liées au « care » quel que soit le niveau de diplôme. À l'opposé, ceux qui trouvent le moins de sens à leur travail sont les employés de banques et des assurances, les ouvriers non qualifiés de la manutention, des industries de process, les caissières et les caissiers et les employés de libre-service. »

“ « Même dans des métiers peu qualifiés, les personnes peuvent trouver du sens, le moyen de se construire et de se réaliser. (...) Le travail a du sens quand il permet de se reconnaître comme auteur d'une contribution, quand il permet de définir un style propre qui peut faire l'objet de reconnaissance d'une manière de procéder. Le sens au travail s'élabore aussi dans le rapport avec les autres : quand il permet de construire une communauté d'appartenance et d'accéder à un "nous" qui symbolise une série de valeurs, de représentations porteuses de sens pour l'individu. »

“ Florence Osty, sociologue et intervenante

► Extraits du webinaire « Le sens au travail, ça se travaille », organisé par l'Anact 06/2022

“ Matthieu Pavageau, directeur technique et scientifique Anact

► Extrait de l'article « Pouvoir agir construite le sens au travail », à lire sur Anact.fr

« La question du sens au travail marque une fracture entre ceux qui peuvent modifier leurs parcours et ceux qui vont devoir exercer dans la durée des métiers difficiles qui connaissent peu d'améliorations. Ces questions d'égalité renvoient aux pratiques d'entreprise et aux politiques sociales censées encourager la capacité, c'est-à-dire la possibilité d'avoir des options face à une situation dégradée. Cela rejoint l'idée de justice sociale défendue par l'Organisation internationale du travail selon laquelle chacun doit avoir la possibilité de développer une activité soutenable et productrice de sens. »

## Aide à domicile – S'adapter au personnel

**Pour compléter ses équipes d'aide à domicile, l'association Action Solidarité Entraide (AASE) combine différentes pistes : recruter des personnes non diplômées et les former, assouplir l'organisation des plannings, soutenir les équipes...**

« Il faut que les salariées trouvent du sens et soient fières de ce qu'elles font. La rémunération est importante, mais ce n'est pas le seul élément pour attirer et fidéliser. » partage Sandrine Lavoix, directrice de l'AASE, structure d'aide à la personne à domicile de 188 salariés basée en Dordogne, près de Périgueux.

Dans ce secteur déjà en peine avant la période du Covid-19 et aujourd'hui quasiment « à sec », recruter demande d'innover. En cause dans les difficultés : la faible valorisation du travail à domicile, le risque d'usure, les fortes amplitudes horaires et les trajets. « J'ai dû changer de vision et la manière de procéder : là où nous cherchions auparavant à attirer des personnes déjà formées, il s'agit maintenant de recruter et intégrer les personnes sans diplôme. Nous mettons tout en place pour nous adapter à toute personne potentiellement intéressée par le métier et prête à développer ses compétences », résume la directrice de cette structure où vingt postes sont à pourvoir.

simulation, formation avec utilisation d'un appartement pédagogique...).

### Rompre l'isolement du travail à domicile

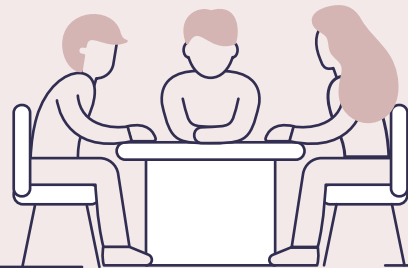
Un autre axe d'amélioration consiste à limiter l'isolement des nouvelles recrues qui interviennent en solo auprès de bénéficiaires souvent très dépendants. Un poste d'accompagnatrice a été créé dans ce cadre, assuré par une auxiliaire de vie expérimentée. « Elle ne vient pas à domicile, mais les nouvelles embauchées peuvent la rejoindre pour parler d'une difficulté librement, chercher une solution. Avant, le point d'ancrage, c'était la responsable hiérarchique, mais on n'échange pas de la même façon avec sa supérieure », confie Sandrine Lavoix. Cela complète des temps de discussion entre intervenantes. « Les difficultés rencontrées prennent sens dans ces réunions », complète la directrice.

Face à cette activité aux amplitudes horaires rendant difficile l'articulation avec la vie privée, les modalités d'organisation du planning ont été revues : gain majeur pour les équipes dont une partie est constituée de mères seules, les aides ont désormais une vue sur l'année des week-ends travaillés et de week-end de repos. Si les équipes ne sont aujourd'hui pas toujours complètes, les départs sont limités. « Des salariées disent aujourd'hui qu'elles ont envie de rester alors que trois ans auparavant elles envisageaient de partir », constate la directrice de l'AASE. •

► Adeline Charvet

« La rémunération est importante, mais ce n'est pas le seul élément pour attirer et fidéliser »

Le vivier de travailleurs et de travailleuses s'est élargi via un partenariat avec Pôle emploi. Et pour chaque candidat.e un parcours de formation adapté doit pouvoir être proposé (contrats professionnels expérimentaux, essais de quinze jours, essai par



### À retenir

– **FACE À L'ABSENCE DE CANDIDATURE DE PERSONNEL QUALIFIÉ**, l'association a changé de paradigme. Elle accompagne le recrutement de personnes sans diplôme ;

– **POUR ÉVITER L'ISOLEMENT DES NOUVELLES RECRUES SUR LE TERRAIN**, un poste d'accompagnatrice a été créé.

## Logistique – Objectif : fidéliser

**Comment fidéliser ses travailleurs dans un secteur au fort turnover ? En Gironde, la société Winery Logistique a fait le choix d'impliquer ses équipes dans la réorganisation des ateliers et des heures de travail. Résultat : un gain de productivité... et de sens.**

« Les salariés se sentent très impliqués dans leur travail dans cet établissement où le mode de management s'attache à maintenir un collectif de travail uni. Mais c'est parfois difficile pour l'équipe de comprendre le temps qu'il faut pour parvenir à des changements et des transformations nécessaires afin de lisser la productivité sans rupture », souligne Corinne Faivre, chargée de mission à l'Aract Nouvelle-Aquitaine, à propos de cette société de logistique vinicole du Haut-Médoc qui assure l'étiquetage, le conditionnement et l'expédition de près de 4 millions de bouteilles par an.

Le secteur logistique pâtit d'un fort taux de turnover en raison de la pénibilité du travail, à laquelle s'ajoute pour cette activité viticole-vinicole la variabilité saisonnière de l'activité dans cette région.

Quels ont été les leviers actionnés par Winery Logistique pour donner envie à ses collaborateurs salariés, intérimaires ou stagiaires de rester ?

### Réorganiser ensemble l'atelier

Premier levier, l'implication des équipes dans la réflexion sur l'organisation du travail. La direction, des salariés et un ergonome ont en amont rendu visite à d'autres acteurs de la filière pour observer leur manière de travailler. « Nous sommes allés ensemble comparer les outils et l'organisation des lignes de production pour que les ouvriers soient acteurs des prises de décision », explique Sebastian Garrido Ortega, gérant de

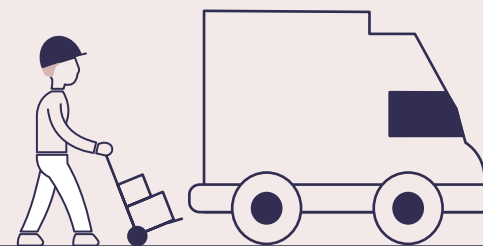
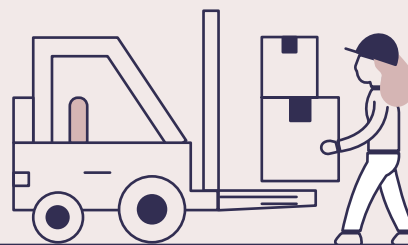
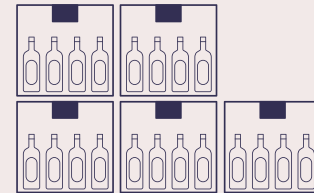
la société. En 2022, ce travail a permis d'investir dans un déboiseur et une table élévatrice afin de réduire les efforts physiques et les ports de charges. Même logique participative concernant le changement des horaires de travail. « Une solution plus rentable pour l'entreprise et satisfaisante pour les employés a été trouvée, consistant à concentrer la semaine sur quatre jours permettant ainsi moins d'arrêt machine et de réglages, et de fluidifier la production », souligne Corinne Faivre.

« Certains salariés sont montés en compétences et se sont sentis valorisés »

### Favoriser la polyvalence

Quid de la variabilité saisonnière ? La direction propose aux saisonniers un travail à l'année en les formant à certaines tâches commerciales ou administratives. « Certains salariés sont montés en compétences, se sont sentis valorisés et ont mieux compris le travail d'autres services. Cela donne un meilleur esprit d'équipe », observe aujourd'hui le gérant. Dernier chantier en cours : la direction a répondu au souci exprimé dans les équipes, plutôt jeunes, de limiter les déchets. « Nous avons trouvé un outil pour ne plus jeter les couvercles des caisses en bois. C'est un gain écologique mais aussi en productivité », rapporte M. Garrido Ortega. •

► Adeline Charvet



### À retenir

– **LA RÉORGANISATION DE LA CHAÎNE DE PRODUCTION** avec l'implication des salariés et d'un ergonome ;

– **LA FORMATION DES ÉQUIPES DE L'ATELIER** à certaines tâches administratives pour favoriser la polyvalence et éviter les périodes de chômage technique.

# TRANSITION ÉCOLOGIQUE, QUALITÉ DE VIE ET CONDITIONS DE TRAVAIL

## QUES ACO ?

- La transition écologique des entreprises s'impose face à la dégradation du « système Terre » et aux impasses des modèles de développement industriel.
- Elle renvoie à des stratégies d'atténuation (pour émettre moins de gaz à effets de serre, par exemple), et à des stratégies d'adaptation aux effets présents et futurs du changement climatique.
- Elle interroge...
  - la stratégie des entreprises (performance, soutenabilité...),
  - les système de décision et de gouvernance,
  - l'accompagnement des évolutions du travail et de son organisation,
  - l'anticipation et la prévention des risques.

## QUE DIT LA LOI ?



### LOI PACTE DU 22 MAI 2019 :

Les entreprises doivent prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux liés à leur activité dans leurs décisions stratégiques et leur fonctionnement.

### LOI CLIMAT ET RÉILIENCE DU 22 AOÛT 2021 :

- Plus de 50 salariés : l'employeur doit informer et consulter le CSE des conséquences environnementales de l'activité de l'entreprise, et la BDESE (Banque de données économiques, sociales et environnementales) doit inclure les conséquences environnementales de l'activité.
- Plus de 300 salariés : la négociation sur la mise en place d'un dispositif de GPEC doit intégrer les enjeux de la transition écologique.

### COMMENT FAIRE DU TRAVAIL, UNE CLEF DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ?

62%

des actifs estiment que l'engagement actif d'une entreprise dans la transition écologique constitue un élément d'attractivité employeur. (Unedic, 2022)

86%

des actifs estiment que la transition écologique aura un impact fort sur la vie quotidienne au travail, les déplacements domicile-travail ou l'organisation du travail. (Unedic, 2022)

### AU-DELÀ DES PERCEPTIONS



- La question des liens entre travail et environnement n'est pas nouvelle mais elle devient brûlante.
- La transition écologique ne suppose pas simplement un autre rapport au vivant, mais aussi d'autres représentations du travail, des relations de travail et des organisations.
- La transition écologique n'est pas qu'une transformation technique ou comptable : elle engage des changements dans les façons de faire, de s'organiser, les pratiques professionnelles, les références...
- La transition écologique se travaille dans l'entreprise, mais aussi à l'échelle d'un territoire ou d'une filière.

# 6 LEVIERS POUR AGIR DE FAÇON CONJOINTE DANS L'ENTREPRISE

### Dans le cadre du dialogue social

- Mieux connaître les enjeux écologiques,
- Délibérer sur les orientations stratégiques,
- Instruire les problématiques rencontrées en lien avec la transition écologique,
- Expérimenter de nouvelles manières de faire, de produire, de s'organiser...
- Évaluer ces expérimentations du point de vue écologique, économique et social,
- Adapter les organisations de travail en s'appuyant sur des scénarios et des simulations.

« Il faut regarder quels secteurs et quels intérêts vont être percutés, parler d'emploi, de transition professionnelle, de besoin de compétences mais aussi du travail et de son contenu qui vont évoluer (...). Les travailleurs doivent avoir une place dans ces transitions. Il y a des choix très compliqués à faire. La seule voie de passage est la négociation collective. »

LAURENT BERGER, ANCIEN SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE LA CFDT

## DES PROJETS À SUIVRE



Dans le cadre d'un appel à projets du Fact (voir page 6), une vingtaine de projets d'entreprises, branches, syndicats, associations, etc. visant à intégrer les conditions de travail dans la transition écologique des PME sont soutenus. Une quinzaine de projets bénéficient également d'un appui dans le cadre d'un appel à manifestation d'intérêt de la Fabrique CTO (Conditions de travail et organisation).

« La transformation de la Camif a été un long chemin. Une clé du succès a été de réinterroger notre raison d'être avec les parties prenantes : collaborateurs, fournisseurs, fabricants et acteurs de territoire. Un de nos objectifs de mission défini ainsi consiste à faire de l'économie circulaire notre standard de production. Cela nous conduit à revoir toute notre offre et à faire évoluer les métiers en interne. »

EMERY JACQUILLAT, DG, CAMIF



### TOUS CONCERNÉS

... mais certains secteurs d'activité sont plus exposés (transport, énergie, bâtiment, industrie, agriculture) :

→ soit car les plus producteurs d'émissions de gaz à effet de serre et dépendants d'énergie fossile,

→ soit car directement concernés par les effets du changement climatique ou des politiques de transition écologique.

### POUR ALLER PLUS LOIN



#### Webinaires :

- « Construire la transition écologique ensemble, c'est possible » (Chaîne webikeo Anact)
- MOOC « Comprendre la crise écologique pour réinventer l'entreprise » (C3D et collectif PRE)
- « Conditions de travail : enjeux et limites de l'adaptation au changement climatique » (Chaîne Webikeo Anact)



PROCHAIN NUMÉRO

**N° 378**

Hiver 2023-24



## Newsletter

### **Travail et Changement paraît deux fois par an.**

Vous souhaitez être tenu  
informé plus régulièrement  
des actualités de l'Anact ?

Inscrivez-vous à notre infolettre :  
[anact.fr/mabonner-la-newsletter](https://anact.fr/mabonner-la-newsletter)

#### **Caroline Mazza**

Directrice de publication

#### **Matthieu Pavageau**

Directeur technique  
et scientifique

#### **Anne Guibert**

Rédactrice en chef

#### **Jean-Baptiste Viallet**

Coordination et rédaction

#### **Agence In medias res**

Conception et réalisation  
de la maquette

#### **Philippe Weil**

Secrétariat de rédaction  
et conseil éditorial

#### **Agence État d'esprit-Stratis**

**Thomas Gogny**  
Photographie du dossier

#### **Imprimerie Chirat**

744, rue de Sainte-Colombe,  
42540 Saint-Just-la-Pendue

#### **Contributeurs de ce numéro:**

#### **Idées reçues**

Karine Babule  
Florence Chappert

#### **Perspectives**

Vincent Mandinaud

#### **Dossier**

Adeline Charvet avec  
Marie-Laure Delpey-Faure  
et Corinne Faivre

**anact.fr**

Dépôt légal : juillet 2023

Une publication de l'Agence  
nationale pour l'amélioration  
des conditions de travail,  
192, avenue Thiers-CS 800 31  
69 457 Lyon Cedex 06  
[communication@anact.fr](mailto:communication@anact.fr)