



RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

# Céreq ÉTUDES

54  
2024

Répondre aux besoins  
en compétences à l'heure  
de la transition écologique :  
représentations et réalités

Méthodologie et bilan

Liza BAGHIONI, Delphine BÉRAUD, Anne DELANOË,  
Olivia FOLI, Mathieu HOCQUELET, Samira MAHLAOUI,  
Zora MAZARI, Nathalie MONCEL, Frédéric SÉCHAUD,  
Emmanuel SULZER, Aline VALETTE-WURSTHEN

*Coord. : Emmanuel SULZER*

**Dares**

• Déchiffrer le monde du travail  
pour éclairer le débat public

**C>TERRE**

Compétences  
Transition écologique  
Représentations  
Réalités



# Répondre aux besoins en compétences à l'heure de la transition écologique : représentations et réalités

Méthodologie et bilan

Liza BAGHIONI, Delphine BÉRAUD, Anne DELANOË,  
Olivia FOLI, Mathieu HOCQUELET, Samira MAHLAOUI,  
Zora MAZARI, Nathalie MONCEL, Frédéric SÉCHAUD,  
Emmanuel SULZER , Aline VALETTE-WURSTHEN

Coord. : Emmanuel SULZER

*Cette recherche a bénéficié d'une contribution financière de la Dares, dans le cadre de la deuxième édition de l'appel à projets de recherche « La formation des personnes en recherche d'emploi », lancé sous l'égide du comité scientifique d'évaluation du Plan d'investissement dans les compétences.*

## Synthèse générale

### 1. Une recherche en trois volets

Cette recherche intitulée « Répondre aux besoins en compétences à l'heure de la transition écologique : représentations et réalités » constitue une réponse à l'appel à projets « La formation des personnes en recherche d'emploi » lancé par le comité scientifique de l'évaluation du Plan d'Investissement dans les Compétences.

L'hypothèse initiale était que l'accent mis aujourd'hui au niveau sociétal sur l'importance de la transition écologique est susceptible de faire naître de nouveaux besoins en compétences, et ce au-delà du champ déjà bien documenté des seules éco-activités. Développant un questionnement en termes de transformation du travail, la recherche a mobilisé la notion d'écologisation entendue comme le processus de prise en compte des aspects de protection de l'environnement par les organisations et notamment dans les pratiques professionnelles et ses impacts sur l'évolution des métiers. Le projet a articulé trois entrées analytiques pour cerner ces potentiels besoins en compétences :

- La première a établi une perspective générale du système d'emploi, à partir des bases de données Génération et Défis produites par le Céreq, en analysant d'une part la place des emplois verts et verdissants dans les trajectoires des jeunes, et d'autre part les impacts des normes environnementales sur les activités et la formation des salariés en entreprise.
- La seconde a questionné un niveau intermédiaire à travers l'analyse de la dimension environnementale des engagements de développement de l'emploi et des compétences (EDEC) signés entre l'État et les branches professionnelles de trois secteurs : le BTP, le Commerce et l'ESS.
- C'est au sein d'entreprises de ces trois secteurs que la troisième entrée a cherché à interroger les transformations réelles du travail à partir d'une analyse de pratiques professionnelles situées et observées en termes de procès d'action.

Cette recherche de nature essentiellement inductive a donc mobilisé différentes méthodologies. L'approche statistique repose sur la base des données produites par le Céreq *via* ses grandes enquêtes : l'enquête Génération portant sur les jeunes sortants du système éducatif à tous les niveaux de formation une année donnée, et DEFIS (dispositif d'enquête sur les formations et les itinéraires des salariés), une enquête couplée qui a interrogé tous les ans entre 2014 et 2019, les salariés présents en entreprise en décembre 2013 et leurs employeurs à cette date. L'analyse de l'action publique auprès des acteurs de branche a porté sur les secteurs du BTP, du commerce et de l'économie sociale et solidaire. Par la suite, six monographies d'entreprises de ces mêmes secteurs ont été documentées à partir d'un corpus d'une cinquantaine d'entretiens et d'observations des situations de travail.

## 2. Les grands enseignements de cette recherche

### 2.1. Un poids limité des emplois verts et verdissants, mais une place importante des normes environnementales dans l'activité et la formation continue des salariés

Si les emplois verts et verdissants sont plus fréquents pour les primo-arrivants (jeunes sortis de formation en 2010 en emploi en 2017, dispositif d'enquête Génération) que pour l'ensemble des salariés (Insee, recensement de la population en 2017), les trajectoires d'insertion de la génération arrivée sur le marché du travail en 2010 et observée pendant 7 ans diffèrent peu entre les jeunes occupant ce type d'emploi et l'ensemble de la cohorte. Affichant une bipolarisation entre une forte proportion d'ouvriers d'une part, d'ingénieurs d'autre part, ces emplois sont occupés par des jeunes qui sont très majoritairement des hommes, et sont souvent soit non diplômés soit diplômés du supérieur long. Les jeunes femmes présentes dans ces univers professionnels sont, quant à elles, souvent plus diplômées et engagées sur des postes qualifiés. Les emplois verts et verdissants sont des supports d'accès à l'emploi pour un tiers des jeunes qui ont occupé ce type d'emploi et qui s'y engagent et y restent durablement, notamment des sortants des filières de formation environnementales sur des métiers d'ingénieurs et techniciens. Une proportion similaire des jeunes, moins formés, voire non diplômés, alterne des métiers verts de niveau technicien et ouvrier, notamment dans le traitement de déchets, avec d'autres types de métiers et des périodes de chômage. Les jeunes sortants de formations environnementales n'occupent pas spécifiquement des emplois liés à la transition écologique, même s'ils y sont plus présents, notamment sur les emplois les plus qualifiés. Un lien fort entre spécialité de formation et nature de l'emploi apparaît limité aux professions expertes dans un domaine lié à la protection de l'environnement, formant le « marché interne de l'emploi vert ». L'entrée des jeunes dans les professions identifiées comme vertes et verdissantes s'inscrit dans les logiques, déjà à l'œuvre pour les autres professions, de segmentation des emplois et d'adéquation plutôt relative entre formation et emploi.

Concernant l'ensemble des salariés interrogés dans le cadre de l'enquête DEFIS en 2019, ils sont un sur dix à déclarer que leur activité de travail a été modifiée par l'introduction de normes environnementales. La même année, les entreprises ont consacré 16 % de leurs actions de formation pour accompagner l'intégration de ces normes environnementales dans l'activité. Majoritairement de nature obligatoire, ces formations sont également plus souvent évaluées à leur issue et débouchent dès lors plus fréquemment sur la délivrance d'une habilitation, d'un diplôme ou d'un titre. L'intégration de telles normes conduit ainsi à une forme d'écologisation du travail et de la formation, qui est d'autant plus fréquente que les activités des salariés et les pratiques managériales des entreprises s'avèrent favorables au développement des compétences. Quels que soient le secteur d'activité, la taille de l'entreprise et la profession du salarié, cette dimension organisationnelle reste prégnante.

Du point de vue du système d'emploi, le verdissement des emplois imprime sa marque sur les trajectoires des jeunes sans pour autant qu'ils ne soient spécifiquement porteurs de cette dynamique. L'écologisation du travail est rendue visible à travers l'intégration de normes environnementales qui impactent l'activité des salariés et nécessitent des formations *ad hoc*. Les approches monographiques conduites dans le cadre de cette recherche identifient plus finement les logiques d'entreprise et les modes d'organisation du travail porteurs de cette écologisation.

## 2.2. EDEC et RSE : instruments d'orientation et démarches volontaires d'écologisation à la portée encore limitée

Les engagements de développement de l'emploi et des compétences (EDEC), outils de la politique contractuelle de l'État vis-à-vis des branches en matière d'emploi et de formation, ont été investigués pour identifier et comprendre la dynamique potentielle que pouvaient initier l'action publique et les politiques de branches afin d'identifier les besoins en compétences des entreprises face aux enjeux de la transition écologique.

Au moment de la réalisation de cette enquête en 2021, les représentants de branches professionnelles n'exprimaient en général pas de préoccupation spontanée, pour traiter et analyser les impacts de la transition écologique. La question n'est aujourd'hui plus totalement absente, car les incitations se multiplient, le dernier exemple en date se trouvant dans la loi « Climat et résilience ». Les facteurs exogènes sont prépondérants dans la réflexion des acteurs : la réglementation, la préoccupation environnementale de clients, des salariés et des candidats aux emplois, la recherche de marchés porteurs.

Globalement, les acteurs institutionnels des branches s'accordent sur le constat d'une identification encore limitée de compétences nouvelles. Il s'agirait plutôt d'une nécessité d'apport de connaissances nouvelles. Les enjeux en matière d'anticipation et d'accompagnement des compétences mobilisent donc peu les dispositifs de formation existants (CEP, CPF, Mobilités qualifiantes, certifications...). L'analyse des travaux initiés par les partenaires sociaux de branches conduit au constat de la nécessité d'appréhender les impacts de la transition écologique au niveau fin des activités de travail et pas uniquement au niveau des métiers.

Enfin, en comparant les modalités d'élaboration et de réalisation des EDEC dans les trois secteurs investigués dans le cadre de cette recherche, force est de constater que les usages et impacts des instruments d'action publique sont variés malgré un cadre contractuel et des impulsions initiales identiques. Dans l'ESS les partenaires sociaux se sont bien approprié la thématique ; dans le commerce l'impulsion étatique a permis de mettre la transition écologique au premier plan des analyses prospectives menées par la branche ; dans le BTP, malgré une réelle prise de conscience des enjeux environnementaux, la priorité reste donnée aux questions d'économies d'énergie. En matière de transition écologique, les impulsions données par l'État pour faire évoluer les politiques de branches apparaissaient globalement, à l'époque de l'enquête, comme plutôt limitées.

Outre la question de l'action institutionnelle incarnée dans les liens État-branches, la dimension des normes d'application volontaire, telles qu'on les rencontre notamment dans le cadre de démarches de RSE (responsabilité sociétale des entreprises) a également été abordée. Il existe de nombreux dispositifs d'application volontaire encourageant des comportements vertueux, à l'instar de la norme ISO 26000. Ainsi dans le secteur du BTP, des accords collectifs relatifs à la RSE ont été signés en 2011 et 2014, pour inclure cette finalité dans la convention collective nationale des techniciens et agents de maîtrise des travaux publics. L'engagement des entreprises dans des démarches RSE peut aussi être tiré « par l'aval » notamment dans le domaine du commerce-distribution, du fait de l'anticipation de nouvelles attentes des clients pour des productions plus vertes (développement des circuits courts, réduction du volume d'emballages, pour prendre les exemples les plus fréquents), ou dans une autre dynamique des attentes de la part des donneurs d'ordre pour des inputs plus verts en provenance de leurs sous-traitants. Ce levier d'écologisation semble complémentaire de l'outil essentiel que constitue la réglementation environnementale.

Du point de vue des instruments de l'action publique et des démarches volontaires des entreprises, l'écologisation est (ou était au moment de l'enquête) à ses débuts. Les enquêtes en entreprise confirment la portée limitée des travaux initiés par les acteurs de branche. Les outils élaborés par les branches semblent peu appropriés dans les pratiques de gestion, et l'écologisation semble surtout impulsée par des pratiques militantes peu instrumentées.

## 2.3. Les transformations des métiers et des compétences

Le troisième volet de la recherche avait pour objectif d'appréhender les transformations réelles du travail dans les différents métiers, à partir d'une approche par les pratiques professionnelles dans le travail en train de se faire. L'analyse de l'activité se fonde sur une démarche qualitative et inductive de métiers non identifiés *en* amont des enquêtes de terrain. Ils ont fait ensuite l'objet d'une analyse détaillée, questionnant leurs potentielles dimensions d'écologisation, à travers la lecture de ce que nous avons nommé « règles de métiers ». Sous cette notion sont incluses les finalités de l'activité, les tâches qu'elles comportent et les manières de les réaliser, autrement dit les procès d'action dont on peut inférer en partie ce qui est communément désigné par « compétences ». Cette démarche est située dans des contextes d'entreprise qui ont fait l'objet de monographies et dont la diversité met en lumière la pluralité des ressorts d'écologisation.

### 2.3.1. Des métiers de la vente portés par un engagement écologique explicite pour une alimentation de qualité

Les deux monographies du commerce donnent à voir le cas d'un magasin membre d'une coopérative nationale ayant pour ambition affichée de transformer la distribution, et celui d'une TPE dont l'activité est née d'une volonté de proposer une voie d'écologisation dans une filière mise à mal par des politiques productivistes. Elles ont pour figures repoussoirs communes la grande distribution et l'agriculture conventionnelle. Derrière l'ambition de transformer le commerce de détail alimentaire, généraliste comme spécialisé, les deux entreprises tentent de maintenir un équilibre entre l'orientation écologisante militante et un modèle d'affaires viable. Face à une concurrence généraliste dominante qui s'impose rarement des standards éthiques similaires, le positionnement de ces deux organisations se traduit le plus souvent par des prix plus élevés. Les dynamiques d'écologisation mobilisent les salariés autour d'un projet militant. Si la vente reste une fin en soi, elle n'est pas nécessairement prioritaire sur l'information donnée au client. Il s'agit de favoriser le développement d'un rapport sensible à la nature à travers les produits, ainsi qu'une connaissance des conditions de production, d'acheminement, de distribution, et de consommation. Se met dès lors en place une éthique écologique dépassant le champ d'action et les frontières de leur seul magasin.

Dans la crèmerie-fromagerie indépendante, les vendeuses voient leurs tâches se diversifier et s'enrichir. Elles sont engagées au premier plan dans la stratégie d'écologisation développée par l'entreprise ainsi que dans la pratique de l'autoproduction de fromages et produits laitiers. Dans le magasin d'alimentation bio, la mission pédagogique en matière d'écologisation tient également une place essentielle dans les règles de métier des professionnels dont l'activité quotidienne (polyvalence entre caisse, rayon et vente-arrière) s'avère en apparence proche de celle des employés polyvalents des supermarchés (communément appelés « employés de libre-service »).

Les vendeurs et vendeuses des boutiques enquêtées cherchent toujours à vendre des produits alimentaires, à orienter, à conseiller, à fidéliser leur clientèle. Cependant, les buts poursuivis par les protagonistes des métiers étudiés se trouvent bel et bien impactés significativement par l'inscription de leur action commerciale dans le cadre d'une philosophie écologisante. Au cœur des finalités professionnelles figurent des missions relativement originales de sensibilisation des clients dans les domaines écologiques et environnementaux, avec une double dimension militante et commerciale qui se veut complémentaire.

### 2.3.2. Dans le bâtiment, des métiers encadrés par des spécifications techniques

Dans le secteur du bâtiment, les changements constatés dans les finalités de chaque métier du fait de l'écologisation apparaissent davantage liés à des facteurs exogènes, comme les évolutions technologiques et la transformation des modes constructifs. Même si les dimensions environnementales et écologiques ne sont pas encore vraiment des fins professionnelles en soi, les professionnels rencontrés semblent désormais sensibles à la dimension environnementale. Ils tendent à raisonner davantage en termes de filière, en attachant plus d'importance en amont aux fournisseurs de matériaux, ainsi qu'aux acteurs spécialisés qui interviennent en aval dans la récupération et le traitement des déchets issus des chantiers. Ils recherchent des produits alternatifs plus respectueux de l'environnement, mais aussi de la santé des opérateurs qui interviennent sur les chantiers.

Les innovations en matière de production de bâtiments en mix-matériaux bois-béton, mode de construction écologisant que nous avons pu observer, imposent certaines règles dans l'ordonnancement du chantier, qui vont impacter au premier chef le métier de conducteur de travaux. Il devient également nécessaire de prendre en compte (et de faire prendre en compte par les opérateurs) les caractéristiques de ce matériau (le bois), qui demande certaines précautions (vis-à-vis de l'humidité par exemple), et des évolutions des façons de procéder pour les conducteurs de travaux et chefs de chantier. La finalité de l'organisation du chantier reste bien sûr le respect des délais et des coûts, mais les exigences environnementales s'accroissent et amènent à rechercher une diminution du bilan carbone du bâti.

Les travaux acrobatiques tels que décrits par nos interlocuteurs de la PME enquêtée, comportent des normes d'application volontaires (MASE, Qualibat), mais semblent surtout structurés par ce que nous désignons comme des « savoir-faire de prudence » qu'il importe de faire partager au plus grand nombre, et particulièrement aux intérimaires. La question de la maîtrise des produits toxiques, même si elle n'est pas toujours mise au premier plan, trouve sa place dans les pratiques de sécurisation des chantiers.

Le cas du bâtiment est emblématique de l'importance donnée à l'amont, donc aux fournisseurs, qu'ils proposent des éléments de charpente, du béton bas carbone, ou encore des produits de traitement plus écologiques. La question de l'aval, c'est-à-dire du tri et du retraitement des déchets, est également mise en avant par les deux entreprises enquêtées qui le sous-traitent à des opérateurs spécialisés et en assument le surcoût. En d'autres termes, il faut garder à l'esprit qu'une entreprise donnée ne peut prétendre à des pratiques vertueuses au plan écologique que lorsqu'elle est insérée dans une filière qui le lui permet, tant pour ses intrants que pour ses extrants.

### **2.3.3. Dans l'ESS, une tension quotidienne entre écologisation et solvabilisation**

Les deux structures coopératives relevant de l'économie sociale et solidaire étudiées visent explicitement un projet vertueux en termes d'environnement. C'est l'objectif de la SCOP (Société coopérative ouvrière de production) avec le retour de l'aromatisation naturelle dans la fabrication des thés et infusions, tandis que la SCIC se donne l'écologie comme raison d'être. Les deux entreprises se caractérisent par une gouvernance démocratique et horizontale, elles cherchent à articuler question écologique et sociale (conditions de travail, organisation du travail, égalité femme-homme, etc.). Pour autant ces démarches peuvent être en partie freinées par la dépendance aux donneurs d'ordres ou prescripteurs qui ont en leur pouvoir la survie financière de ces structures.

Dans le cas de la SCOP, qui cherche à maintenir sa production de thés et infusions, l'activité d'opérateur machine sur la ligne de production ne semble que peu évolutive. La polyvalence entre machines, considérée comme évidente, ne paraît pas impliquer de changement profond dans les manières de faire, car elles sont prescrites notamment par la norme IFS Food qu'exige le client-distributeur. Ici l'activité est contrainte par la nécessité de composer avec la grande distribution pour équilibrer le modèle économique. Pour autant, le sens du travail se renforce dans l'activité dédiée à la fabrication de la marque spécifique de la SCOP.

Les activités développées dans le cadre de la SCIC (Société coopérative d'intérêt collectif) par ses salariés et ses usagers (des personnes affiliées à des dispositifs de « remobilisation » et orientées vers la SCIC par des opérateurs du service de l'emploi) répondent pour partie à des logiques de rentabilité ou de commande sociale, et pour une autre partie à des logiques non marchandes ou non monétaires (notamment quand elles visent des objectifs de développement durable particulièrement prononcés). Ces diverses activités contribuent à donner du sens au travail et à le valoriser aux yeux des salariés, qui apparaissent alors comme des « polyvalents de l'écologie ».

## 2.4. Les leviers de l'écologisation du travail

À l'issue de cette recherche, on peut apporter quelques réponses à notre question initiale : la transition écologique demande-t-elle de nouvelles compétences, *via* des changements dans la réalisation des activités de travail au sein des métiers ?

Si la réglementation pousse les professionnels à intégrer de nouveaux modes opératoires, les enquêtes en entreprise montrent combien les normes d'application volontaires peuvent être essentielles pour orienter la trajectoire des structures vers une prise en compte plus poussée et plus complexe de l'écologie dans leurs activités.

La mise en place d'espaces délibératifs permettant de questionner l'activité et ses finalités, contribue efficacement à cette écologisation accrue. À ce titre, est apparue dans les différents contextes productifs une articulation de la dimension écologique avec celle de la santé des travailleurs, de leurs conditions de travail et de l'organisation de celui-ci.

De façon transversale, pour écologiser leurs activités, les professionnels doivent raisonner toujours plus globalement, situer et moduler davantage leur contribution spécifique dans les différents systèmes d'activités, les processus de production, les filières ou les chaînes d'action auxquels ils participent. Dans certains cas, la prise en compte des aspects écologiques de la production conduit à une diversification des tâches. Toutefois, les manières de travailler ne sont pas systématiquement transformées et les « nouvelles compétences » peuvent aussi se révéler être des compétences anciennes que des logiques de profitabilité avaient dévalorisées.

Le processus d'écologisation, s'il en est encore à ses débuts, est d'ores et déjà influent quant à certaines postures professionnelles des salariés observés. Qu'il soit impulsé par la réglementation ou par le choix de la clientèle, ce processus fait évoluer les finalités des métiers et par conséquent certains de leur procès d'action. Pour autant, si certaines professionnalités peuvent être fortement impactées par un véritable « engagement » dans une démarche d'écologisation conçue comme une fin en soi, l'influence de l'aspect environnemental dans les actes professionnels apparaît dans la majorité des cas comme ténue.

Le rapport au marché des entreprises reste déterminant là où la dimension environnementale n'est pas la raison d'être de l'entreprise, mais un impératif supplémentaire, qu'il faut parfois défendre face aux clients ou donneurs d'ordre. Dans tous les cas de figure, c'est le rapport au marché qui fixe les deux tendances d'écologisation à l'œuvre : rentabiliser ce qui est vertueux ou rendre vertueux ce qui est rentable, chaque organisation pouvant être située sur un continuum de l'un à l'autre de ces principes. L'écologisation des milieux de travail est ainsi fonction de la position de la structure le long d'un axe qui va de l'engagement militant à la conformité aux règles du marché.

Il est aussi notable que les métiers en évolution, observés dans l'optique de transition écologique, peuvent fournir des opportunités de reconversion ou de bifurcations professionnelles, comme on l'observe chez de nombreux cordistes venus des activités de plein air comme des emplois de bureau, chez les fromagers porteurs d'un projet de mobilisation écocitoyenne, mais aussi chez les coopérateurs des structures de l'ESS pour qui la démarche de transformation sociale induit un changement de rapport au travail.

L'ensemble des évolutions identifiées dans les activités de travail permet de reposer les questions de formation initiale et continue, pour accompagner les bifurcations des salariés sur lesquelles d'autres investigations seront à conduire.

Aujourd'hui, ces questions de formation s'inscrivent dans une diversité d'actes de gestion des ressources humaines qui apparaissent, au premier abord, peu formalisés. Des besoins en compétences, mais aussi en nouvelles connaissances sont cependant identifiés par les employeurs : connaissance des matériaux et des différentes catégories de déchets dans le BTP, connaissance des produits naturels et biologiques dans le commerce, des principes de l'écologie systémique pour la SCIC ou de l'aromatisation naturelle à la SCOP. Pour y répondre, les structures investiguées mobilisent une palette d'outils tant formels qu'informels, avec une variété de ressources potentiellement mobilisables. On trouve ainsi, dans le cas de la grande entreprise du



BTP, des centres de formation en propre, dans un univers de qualification structuré par les diplômes nationaux, sans recours aux services de la branche. Mais le bâtiment reste un secteur qui donne un poids important à la formation sur le « tas ». Ailleurs, à l'exception de la SCOP qui semble privilégier la transmission directe entre coopérateurs, on rencontre une utilisation pragmatique des ressources de branche, notamment par l'usage des CQP ou de l'offre des OPCO. Cela n'exclut pas le recours à des actions de formations spécialisées comme les certifications-habilitations, voire ultra-spécifiques comme dans le cas des formations « fermières » pour la vente de produits naturels.

D'une manière générale, ces besoins en compétences, mais surtout en connaissances ne sont pas spontanément identifiés par nos interlocuteurs comme étant en lien avec des questions environnementales (si l'on fait abstraction du cas particulier de la SCIC consacrée à ces questions). C'est là, semble-t-il, une différence majeure avec les analyses conduites au cours de la dernière décennie portant sur le champ des éco-activités. Ici l'écologisation se diffuse dans le cadre d'un travail d'organisation collectif et managérial, qu'elle tend à faire évoluer au quotidien du fait que cette écologisation est un processus « en train de se faire », dont les effets ne sont peut-être encore à ce jour que quelque peu évanescents.

Au vu de nos résultats, il convient de nuancer la forme initiale du questionnement en termes de compétences envisagées au niveau individuel, car les analyses soulignent les dimensions organisationnelles de l'écologisation. Poursuivre la compréhension de l'écologisation des métiers et des compétences demanderait d'orienter les études et les investigations. D'une part, sur les questions de l'organisation et de l'environnement de travail en élargissant la focale au-delà de l'entreprise, sur les filières de production ; d'autre part sur les compétences utiles à la délibération et à l'agir organisationnel des salariés ouvrant sur un sens et des finalités partagés de l'activité et de son écologisation.

## Sommaire

<b>Synthèse générale</b> .....	<b>1</b>
1. Une recherche en trois volets .....	1
2. Les grands enseignements de cette recherche .....	2
2.1. Un poids limité des emplois verts et verdissants, mais une place importante des normes environnementales dans l'activité et la formation continue des salariés .....	2
2.2. EDEC et RSE : instruments d'orientation et démarches volontaires d'écologisation à la portée encore limitée .....	3
2.3. Les transformations des métiers et des compétences.....	4
2.4. Les leviers de l'écologisation du travail.....	6
<b>Sommaire</b> .....	<b>8</b>
<b>Introduction générale</b> .....	<b>17</b>
1. Problématique du projet.....	17
1.1. Un projet à trois niveaux d'analyse.....	18
1.2. ... Pour trois types de questionnements abordés dans trois sections autonomes .....	19
Bibliographie .....	20
<b>Section 1</b> .....	<b>21</b>
<b>Insertion des jeunes dans les métiers verts et impacts des normes environnementales sur l'activité des salariés et leur formation en entreprise.....</b>	<b>22</b>
Introduction.....	22
<b>Section 1, sous-section 1</b> .....	<b>23</b>
<b>Quelles sont les trajectoires d'insertion des jeunes dans les métiers de la transition écologique ?.....</b>	<b>23</b>
Introduction.....	23
1. Quels sont les emplois verts et verdissants ?.....	24
1.1. Une mesure limitée par l'usage de la nomenclature des PCS.....	24

1.2. Les emplois verts et verdissants au sein du système d'emploi en 2017 .....	25
1.3. L'emploi vert et verdissant des jeunes de Génération 2010 en 2017 .....	26
2. Quels jeunes pour quels emplois verts et verdissants ? .....	27
2.1. Caractéristiques des jeunes qui ont connu au moins un emploi vert et/ou un emploi verdissant ....	28
2.2. Caractéristiques des premières expériences sur des emplois verts et verdissants .....	31
3. Les trajectoires des jeunes qui passent par des emplois verts ou par des emplois verdissants .....	33
3.1. Des trajectoires marquées par la mobilité .....	33
3.2. Les trajectoires des jeunes ayant eu un emploi vert .....	34
3.3. Les trajectoires des jeunes ayant eu un emploi verdissant .....	40
Conclusion.....	46
<b>Section 1, sous-section 2 .....</b>	<b>47</b>
<b>Dynamiques de travail et de formation au prisme de la transition écologique : que font les normes environnementales au travail et à la formation des salariés ? .....</b>	<b>47</b>
Introduction.....	47
1. La prise en compte des normes environnementales dans le travail : pour quels salariés et dans quelles entreprises ? .....	49
1.1. Contextes organisationnels et managériaux .....	54
1.2. Activités de travail .....	57
1.3. Quelles dynamiques de travail pour les salariés ayant connu l'introduction de normes environnementales ? .....	60
1.4. Transformations du travail et de son environnement.....	63
2. Les formations des salariés aux normes environnementales.....	67
2.1. Des formations plus souvent obligatoires et transverses.....	67
2.2. Des formations pour les travailleurs aux fonctions d'exécution sur des postes peu qualifiés .....	68
2.3. Des formations particulièrement présentes dans l'industrie et le secteur des transports.....	68
Conclusion.....	69
Bibliographie .....	69

<b>Section 2.....</b>	<b>71</b>
<b>La prise en compte de la question environnementale par les branches professionnelles et les entreprises .....</b>	<b>72</b>
<b>Section 2, sous-section 1 .....</b>	<b>72</b>
<b>Les branches et les EDEC .....</b>	<b>72</b>
Introduction.....	72
1. Contexte général et dispositifs publics, un affichage qui va dans le sens de la prise en compte de la question environnementale .....	73
1.1. Des nouvelles missions de sensibilisation, information et accompagnement prévues dans la loi « Climat et résilience » .....	73
1.2. Le plan France Relance affiche la transition écologique comme objectif stratégique .....	74
1.3. Élargissement du dispositif FNE-Formation au profit des parcours liés à la transition écologique ..	74
2. La politique contractuelle de l'État .....	75
2.1. Les représentations de la transition écologique dans les branches : des évolutions sans accélération majeure.....	76
2.2. Une conception réductionniste majoritaire .....	76
2.3. Une impulsion réglementaire dominante.....	77
2.4. Un double décalage entre visions d'experts d'un côté et entreprises de l'autre.....	77
3. Production de connaissances et instrumentation : des actions prévues pour 2022 à partir des travaux précédents.....	81
3.1. Production de connaissances .....	81
4. Au-delà de la production de connaissances, quels prolongements en matière de formation ? Quelle opérationnalisation ?.....	90
4.1. Offre de formation à visée environnementale .....	90
4.2. Offre de services aux entreprises .....	93
Conclusion : le prisme des compétences pour accompagner les entreprises vers la transition écologique est-il réellement le bon ? .....	95
Bibliographie .....	96

<b>Section 2, sous-section 2</b> .....	<b>98</b>
<b>De la RSE à la transition écologique, des chemins de traverse ?</b> .....	<b>98</b>
Introduction.....	98
1. De la question de l'écologisation à l'intérêt pour la RSE .....	98
2. L'écologisation portée par une normativité spécifique .....	100
3. De la RSE à la transition juste .....	102
4. Une GRH pour la transition ? .....	103
Bibliographie .....	104
<b>Section 3</b> .....	<b>105</b>
<b>Entrée par les activités de travail</b> .....	<b>106</b>
Introduction.....	106
<b>Section 3, sous-section 1</b> .....	<b>110</b>
<b>Approches monographiques</b> .....	<b>110</b>
<b>1. Dans le secteur du bâtiment, une écologisation potentiellement forte, mais qui peine à s'implanter</b> .....	<b>110</b>
Introduction.....	110
1. L'entreprise GUS, une major du BTP qui affiche des préoccupations environnementales.....	112
1.1. Contexte réglementaire .....	112
1.2. Branche et OPCO, un rôle marginal .....	112
1.3. Positionnement de marché et orientation écologique de l'entreprise : de nouveaux modes constructifs à valoriser auprès des clients.....	113
1.4. Une GRH encore peu articulée aux enjeux écologiques .....	115
1.5. Le binôme clé « conducteur de travaux – chef de chantier » .....	120
2. CORDES, une PME dont l'écologisation semble en construction.....	130
2.1. Contexte réglementaire .....	131
2.2. Un lien avec la branche peu structurant.....	132
2.3. Un modèle économique en évolution.....	132

2.4. Une gestion des RH peu normalisée ouverte à des profils variés .....	134
2.5. Les cordistes, un groupe professionnel en cours de structuration.....	134
3. Des processus favorables à l'écologisation .....	140
3.1. La contrainte normative .....	140
3.2. La préoccupation santé au service de l'environnement .....	141
3.3. Penser l'écologisation en filières .....	141
3.4. En situation de travail : des apprentissages informels favorables à l'écologisation des pratiques professionnelles.....	142
3.5. Des compétences en développement selon différentes voies .....	143
Bibliographie .....	144
<b>2. Des dynamiques d'écologisation minoritaires à visée formatrice et transformatrice dans le commerce de détail alimentaire .....</b>	<b>145</b>
Introduction.....	145
1. Monographie UrbaLait.....	147
1.1. Les éléments de contexte .....	147
1.2. L'appropriation de l'action de la branche en matière de formation et de certification .....	150
1.3. La problématique économique de l'entreprise .....	152
1.4. Les problématiques RH de l'entreprise .....	153
1.5. L'exercice du métier de vendeur-conseil.....	155
2. Monographie MagasinBio .....	162
2.1. Les éléments de contexte .....	162
2.2. Appropriation et modulation de ces contextes par les corps intermédiaires : contraintes et ressources issues de l'action des branches et des opérateurs .....	165
2.3. Problématique économique de l'entreprise .....	167
2.4. Problématique RH de l'entreprise .....	168
2.5. L'exercice du métier de Vendeur conseil en produits biologiques .....	172
Conclusion.....	177

<b>3. Ce qu'il faut retenir à propos des besoins de compétences du fait de l'écologisation et des « solutions » apportées pour y répondre</b> .....	<b>183</b>
De quelles compétences les magasins ont-ils besoin du fait de l'écologisation ?.....	183
Comment les magasins répondent-ils à ces besoins ? Notamment, quelle place occupe la formation ? .	184
Bibliographie .....	186
<b>4. La coopérative Belété : un engagement pour l'écologisation de la production en partie réalisé</b> .....	<b>187</b>
Introduction.....	187
1. Les spécificités d'une marque et d'un positionnement dans le champ de l'ESS, déterminants d'une trajectoire économique.....	188
1.1 Un marché de niche .....	188
1.2 Un projet territorialisé, entre contraintes et ressources .....	189
1.3. Des intermédiations institutionnelles et professionnelles mobilisées ponctuellement.....	190
1.4 La place de la commercialisation et de l'approvisionnement dans <i>le Projet alternatif à la fermeture d'Infuz</i> .....	191
2. L'écologisation du travail en dynamique .....	193
2.1 La dynamique des professionnalités ouvrières.....	193
2.2 La dynamique de la production éconaturelle .....	194
2.3 Quelles compétences dans une production éconaturelle ? .....	196
3. Dynamiques des ressources humaines : des ajustements progressifs pour transmettre et pérenniser le projet .....	199
3.1. Les enjeux de la stratégie « RH » : focus .....	200
3.2. Valeurs communes et Charte de développement durable : une taxonomie des pratiques ? .....	201
4. Un univers normatif et réglementaire composite et exigeant.....	202
4.1. Une maîtrise des risques chimiques et environnementaux renouvelée, mais un régime d'autorisation des ICPE pesant et inadapté.....	203
4.2. Réduire et trier les déchets : obligation réglementaire d'une ICPE et démarche volontaire d'une coopérative « engagée sur l'humain » .....	204
4.3. Des certifications et normes alimentaires étendues à toute la production ou spécifiques au bio...	205
Conclusion.....	207
Quelle place la formation occupe-t-elle dans le processus d'écologisation du travail ?.....	207
Bibliographie .....	209

<b>5. La SCIC « EduEco » : un intermédiaire des transitions écologiques ?</b> .....	<b>211</b>
1. La SCIC EduEco : création et affiliation à des réseaux et écoles de pensée.....	211
1.1. À l'origine de la création de la SCIC : un projet éducatif de développement durable.....	212
1.2. Positionnement d'EduEco : une entreprise militante qui évolue avec des institutions au-delà du territoire local.....	213
1.3. Conclusion.....	217
2. L'écologie systémique en actes .....	217
2.1. Quelques précisions utiles sur le profil des salariés enquêtés .....	218
2.2. L'organisation du travail : quelques principes forts .....	221
2.3. « L'entretien » du tiers-lieu comme voie royale de transmission de « compétences écologiques » variées .....	225
2.4. Conclusion.....	235
3. D'autres voies de l'écologisation : le cas d'un métier de l'accompagnement.....	235
3.1. Présentation brève du dispositif de remobilisation dans le cadre duquel est réalisé l'observation .....	235
3.2. Le métier d'animateur accompagnateur : identité professionnelle floue, postures professionnelles distinctes.....	236
4. Conclusion : la SCIC, écologie totale, marginale et/ou expérimentale .....	249
5. La gestion des compétences à EduEco.....	250
Bibliographie .....	252
<b>Section 3, sous-section 2</b> .....	<b>254</b>
<b>Analyses transversales</b> .....	<b>254</b>
<b>Saisir les dynamiques d'écologisation par leur ancrage socioproductif : analyse transversale des discours, normes, et règles de métier</b> .....	<b>254</b>
Introduction.....	254
1. L'analyse des discours d'écologisation du travail .....	256
1.1. Dans les entreprises du BTP.....	256
1.2. Dans les magasins du commerce .....	258
1.3. Dans les structures de l'économie sociale et solidaire .....	261
2. Formes et niveaux de la contrainte normative à l'écologisation .....	267



2.1. Des grands principes édictés par le droit international .....	268
2.2. Les normes techniques à visée environnementale, omniprésentes et évolutives .....	268
2.3. Une place non négligeable des normes d'application volontaire .....	270
2.4. La législation, un cadre qui peut s'avérer très contraignant.....	271
3. Comment les métiers et les règles liées à leur exercice s'écologisent-ils concrètement ? .....	273
3.1. Comment l'écologisation imprègne les finalités poursuivies par les métiers .....	274
3.2. Comment l'écologisation imprègne les tâches et les actions liées aux métiers .....	275
3.3. Comment l'écologisation imprègne les manières de « faire ce qui est à faire ».....	277
Conclusion.....	280
Bibliographie .....	284
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>286</b>
<b>Les grands enseignements de cette recherche.....</b>	<b>286</b>
1. Un poids limité des emplois verts et verdissants ; une place importante des normes environnementales dans l'activité et la formation continue des salariés.....	286
2. EDEC et RSE : instruments d'orientation et démarches volontaires d'écologisation à la portée encore limitée .....	287
3. Les transformations concrètes des métiers et des compétences.....	288
3.1. Des métiers de la vente portés par un engagement écologique explicite pour une alimentation de qualité.....	288
3.2. Dans le BTP, des métiers encadrés par des spécifications techniques .....	289
3.3. Dans l'ESS, une tension quotidienne entre écologisation et solvabilisation.....	289
4. Les conditions de l'écologisation du travail : engagement, normalisation, délibération .....	290
<b>Glossaire .....</b>	<b>292</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>294</b>

<b>ANNEXES de la section 1 .....</b>	<b>294</b>
ANNEXES Section 1, sous-section 1.....	294
Annexe 1. Répartition des emplois dans les professions vertes et verdissantes en 2017 .....	294
Annexe 2. Représentation des trajectoires-types vertes .....	297
Annexe 3. Représentation des trajectoires-types verdissantes .....	298
ANNEXES Section 1, sous-section 2.....	299
Annexes du titre 2 : « Les formations des salariés aux normes environnementales » .....	299
<b>ANNEXES de la section 3 .....</b>	<b>306</b>
Guide d'Enquête de terrain et protocoles d'observation .....	306
1. Grilles d'entretiens, niveau branches .....	306
2. Grilles d'entretiens, niveau entreprises .....	307
3. Entretien avec l'encadrement intermédiaire .....	307
4. Entretien avec les salariés .....	308
Observer des salariés en situation de travail et dialoguer avec eux : protocole pour identifier des process d'action .....	308
1. Qui sont les salariés à observer et avec lesquels dialoguer dans leur milieu de travail ? .....	310
2. Comment organiser les observations dialoguantes au sein des milieux de travail ? .....	310
3. Qu'est-ce qui est à observer et à mettre en dialogue au sein des milieux de travail ? .....	311
4. Comment observer les salariés dans leur milieu de travail ? .....	312
5. Comment dialoguer avec les salariés dans leur milieu de travail ? .....	314
6. Comment rendre compte des observations dialoguantes pratiquées au sein des milieux de travail ? .....	314
Bibliographie .....	316
Autres références en ligne pour en savoir plus.....	316
Annexes relatives à la monographie UrbaLait .....	317
Annexes relatives à la monographie MagasinBio .....	324

## Introduction générale

### 1. Problématique du projet

Ce projet intitulé « Répondre aux besoins en compétences à l'heure de la transition écologique, représentations et réalités » constitue une réponse à l'appel à projets « La formation des personnes en recherche d'emploi » lancé par la DARES dans le cadre du Plan d'Investissement dans les Compétences (PIC). Notre point de départ est que l'accent mis aujourd'hui au niveau sociétal sur la nécessité, voire l'urgence de la transition écologique est susceptible de faire naître de nouveaux besoins en compétences, *via* des processus d'écologisation du travail, et ce au-delà du champ déjà bien documenté des seules éco-activités ; ces besoins nouveaux pourraient alors constituer des opportunités pour des personnes éloignées de l'emploi. Dans cette perspective, notre hypothèse initiale est que la transition écologique demande de nouvelles compétences, c'est-à-dire qu'à l'instar d'autres transitions actuelles (numérique, démographique) ou passées (l'automatisation, l'informatisation), elle va produire des changements à plusieurs niveaux, à la fois dans le système d'emploi, dans le système des professions, susceptibles d'hybridations et de recompositions, et dans la réalisation des activités de travail au sein des métiers touchés par ces évolutions.

On entend ici l'écologisation au sens proposé par Marc Mormont (2013) : « La notion d'écologisation désigne les processus par lesquels l'environnement est pris en compte dans les politiques publiques, dans les organisations, voire dans les pratiques professionnelles » (p. 159). Ces processus sont encore peu étudiés et ils renvoient à une réalité à la fois peu étendue et peu stabilisée dans les entreprises. De fait, « l'écologisation du travail » suscite des « questions vives » (Drouilleau-Gay & Legardez, 2020) dans la communauté scientifique comme au cœur des organisations productives. Le choix initial d'une définition large du phénomène étudié laisse ainsi la place à une approche inductive qui vise d'abord à cerner et comprendre comment l'écologisation du travail est pensée et définie par les acteurs en entreprise. Le bénéfice d'une telle approche est de donner toute leur place aux représentations des professionnels rencontrés et donc de faire un pas de côté quant aux définitions statistiques, normatives et dominantes en matière d'écologisation des espaces productifs. L'entrée par « l'écologisation du travail », ainsi entendue, fait émerger un objet complexe, qui dévoile différentes facettes.

Un premier axe important qui traverse ce rapport concerne la multiplicité des vocables employés qui apparaissent révélateurs de la diversité des catégories mobilisées pour penser l'intégration des préoccupations environnementales dans les univers de travail. « Développement durable », « écologie systémique », « environnement », « impact carbone », « filières biologiques », « produits naturels », etc. : les termes sont nombreux, ils ne font pas toujours consensus et ils renvoient à des « philosophies » et des conceptions plus ou moins explicites qui orientent les dynamiques en cours dans les univers de travail.

Une autre dimension fondamentale des processus d'écologisation apparaît sous les traits d'une diversification des acteurs impliqués dans les systèmes productifs écologisés ou en voie d'écologisation. Cette diversification dépasse l'univers professionnel stricto sensu avec l'intégration de militants, bénévoles, consommateurs, usagers, qui conduisent à un renouvellement des formes de coopération au travail, ou se traduisent par une nouvelle structuration des rapports de force. Pour atteindre une clientèle, ouvrir des marchés, sensibiliser des professionnels, diffuser leurs modèles « verts », les entreprises n'agissent pas de façon isolée, elles s'inscrivent dans une diversité de réseaux (institutionnels, universitaires, commerciaux, militants, etc.). Bien que ce rapport privilégie une entrée par l'entreprise, il restitue un jeu d'échelles entre des formes d'organisations très locales et/ou s'insérant dans des systèmes globaux. Différentes parties permettront ainsi de montrer comment les compétences et les métiers qui intègrent des enjeux environnementaux évoluent avec des dynamiques et des contraintes portées par des acteurs au dehors de l'entreprise et/ou du secteur.

Il n'est donc pas question dans cette recherche d'occulter les effets des conceptions dominantes de l'écologie qui agissent notamment au travers des différentes normes et réglementations en vigueur, plus ou moins coercitives, en fonction des secteurs d'activité et des métiers. Au contraire, dans les pages qui suivent, elles apparaîtront essentielles dans les dynamiques en cours. Une approche statistique de l'écologisation est également tentée, à partir de données d'enquêtes originales, utilisant des catégories et nomenclatures parfois peu à même de saisir les transformations et leurs diversités.

Au-delà, du constat de l'existence de représentations variées de l'écologisation, l'objectif est de cerner comment les acteurs se situent vis-à-vis de conceptions « fortes » : quelle réception, composition et traduction opèrent-ils dans la pratique ? Comment les processus de traduction induisent des transformations du travail et des compétences associées ? Les trouve-t-on localisées à certains échelons hiérarchiques ? Pénètrent-elles l'ensemble de l'organisation jusqu'aux postes peu qualifiés ? L'écologisation des systèmes productifs est-elle médiatisée par des changements techniques et technologiques ? Suscite-t-elle des controverses au cœur des activités de travail ? Va-t-elle de pair avec une amélioration ou une dégradation des conditions de travail ? S'accompagne-t-elle d'une (re) valorisation des activités ? Ces questions se présentent comme un préalable nécessaire à la construction d'une définition plus fine de l'écologisation du travail, et les réponses qui y seront apportées dans ce rapport font apparaître des lignes directrices pour penser les modes de formation et de transmission des compétences nécessaires à cette transition écologique des organisations.

*In fine*, notre recherche questionne ce en quoi la transition écologique, en tant que processus de changement, produit des effets sur les parcours, les organisations et le travail dans des activités productives ne relevant pas directement de la protection de l'environnement, sur la base de questionnements antérieurement développés notamment par Arpin *et alii.* (2015)

## 1.1. Un projet à trois niveaux d'analyse...

Cette diversité des entrées et des acteurs potentiellement concernés a justifié le choix d'une entrée multiscalaire, afin de s'intéresser bien évidemment à l'activité (travail réel) dans laquelle s'actualisent les compétences, mais aussi à la manière dont celle-ci peut être définie et pensée au moyen d'une instrumentation de gestion plus ou moins formalisée qui peut émaner d'acteurs divers (branches, directions d'entreprise, DRH, encadrement direct...). Enfin, pour inscrire ces réalités de travail dans un panorama plus large du système d'emploi, nous avons également posé la question du verdissement des parcours de jeunes et des activités et formations des salariés en emploi.

Cette recherche a ainsi mobilisé trois niveaux d'analyse des transformations des métiers et des compétences, en lien avec la transition écologique :

- Le niveau macro du marché du travail et des dynamiques de travail en entreprise (Section 1), approché par deux bases de données dont le Céreq est producteur : d'une part l'enquête Génération qui permet la caractérisation des parcours d'emploi des jeunes débutants, et d'autre part la base DEFIS, dispositif d'enquête couplée employeurs/salariés pour évaluer l'impact des normes environnementales sur l'activité et la formation des salariés.
- L'instrumentation de démarches compétences en lien avec la transition écologique dans des travaux de prospective au niveau des branches et au moment où l'entreprise l'opérationnalise dans des actes de gestion de la main-d'œuvre (Section 2). Ces actes relèvent de pratiques managériales et font l'objet d'investissements de forme qui, dans les cas les plus aboutis, pourraient prendre la forme de démarches RSE, mais ils peuvent aussi être posés par l'encadrement de proximité et appropriés collectivement dans un travail d'organisation.
- L'analyse des pratiques professionnelles dans le travail en train de se faire (Section 3) en mobilisant les approches de l'activité de travail à partir des procès d'action pour montrer comme l'écologisation imprègne les finalités, tâches et actes dans des métiers potentiellement impactés par la transition écologique.

L'une des originalités de l'approche proposée consiste en la mobilisation des approches quantitatives, *via* l'exploitation des bases de données propres au Céreq, puis la réalisation d'entretiens auprès des acteurs de branches engagées dans des démarches prospectives des emplois et de compétences en lien avec la transition écologique et enfin d'approches monographiques mêlant différents types d'entretiens auprès des acteurs de l'entreprise complétés par une démarche d'observation du travail. Les sources et matériaux, avec des données détaillées ainsi que la méthodologie qualitative, sont présentés dans les annexes de ce rapport.

Les monographies ont été réalisées dans 6 structures choisies au sein de trois secteurs : le bâtiment, l'économie sociale et solidaire et le commerce. Outre la diversité en termes de taille et de statuts des structures, ces secteurs présentent l'intérêt d'être intensifs en main-d'œuvre (donc adaptés aux objectifs du PIC), et d'être engagés dans des démarches prospectives en lien avec la transition écologique (EDEC signés par les branches concernées).

## **1.2. ...Pour trois types de questionnements abordés dans trois sections autonomes**

### **1.2.1. Insertion des jeunes et formation continue des salariés**

Concernant d'abord l'entrée des jeunes dans la vie active, nous avons recherché la part des emplois verts et verdissants (au sens de l'ONEMEV) parmi les primo-arrivants sur le marché du travail par rapport à ce qui est observé en population générale. Outre cet ordre de grandeur, l'enquête permet aussi de déterminer les caractéristiques de ces emplois et des jeunes qui les occupent, ainsi que la nature du lien entre formation initiale et emploi pour ces segments du marché du travail.

Dans le domaine de la formation professionnelle continue des salariés, le dispositif DEFIS permet d'identifier ceux dont l'activité a été modifiée, au cours de l'année écoulée, par l'introduction d'une démarche de normalisation de type écolabel (NF environnement), haute qualité environnementale (HQE) ou encore respect de la norme ISO 14001 dans leur entreprise. Il permet aussi de caractériser les entreprises et les dynamiques de travail au croisement entre activités de travail et pratiques managériales les plus concernées.

Ces analyses statistiques forment la section 1 du présent rapport. Elles posent, en l'appliquant à la dimension environnementale, une question travaillée de longue date au Céreq, celle des ajustements entre l'activité de travail et la formation, à l'entrée dans l'emploi et en cours d'emploi.

### **1.2.2. EDEC et transition écologique : les acteurs de branches se sentent-ils concernés ?**

La section 2 apporte des éclairages sur la façon dont les besoins en compétences à l'heure de la transition écologique sont pris en compte par certains outils déjà usités par les branches et les entreprises.

Accompagner les entreprises face aux enjeux de formation et d'emploi est le rôle des opérateurs de compétence, qui ont fait l'objet d'une investigation présentée dans la première sous-section de la section 2. Les engagements de développement de l'emploi et des compétences (EDEC), outils de la politique contractuelle emploi – formation entre l'État et les branches, ont été investigués pour identifier et comprendre la dynamique potentielle que pouvaient initier les politiques de formation et d'emploi de branches et interbranches en matière de transition écologique. Initialement conçue comme l'apanage des DRH d'entreprise<sup>1</sup>, la gestion des compétences connaît des formes d'institutionnalisation et d'instrumentation développées par différents types d'acteurs, dont ceux des branches (OPCO), mais aussi des institutions de formation ou encore les intermédiaires du marché du travail, qui semblent aujourd'hui promoteurs de la notion.

Dans le même temps, les entreprises ont connu de grandes évolutions de leur environnement normatif, la dernière en date étant la loi « Climat et résilience », et doivent désormais composer avec diverses réglementations, mais aussi avec des labels et normes d'application volontaire qui s'inscrivent potentiellement dans des démarches de type RSE. De telles démarches peuvent venir s'ajouter ou se substituer aux dispositifs proposés par l'État, les branches, ou plus globalement les différentes « parties prenantes » identifiées comme devant développer une responsabilité sur les questions sociétales, au premier chef l'environnement. Celles-ci font l'objet d'une approche exploratoire dans la seconde sous-section.

---

<sup>1</sup> Cf. la désormais célèbre déclaration du MEDEF lors des 10<sup>e</sup> journées internationales de la formation de Deauville en 1998 : « C'est à l'entreprise qu'il appartient de la [compétence] repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer ».

### 1.2.3. Une analyse de l'écologisation du travail par approche monographique

La section 3 est consacrée à la présentation des travaux monographiques qui forment le cœur de cette étude au sens où leurs résultats apportent des éléments de réponse aux questions introductives et permettent de cerner plus finement l'écologisation du travail.

Six monographies d'entreprises ont été réalisées, sur la base d'un corpus global d'une cinquantaine d'entretiens semi-directifs, complétés par des séquences d'observation dans le champ matériel du travail à chaque fois que cela a été possible, celles-ci donnant lieu à des prises de notes et des captures d'images. Dans le domaine du BTP, une grande entreprise de construction et une PME de travaux acrobatiques ont été investiguées ; dans le commerce alimentaire, il s'agit d'une crèmerie-fromagerie artisanale et d'un magasin membre d'une société coopérative spécialisée dans l'alimentation biologique, tous deux situés en centre-ville ; enfin deux structures coopératives, relevant du champ de l'économie sociale et solidaire, l'une sous forme de SCOP et l'autre de SCIC. Cette diversité était souhaitée de par l'hypothèse que, à l'instar d'autres démarches d'entreprises, comme la GPEC déployée dans les années 2000, l'écologisation peut prendre des formes très diverses selon la taille des entreprises, mais aussi leur structure hiérarchique, leur mode de production ou encore les finalités poursuivies.

Chacune de ces entreprises a fait l'objet d'un rendu décrivant le contexte et l'environnement dans lequel s'exercent les métiers qui ont fait ensuite l'objet d'une analyse détaillée, questionnant leurs potentielles dimensions d'écologisation. La diversité des domaines d'activité investigués met en lumière la pluralité des ressorts de ce processus et leur plus ou moins grande portée.

Les six monographies d'entreprises forment la première sous-section de cette section 3, prolongée par une analyse transversale (seconde sous-section) selon trois axes thématiques : les discours tenus en entreprise quant au positionnement vis-à-vis de l'écologisation ; le rapport à la normativité en tant que moteur de celle-ci ; et surtout l'entrée par les procès d'action des huit métiers observés.

L'ensemble de ces analyses nous permettra de revenir sur la question initiale des besoins en compétences des entreprises à l'heure de la transition écologique, et de proposer des pistes de reformulation et d'enrichissement des questions de formation, travail et emploi dans les travaux d'études et d'investigation à venir dans le cadre des transformations en cours, ou espérées, afin de répondre au défi environnemental.

## Bibliographie

- Arpin, I., Bouleau, G., Candau, J. & Richard-Ferroudji, A. (2015). *Activités professionnelles à l'épreuve de l'environnement*. Toulouse : Octarès.
- Drouilleau-Gay, F. (coord.) & Legardez, A. (coord.) (2020). *Travail, formation et éducation au temps des transitions écologiques*. Marseille/Toulouse : Céreq/Octarès.
- Mormont, M. (2013). Écologisation : entre sciences, conventions et pratiques. *Natures Sciences Sociétés*, 21(2), 159-160.

## **Section 1**

## Section 1

# Insertion des jeunes dans les métiers verts et impacts des normes environnementales sur l'activité des salariés et leur formation en entreprise

### Introduction

Remis en février 2019 aux ministères en charge de l'écologie, de l'éducation nationale et du travail, le rapport de la mission Parisot préfigure l'élaboration d'un plan de programmation des emplois et des compétences (PPEC) prévu dans la loi de transition énergétique pour la croissance verte (2015). Ce rapport souligne les difficultés à quantifier les emplois liés à la transition écologique, entre une approche restrictive développée par l'ADEME à partir des activités de la transition énergétique uniquement (transports, bâtiment résidentiel et énergies renouvelables), et une approche plus vaste mise en œuvre par l'ONEMEV (Observatoire National des Emplois et Métiers de l'économie Verte) des activités de l'économie verte à finalité environnementale (appelées écoactivités) et des activités périphériques contribuant indirectement à la protection de l'environnement et à la gestion des ressources.

Plus récemment, une série de webinaires co-organisée à l'automne 2020 par le Céreq, France Stratégie, l'Ademe et l'ONEMEV a également permis de faire état des connaissances, mais aussi des tâtonnements dans le repérage et la mesure des transformations liées à la transition écologique, nécessaires à l'élaboration et au pilotage de l'action publique (Céreq *et alii* 2021).

Dès le milieu des années 2010, les travaux conduits par le Céreq sur les implications emploi/formation des transitions écologique et énergétique ont montré que peu de métiers réellement nouveaux sont créés. Comme souvent en matière de mutations technologiques, organisationnelles et sociales, les évolutions constatées dans les entreprises vont plutôt dans le sens d'une dynamique de recompositions professionnelles multiformes : agencements de compétences jusque-là éclatées entre différents métiers (Podevin, 2015a) ; évolutions de métiers existants qui nécessitent la mise en œuvre de compétences complémentaires pour les professionnels concernés (Bosse, 2016) ; évolution des rôles professionnels (Michun, 2016) ; évolution de l'organisation du travail pour certains métiers (Drouilleau, 2017).

Le travail conduit dans ce projet de recherche a poursuivi les efforts pour une approche quantitative des besoins en compétences de la transition écologique à travers l'exploration des données de statistique publique produites par le Céreq : d'une part l'enquête Génération auprès des sortants du système éducatif, d'autre part le dispositif DEFIS auprès des salariés en emploi.

Cette section est donc composée de deux sous-sections portant respectivement sur les trajectoires d'insertion des jeunes dans les emplois verts, et d'autre part sur l'impact des normes environnementales sur l'activité des salariés et leur formation en entreprise.



## Section 1, sous-section 1

# Quelles sont les trajectoires d'insertion des jeunes dans les métiers de la transition écologique ?<sup>2</sup>

### Introduction

Cherchant à contribuer aux débats en cours, l'analyse présentée ici repose sur un pari méthodologique : une mesure du « verdissement » des parcours d'insertion à partir du repérage dans les trajectoires des jeunes qui sont arrivés sur le marché du travail en 2010, des emplois correspondant à des métiers dont l'exercice prend en compte les impacts sur l'environnement ou sont à finalité environnementale.

Dans ce sens, l'étude s'inscrit dans une observation des effets de la transition écologique non pas à travers l'examen des secteurs et des emplois qui concourent à la production de biens et services environnementaux, mais à travers les professions exercées et leur place dans les trajectoires d'insertion. Cet angle d'approche est justifié par deux hypothèses.

D'une part, les analyses de l'insertion professionnelle des jeunes ont depuis longtemps mis en évidence que l'emploi des jeunes est un vecteur de transformations des normes salariales (Lefresne, 2003) et que sa répartition est orientée par les mécanismes de segmentation du marché du travail. Ainsi, les trajectoires d'insertion s'inscrivent dans des segments d'emploi distincts (Moncel & Mora, 2016) et les secteurs d'accueil des nouveaux arrivants sur le marché du travail sont traditionnellement des secteurs de main-d'œuvre avec un turn-over important (Mazari, 2015). L'analyse conduite ici vise à caractériser les jeunes de la Génération 2010 qui occupent les professions liées à la transition écologique lors de leurs sept premières années de vie active, et à identifier de quelle façon les parcours reflètent une segmentation de ces emplois.

D'autre part, les enquêtes Génération observent régulièrement un échantillon des cohortes de sortants des formations en environnement. Pour ces jeunes (diplômés ou non) comme pour les sortants des autres filières, la relation formation/emploi est variable en termes de qualité d'insertion et d'entrée dans des métiers en lien avec leur spécialité de formation. Les analyses des parcours d'insertion des jeunes qui passent par des emplois verts ou verdissants permettent d'apprécier le degré d'adéquation entre formation et emploi, tant en niveau qu'en spécialité.

La première étape de cette analyse consiste à repérer et quantifier les emplois des jeunes dans des métiers verts et verdissants, à partir des nomenclatures les plus récentes élaborées dans le cadre de la nouvelle nomenclature PCS 2020.

La deuxième partie présente les caractéristiques des jeunes de la cohorte Génération 2010 qui ont occupé au moins un métier vert et/ou un métier verdissant au cours de leurs sept premières années de vie active.

La troisième partie présente des typologies de trajectoires d'emploi de ces populations qui distinguent les jeunes ayant intégré les segments d'emploi des métiers verts et verdissants et ceux qui n'y sont que passés.

---

<sup>2</sup> Zora Mazari et Nathalie Moncel.

# 1. Quels sont les emplois verts et verdissants ?

## 1.1. Une mesure limitée par l'usage de la nomenclature des PCS

Dans l'approche par les métiers de l'économie « verte », les travaux conduits par l'Onemev distinguent deux ensembles :

- les métiers verts : « métiers dont la finalité et/ou les compétences mises en œuvre contribuent à mesurer, prévenir, maîtriser, corriger les impacts négatifs et les dommages sur l'environnement » (ex. : agent d'entretien des espaces naturels, garde forestier, technicien chargé de la police de l'eau...);
- les métiers verdissants : « métiers dont la finalité n'est pas environnementale, mais qui intègrent de nouvelles "briques de compétence" pour prendre en compte de façon significative et quantifiable la dimension environnementale dans le geste métier » (ex. : architecte, poseur en isolation thermique, responsable logistique, jardinier...).

Ces deux périmètres comportent des limites liées aux nomenclatures utilisées, à savoir celles des PCS. Globalement, le repérage des métiers verts dans la PCS 2003 sous-estime le nombre d'emplois à finalité environnementale et à l'inverse le périmètre de métiers verdissants peut à la fois surestimer le nombre d'emplois, car on peut faire l'hypothèse que le verdissement effectif touche de façon différenciée, avec plus ou moins d'intensité, ces professionnels, et sous-estimer le nombre d'emplois en raison d'une évolution rapide de certains métiers (par exemple dans la production agricole, dans le conseil et les études...). Un groupe de travail piloté par l'Onemev travaille actuellement à la refonte de cette liste des métiers verdissants.

L'analyse des emplois de la Génération 2010 dans le cadre de cette étude s'est appuyée sur les derniers travaux méthodologiques en cours dans le cadre de la révision du suivi statistique des emplois initiée début 2019 par l'Onemev et intégrée aux travaux de refonte de la nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles (PCS) de l'Insee, qui ont débuté en septembre 2018<sup>3</sup> (voir encadré 1).

### Encadré 1 • Les récentes évolutions du repérage des métiers verts et verdissants par la nomenclature PCS

Le repérage des professions à finalité environnementale ou incluant des compétences visant à prendre en compte la dimension environnementale est un travail initié depuis 2010 par l'Observatoire national des emplois et métiers de l'économie verte (Onemev), piloté par le service statistique du ministère de la transition écologique (SDES).

L'utilisation de la nomenclature des PCS pour dénombrer les métiers dits verts et verdissants comporte des limites pour saisir de façon précise les finalités environnementales des professions, car les intitulés sont trop larges. Par exemple, comment retrouver dans ces périmètres les activités précises liées à la rénovation énergétique ? Des professionnels de la biodiversité ? Etc. La PCS agrège notamment les salariés du nucléaire, du gaz et ne différencie pas les productions d'électricité d'origine renouvelable ou non.

De récents travaux conduits dans le cadre de la refonte de la nomenclature des PCS (PCS 2020) ont tenté de répondre à ces limites en identifiant les professions à partir des libellés d'emploi. Le Céreq, dans le cadre d'un partenariat avec l'ONEMEV, s'est notamment attelé à une analyse textuelle automatisée de libellés d'emploi saisis en clair dans l'enquête Génération à partir d'une recherche par mots-clés (élaboration d'une liste de mots afin d'analyser les libellés d'emploi). L'INSEE a publié une liste officielle des métiers verts, liste qui conserve toutefois un caractère évolutif en fonction de l'apparition de nouveaux libellés d'emploi au cours des enquêtes : <https://www.insee.fr/fr/information/6050093>.

<sup>3</sup> <https://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/observatoire-national-des-emplois-et-metiers-de-leconomie-verte-revision-methodologique-du-suivi>.

Notre analyse utilise les données de l'enquête Génération 2010 à 7 ans produite par le Céreq et qui porte sur les 7 premières années de vie active de la cohorte des jeunes sortis à tous niveaux de formation initiale en 2010. Sur la base de la liste des libellés d'emploi, ont été identifiées 537 professions vertes et 4 920 professions verdissantes au sein des séquences d'emploi (hors jobs d'été) occupées par les jeunes de la Génération 2010 au cours de leurs sept premières années de vie active. Parmi ces séquences, on dénombre 32 changements de catégories de vert à verdissant ou inversement.

La délimitation des périmètres des métiers « verts » et « verdissants » a été réalisée dans le cadre d'un groupe de travail à partir du code ROME et de la mise en correspondance avec la nomenclature des PCS. La méthodologie retenue pour identifier les professions vertes et verdissantes dans la nomenclature des PCS se décompose comme suit :

1. Constituer la liste des codes métiers identifiés comme verts (ou verdissants) dans le Rome.
2. Établir la correspondance entre le Rome (V3) et la nomenclature des PCS (2003), en s'appuyant sur la nomenclature des familles professionnelles (FAP 2009).
3. Affiner la liste des professions vertes (ou verdissantes) identifiées à l'étape précédente par avis d'experts.

Les arguments justifiant la sélection des codes ROME pour les métiers verts et verdissants sont consultables dans le document de l'ONEMEV :

[https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/Onemev\\_emploi\\_metiers.pdf](https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/Onemev_emploi_metiers.pdf)

## 1.2. Les emplois verts et verdissants au sein du système d'emploi en 2017

Selon les données du recensement de la population, les métiers « verts » emploient 142 000 personnes en 2017, soit 0,5 % de l'emploi total, et les métiers « verdissants » emploient 3,8 millions de personnes en 2017, soit 14 % de l'emploi total<sup>4</sup>.

En ce qui concerne les domaines d'activité, 40 % des métiers verts s'exercent au sein de la production et distribution d'énergie, de façon prépondérante sur des postes d'agents de maîtrise et technicien (65 %). Un tiers des métiers verts relèvent du secteur de l'assainissement et du traitement des déchets, et dans plus de la moitié des cas, de postes d'ouvriers non qualifiés. Enfin, la protection de la nature et de l'environnement concerne plus d'un emploi vert sur cinq, les techniciens étant la qualification la plus fréquente.

S'agissant des emplois verdissants, plus d'un tiers d'entre eux sont identifiés dans le secteur du BTP, dont près de la moitié dans les professions du second œuvre (16 % des emplois verdissants). Puis viennent à parts égales les secteurs de l'industrie et des transports qui regroupent chacun 20 % des salariés occupant des emplois verdissants. Les professions de la maintenance sont prédominantes dans le domaine de l'industrie (12 % de l'emploi verdissant) ; sur le champ des transports, les métiers de la conduite représentent 14 % de l'emploi verdissant, ceux de la logistique 6 %.

À partir des données du recensement de la population, la DARES et le SDES ont analysé l'évolution entre 2007 et 2012 de ces deux ensembles de professions<sup>5</sup> : la part des femmes et la part des diplômés augmentent dans les professions vertes et verdissantes plus rapidement que dans l'ensemble des emplois.

<sup>4</sup> <https://www.notre-environnement.gouv.fr/site-ree/themes-ree/economie-verte/emplois/les-emplois/article/les-emplois-dans-les-metiers-de-l-economie-verte>

<sup>5</sup> <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/2017-006.pdf>

Les données plus récentes montrent une légère diminution du volume des emplois verts et verdissants dont la proportion au sein des emplois reste identique entre 2012 et 2017 alors que le volume d'emploi total augmente de 0,5 %.

Sur cette période, les professions vertes qui connaissent la plus forte progression sont celles de techniciens de l'environnement (+ 24 %) et d'ouvriers qualifiés de l'assainissement et du traitement des déchets (+ 14 %). En ce qui concerne les professions verdissantes, leur répartition par grand domaine reste stable : le bâtiment (37 %), les transports (19,7 %) et l'industrie (19,8 %).

Dans les activités du bâtiment, la faible baisse du volume d'emploi dans le second et le gros œuvre, est compensée par la progression des effectifs du domaine de la conception et des études (+ 7 %). Les domaines de la R&D (+ 20 000 emplois, soit une hausse de 6 %) et de l'industrie (+ 26 000, soit une hausse de 3,6 %) voient leur nombre d'emplois augmenter (particulièrement le contrôle-qualité pour l'industrie). Les domaines du tourisme et de l'animation sont ceux ayant connu la plus grande progression d'emploi : + 30 000, soit une hausse de 19 %.

### 1.3. L'emploi vert et verdissant des jeunes de Génération 2010 en 2017

Au sein des jeunes de la Génération 2010 en emploi en 2017, les volumes des emplois verts et verdissants représentent respectivement 2 % et 16,4 % des emplois (hors jobs de vacances), soit des proportions légèrement supérieures à celle de la population active dans son ensemble.

En comparant la répartition des jeunes au sein des professions avec la distribution de l'ensemble des salariés en 2017, on fait apparaître la spécificité de l'emploi des jeunes en termes de catégorie socioprofessionnelle. Ainsi, les tableaux, présentés dans l'annexe de la section 1 – sous-section 1, mettent en parallèle la répartition de l'emploi dans les PCS vertes et verdissantes pour les deux populations (jeunes de Génération 2010 et ensemble des salariés), une partie des professions identifiées à partir des libellés d'emploi contenus dans l'enquête Génération n'étant toutefois pas recensée au sein de l'ensemble des salariés (voir encadré méthodologique précédent).

Concernant l'emploi dans les métiers verts, les jeunes sont surreprésentés dans les professions d'OQ et ONQ de l'assainissement d'une part, et dans les professions d'ingénieurs et cadre de la distribution eau/électricité et techniques de l'environnement d'autre part. Au sein des nouveaux métiers répertoriés comme verts par les libellés d'emploi, les PCS les plus présentes sont celles des ingénieurs et cadres d'entreprises, PIAC et techniciens.

Concernant les professions verdissantes, en comparant la distribution des salariés en 2017 et celle des jeunes de la Génération 2010 en emploi en 2017, on constate une forte surreprésentation des jeunes (deux fois plus présents) dans certaines professions telles que :

- ouvriers qualifiés et agents qualifiés de laboratoire : agroalimentaire, chimie, biologie, pharmacie ;
- dessinateurs en bâtiment, travaux publics ;
- ouvriers de l'exploitation forestière ou de la sylviculture ;
- ingénieurs et cadres d'étude et d'exploitation de l'agriculture, la pêche, les eaux et forêts ;
- directeurs de centres socioculturels et de loisirs ;
- techniciens d'exploitation et de contrôle de la production en agriculture, eaux et forêt.

Cette liste hétéroclite reflète la diversité des professions classifiées comme verdissantes. La répartition donne à voir néanmoins que les jeunes entrent dans des métiers impactés par les transformations en lien avec la transition écologique. Ils sont ainsi également plus présents en tant que conducteurs de travaux, monteurs qualifiés en isolation, ingénieurs contrôle qualité, chefs de produit-acheteurs du commerce.

## 2. Quels jeunes pour quels emplois verts et verdissants ?

Au sein de la cohorte des sortants de 2010 ont été distingués :

- les jeunes qui ont connu au moins un emploi vert ;
- les jeunes qui ont connu au moins un emploi verdissant.

Ces deux populations ne sont donc pas disjointes, car une partie des jeunes ont occupé au cours de leur trajectoire à la fois un emploi vert et un emploi verdissant (figure 1).

Figure 1 • Les populations analysées



Afin de conserver un « noyau dur » de l'emploi vert chez les populations débutantes, pour la suite des analyses on distinguera :

- la population des jeunes ayant eu au moins un emploi vert et qui peuvent également avoir connu un emploi verdissant (24 360 individus parmi lesquels 10 405 ont occupé également un emploi verdissant) = « population verte » ;
- la population des jeunes ayant eu au moins un emploi verdissant à l'exclusion de tout emploi vert (194 700 individus, soit les 205 110 individus ayant connu un emploi verdissant à l'exclusion des 10 405 qui ont aussi connu un emploi vert) = « population verdissante ».

Le choix a été fait d'assigner les individus ayant occupé à la fois un emploi vert et un emploi verdissant à la population dite « verte » de façon à privilégier le fait d'avoir occupé un emploi vert.

Durant les sept premières années de vie active de la cohorte de sortants du système d'éducation en 2010, la quasi-totalité des jeunes (688 000 individus) aura connu au moins une séquence d'emploi.

Parmi eux, 24 360 jeunes ont occupé au moins un emploi vert au sein de ce parcours d'emploi, soit 3,5 % de la cohorte, et 194 700 jeunes ont occupé au moins un emploi verdissant soit environ 28 % de la cohorte.

L'analyse des données de l'enquête Génération 2010 à 7 ans vise dans un premier temps à spécifier les caractéristiques des jeunes qui ont connu un emploi vert (Population « verte ») ou verdissant (Population « verdissante ») en comparant ces populations à l'ensemble des jeunes qui ont eu au moins un emploi (Population générale). Dans un second temps, les premiers emplois verts et verdissants rencontrés par cette génération sur le marché du travail sont décrits.

## 2.1. Caractéristiques des jeunes qui ont connu au moins un emploi vert et/ou un emploi verdissant

À l'instar de ce qui s'observe pour l'ensemble de la population active occupée, le segment des emplois liés à la transition écologique est d'abord un segment d'emploi masculin. 71 % des jeunes ayant occupé un emploi vert durant leur parcours sont des hommes contre 51 % dans l'ensemble des jeunes ayant eu au moins un emploi en 7 ans de trajectoire (tableau 1). La différence est un peu moins marquée pour les jeunes ayant occupé un emploi verdissant : les deux tiers d'entre eux sont des hommes.

La structure globale des diplômes fait apparaître une large surreprésentation des diplômés du supérieur parmi les jeunes ayant connu un emploi vert et/ou verdissant : 29 % ont un diplôme du supérieur long dans la première catégorie, 24 % dans la seconde catégorie contre 17 % des jeunes ayant connu un emploi.

Pour autant, la part des jeunes sortis sans diplôme est similaire dans les trois populations, entre 15 et 16 % ; les diplômés du secondaire, majoritaires chez les sortants ayant eu un emploi (43,6 %) représentent 40 % des jeunes ayant occupé un emploi verdissant, mais seulement 30 % des jeunes ayant occupé un emploi vert.

Cette répartition des niveaux de diplômes des jeunes recrutés dans les différents types d'emploi donne à lire une polarisation entre d'une part des jeunes très diplômés plutôt recrutés dans des emplois verts, et des jeunes moins diplômés notamment recrutés sur des emplois verdissants. Le croisement entre sexe, spécialités et diplômes permet d'affiner et de comprendre la structure de ces populations.

Ainsi, parmi les jeunes ayant connu un emploi vert, près d'un quart d'entre eux (23,4 %) sont issus de formations environnementales contre seulement 4,1 % des sortants au sein de la Génération 2010, et 5,7 % des jeunes ayant connu un emploi verdissant. Ces formations environnementales sont repérées par le Service des données et études statistiques (SDES) du Commissariat général au développement durable (voir encadré 2), la structure par diplômes affiche une présence plus importante des filières du supérieur que dans l'ensemble de la Génération 2010.

Les données d'insertion montrent que les jeunes sortants de formations environnementales ont un avantage pour l'accès aux métiers verts, toutefois leur entrée dans l'emploi ne se fait pas majoritairement dans les emplois verts : seuls 6 % des sortants de 2010 occupent un métier vert en 2013.

Au sein des sortants des formations environnementales, 71 % sont des hommes. La surreprésentation des jeunes hommes dans les métiers verts est donc en partie liée à la plus forte proportion de jeunes hommes dans ces formations. Parallèlement, les femmes sont bien moins souvent en emploi vert au cours de leur trajectoire, et elles sont également bien moins nombreuses au sein des formations liées à l'environnement : au sein de la Génération 2010, elles ne représentent que 29 % des jeunes formés en environnement. Cependant, leur présence augmente avec le niveau du diplôme préparé.

Ainsi, parmi les jeunes femmes de la cohorte qui ont occupé un emploi vert, près de la moitié d'entre elles sont sorties diplômées de l'enseignement supérieur long (soit à minima avec une licence) contre seulement 21 % des jeunes hommes (tableau 2).

## Encadré 2 • Les formations environnementales

Dans sa méthodologie d'identification des formations initiales en environnement en vue d'un suivi statistique, le SDES propose un classement des formations selon six domaines : la prévention et réduction des pollutions, nuisances et risques ; la protection de la nature, gestion et étude des milieux et des équilibres écologiques ; l'hygiène, sécurité, santé, environnement ; l'aménagement du territoire et cadre de vie ; la maîtrise de l'énergie et les énergies renouvelables ; la gestion sociétale de l'environnement. Ce dernier domaine concerne uniquement les formations de l'enseignement supérieur, principalement des masters.

Les caractéristiques des sortants d'une formation environnementales (extrait Études et documents n° 131, SDES<sup>6</sup>)

« 25 % ont suivi une formation de type master (contre 21 % parmi les sortants des autres formations) et 15 % une formation de type licence professionnelle (contre 19 %). Les jeunes ayant préparé un BTS ou un DUT en environnement représentent 17 % des sortants (contre 14 %). 28 % ont un niveau Bac (contre 26 %) ; quant aux jeunes ayant préparé un diplôme inférieur au Bac de type CAP/BEP, ils représentent 15 % des sortants (contre 20 %).

Comme leurs prédécesseurs sortis du système éducatif en 2007, les jeunes de la "Génération 2010" ont majoritairement préparé un diplôme en aménagement du territoire (35 %) ou en protection de la nature (24 %). Le domaine lié à l'énergie arrive en troisième position et concerne 20 % des sortants. Les autres ont étudié dans les domaines de la prévention des pollutions (10 %), de l'hygiène, sécurité, santé, environnement – HSSE – (7 %) ou de la gestion sociétale de l'environnement (3 %). » p.9

Autre spécificité de la population masculine, ce sont les diplômés du secondaire qui sont les plus présents au sein de la cohorte masculine (35 % contre seulement 14 % pour les femmes). Les jeunes hommes ayant occupé un emploi vert sont également plus fréquemment sortis non diplômés que les jeunes femmes (19 % contre 6 %).

La segmentation constatée en termes de niveaux de diplômes pour l'accès aux emplois verts se double d'une segmentation par genre : les jeunes femmes étant plus diplômées, mais peu nombreuses à accéder aux emplois verts, et les jeunes hommes occupant plus fréquemment ce type d'emploi tout en étant moins diplômés

Pour les jeunes ayant occupé un emploi verdissant, les écarts de diplôme vont dans le même sens : les femmes sont plus souvent diplômées du supérieur long et court, les hommes plus fréquemment non diplômés ou sortis du système éducatif avec un diplôme du secondaire (tableau 3).

En dehors du sexe et du diplôme, les autres caractéristiques individuelles ne révèlent pas de spécificité pour les jeunes qui ont connu un emploi vert ou verdissant : les origines sociales, formes familiales et lieux de résidence affichent des répartitions proches de celles de la population de la cohorte dans son ensemble. Les parcours scolaires sont également relativement proches en ce qui concerne le passage par l'apprentissage (aux alentours d'un sur cinq pour ceux qui connaissent, ou pas, un emploi vert ou verdissant dans leur parcours) ou le fait d'occuper un emploi pendant ses études (dans 60 % des cas).

<sup>6</sup> <https://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/sites/default/files/2018-10/ed131-insertion-professionnelle-en-environnement2010-septembre2015.pdf>

**Tableau 1 • Répartition par diplôme et sexe**  
**Comparaison entre les jeunes ayant eu un emploi vert ou un emploi verdissant**

	Population verte	Population verdissante
<i>Genre</i>		
Femme	29 %	34 %
Homme	71 %	66 %
	100 %	100 %
<i>Niveau du plus haut diplôme obtenu (à la sortie des études)</i>		
Non diplômés	15 %	16 %
Diplômés du secondaire	29 %	40 %
Diplômés du supérieur court	27 %	20 %
Diplômés du supérieur long (Bac+5 et plus)	29 %	24 %
	100 %	100 %
<i>Dont Sortants de filières environnementales</i>	23 %	6 %

Source : Céreq, Génération 2010, interrogation à 7 ans.  
 Champ : ensemble des jeunes, France entière.

**Tableau 2 • Répartition par sexe et diplôme des jeunes ayant eu un emploi vert**

	Femme	Homme	Ensemble
Non diplômé	6 %	19 %	15 %
Diplômés du secondaire	14 %	35 %	29 %
Diplômés du supérieur court	31 %	26 %	27 %
Diplômés du supérieur long	49 %	21 %	29 %
Ensemble	100 %	100 %	100 %

Source : Céreq, Génération 2010, interrogation à 7 ans.  
 Champ : jeunes ayant connu un emploi vert.

**Tableau 3 • Répartition par sexe et diplôme des jeunes ayant eu un emploi verdissant**

	Femme	Homme	Ensemble
Non diplômé	8 %	20 %	16 %
Diplômés du secondaire	36 %	43 %	40 %
Diplômés du supérieur court	23 %	18 %	20 %
Diplômés du supérieur long	33 %	19 %	24 %
Ensemble	100 %	100 %	100 %

Source : Céreq, Génération 2010, interrogation à 7 ans.  
 Champ : jeunes ayant connu un emploi verdissant.



## 2.2. Caractéristiques des premières expériences sur des emplois verts et verdissants

Les premières occurrences des métiers verts et verdissants dans les trajectoires des jeunes sont tardives, ces périodes d'emploi arrivant plutôt en deuxième partie de parcours, après trois ans sur le marché du travail pour près d'un emploi vert/verdissant sur trois. Ces « premiers » emplois verts ou verdissants sont donc moins souvent des emplois de primo-insertion.

L'indicateur du statut d'emploi, qui est le plus fréquemment examiné dans l'analyse de l'insertion des jeunes, affiche une distinction minime entre l'ensemble des premiers emplois et les premiers emplois verts et verdissants exercés qui sont un peu plus souvent en contrat aidé, mais sont d'abord des contrats à durée déterminée et indéterminée (tableau 4).

Concernant la répartition au sein des PCS, les premiers emplois verts exercés sont de façon prépondérante des emplois d'ouvriers (39 %) de même que les premiers emplois verdissants (34 %). Un focus sur cette catégorie fait apparaître qu'il s'agit deux fois sur trois de postes d'ouvriers qualifiés.

La deuxième PCS la plus fréquente est celle des professions intermédiaires : un tiers des premiers emplois verts et verdissants exercés. Enfin, la PCS des cadres arrive en troisième position avec 25 % des premiers emplois verts contre 14 % des premiers emplois en général. Ainsi, plus de la moitié des premiers emplois verts et verdissants sont situés au sein des professions intermédiaires ou d'encadrement. Par définition, la catégorie des professions d'employés est quasiment absente des premiers emplois verts et verdissants.

En ce qui concerne la répartition au sein des activités économiques, les premiers emplois verts s'exercent d'abord dans le secteur de l'industrie (32 %) et des services aux entreprises – activités scientifiques et techniques (22 %) ; les premiers emplois verdissants se situent, quant à eux, dans les activités de la construction, du commerce et de l'administration.

Ces premiers résultats mettent en évidence une certaine polarisation des premiers emplois verts et verdissants rencontrés dans les trajectoires et des jeunes qui les occupent. Ces premiers emplois sont concentrés au sein des secteurs et des professions de l'industrie ou du service aux entreprises (activités scientifiques et techniques), segmentés entre les niveaux cadre et ouvrier. Les jeunes entrant dans ces segments d'emploi sont plus souvent des hommes, plus souvent diplômés du supérieur ou sans diplôme.

Une analyse longitudinale des trajectoires d'emploi va permettre de différencier les parcours selon les occurrences et intensités en emplois verts et verdissants.

**Tableau 4 • Caractérisation des premiers emplois verts et verdissants exercés dans les trajectoires des jeunes**

	Population verte	Population verdissante
<i>Contrat de travail du premier emploi (hors job de vacances)</i>		
<i>En EDI (CDI et fonctionnaire et non-salarié)</i>	32 %	33 %
En EDD	39 %	39 %
Intérimaire	12 %	13 %
En contrat aidé (CUI-CAE, emploi d'avenir, garantie, etc.)	17 %	15 %
<i>Position professionnelle</i>		
À son compte	-	2 %
Cadre	25 %	25 %
Profession intermédiaire	32 %	36 %
Employé	4 %	3 %
Ouvrier	39 %	34 %
<i>Secteur d'activité (NAF 88 divisions)</i>		
Agriculture, sylviculture et pêche	2 %	2 %
Industrie manufacturière, industries extractives et autres	32 %	13 %
Construction	6 %	17 %
Commerce de gros et de détail, transports, hébergement et restauration	8 %	19 %
Information et communication	2 %	4 %
Activités financières et d'assurance	-	1 %
Activités immobilières	-	1 %
Activités spécialisées, scientifiques et techniques et activités de services administratifs et de soutien	22 %	15 %
Administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale	21 %	21 %
Autres activités de services	7 %	7 %

Source : Céreq, enquête 2017 auprès de la Génération 2010.  
Champ : jeunes ayant connu un emploi vert et verdissant.

### 3. Les trajectoires des jeunes qui passent par des emplois verts ou par des emplois verdissants

Les données des enquêtes Génération permettent une approche longitudinale du processus d'insertion professionnelle des jeunes qui donne à voir la nature des parcours dans lesquels prennent place les emplois verts et verdissants.

Un premier point apporte une vision d'ensemble des trajectoires, les deux points suivants présentent les trajectoires des jeunes ayant exercé au moins un métier vert et éventuellement un emploi verdissant d'une part, et les trajectoires des jeunes ayant connu un emploi au sein des métiers verdissants à l'exception de tout métier vert d'autre part.

Cette distinction a été opérée suite aux premiers constats sur la nature des trajectoires montrant qu'un nombre significatif de jeunes ayant eu un emploi vert occupe également un emploi verdissant au cours de leurs trajectoires (42 % d'entre eux), les parcours mêlent les deux catégories d'emploi et les emplois verdissants apparaissent en filigrane des différents types de trajectoires des jeunes ayant connu un emploi vert. Il a dès lors semblé pertinent de contraster les trajectoires de populations distinctes, d'autant que les caractéristiques individuelles examinées dans le point précédent ont mis en évidence les spécificités de chacune.

La méthode utilisée pour construire ces typologies de trajectoires est explicitée dans l'encadré 3.

#### Encadré 3 • Caractériser des trajectoires-types pour appréhender l'insertion de populations spécifiques

Le dispositif des enquêtes Génération permet de suivre une cohorte de jeunes sur leurs sept premières années sur le marché du travail. Des interrogations, à intervalle régulier, permettent la constitution d'un calendrier de suivi d'activités mois par mois et dressent la situation professionnelle des jeunes d'une année donnée. Ainsi, des « trajectoires-types » de parcours d'insertion ont été construites afin d'observer les cheminements des populations verte et verdissante. Ces analyses sont issues d'une méthode statistique de classification (CAH). Au préalable, une analyse des correspondances multiples (ACM) a été réalisée en distinguant le type de situation rencontrée : emploi ou non-emploi (chômage, formation, reprise d'études ou autre situation) et la spécificité de ces sous-populations cibles en opérant une distinction emploi vert/emploi autre ou emploi verdissant/emploi autre. L'interprétation des trajectoires-types est le résultat de la lecture de représentations graphiques de type chronogrammes (voir annexes 2 et 3, dans les annexes de la section 1 – sous-section 1).

Sont ainsi regroupés au sein d'une même trajectoire des jeunes qui ont connu des parcours proches. A *contrario*, les parcours seront considérés d'autant plus éloignés qu'ils diffèrent sur un nombre important de mois au cours des premières années qui suivent la formation initiale.

Ce travail exploratoire soulève des limites dans l'interprétation du fait de faibles effectifs. La population verte est analysée au regard de la population verdissante disposant de caractéristiques proches.

#### 3.1. Des trajectoires marquées par la mobilité

À partir des indicateurs de délais d'accès au premier emploi et de temps passé dans les différentes situations sur ou en dehors du marché du travail, une première approche globale révèle que les trajectoires d'insertion diffèrent peu entre les trois populations mises en parallèle.

Les jeunes qui ont occupé un emploi vert et/ou verdissant connaissent des parcours de qualité proche de l'ensemble de la cohorte, avec un accès rapide et stabilisant à l'emploi à durée déterminée ou indéterminée pour plus des 2/3 d'entre eux (tableau 5).

Toutefois, les périodes de chômage persistant ou récurrent marquent les trajectoires de certains jeunes ayant connu un emploi vert : 16 % d'entre eux contre 12 % pour les jeunes ayant connu un emploi verdissant ou la cohorte dans son ensemble. De même, plus des trois quarts des jeunes passés par un emploi vert ont connu au moins une période de chômage contre seulement les deux tiers de la cohorte, et cette proportion est inférieure également chez les jeunes ayant eu un emploi verdissant. Enfin, le nombre de séquences d'emploi diffère également au cours des sept premières années de parcours : 32 % des jeunes en ont connu 4 ou plus, cette proportion passe à 40 % pour ceux qui ont connu un emploi verdissant et 42 % pour ceux qui ont eu un emploi vert.

**Tableau 5 • Indicateurs de trajectoires à 7 ans**

	Population verte	Population verdissante	Population générale
<i>Typologie représentative des 7 années de vie active</i>			
<i>Stabilisation rapide en EDI</i>	46 %	45 %	47 %
EDD durable	24 %	28 %	24 %
Chômage persistant ou récurrent	16 %	12 %	12 %
Accès à l'emploi après une courte période d'inactivité ou de reprise d'études en début de parcours	6 %	5 %	6 %
Inactivité durable	2 %	2 %	3 %
Reprise d'études durable	1 %	3 %	3 %
Reprise d'études en milieu de parcours	5 %	5 %	5 %
<i>Nombre d'emplois déclarés</i>			
Un	14 %	15 %	22 %
Deux	21 %	23 %	25 %
Trois	23 %	22 %	21 %
Quatre ou plus	42 %	40 %	32 %
<i>Au moins une période de chômage déclaré</i>	78 %	71 %	66 %

Source : Céreq, enquête 2017 auprès de la Génération 2010.  
Champ : jeunes ayant connu un emploi.

La population des jeunes ayant connu un emploi vert est donc à la fois diplômée, surtout pour les jeunes femmes, plus mobiles sur le marché du travail et plus vulnérables au chômage.

Ces traits distinctifs sont un peu moins prononcés pour la population des jeunes ayant connu un emploi verdissant.

### 3.2. Les trajectoires des jeunes ayant eu un emploi vert

La classification des trajectoires des jeunes ayant eu au moins un emploi vert fait apparaître 5 classes. La classe des trajectoires avec une majorité d'emplois verts représente un gros tiers des trajectoires. La classe avec une majorité d'emplois non verts représente 27 % des trajectoires. La diversité des emplois verts selon leur qualité, mise en évidence par les statistiques présentées dans la section précédente, s'inscrit dans les parcours.

Au niveau fin des professions vertes, la PCS « jardinier » représente 14 % des emplois verts de la Génération 2010 et regroupe tous les métiers d'agents d'entretien des espaces verts. Viennent ensuite les techniciens de l'environnement (11 %) et les ingénieurs de l'environnement (9 %). 10 % des emplois verts correspondent aux métiers d'OQ, ONQ et agents de l'assainissement et du tri des déchets.

Étant les plus fréquentes, ces différentes professions se retrouvent dans des proportions variables au sein des trajectoires.

### Classe 1 : Une inscription durable dans l'emploi vert (35 %)

Dans cette classe de trajectoires, les jeunes sont rapidement en emploi : le non-emploi concerne 20 % d'entre eux en mars 2011 et oscille entre 10 à 12 % dès l'été 2011.

Les emplois verts composent la majorité des emplois : la moitié en mars 2011, les trois quarts en mars 2012 et 98 % en mars 2014.

Les individus, dont la trajectoire d'emploi s'inscrit dans cette classe, affichent des caractéristiques bien particulières. Les femmes sont un peu plus présentes que dans l'ensemble de la population ayant connu un emploi vert, près de la moitié des individus ont un diplôme du supérieur long (de type licence jusqu'à doctorat), et un tiers des parcours scolaires relèvent des filières environnementales. Les trajectoires sont marquées par une insertion rapide en contrat à durée indéterminée et aboutissent fréquemment à l'occupation d'un emploi de cadre à 7 ans.

Ce groupe peut constituer le « noyau dur » de l'emploi vert pour cette génération : des emplois qualifiés, stables et plus fréquemment dans le secteur public pour des jeunes très diplômés et issus des filières liées à l'environnement. Le lien entre formation et emploi est donc relativement fort à la fois en niveau et en spécialité. On retrouve dans cette classe les jeunes qui ont occupé les professions vertes les plus qualifiées, de niveau cadre et technicien (à l'exception de jardinier).

**Tableau 6 • Caractéristiques de la classe 1 verte**

	Classe 1	Population verte
Femme	31 %	29 %
Diplômés du supérieur long	47 %	29 %
Sortants de filières environnementales	32 %	23 %
Stabilisation rapide en EDI	73 %	46 %
Cadres à 7 ans	44 %	28 %
En emploi dans le secteur public à 7 ans	34 %	26 %

Source : Céreq, Génération 2010, interrogation à 7 ans.

Champ : jeunes ayant connu un emploi vert.

**Tableau 7 • Les 10 emplois verts les plus fréquents dans la classe 1 (68 % des emplois)**

PCS	% des emplois verts
Ingénieurs et cadres techniques de l'environnement	16
Techniciens de l'environnement et du traitement des pollutions	12
Jardiniers	8
Ingénieurs et cadres du contrôle-qualité	6,3
Experts salariés ou indépendants de niveau technicien, techniciens divers*	5,8
Cadres chargés d'études économiques, financières, commerciales*	5,1
Ingénieurs et cadres de la production et de la distribution d'énergie, eau	4,8
Agents de maîtrise et techniciens en production et distribution d'énergie, eau, chauffage	4,6
Techniciens d'exploitation et de contrôle de la production en agriculture, eaux et forêt	3,2
Techniciens des travaux publics de l'État et des collectivités locales	2,9

\* Ces libellés issus de la nomenclature PCS sont génériques pour désigner un niveau au sein de cette nomenclature, ils regroupent plusieurs libellés de professions inscrites dans la liste des métiers verts classées dans ce niveau de PCS (par exemple chargé d'étude environnement).

## Classe 2 : Une majorité d'emplois non verts, mais des passages par des emplois verts en début et fin de trajectoire (27 %)

Cette classe regroupe des trajectoires caractérisées par un accès rapide et massif en emploi au sein desquelles c'est l'emploi non vert qui domine sur les 7 ans.

Parmi ces jeunes sortis du système éducatif en novembre 2010, l'emploi vert arrive surtout en début de trajectoire, entre novembre 2011 et mars 2012 (pour représenter jusqu'à 30 % des situations d'emploi), sa proportion décroît progressivement puis réapparaît au sein d'environ 20 % des situations à partir de mai 2016.

Les jeunes qui connaissent ce type de trajectoires sont plus souvent des femmes, diplômées du supérieur court (Bac+2) et peu souvent issues des filières environnementales.

Les trajectoires sont dominées par l'emploi à durée déterminée, avec de fréquentes mobilités puisque les deux tiers de ces jeunes ont connu plus de 4 séquences d'emploi en 7 ans de parcours. L'emploi occupé à 7 ans est plus fréquemment dans le commerce et de qualification intermédiaire.

On peut penser que ces parcours dessinent un segment externe de l'emploi vert, une périphérie qui alimente les activités « cœur » en tant que de besoin. Les professions vertes les plus fréquentes sont à la fois celles de techniciens/agents de maîtrise des services de l'environnement, et ouvriers non qualifiés de l'assainissement et des espaces verts.

**Tableau 8 • Caractéristiques de la classe 2 verte**

	Classe 2	Population verte
Femme	37 %	29 %
Diplômés du supérieur court	33 %	27 %
Sortants de filières environnementales	17 %	23 %
EDD durable	41 %	24 %
Déclaration de quatre emplois ou plus	65 %	42 %
Profession intermédiaire à 7 ans	39 %	30 %
En emploi dans le commerce à 7 ans	20 %	13 %

Source : Céreq, Génération 2010, interrogation à 7 ans.  
Champ : jeunes ayant connu un emploi vert.

**Tableau 9 • Les 10 emplois verts les plus fréquents dans la classe 2 (60 % des emplois)**

PCS	% des emplois verts
Techniciens de l'environnement et du traitement des pollutions	15,6
Jardiniers	9,9
Ouvriers non qualifiés de l'assainissement et du traitement des déchets	9,1
Agents de maîtrise et techniciens en production et distribution d'énergie, eau, chauffage	5,1
Ingénieurs et cadres techniques de l'environnement	4,9
Directeurs techniques des grandes entreprises*	3,8
Ouvriers du tri, de l'emballage, de l'expédition, non qualifiés	3,8
Experts salariés ou indépendants de niveau technicien, techniciens divers	3,1
Autres professions intermédiaires commerciales (sauf techniciens des forces de vente)	2,9
Adjointes administratives de la fonction publique (y.c. enseignement)	2,8

\* Libellé PCS générique.

### Classe 3 : Des premiers emplois verts qui ne durent pas (7 %)

Cette troisième classe comporte des trajectoires de jeunes majoritairement en emploi au cours de leurs sept premières années de vie active avec une dominante d'emplois verts jusqu'à mi-parcours puis des mobilités en dehors de ce type de professions. De qualification relativement élevée sur des postes d'expertise, les professions rencontrées en début de parcours par les jeunes de cette classe s'exercent dans des secteurs de l'économie verte et sur des fonctions qui accompagnent le verdissement des activités.

Les femmes et les diplômés du supérieur court sont présents, mais à l'inverse de la classe précédente, on retrouve également des diplômés du supérieur long ainsi que des sortants des filières environnementales. Les trajectoires d'emploi sont marquées par l'emploi en contrat à durée indéterminée qui domine à 7 ans.

Cette classe compte peu d'individus, mais il serait particulièrement intéressant de mieux comprendre les mobilités entre métiers verts et non verts.

**Tableau 10 • Caractéristiques de la classe 3 verte**

	Classe 3	Population verte
Femme	30 %	29 %
Diplômés du supérieur long	43 %	29 %
Diplômés du supérieur court	26 %	27 %
Sortants de filières environnementales	35 %	23 %
Stabilisation rapide en EDI	63 %	46 %
Déclaration de quatre emplois ou plus	65 %	42 %
Cadres à 7 ans	32 %	28 %
En emploi dans la construction à 7 ans	15 %	6 %

Source : Céreq, Génération 2010, interrogation à 7 ans.  
Champ : jeunes ayant connu un emploi vert.

**Tableau 11 • Les 10 emplois verts les plus fréquents dans la classe 3 (71 % des emplois)**

PCS	% des emplois verts
Ingénieurs et cadres du contrôle-qualité	14,4
Experts salariés ou indépendants de niveau technicien, techniciens divers	10,2
Techniciens de l'environnement et du traitement des pollutions	7,6
Ingénieurs et cadres d'étude, recherche et développement en mécanique et travail des métaux	6,4
Jardiniers	6,3
Ouvriers du tri, de l'emballage, de l'expédition, non qualifiés	5,8
Ingénieurs et cadres de la production et de la distribution d'énergie, eau	5,4
Techniciens de recherche-développement et des méthodes de fabrication en construction mécanique et travail des métaux	5,4
Ouvriers qualifiés de l'assainissement et du traitement des déchets	5
Chercheurs de la recherche publique	4,7

## Classe 4 : Des trajectoires instables entre non-emploi, emplois verts et non verts (18 %)

On retrouve ici les trajectoires les plus précaires, moins de la moitié des jeunes de cette classe connaissent une situation d'emploi durant leurs sept premières années de vie active. Au sein de ces trajectoires, les jeunes occupent de façon impermanente des emplois verts et des emplois non verts, dans des proportions comparables.

Cette population est moins féminine et bien moins diplômée que l'ensemble des jeunes ayant eu un emploi vert puisque 44 % d'entre eux sont non diplômés. Les trajectoires sont marquées par un chômage durable et une forte mobilité. À 7 ans, les jeunes en emploi au sein de cette classe sont 4 fois plus souvent en intérim et dans près de la moitié des cas sur des postes ouvriers.

Cette classe s'apparente au segment le plus mobile avec des allers/retours fréquents et des temps de chômage durable. Les professions exercées sont au cœur des activités de l'environnement, avec une prédominance des emplois liés à l'entretien des espaces verts.



**Tableau 12 • Caractéristiques de la classe 4 verte**

	Classe 4	Population verte
Femme	25 %	29 %
Non diplômé	44 %	15 %
Diplômés du secondaire	41 %	28 %
Sortants de filières environnementales	13 %	23 %
Chômage persistant ou récurrent	52 %	16 %
Déclaration de quatre emplois ou plus	55 %	42 %
Intérimaires à 7 ans	11 %	3 %
Ouvriers à 7 ans	47 %	30 %
En emploi dans l'industrie à 7 ans	36 %	28 %

Source : Céreq, Génération 2010, interrogation à 7 ans.  
 Champ : jeunes ayant connu un emploi vert.

**Tableau 13 • Les 10 emplois verts les plus fréquents dans la classe 4 (90 % des emplois)**

PCS	% des emplois
Jardiniers	38,1
Ouvriers non qualifiés de l'assainissement et du traitement des déchets	9,1
Techniciens de l'environnement et du traitement des pollutions	7,2
Ouvriers qualifiés de l'assainissement et du traitement des déchets	7,1
Agents de maîtrise et techniciens en production et distribution d'énergie, eau, chauffage	6,7
Conducteurs de véhicule de ramassage des ordures ménagères	5,8
Ouvriers du tri, de l'emballage, de l'expédition, non qualifiés	4,9
Ouvriers qualifiés des travaux publics (salariés de l'État et des collectivités locales)	4,8
Ingénieurs et cadres de la production et de la distribution d'énergie, eau	3,6
Ingénieurs et cadres techniques de l'environnement	2,7

## Classe 5 : Un accès difficile à l'emploi marqué par une migration vers l'emploi non vert (13 %)

Les parcours regroupés ici sont marqués par une majorité de situations de non-emploi à deux ans alors que certains d'entre eux comportent des expériences d'emplois verts en début d'insertion.

L'entrée dans l'emploi se fait progressivement (supérieur à 50 % en juin 2014) et de façon croissante (la situation d'emploi s'inscrit dans plus de 90 % des trajectoires en avril 2015).

Les emplois verts ont constitué un quart des situations en octobre 2011, soit 80 % des situations d'emploi, ils retrouvent ce niveau en octobre 2014, mais ne représentent plus que la moitié des situations d'emploi et leur proportion se stabilise au tiers des situations d'emploi.

Les jeunes de cette classe de trajectoires sont à plus de 90 % des hommes, non diplômés pour un quart d'entre eux, mais également diplômés du supérieur court et issus des filières environnementales dans des proportions similaires à l'ensemble de la population des jeunes ayant eu un emploi vert. La reprise d'étude est une situation fréquente puisqu'elle apparaît dans un quart des parcours de cette population.

À 7 ans, les jeunes de cette classe en emploi occupent majoritairement des postes d'ouvriers, et sont relativement plus souvent salariés du secteur public et du commerce.

Au total, ces parcours affichent des premiers emplois non stabilisants qui conduisent à des reconversions professionnelles vers des métiers verts et secteurs liés à l'environnement, mais pas uniquement. Les passerelles entre secteurs seraient intéressantes à caractériser.

**Tableau 14 • Caractéristiques de la classe 5 verte**

	Classe 5	Population verte
Femme	9 %	29 %
Non diplômé	27 %	15 %
Diplômés du supérieur court	26 %	27 %
Sortants de filières environnementales	20 %	23 %
Chômage persistant ou récurrent	46 %	16 %
Reprise d'études en milieu de parcours	25 %	5 %
EDD à 7 ans	24 %	15 %
Ouvriers à 7 ans	53 %	30 %
En emploi dans le commerce à 7 ans	22 %	13 %
En emploi dans l'administration à 7 ans	31 %	22 %

Source : Céreq, Génération 2010, interrogation à 7 ans.

Champ : jeunes ayant connu un emploi vert.

**Tableau 15 • Les 10 emplois verts les plus fréquents dans la classe 5 (79 % des emplois)**

PCS	% des emplois
Jardiniers	20,2
Ouvriers non qualifiés de l'assainissement et du traitement des déchets	11,9
Ouvriers qualifiés de l'assainissement et du traitement des déchets	9,8
Agents de maîtrise et techniciens en production et distribution d'énergie, eau, chauffage	9,1
Ouvriers non qualifiés divers de type industriel	7,1
Techniciens de l'environnement et du traitement des pollutions	4,9
Ouvriers du tri, de l'emballage, de l'expédition, non qualifiés	4,6
Ingénieurs et cadres techniques de l'environnement	4,1
Couvreurs qualifiés	3,7
Experts salariés ou indépendants de niveau technicien, techniciens divers	3,7

### 3.3. Les trajectoires des jeunes ayant eu un emploi verdissant

Comme nous l'avons vu dans la première partie, 28 % des jeunes sortis en 2010 du système éducatif ont connu au moins un emploi verdissant au cours de leurs sept premières années de vie active. Cette proportion, certes établie à partir d'un décompte sur plusieurs années, est importante au regard du volume d'emploi que représente l'emploi verdissant au sein du système d'emploi à un instant t (14 % des actifs occupés en 2017). Les parcours de ces jeunes sont relativement distincts, et une typologie des trajectoires fait apparaître 5 classes de parcours d'emploi.

Il est à noter que, au sein des professions verdissantes, le métier d'animateur socioculturel regroupe près de 15 % des emplois et se retrouve dans toutes les classes selon des proportions variables.

## Classe 1 : Les parcours stables en emploi verdissant (34 %)

Représentant un tiers de la population observée, les jeunes de cette classe s'insèrent rapidement dans des emplois verdissants : en novembre 2010, les deux tiers d'entre eux occupent ce type d'emploi et cette proportion reste supérieure à 90 % jusqu'en juillet 2015. Deux ans plus tard, ils ne sont plus que 77 % à occuper un emploi verdissant. Leur taux de hors emploi ne varie que très peu à hauteur de 5 %.

Il y a donc une mobilité sans rupture et progressive en dehors du périmètre des emplois verdissants pour les jeunes de cette classe qui sont moins souvent des femmes et plus souvent diplômés du supérieur long que la population de référence (jeunes ayant connu au moins un emploi verdissant).

Sortis des filières de l'environnement dans une proportion comparable à la population verdissante, ces jeunes connaissent une trajectoire stable en EDI pour les trois quarts d'entre eux contre moins de la moitié dans la population de référence. Ils ont au plus deux emplois en sept ans pour 30 % d'entre eux, et un jeune sur deux déclare ne pas avoir connu une période de chômage (contre 29 % dans l'ensemble).

Cette classe affiche une surreprésentation des métiers verdissants les plus qualifiés comme ceux d'ingénieurs et de cadres du contrôle qualité et chercheurs, mais aussi des métiers moins qualifiés de conducteurs routiers et plombiers/chauffagistes.

**Tableau 16 • Caractéristiques de la classe 1 verdissante**

	Classe 1	Population
Femme	32 %	35 %
Diplômés du supérieur long	35 %	24 %
Non diplômé	8 %	16 %
Sortants de filières environnementales	7 %	6 %
Stabilisation rapide en EDI	75 %	45 %
Déclaration de deux emplois	30 %	23 %
Au moins une période de chômage	52 %	71 %
Cadres à 7 ans	35 %	26 %
En emploi dans le secteur public à 7 ans	23 %	25 %

Source : Céreq, Génération 2010, interrogation à 7 ans.  
Champ : jeunes ayant connu un emploi verdissant.

**Tableau 17 • Les 10 emplois verdissants les plus fréquents dans la classe 1 (49 % des emplois)**

PCS	% des emplois verdissants
Animateurs socioculturels et de loisirs	11,3
Ingénieurs et cadres du contrôle-qualité**	7,9
Conducteurs routiers et grands routiers (salariés)	6,6
Plombiers et chauffagistes qualifiés	4,4
Jardiniers**.	4,2
Chercheurs de la recherche publique	3,4
Concepteurs et assistants techniques des arts graphiques, de la mode et de la décoration (indépendants et salariés)	3,3
Mécaniciens qualifiés en maintenance, entretien, réparation : automobile	3
Ouvriers non qualifiés du gros œuvre du bâtiment	2,7
Chefs de produit, acheteurs du commerce et autres cadres de la mercatique	2,6

\*\* Ces codes PCS sont présents également dans les métiers verts : le niveau de détail disponible dans l'enquête Génération 2017 permet de coder finement des libellés de professions comme verdissants, alors qu'ils sont codés à un niveau moins fin de la nomenclature PCS dans les métiers verts.

## Classe 2 : Les passages par l'emploi verdissant (18 %)

La population regroupée au sein de cette classe représente 18 % des jeunes ayant eu au moins un emploi verdissant.

Pour les jeunes de la classe 2, l'insertion en emploi est plus lente que ceux de la classe 1, et un tiers d'entre eux occupent un emploi verdissant en décembre 2010 alors qu'ils ne sont que 67 % en emploi. Ce type d'emploi est donc fréquent au début de la trajectoire d'insertion, mais sa proportion décroît au fur et à mesure de l'avancée dans le temps pour ne représenter ensuite qu'une part minime des emplois occupés. Parmi les 95 % des jeunes en emploi fin 2015, seulement 5 % occupent un emploi verdissant.

Cette classe contient une population féminine et diplômée du supérieur court. Les trajectoires sur sept ans sont caractérisées par une inscription durable dans des emplois à durée limitée, plus de la moitié des jeunes de cette classe ont connu quatre emplois ou plus au cours de leurs sept premières années de vie active, et 69 % d'entre eux ont connu au moins une période de chômage.

Les métiers associés à ce type de trajectoires sont fréquemment exercés dans le bâtiment, sur des postes qualifiés et non qualifiés et relèvent également de qualifications supérieures dans les secteurs de l'industrie et du commerce.

**Tableau 18 • Caractéristiques de la classe 2 verdissante**

	Classe 2	Population verdissante
Femme	32 %	35 %
Diplômés du supérieur court	28 %	20 %
Sortants de filières environnementales	5 %	6 %
EDD durable	37 %	28 %
Déclaration de quatre emplois ou plus	56 %	40 %
Au moins une période de chômage	69 %	71 %
Cadres à 7 ans	23 %	26 %
En emploi dans l'administration à 7 ans	28 %	24 %

Source : Céreq, Génération 2010, interrogation à 7 ans.  
Champ : jeunes ayant connu un emploi verdissant.

**Tableau 19 • Les 10 emplois verdissants les plus fréquents dans la classe 2 (54 % des emplois)**

PCS	% des emplois verdissants
Animateurs socioculturels et de loisirs	15,8
Ouvriers non qualifiés du gros œuvre du bâtiment	8,9
Peintres et ouvriers qualifiés de pose de revêtements sur supports verticaux	7,1
Ingénieurs et cadres du contrôle-qualité	3,8
Chefs de produit, acheteurs du commerce et autres cadres de la mercatique	3,7
Ouvriers non qualifiés du second œuvre du bâtiment	3,7
Mécaniciens qualifiés en maintenance, entretien, réparation : automobile	3,3
Autres professions intermédiaires commerciales (sauf techniciens des forces de vente)	2,9
Ingénieurs des collectivités locales et des hôpitaux	2,7
Ouvriers qualifiés et agents qualifiés de laboratoire : agroalimentaire, chimie, biologie, pharmacie	2,3

### Classe 3 : Les emplois verdissants comme emplois d'entrée sur le marché du travail (15 %)

Au sein de la classe 3, les jeunes ont un accès tardif à l'emploi, un tiers d'entre eux étant encore hors emploi en décembre 2010. Les emplois verdissants apparaissent dès le début de la trajectoire comme des emplois d'entrée. Toutefois, ils ne sont pas des emplois de stabilisation pour cette sous-population qui affiche des caractéristiques très distinctes de celles de la population d'ensemble, tant en ce qui concerne les variables individuelles que les variables de trajectoires. Les femmes sont plus nombreuses et la population est plus souvent diplômée du secondaire. 45 % d'entre eux connaissent une trajectoire de chômage persistant, avec des séquences d'emploi et de chômage plus nombreuses.

Les professions les plus fréquentes sont celles de l'animation socioculturelle, la répartition sur les autres professions verdissantes étant très proches de celle de la classe 2.

**Tableau 20 • Caractéristiques de la classe 3 verdissante**

	Classe 3	Population verdissante
Femme	42 %	35 %
Non diplômé	14 %	16 %
Diplômés du secondaire	43 %	40 %
Sortants de filières environnementales	7 %	6 %
EDD durable	45 %	28 %
Déclaration de quatre emplois ou plus	57 %	40 %
Au moins une période de chômage	83 %	71 %
Employés à 7 ans	21 %	10 %
En emploi dans l'administration à 7 ans	28 %	24 %

Source : Céreq, Génération 2010, interrogation à 7 ans.  
Champ : jeunes ayant connu un emploi verdissant.

**Tableau 21 • Les 10 emplois verdissants les plus fréquents dans la classe 3 (56 % des emplois)**

PCS	% des emplois verdissants
Animateurs socioculturels et de loisirs	24,2
Ouvriers non qualifiés du gros œuvre du bâtiment	6,7
Ingénieurs et cadres du contrôle-qualité	4,8
Ouvriers non qualifiés du second œuvre du bâtiment	4,1
Jardiniers	3,3
Cadres commerciaux des petites et moyennes entreprises (hors commerce de détail)	3,1
Chercheurs de la recherche publique	2,9
Responsables commerciaux et administratifs des transports de voyageurs et du tourisme (non-cadres)	2,8
Menuisiers qualifiés du bâtiment	2,4
Maçons qualifiés	2,4

## Classe 4 : Des emplois verdissants en seconde partie de parcours (15 %)

Pour 15 % des jeunes ayant connu un emploi verdissant, les parcours sont marqués par des situations d'emploi à durée déterminée, dominantes au long des sept années.

46 % des jeunes de cette classe sont sortis diplômés du secondaire, 23 % du supérieur court, mais peu d'entre eux sont sortis sans diplôme (9 %).

Les métiers les plus fréquents sont ceux des professions intermédiaires dans le commerce et les PME.

**Tableau 22 • Caractéristiques de la classe 4 verdissante**

	Classe 4	Population verdissante
Femme	37 %	35 %
Diplômés du supérieur court	23 %	20 %
Diplômés du secondaire	46 %	41 %
Sortants de filières environnementales	4 %	6 %
EDD durable	44 %	28 %
Déclaration de quatre emplois ou plus	52 %	40 %
Au moins une période de chômage	71 %	71 %
Professions intermédiaires à 7 ans	37 %	33 %
En emploi dans le commerce à 7 ans	27 %	22 %

Source : Céreq, Génération 2010, interrogation à 7 ans.

Champ : jeunes ayant connu un emploi verdissant.

**Tableau 23 • Les 10 emplois verdissants les plus fréquents dans la classe 4 (46 % des emplois)**

PCS	% des emplois verdissants
Animateurs socioculturels et de loisirs	14
Autres professions intermédiaires commerciales (sauf techniciens des forces de vente)	4,9
Conducteurs routiers et grands routiers (salariés)	4,5
Cadres commerciaux des petites et moyennes entreprises (hors commerce de détail)	4,4
Mécaniciens qualifiés en maintenance, entretien, réparation : automobile	3,6
Chefs de produit, acheteurs du commerce et autres cadres de la mercatique	3,5
Concepteurs et assistants techniques des arts graphiques, de la mode et de la décoration (indépendants et salariés)	3,4
Jardiniers	3
Personnels administratifs de catégorie A des collectivités locales et hôpitaux publics (hors Enseignement, Patrimoine)	2,7
Ouvriers non qualifiés du second œuvre du bâtiment	2,4

## Classe 5 : Les parcours éloignés de l'emploi (19 %)

Sur l'ensemble des sept années observées, la proportion des jeunes de cette classe en emploi atteint difficilement 50 % en fin de parcours. La population comporte 45 % de sortants non diplômés et la moitié de sortants diplômés du secondaire. Les parcours affichent de façon dominante un chômage persistant, mais également une proportion importante de reprises d'étude en milieu de parcours (15 % contre 5 %).

L'emploi verdissant est dominant au sein de situations d'emploi par ailleurs peu fréquentes. Les professions concernent d'abord des métiers d'ouvriers non qualifiés du BTP, des agents d'entretien d'espaces verts, agents de laboratoire, mécaniciens automobiles, peintres et électriciens.

**Tableau 24 • Caractéristiques de la classe 5 verdissante**

	Classe 5	Population verdissante
Femme	35 %	35 %
Non diplômé	35 %	16 %
Diplômés du secondaire	48 %	41 %
Sortants de filières environnementales	5 %	6 %
Chômage persistant ou récurrent	53 %	12 %
Reprise d'études en milieu de parcours	15 %	5 %
Déclaration de quatre emplois ou plus	43 %	40 %
Au moins une période de chômage	95 %	71 %
Ouvriers à 7 ans	35 %	27 %
En emploi dans le commerce à 7 ans	32 %	22 %

Source : Céreq, Génération 2010, interrogation à 7 ans.  
Champ : jeunes ayant connu un emploi verdissant.

**Tableau 25 • Les 10 emplois verdissants les plus fréquents dans la classe 5 (61 % des emplois)**

PCS	% des emplois verdissants
Animateurs socioculturels et de loisirs	18,1
Ouvriers non qualifiés du gros œuvre du bâtiment	8,8
Jardiniers	7,9
Ouvriers non qualifiés du second œuvre du bâtiment	7,2
Ouvriers qualifiés et agents qualifiés de laboratoire : agroalimentaire, chimie, biologie, pharmacie	3,8
Mécaniciens qualifiés en maintenance, entretien, réparation : automobile	3,5
Peintres et ouvriers qualifiés de pose de revêtements sur supports verticaux	3,4
Electriciens qualifiés de type artisanal (y.c. bâtiment)	3,2
Concepteurs et assistants techniques des arts graphiques, de la mode et de la décoration (indépendants et salariés)	2,3
Contremaîtres et agents d'encadrement (non cadres) en agriculture, sylviculture	2,3

## Conclusion

À l'issue de ce panorama des emplois verts et verdissants au sein des trajectoires des jeunes de la Génération 2010 durant leurs sept premières années de vie active, le pari méthodologique de la mesure du « verdissement » des trajectoires est tenu. Toutefois, les questions soulevées par la délimitation des métiers sont nombreuses, à commencer par les limites du périmètre actuel qui laisse échapper une grande partie des libellés d'emploi en lien avec l'environnement et qui composent l'agrégat vert de la PCS 2020.

Concernant les hypothèses sur l'insertion des jeunes dans les emplois verts, cette analyse originale établit que les jeunes débutants sont plus présents dans les métiers de la transition écologique, et notamment dans les emplois dits verdissants. En termes de cheminement, on voit au sein des emplois verts comme verdissants se dessiner des parcours assez contrastés, qui amènent à des profils d'experts pour les jeunes diplômés tout autant que des emplois de passage pour les débuts de vie active des jeunes moins qualifiés.

En d'autres termes, l'apparition de la dimension environnementale n'obère pas les polarisations habituellement observées sur le marché du travail qui se stratifie ici comme ailleurs selon le niveau de diplôme, avec comme corollaire des différenciations genrées.

Au regard des limites inhérentes à cette approche de la transformation des métiers par les nomenclatures statistiques, l'analyse qualitative de la section 3 portant sur les transformations des règles de métiers permet de spécifier l'écologisation des organisations et des pratiques professionnelles, en contextualisant les compétences dans leur mise en œuvre.



## Section 1, sous-section 2

# Dynamiques de travail et de formation au prisme de la transition écologique : que font les normes environnementales au travail et à la formation des salariés ?<sup>7</sup>

## Introduction

Comme le souligne le rapport de l'OCDE publié en septembre 2020 et consacré aux plans de relance post-pandémie orientés vers une relance verte<sup>8</sup>, la transition vers une économie plus verte requiert de nouvelles compétences, pour les nouveaux emplois comme pour les emplois actuels contraints d'évoluer : « *la disponibilité de travailleurs et d'entreprises possédant les compétences requises pour les emplois verts est indispensable non seulement pour engager la transition vers une économie verte, mais aussi faire en sorte qu'elle soit juste, c'est-à-dire qu'elle garantisse l'inclusion sociale et un travail décent* » (p.11). Si ce type de constat est largement relayé et partagé dans les déclarations et documents à différents niveaux et issus de plusieurs organismes (ministères, Cedefop, OPCO, branches professionnelles...), on sait peu de choses sur la façon dont les entreprises s'engagent sur les routes vertueuses de cette transition, notamment sur les modalités d'identification des compétences requises et, conséquemment, de définition des besoins en compétences et les façons d'y répondre.

À partir des données du dispositif DEFIS produit par le Céreq (voir encadré de présentation), le travail présenté ici apporte une réponse en deux parties grâce à deux questions introduites dans la 5<sup>e</sup> vague réalisée en 2019.

*La première question* permet d'identifier les salariés dont l'activité a été impactée au cours de l'année écoulée par l'introduction de nouvelles normes environnementales (abrégées par « NE » dans la suite du texte lorsque cela permet d'alléger l'écriture). Un premier résultat à souligner est que la proportion de tels salariés est significative : au sein des entreprises du secteur privé de plus de 10 salariés, 11 % des salariés déclarent que leur travail a été modifié par l'introduction de normes environnementales en 2019. Parmi eux, 70 % appliquaient déjà des normes environnementales telles que les écolabels ou démarches HQE.

Une première partie de cette sous-section explore donc les caractéristiques et conditions du déploiement de ces normes au sein du système d'emploi. Quels sont les salariés, les secteurs et professions qui sont les plus concernés par l'introduction de telles normes ? Plus finement, les contextes managériaux et organisationnels propices à l'intégration de normes environnementales sont-ils spécifiques ? Les activités de travail impactées présentent-elles des caractéristiques distinctives ? Et quelles perceptions les salariés impactés développent-ils à propos des transformations du travail et de son environnement ?

*La seconde question* introduite dans la 5<sup>e</sup> vague de l'enquête DEFIS concerne les actions de formations à visée environnementale. En effet, parmi les moyens de répondre à leurs besoins en compétences liés à la transition écologique, les entreprises peuvent recourir aux actions de formation professionnelle. Les données de l'enquête DEFIS permettent de qualifier la place et la nature des formations à visée environnementale suivies par les salariés en 2019.

Dans la seconde partie de cette sous-section, des éléments de réponses sont apportés aux questions suivantes : quelles sont les caractéristiques de ces formations ? Qui concernent-elles de façon prédominante ?

---

<sup>7</sup> Delphine Béraud, Anne Delanoë et Nathalie Moncel.

<sup>8</sup> <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/mettre-la-relance-verte-au-service-de-l-emploi-des-revenus-et-de-la-croissance-899c5467/>

### Encadré 1 • Le dispositif DEFIS

L'enquête DEFIS (dispositif d'enquête sur les formations et les itinéraires des salariés), initiée par le Conseil national d'évaluation de la formation professionnelle (Cnefp) et financée par France compétences, est réalisée par le Céreq. Elle interroge tous les ans entre 2014 et 2019, les salariés présents en entreprise en décembre 2013, qu'ils soient restés ou non dans leur entreprise par la suite.

L'enquête DEFIS met en relation les actions de formation suivies par les salariés et les parcours professionnels. Le dispositif prévoit une enquête en deux temps :

- *Le volet entreprises* : 4 500 entreprises représentatives du secteur privé (hors agriculture) à partir de 10 salariés ont été interrogées en 2015. Des entreprises de 3 à 9 salariés de certains secteurs sont intégrées à l'échantillon. Dans l'étude présentée ici, le champ des entreprises est restreint à celles de 10 salariés et plus. Ce volet vise à recueillir des informations détaillées sur le contexte dans lequel les salariés se forment (ou non).
- *Le volet salariés* : un panel de 16 000 individus, salariés en décembre 2013 d'une des entreprises répondantes au premier volet est interrogé sur une durée de 5 ans (de 2015 à 2019).

La vague 5 de l'enquête DEFIS qui interroge les individus entre septembre et décembre 2019, a la particularité d'introduire deux questions sur l'impact des normes environnementales dans la sphère de production :

- Les individus ayant connu au moins un emploi sur la période déclarent si oui ou non, leur activité a été impactée par l'introduction de normes environnementales.
- Les individus y déclarent les formations visant à la prise en compte de normes environnementales suivies, dans le cadre d'un emploi ou du chômage, depuis un an.

Ce document fera intervenir deux champs d'analyse en fonction des variables mobilisées.

Dans la partie 1 qui analyse les contextes managériaux et d'activité des salariés dont le travail a été impacté par l'introduction de normes environnementales, le champ d'analyse concerne l'ensemble des salariés employés dans la même entreprise depuis fin 2013.

Dans la partie 2, on s'intéresse à l'ensemble des formations suivies sur l'année précédant l'interrogation par l'ensemble des individus ou par ceux ayant déclaré au moins une période d'emploi. Ce champ permettra de caractériser les formations, leur durée, leur contenu et leur modalité de réalisation.

## 1. La prise en compte des normes environnementales dans le travail : pour quels salariés et dans quelles entreprises ?

Les salariés dont l'activité a été impactée par l'introduction de normes environnementales (NE) occupent de façon prédominante des emplois d'ouvriers qualifiés ou hautement qualifiés et agents de maîtrise, sur les fonctions de production, chantiers, installations, manutention, logistique ou encore commercial et technico-commercial. Les répartitions en termes de niveau de diplômes (plus fréquemment inférieur ou égal au baccalauréat) et de sexe (plus fréquemment des hommes) des salariés concernés sont liées à la spécificité de la main-d'œuvre affectée sur ces emplois dans la sphère de production (cf. tableau 1a). Ces salariés sont relativement plus présents dans les entreprises du bâtiment, des industries et du commerce et dans les entreprises de plus de 20 salariés (cf. tableaux 1b et 1c). Dans les secteurs des industries extractives, énergie, eau, gestion des déchets, dépollution ainsi que dans ceux de la fabrication de denrées alimentaires, un salarié sur trois est concerné par l'introduction de normes environnementales dans son travail.

En complément de cette première description, nous avons cherché à affiner l'analyse pour voir si les salariés impactés par l'introduction de NE se trouvent dans des situations plus ou moins propices au développement des compétences. En effet, les transformations des modèles productifs passent par le déplacement de pratiques professionnelles, la maîtrise de problèmes techniques et réglementaires, soit un apprentissage collectif pour lequel l'organisation du travail joue un rôle fondamental (Amarillo & Ughetto, 2020). Au croisement des contextes organisationnels et managériaux d'une part, et des activités de travail d'autre part, des travaux ont mis en évidence des « dynamiques de travail » qui vont définir des conditions plus ou moins propices aux apprentissages (Fournier, Lambert & Marion-Vernoux, 2017). Dans une approche en termes de dynamiques de travail, « *le développement des compétences, y compris l'accès à la formation continue, tient plus à "ce que l'on fait, comment on le fait et avec qui" (processus cognitifs, échanges dans le travail) qu'à "ce que l'on est" (diplôme, qualification) et "où l'on est" (taille et secteur de l'entreprise)* » (ibid. p.80).

Les données des enquêtes DEFIS permettent de caractériser les dynamiques de travail à partir de questions renseignées par les entreprises et les salariés. Du côté des contextes organisationnels et managériaux, trois leviers des pratiques d'entreprise sont identifiés : développer les interactions (levier 1) ; développer un recul réflexif sur le travail (levier 2) et développer la motivation (levier 3). Du côté des activités de travail, trois dimensions sont objectivées : les échanges et confrontations de savoir-faire et pratiques entre collègues (dimension 1), l'activation de processus cognitifs mis en œuvre dans l'activité (dimension 2), l'autonomie et l'initiative rendues possibles dans les activités de travail (dimension 3).

Les dynamiques de travail sont-elles distinctives pour les salariés qui connaissent une modification de leur travail par l'introduction de normes environnementales ? Dans quelle mesure le contexte organisationnel est-il propice au développement des compétences de ces salariés ? Les activités de travail dans lesquelles se déploient les normes à visée environnementale sont-elles spécifiques ? Des éléments de réponse à ces questions sont avancés à partir d'une comparaison entre les salariés ayant déclaré une modification de leur travail sous l'impact de normes environnementales, et les salariés qui n'ont pas connu ce type de modification (voir encadré méthodologique).

**Tableau 1a • Sexe et niveau de diplôme de l'ensemble des salariés et des salariés ayant connu une modification de leur activité suite à l'introduction de normes environnementales**

	Ensemble des salariés	Salariés ayant connu une modification de leur activité
<b>Sexe</b>		
Homme	62	70
Femme	38	30
<b>Niveau de diplôme</b>		
Aucun diplôme (ou certificat d'études primaires)	10	6
Brevet des collèges, BEPC, brevet élémentaire	3	11
CAP, BEP ou diplôme de ce niveau	23	25
Baccalauréat général ou technologique	9	17
Baccalauréat professionnel ou diplôme de ce niveau	10	12
Bac+2 (DEUG, BTS, DUT)	20	10
Bac+3 (licence générale ou professionnelle)	5	7
Bac+4 (maîtrise, master 1)	5	3
Bac+5 (DESS, DEA, master 2)	7	4
Grande école, école d'ingénieur, doctorat	7	7
<b>Ensemble</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Lecture : 62 % de l'ensemble des salariés concernés sont des hommes.

Champs : ensemble des salariés employés dans la même entreprise depuis fin 2013.

Source : DEFIS vague 5 – interrogation de septembre à décembre 2019.

**Tableau 1b • Répartition par taille et secteur d'activité des entreprises des salariés stables**

<b>PONDERES/Entreprises Salariés STABLES</b>	<b>Travail non modifié par l'introduction de NE</b>	<b>Travail modifié par l'introduction de NE</b>
<b>Taille de l'entreprise</b>		
10–19 salariés	36	22
20–49 salariés	31	38
50–249 salariés	23	24
250–499 salariés	4	7
500–999 salariés	3	4
1000 salariés et +	2	5
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Secteur d'activité</b>		
Activité scientifiques et tech ; services administratifs...	16	12
Administration publique, enseignement, santé humaine...	4	4
Autres activités de services	1	0
Commerce ; réparation auto et monocycles	25	29
Construction	15	17
Industries extractives, énergie, eau, gestion déchets, dépollution	1	1
Fabrication de denrées alimentaires...	5	7
Fabrication d'équipements électriques, électroniques, info...	4	3
Fabrication d'autres produits industriels	12	12
Fabrication de matériels de transport	1	0
Activités financières et d'assurance	2	2
Activités immobilières	2	1
Information et communication	4	2
Hébergement et restauration	5	6
Transports et entreposages	5	5
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Champ : salariés « stables », occupent un emploi dans la même entreprise en 2015 et 2019.

Source : dispositif DEFIS.

Tableau 1c • Proportion des salariés dont l'activité est impactée

<b>PONDERES/Entreprises Salariés STABLES</b>	<b>Travail non modifié par l'introduction de NE</b>	<b>Travail modifié par l'introduction de NE</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Taille de l'entreprise</b>			
10–19 salariés	91,7	8,3	100
20–49 salariés	91,8	8,2	100
50–249 salariés	93,1	6,9	100
250–499 salariés	85,7	<b>14,3</b>	100
500–999 salariés	87,4	<b>12,6</b>	100
1000 salariés et +	84,7	<b>15,3</b>	100
<b>Secteur d'activité</b>			
Activité scientifiques et tech ; services administratifs...	90,57	9,43	100
Administration publique, enseignement, santé humaine...	92,31	7,69	100
Autres activités de services	96,39	3,61	100
Commerce ; réparation auto et monocycles	90,67	9,33	100
Construction	90,69	9,31	100
Industries extractives, énergie, eau, gestion déchets, dépollution	67,22	<b>32,78</b>	100
Fabrication de denrées alimentaires...	70,38	<b>29,62</b>	100
Fabrication d'équipements électriques, électroniques, info...	89,49	10,51	100
Fabrication d'autres produits industriels	92,42	7,58	100
Fabrication de matériels de transport	93,46	6,54	100
Activités financières et d'assurance	91,26	8,74	100
Activités immobilières	88,05	11,95	100
Information et communication	86,88	13,12	100
Hébergement et restauration	83,19	<b>16,81</b>	100
Transports et entreposages	87,07	12,93	100
<b>Catégorie socioprofessionnelle</b>			
Manœuvre ou ouvrier spécialisé	94,2	5,9	100
Ouvrier qualifié ou hautement qualifié, technicien d'atelier	86,4	<b>13,6</b>	100
Agent de maîtrise	80,4	<b>19,6</b>	100
Directeur général ou adjoint direct au directeur	95,4	4,6	100
Technicien, dessinateur, VRP	93,6	6,4	100
Instituteur, assistante sociale, infirmière et autres personnels de catégorie B de la fonction publique	88,9	11,1	100
Ingénieur, cadre	92,1	7,9	100
Professeur et personnel de catégorie A de la fonction publique	100	0	100
Employé de bureau, de commerce, agent de service, aide-soignante, gardienne d'enfants, personnel de catégorie C ou D de la fonction publique	86,8	13,2	100

## Suite tableau 1c :

PONDERES/Entreprises Salaries STABLES	Travail non modifié par l'introduction de NE	Travail modifié par l'introduction de NE	TOTAL
<b>Fonction déclarée</b>			
Production, chantier, exploitation	85,2	14,8	100
Installation, réparation, maintenance	85,0	15,0	100
Gardiennage, nettoyage, entretien ménager	87,4	12,6	100
Manutention, magasinage, logistique	84,2	15,8	100
Secrétariat, saisie, accueil	95,6	4,4	100
Gestion, comptabilité	92,9	7,1	100
Commercial, technico-commercial	87,6	12,4	100
Études, recherche et développement, méthodes, santé	95,6	4,4	100
<b>Ensemble</b>	<b>88,9</b>	<b>11,1</b>	<b>100</b>

Champ : salariés « stables », occupent un emploi dans la même entreprise en 2015 et 2019.

Source : dispositif DEFIS.

### Encadré 2 • Méthodologie

Dans la dernière édition de l'enquête DEFIS, la question posée aux salariés était : « Le travail a été modifié par l'introduction de nouvelles normes environnementales telles qu'écolabel, haute qualité environnementale, etc., depuis un an (au cours des périodes d'emploi) ». Cette question est posée uniquement en vague 5.

Afin de pouvoir utiliser les informations sur les pratiques d'entreprise recueillies en vague 1, nous avons retenu comme population étudiée les salariés « stables » au sens de ceux toujours en emploi dans la même entreprise en vague 1 et vague 5, et ceux qui sont toujours en emploi dans la même entreprise en vague 5 mais l'ont quitté à un moment. Parmi les salariés en emploi de la vague 5 (4 323 salariés, 10,6 M pondérés), ces salariés « stables » représentent 75 % (3 244 salariés, 7,8 M pondérés).

Les indicateurs retenus dans cette analyse portent sur 3 thèmes :

- les contextes organisationnels et managériaux des entreprises (en 2015) ;
- les activités de travail des salariés ;
- les transformations du travail et son environnement (en 2019).

Les résultats commentés concernent les indicateurs pour lesquels l'écart entre les populations observées est évalué comme étant significatif à partir d'un test du khi -2 sur les données non-pondérées. Seuls les indicateurs ayant une marge d'erreur inférieure à 5 % sont conservés dans l'analyse.

Un modèle économétrique permet enfin de mesurer « toutes choses égales par ailleurs », les variables qui influencent significativement le fait que le travail des salariés soit impacté par l'introduction de nouvelles normes environnementales.

## 1.1. Contextes organisationnels et managériaux

Sur l'ensemble des leviers managériaux, il apparaît que les entreprises au sein desquelles les salariés ont vu leur travail impacté par l'introduction de normes environnementales sont plus fréquemment favorables à la formation, tant en ce qui concerne les modalités déployées (formation réglementaire, apprentissage, formation en situation de travail) que dans les processus d'élaboration des stratégies formatives (entretiens professionnels, échanges avec les instances consultatives, introduction de nouvelles pratiques professionnelles).

*Concernant le levier 1 « Développer les interactions », aucune pratique d'entreprise n'apparaît comme étant spécifique lorsque l'activité des salariés est impactée par les normes environnementales. Ainsi, l'organisation du travail en groupes autonomes, la mise en place d'un système de polyvalence ou de rotation des tâches, les niveaux et modalités de contrôle hiérarchique, ne sont pas des dimensions qui distinguent les entreprises au sein desquelles les salariés ont vu leur travail modifié par des NE.*

*Au sein du levier 2 « Développer le recul réflexif sur le travail », plusieurs pratiques sont significativement plus présentes dans les entreprises dont les salariés ont été impactés par des NE, notamment sur deux dimensions : les relations professionnelles et les actions de formation. L'écart est particulièrement net concernant la présence de représentants du personnel (55 % dans les entreprises dont les salariés ont été impactés, 41 % dans les autres), également en ce qui concerne l'accueil d'apprentis et la formation en situation de travail (9 points d'écart). D'autres pratiques formatives, telles que la formation en situation de travail et le financement de validation des acquis de l'expérience (VAE) sont aussi caractéristiques des entreprises au sein desquelles l'activité des salariés a été impactée par des NE. À l'inverse, de telles entreprises ne se distinguent pas en ce qui concerne leurs pratiques relatives à l'innovation en matière de technologies, de produits ou services, de méthodes de gestion de production.*

*Enfin sur le levier 3 concernant les pratiques visant à développer la motivation et à donner des perspectives d'évolution professionnelle, les contextes managériaux dans lesquels l'activité des salariés est impactée par l'introduction de NE apparaissent spécifiques en ce qui concerne les contenus des entretiens professionnels, l'organisation des mobilités et les enjeux de la formation, ces deux derniers sujets faisant plus souvent l'objet d'échanges avec les représentants du personnel. Le financement de formations réglementaires est particulièrement distinctif des entreprises ayant introduit des normes environnementales : il est présent dans les trois-quarts de ces entreprises contre seulement la moitié des autres entreprises. Les formations qui visent à introduire de nouvelles pratiques professionnelles, à répondre à des exigences réglementaires ou à obtenir des labels qualité, y sont également plus souvent dispensées.*



**Tableau 2a • Levier 1 : développer les interactions**

Décloisonner le travail, créer du lien entre les différents postes de travail.

Favoriser le dialogue et le partage de l'information dans le travail et sur la formation.

Indicateurs levier 1 (sur ces indicateurs, les deux populations ne sont pas significativement différentes) :

<b>Entreprises Salariés STABLES</b>		<b>Travail non modifié par l'introduction de NE</b>	<b>Travail modifié par l'introduction de NE</b>
Les salariés contrôlent eux-mêmes leur travail		74	69
L'entreprise met en place des groupes autonomes		42	45
L'entreprise utilise la polyvalence des salariés		57	56
L'entreprise utilise actuellement un système de rotation des tâches		19	21
Le nombre de niveaux hiérarchiques a évolué au sein de l'entreprise au cours des trois dernières années (ou depuis sa création)		2	4
Qui contrôle principalement le travail ?	audit, client	8	8
	hiérarchie	66	60
	pas de contrôle	10	18
	salariés entre eux	16	14
Nombre de niveaux hiérarchiques	baisse	2	4
	hausse	13	10
	idem	85	86
Fréquence des contrôles	intermittente	22	20
	occasionnelle	16	19
	permanente	62	61

Champ : salariés « stables », occupent un emploi dans la même entreprise en 2015 et 2019.

Source : dispositif DEFIS.

**Tableau 2b • Levier 2 : développer un recul réflexif sur le travail**

Favoriser la réflexion sur la pratique au détour des aléas ou d'évènements rencontrés.

Forme pour obtenir un label de qualité, favoriser la flexibilité ou la polyvalence.

L'entreprise forme pour l'innovation (nouvelles pratiques professionnelles, changements techniques ou métiers, normes réglementaires...). Favoriser la capacité à transmettre et expliquer sa compétence professionnelle.

<b>Entreprises Salariés STABLES</b>	<b>Travail non modifié par l'introduction de NE</b>	<b>Travail modifié par l'introduction de NE</b>
Existence d'un comité d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail (CHSCT)	26	32
Un temps est consacré à l'identification des besoins de formation au cours des entretiens entre les salariés et la hiérarchie	67	72
Présence de représentants du personnel (y compris mandatés)	41	55
L'entreprise est engagée dans une démarche de standardisation des procédés et méthodes de travail	25	27
L'entreprise a accueilli des apprentis en 2014	36	45
L'entreprise met en place des tuteurs	47	50
Des salariés de l'entreprise ont suivi des formations en situation de travail en 2014	59	68
Formation en situation de travail	64	<b>72</b>
L'entreprise a financé de la vae	6	10

Champ : salariés « stables », occupent un emploi dans la même entreprise en 2015 et 2019.

Lecture : **72 %** des salariés dont le travail est modifié par l'introduction de NE sont formés en situation de travail.

Source : dispositif DEFIS.

**Tableau 2c • Levier 3 : développer la motivation**

Favoriser l'engagement des individus par des pratiques de management valorisant le collectif.  
Donner des perspectives d'évolution.

<b>Entreprises Salariés STABLES</b>	<b>Travail non modifié par l'introduction de NE</b>	<b>Travail modifié par l'introduction de NE</b>
Entretiens durant lesquels sont abordés perspectives de carrière et de mobilités internes	58	<b>63</b>
Entretiens durant lesquels sont abordés perspectives de carrière et de mobilités externes	16	23
Forme pour favoriser les mobilités	24	28
L'entreprise organise les mobilités	45	51
Entreprises formatrices	84	85
Finance de la formation réglementaire	57	74
Forme pour introduire de nouvelles pratiques professionnelles	44	49
Forme pour accompagner les changements	58	57
Forme pour répondre à des exigences réglementaires	61	66
Forme pour obtenir label qualité	27	33
Forme pour récompenser motiver	34	38
Place importante de la formation dans débat avec RP	18	29
La mobilité à fait l'objet de discussion avec RP	10	18
L'entreprise appartient à un groupe	31	37
L'entreprise est en franchise	6	14

Champ : salariés « stables », occupent un emploi dans la même entreprise en 2015 et 2019.

Lecture : **63 %** des salariés dont le travail est modifié par l'introduction de NE, ont des entretiens durant lesquels sont abordées perspectives de carrière et de mobilités internes.

Source : dispositif DEFIS

## 1.2. Activités de travail

Comme précisé en introduction, les activités de travail sont décrites au travers de trois dimensions.

### Dimension 1 : le travail est un lieu d'échanges et de confrontation des savoir-faire et des pratiques professionnelles

Chacune des variables descriptives du travail dans cette dimension introduit une distinction entre les salariés selon leur exposition aux normes environnementales. Pour les salariés qui ont été impactés sur l'année écoulée par la prise en compte de telles normes, on constate plus fréquemment qu'ils :

- travaillent en équipe ;
- occupent différents postes ;
- participent régulièrement à des réunions ;
- apprennent auprès de leurs collègues en dehors des formations ;
- apprennent à leurs collègues à faire une partie de leur travail.

Il apparaît que les échanges sont donc plutôt favorisés dans les situations de travail qui incluent la prise en compte de NE.

## **Dimension 2 : La situation de travail appelle et active des processus cognitifs**

Sur les variables descriptives de cette dimension, les situations de travail des salariés diffèrent peu entre ceux qui ont été impactés par l'introduction de normes et ceux qui ne l'ont pas été. La résolution de problèmes, l'utilisation d'ordinateurs, le contact avec le public ou encore la lecture de documents sont des activités qui concernent à des mêmes degrés les deux sous-populations étudiées.

Les différences se font sur des indicateurs de normalisation du travail : le travail consiste à répéter une série de même geste (55 % des situations de travail impactées par les NE contre 42 % des situations non impactées), le salarié doit suivre des procédures de qualité (68 % des situations impactées contre 48 %), des normes de sécurité (88 % contre 65 %), des textes réglementaires (56 % contre 52 %), et le salarié doit rédiger des fiches, consignes ou courriers (75 % contre 64 %).

Parmi les règles à suivre dans le travail, certaines relèvent déjà de normes environnementales, tels que les écolabels et les procédures HQE. Ainsi, 32 % des salariés déclarent appliquer ce type de règles, et parmi eux ils ont été un quart à être concernés par de nouvelles normes environnementales en 2019, soit une proportion de plus du double que pour l'ensemble des salariés. Inversement, parmi les salariés dont le travail a été impacté en 2019, ils étaient déjà 70 % à suivre des normes environnementales. Enfin, les situations de travail impactées correspondent plus souvent à des postes dans lesquels le salarié a un ou plusieurs salariés sous ses ordres (dans 49 % des cas contre 30 % pour salariés non impactés) et doit répondre à des objectifs chiffrés (55 % contre 40 %).

## **Dimension 3 : Le travail permet l'autonomie et l'initiative**

Sur cette troisième dimension, les marges d'autonomie et d'initiative semblent plus limitées pour les salariés impactés par l'introduction de NE. Ainsi, alors que pour plus de la moitié des salariés enquêtés, le travail fait rarement l'objet de contrôle, ces contrôles sont permanents ou fréquents dans 60 % des situations de travail impactées par des normes NE. Ces situations correspondent plus fréquemment à l'application de consignes et procédures dans le travail à effectuer (dans 86 % des cas). En corollaire, le travail est plus souvent évalué lors d'entretiens ou par documents.

Au terme de cette description des situations de travail impactées par l'introduction de normes environnementales, il ressort qu'elles sont plus souvent inscrites dans des collectifs, plus propices aux échanges et plus encadrées par des procédures et des consignes. Ces caractéristiques font écho à la distribution des situations de travail impactées au sein du système d'emploi (emplois industriels et du bâtiment, fonctions de production, de maintenance, dans des entreprises de plus de 20 salariés). Les normes environnementales viennent s'inscrire dans des contextes d'activité déjà plus normés que d'autres et qui favorisent des échanges de pratiques. De fait, le décompte de l'ensemble des différents types de procédures suivies met en évidence que les salariés qui doivent suivre des normes environnementales sont également plus souvent soumis à d'autres types de règles.

Tableau 3 • Activités de travail

Salariés STABLES		Travail non modifié par l'introduction de NE	Travail modifié par l'introduction de NE
<b>Dimension 1</b>			
Le travail implique de travailler en équipe		67	74
L'individu occupe différents postes		19	45
L'individu participe régulièrement à des réunions		49	59
L'individu a appris des choses qui peuvent lui être utiles professionnellement auprès de ses collègues au cours des 12 derniers mois (en dehors des formations organisées qu'il a pu suivre)		61	73
L'individu est amené à apprendre à ses collègues à faire une partie de leur travail (depuis un an ou depuis le nouvel emploi)	Souvent	24	31
	Parfois	51	58
	Jamais	25	10
<b>Dimension 2</b>			
Le travail consiste à répéter continuellement d'une même série de gestes ou d'activités		42	55
L'individu utilise une machine ou conduit un engin au cours de son travail		45	50
L'individu doit suivre des procédures de qualité (habilitation, certification, accréditation)		48	68
L'individu doit suivre des normes de sécurité		65	88
L'individu doit suivre des textes réglementaires ou juridiques		52	56
Le travail implique de rédiger des textes ou fiches, consignes, courriers papier ou électronique		64	75
Le travail implique de parler ou écrire une autre langue		27	25
L'individu a un ou plusieurs salariés sous ses ordres ou son autorité		30	49
L'individu doit atteindre des objectifs chiffrés		40	55
<b>Dimension 3</b>			
Le travail est contrôlé	En permanence	18	27
	Souvent	27	32
	Parfois	40	31
	Jamais	15	8
L'individu reçoit des ordres ou consignes – Il suit des procédures ou des modes d'emploi		77	86
Mode de réception des ordres ou consignes – des procédures ou modes d'emploi	Il les applique (appliquait) strictement	36	40
	Dans certains cas, il fait (faisait) autrement	39	43
	La plupart du temps il fait (faisait) autrement	2	3
	NC	23	14
Évaluation en entretien, par document ou à un autre moment		55	<b>66</b>

Champ : salariés « stables », occupent un emploi dans la même entreprise en 2015 et 2019.

Lecture : **66 %** des salariés dont le travail est modifié par l'introduction de NE ont une évaluation en entretien.

Source : dispositif DEFIS.

**Tableau 4 • Répartition des individus qui ont suivi ou non des NE selon les autres procédures suivies ou non**

L'individu doit suivre des procédures de qualité (habilitation, certification, accréditation)...	L'individu doit suivre des normes de sécurité	L'individu doit suivre des textes réglementaires ou juridiques	Répartition	
			L'individu doit suivre des NE : écolabel, HQE, etc.	L'individu ne doit pas suivre des NE : écolabel, HQE, etc.
Non	Non	Non	1	25
Non	Non	Oui	3	10
Non	Oui	Non	6	17
Non	Oui	Oui	14	9
Oui	Non	Non	2	2
Oui	Non	Oui	2	6
Oui	Oui	Non	16	12
Oui	Oui	Oui	55	18
			100	100

Champ : salariés « stables », occupent un emploi dans la même entreprise en 2015 et 2019.  
Source : dispositif DEFIS.

### 1.3. Quelles dynamiques de travail pour les salariés ayant connu l'introduction de normes environnementales ?

À partir de la grille d'analyse produite par Fournier *et alii* (2017), le croisement des contextes organisationnels et des dimensions des activités de travail permet d'obtenir 12 types de dynamiques de travail plus au moins favorables aux apprentissages. Les tableaux 5a et 5b présentent la répartition au sein de ces types de dynamiques de travail, pour les salariés dont l'activité a été impactée par de nouvelles normes d'une part, et pour les salariés n'ayant pas connu l'introduction de nouvelles normes d'autre part.

Les premiers sont ainsi plus souvent présents dans les contextes organisationnels favorables aux apprentissages et dans des activités propices aux échanges (pour un tiers d'entre eux contre 20 % pour l'autre population), et un peu moins dans les activités propices à l'autonomie.

Afin de consolider l'ensemble des résultats descriptifs présentés jusqu'à présent, un modèle toutes choses égales par ailleurs a été réalisé à partir des variables composites décrivant les différents types de dynamiques de travail, et des variables descriptives des emplois au sein du système d'emploi (secteur, taille, catégories socioprofessionnelles, fonctions). Le tableau ci-après présente les variables du modèle qui influencent significativement le fait que le travail soit modifié par l'introduction de normes environnementales.

La modélisation confirme les commentaires issus des tableaux descriptifs précédents et permet de mettre en exergue quatre résultats forts :

Les situations d'emploi propices à l'introduction des normes environnementales correspondent aux catégories professionnelles des ouvriers qualifiés ou hautement qualifiés, techniciens d'atelier ainsi que celles des agents de maîtrise dans des fonctions de production, chantier et exploitation.

L'impact des normes environnementales sur les activités de travail est significativement avéré dans les secteurs des industries extractives, énergie, eau, gestion des déchets, dépollution et la fabrication de denrées alimentaires.

L'effet concernant la taille de l'entreprise est moins net : au seuil de signification de 10 %, le fait de travailler dans une grande entreprise influe positivement alors que le fait de travailler dans une taille intermédiaire joue négativement sur la probabilité d'une activité impactée par des normes environnementales.

Enfin, parmi les variables composites identifiant les dynamiques de travail, ce sont les contextes les plus favorables à l'apprentissage et les activités propices aux apprentissages informels, que ce soit à travers les échanges ou l'autonomie, qui sont significativement associés à l'introduction de normes environnementales dans le travail.

### Encadré 3 • Méthodologie de modélisation

L'objectif de la modélisation est de tester les variables afin de déterminer s'il existe une association entre ces variables et le fait que les individus ont « un travail modifié par l'introduction des normes environnementales ».

Pour déterminer si l'association entre la réponse et chacun des termes du modèle est statistiquement significative, nous comparons la valeur de p du terme à notre seuil de signification pour évaluer l'hypothèse nulle. L'hypothèse nulle est qu'il n'existe aucune association entre le terme et la réponse. Un seuil de signification de 0,05 indique un risque de 5 % de conclure à tort qu'il existe une association. Pour certaines variables, l'association est statistiquement significative.

### Modèles • Estimation de la probabilité d'avoir un travail impacté par l'introduction de normes environnementales

Paramètre		Estimation	Significativité
Intercept		0.0849	
Contextes organisationnels de l'entreprise	Activités de travail du salarié		
Entreprises moyennement favorables aux apprentissages informels	Moyennement propice aux apprentissages informels par l'autonomie	0.7771	**
	Moyennement propice aux apprentissages informels par les échanges	0.7689	**
Entreprises favorables aux apprentissages informels	Moyennement propice aux apprentissages informels par les échanges	0.8573	**
<b>Taille d'entreprise</b> (ref=250_499 salariés)			
	10_19 salariés	-0.2205	
	20_49 salariés	-0.0355	
	50_249 salariés	-0.5292	**
	500_999 salariés	0.1332	
	1000 salariés et +	0.3618	*
<b>Secteur d'activité</b> (ref= « Commerce, réparation d'automobiles et de monocycles »)			
	Industries extractives, énergie, eau, gestion déchets, dépollution	1.0730	***
	Fabrication de denrées alimentaires...	0.8688	***
	Fabrication d'autres produits industriels	-0.5214	**
	Fabrication de matériels de transport	-1.0048	**
	Hébergement et restauration	0.5820	*

<b>Catégorie socioprofessionnelle</b> (ref= « directeur général ou adjoint direct ou directeur »)		
Manœuvre ou ouvrier spécialisé	0.7802	*
Ouvrier qualifié ou hautement qualifié, technicien d'atelier	1.5740	***
Agent de maîtrise	1.9511	***
Technicien, dessinateur, VRP	0.9256	***
Instituteur, assistante sociale, infirmière et autres personnels de catégorie B de la fonction publique	1.5388	*
Ingénieur, cadre	1.1388	***
Professeur et personnel de catégorie A de la fonction publique	-10.2598	***
Employé de bureau, de commerce, agent de service, aide-soignante, gardienne d'enfants, personnel de catégorie C ou D de la fonction publique	1.6739	***
<b>Fonction</b> (ref= « gestion, comptabilité »)		
Production, chantier, exploitation	0.6208	***
Installation, réparation, maintenance	0.3759	
Gardiennage, nettoyage, entretien ménage	0.1035	
Manutention, magasinage, logistique	0.8070	***
Secrétariat, saisie, accueil	-0.6231	
Commercial, technico-commercial	-0.1783	
Études, recherche et développement, méthodes, santé	-0.8405	***

Tous les modèles présentés ci-dessus sont des modèles Logit tenant compte du plan de sondage de l'enquête (procédure « Survey Logistic » dans SAS). Sont indiqués dans le tableau les paramètres estimés ainsi que leur niveau de significativité (\*\*\*) significatif au seuil de 1 %, \*\* significatif au seuil de 5 %, \* significatif au seuil de 10 %).

Les variables de contrôle suivantes sont incluses dans la spécification : âge, sexe.

Champ : salariés « stables », occupent un emploi dans la même entreprise en 2015 et 2019.

Source : dispositif DEFIS.

**Tableau 5a • Répartition des salariés non impactés par l'introduction de normes environnementales (% effectifs)**

Répartition des salariés non impactés par l'introduction de normes environnementales (% effectifs)		Activité Salariée			
		Propices aux apprentissages informels			
		Oui	Moyennement		Non
Echanges	Autonomie				
Contextes organisationnels de l'entreprise					
Apprentissages informels	Favorables	12 (332)	10 (270)	18 (499)	7 (200)
	Moyennement favorables	6 (174)	10 (259)	11 (308)	10 (272)
	Non favorables	2 (50)	2 (48)	6 (154)	6 (151)

Champ : salariés « stables », occupent un emploi dans la même entreprise en 2015 et 2019.

Source : dispositif DEFIS.



**Tableau 5b • Répartition des salariés impactés par l'introduction de normes environnementales (% effectifs)**

Répartition des salariés impactés par l'introduction de normes environnementales (%/effectifs)		Activité Salariée			
		Propices aux apprentissages informels			
		Oui	Moyennement		Non
Echanges	Autonomie				
Contextes organisationnels de l'entreprise					
Apprentissages informels	Favorables	10 (39)	21 (78)	12 (45)	6(23)
	Moyennement favorables	8 (31)	14 (53)	10 (38)	9 (33)
	Non favorables	2 (6)	1 (4)	3 (13)	3 (10)

Champ : salariés « stables », occupent un emploi dans la même entreprise en 2015 et 2019.

Source : dispositif DEFIS.

## 1.4. Transformations du travail et de son environnement

Dans ce quatrième point, nous avons cherché finalement à voir comment les transformations liées à l'introduction de nouvelles normes environnementales impactaient les perceptions des salariés. L'enquête DEFIS interroge les salariés sur leurs perceptions concernant l'évolution de leur travail, de son contexte et leurs perspectives professionnelles. Cet ensemble de variables d'appréciation a été exploré pour mettre en regard les évaluations des salariés dont le travail a été impacté par l'introduction de NE et celles de l'ensemble des salariés.

Les perceptions des transformations du travail et de son environnement sont-elles significativement différentes pour les salariés concernés par les NE ?

Sur une période d'une année (2018-2019), un peu plus d'un salarié sur quatre déclare que son travail a été modifié par un changement dans les techniques ou les procédures. Cette proportion atteint 65 % pour les salariés dont le travail a été impacté par des NE. Ces derniers évaluent deux fois plus fréquemment de façon positive ces modifications dans le travail.

Les appréciations portant sur l'évolution du niveau de responsabilité et d'autonomie sont également plus favorables chez les salariés de ce groupe : la moitié d'entre eux ont vu leur niveau de responsabilité et d'autonomie augmenter alors qu'un quart de l'ensemble des salariés ont progressé en responsabilité et un tiers en termes d'autonomie.

Ce résultat peut sembler contradictoire avec les éléments descriptifs des activités de travail en termes d'initiative et d'autonomie dont on a vu précédemment qu'ils étaient plus limitatifs pour les salariés qui ont connu une modification de leur activité par l'introduction de NE. Toutefois, le décalage peut être lié au fait que les perceptions en matière d'initiative et d'autonomie diffèrent selon que l'on interroge les salariés sur les prescriptions à respecter dans le travail, plus objectivables, ou sur les ressentis dans la maîtrise de leur travail qui laissent s'affirmer des marges de manœuvre.

Si les conditions de travail se sont transformées plus fréquemment pour les salariés impactés par les NE, leur environnement de travail a également été fortement modifié pour différentes raisons : 22 % ont connu un changement lié à une restructuration ou fusion ou déménagement, contre 14 % de l'ensemble des salariés ; 10 % ont connu un changement lié à un plan de licenciements dans l'établissement depuis un an, contre 5 % de l'ensemble des salariés ; et enfin 37 % ont connu un changement lié à un changement dans l'équipe de direction ou la hiérarchie, contre 33 % de l'ensemble des salariés.

Concernant les perspectives d'évolution, les salariés dont le travail a été modifié par les NE, estiment que leurs chances de promotion sur l'année à venir sont probables ou très probables pour 30 % d'entre eux, alors que cette projection ne concerne que 16 % de l'ensemble des salariés. Les perspectives d'évolution salariale sont aussi considérées comme plus probables (dans 46 % des cas contre 30 % pour l'ensemble des salariés).

Ils sont également plus positifs sur les évolutions depuis 5 ans, de l'intérêt de leur travail et de leurs conditions de travail : 43 % d'entre eux estiment que leur travail est plus intéressant contre 30 % de l'ensemble des salariés, et 28 % d'entre eux disent que leurs conditions de travail se sont améliorées contre 19 % de l'ensemble des salariés.

Enfin, d'autres indications conduisent à considérer l'hypothèse que l'introduction des NE serait associée avec un certain ressenti du développement de la professionnalisation. Ainsi, si les salariés concernés sont plus nombreux à penser que certaines compétences leur manquent pour bien faire leur travail (62 % contre 56 % de l'ensemble des salariés), ils ont plus souvent suivi des formations au cours des douze derniers mois et considèrent qu'elles ont eu un effet à la fois sur leur travail et sur leur évolution professionnelle. Près de la moitié d'entre eux estiment que les connaissances ainsi acquises leur seront utiles pour un changement de poste ou de fonction, ou encore pour la prise en main d'un nouveau projet ou d'un nouvel outil.

La formation de ces salariés est par ailleurs spécifique : la part de salariés formés aux normes environnementales est plus élevée lorsqu'ils déclarent par ailleurs avoir connu une modification de leur activité suite à l'introduction de normes environnementales : 5 % de l'ensemble des salariés a suivi une formation à visée environnementale, ce taux est multiplié par deux (12 %) pour ceux ayant connu une modification de leur activité suite à l'introduction de NE.

Les résultats du traitement des variables issues de DEFIS sont présentés dans les tableaux 6 et 7 ci-après :

Tableau 6 • Transformations du travail et de son environnement

Salariés STABLES		Salariés dont le travail est modifié par l'introduction de NE	Ensemble des salariés
<b>Evolution du travail</b>			
Le travail a été modifié par un changement dans les techniques ou procédures utilisées depuis un an (au cours des périodes d'emploi)		65	29
L'impact du changement dans les techniques ou procédures(s) sur le travail est « plutôt positif »		45	27
L'évolution du niveau de responsabilité depuis un an (au cours des périodes d'emploi) a <b>augmenté</b>		53	28
L'évolution de l'autonomie depuis un an (au cours des périodes d'emploi) a <b>augmenté</b>		48	33
<b>Evolution de l'environnement de travail</b>			
L'environnement de travail a été fortement modifié  (concerne 40 % des entreprises de ces salariés)	par une restructuration ou fusion ou un déménagement de l'établissement/de l'entreprise depuis un an (au cours des périodes d'emploi)	22	14
	par un plan de licenciements dans l'établissement depuis un an (au cours des périodes d'emploi)	10	5
	par un changement dans l'équipe de direction ou la hiérarchie depuis un an (au cours des périodes d'emploi)	37	33
<b>Impacts des formations suivies</b>			
La (ou les) formation(s) suivie(s) ont eu un effet sur son évolution professionnelle		29	22
La (ou les) formation(s) suivie(s) ont eu un effet sur son travail		38	34
<b>Avenir dans l'entreprise</b>			
Chances de promotion dans les 12 prochains mois	Très probable/probable	30	16
Chances d'augmentation de salaire (en dehors des augmentations de salaire liées à l'ancienneté ou au SMIC) dans les 12 prochains mois	Très probable/probable	44	31

## Suite tableau 6 :

Salariés STABLES		Salariés dont le travail est modifié par l'introduction de NE	Ensemble des salariés
<b>Conditions de travail et perception du travail</b>			
L'individu pense que certaines compétences ou connaissances lui manquent pour bien faire son travail actuel		62	57
Le travail implique de travailler en équipe		74	68
L'individu occupe différents postes		45	22
L'individu a un ou plusieurs salariés sous ses ordres ou son autorité		49	32
L'individu reçoit des ordres ou consignes – Il suit des procédures ou des modes d'emploi		86	78
Evolution du travail depuis [DATEV1] : Le travail est plus intéressant		43	30
Evolution des conditions de travail depuis [DATEV1] : elles se sont améliorées		28	19
L'individu a appris des choses qui peuvent lui être utiles professionnellement dans le cadre d'un changement dans son travail : nouveau poste, nouvelle fonction, nouveau projet ou nouvel outil, au cours des 12 derniers mois (en dehors des formations organisationnelles)		47	27
L'individu doit suivre des procédures de qualité (habilitation, certification, accréditation)		<b>68</b>	50
L'individu doit suivre des normes environnementales : écolabel, Haute qualité environnementale, etc.		69	31

Champ : salariés « stables », occupent un emploi dans la même entreprise en 2015 et 2019.

Lecture : **68** % des salariés dont le travail est modifié par l'introduction de NE doivent suivre des procédures de qualité (habilitation, certification, accréditation).

Source : dispositif DEFIS.

**Tableau 7 • Répartition des individus formés aux normes environnementales et du travail modifié ou non par l'introduction de normes environnementales.**

Formation aux normes environnementales et travail modifié par l'introduction de normes environnementales	Travail non modifié par l'introduction de NE	Travail modifié par l'introduction de NE
Formation aux NE		
Non	95	88
Oui	5	12

## 2. Les formations des salariés aux normes environnementales

Dans cette partie, ce sont les réponses aux questions posées pour chaque session de formation suivie par des salariés en emploi en 2019 qui permettent de comptabiliser et caractériser les formations qui visent la prise en compte de normes environnementales (dans la suite du texte : formations aux normes environnementales = FNE). Les FNE peuvent ainsi être caractérisées au regard de l'ensemble des formations suivies par l'ensemble des salariés formés à partir des différentes nomenclatures établies pour caractériser le contenu des formations suivies (voir encadré et tableaux dans les annexes de la section 1 – sous-section 2).

Comment les entreprises répondent-elles *via* la formation continue à leurs besoins en matière de prise en compte des normes environnementales ? Comment ces formations sont-elles déployées dans l'ensemble des pratiques de formation ? Par quels salariés sont-elles suivies ?

### 2.1. Des formations plus souvent obligatoires et transverses

16 % des formations à visée professionnelle déclarées en 2019 visent à la prise en compte de normes environnementales. Cette prise en compte des normes environnementales est susceptible de s'observer au sein de tout type de spécialité de formation, mais elle concerne avant tout les formations hygiène et sécurité, ou autres habilitations ou certifications réglementaires (29 %) et les formations spécifiques à un métier (14 %). Les FNE davantage que des formations métiers sont des formations visant à l'intégration de normes, de type habilitations ou autres certifications réglementaires transversales aux métiers ou activités de travail.

Le répertoire de formation permet de confirmer cela, en observant plus finement les familles de formations concernées par cette mise en conformité avec les normes environnementales. Ainsi, 38 % des CACES (certificat d'aptitude à la conduite en sécurité) et permis, 55 % des formations à l'hygiène alimentaire, 51 % des habilitations autres qu'électriques et 66 % des formations hygiène sont concernées par cette prise en compte de normes environnementales. Par ailleurs, si 4 % des formations sont dites vertes (famille « écologie »), parmi elles 62 % visent à la prise en compte de normes écologiques, on y trouve par exemple les intitulés de formations « *taille de haie et fruitier* », « *impact environnemental* », « *panneau solaire* », « *biodiversité* », « *formation développement durable dans le secteur de la propreté* » ou encore « *CPE élevage* ». À l'inverse, certaines familles sont logiquement peu ou pas concernées : par exemple les formations au commerce (1 % visent à se conformer aux normes environnementales), banque (3 %), droit (5 %), langue (1 %) (cf. tableau 2 en annexe, dans les annexes de la section 1 – sous-section 2).

Au regard de ces différentes caractéristiques, il n'est pas étonnant d'observer que 59 % de ces formations sont de type obligatoire ou réglementaire quand ce sont 34 % de l'ensemble des formations (cf. tableau 3 en annexe, dans les annexes de la section 1 – sous-section 2). Ainsi donc à l'instar des habilitations et certifications réglementaires, ces formations sont plus souvent que l'ensemble évaluées à leur issue et débouchent ainsi plus fréquemment sur un diplôme (14 % des FNE contre 8 % de l'ensemble des formations), titre, permis ou habilitation (26 % des FNE contre 14 % de l'ensemble des formations). Cette caractéristique distinctive des formations obligatoires ou réglementaires<sup>9</sup> s'applique donc également aux FNE (cf. tableau 4 en annexe, dans les annexes de la section 1 – sous-section 2).

Concernant la durée des formations, il n'apparaît pas de spécificité des FNE dont 50 % durent moins de 17 heures et 75 % des formations moins de 35 heures alors que l'ensemble des formations a une durée médiane de 16 heures et 75 % d'entre elles durent moins de 36 heures. Les FNE ont des durées globalement similaires à l'ensemble de la formation (cf. tableau 5 en annexe, dans les annexes de la section 1 – sous-section 2).

---

<sup>9</sup> « Enfin, davantage de formations obligatoires débouchent sur une certification : 45 % des salariés formés exclusivement aux formations obligatoires ont obtenu une habilitation ou un permis quand ils ne sont que 31 % de l'ensemble des salariés formés. » Delphine Béraud (2018).

Enfin, à l'instar des formations à caractère transversal, les FNE sont davantage déclarées utiles au-delà de la sphère immédiate de travail, dans le cadre d'une évolution hiérarchique (44 % contre 32 % pour l'ensemble des formations) et particulièrement pour exercer un nouveau métier (68 % contre 50 % pour l'ensemble des formations)<sup>10</sup> (cf. tableaux 6 et 7 en annexe, dans les annexes de la section 1 – sous-section 2).

## 2.2. Des formations pour les travailleurs aux fonctions d'exécution sur des postes peu qualifiés

Les FNE concernent avant tout des hommes (69 % d'hommes contre 31 % de femmes) et des salariés ayant au maximum un CAP ou BEP (cf. tableau 8 en annexe, dans les annexes de la section 1 – sous-section 2). Plus qu'une répartition sexuée de ce type de formation, il faut y voir l'effet d'une division sexuée qui concerne la sphère de production : les catégories de salariés et activités de travail auprès desquelles ces formations se déploient (fonction d'exécution peu qualifiée).

Ainsi, les FNE concernent davantage les ouvriers et les agents de maîtrise : respectivement 11 % et 28 %, et 15 % de ces formations sont suivies par des manœuvres ou ouvriers spécialisés, ouvriers qualifiés ou hautement qualifiés, techniciens d'atelier ou agents de maîtrise quand il s'agit de respectivement 6 %, 16 % et 10 % de l'ensemble des formations.

À l'inverse, les FNE sont suivies par des ingénieurs ou des cadres pour 21 % d'entre elles quand l'ensemble des formations concerne cette catégorie de travailleur pour 39 %. Il faut noter ici que les ingénieurs et cadres connaissent un accès à la formation diversifié, en effet dans le cadre de leur fonction d'encadrement, ils suivent des formations aux normes et procédures de production tout en bénéficiant – par ailleurs – d'autres types de formation (cf. tableau 9 en annexe, dans les annexes de la section 1 – sous-section 2).

Il est logique donc de constater que ces formations se diffusent davantage auprès des salariés occupant des fonctions d'exécution : production, chantier, exploitation, installation, réparation, maintenance, gardiennage, nettoyage, entretien ménager, manutention, magasinage et logistique (cf. tableau 10 en annexe, dans les annexes de la section 1 – sous-section 2).

## 2.3. Des formations particulièrement présentes dans l'industrie et le secteur des transports

Les formations visant à la prise en compte de normes environnementales sont principalement suivies par des salariés des entreprises des secteurs industriels de l'agroalimentaire, de la gestion des ressources environnementales, du transport et du bâtiment. Plus précisément, elles se déploient – davantage que l'ensemble des formations – auprès des entreprises des secteurs de la fabrication d'autres produits industriels ; fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac – cokéfaction et raffinage –, des industries extractives, énergie, eau, gestion des déchets et dépollution, de la construction et enfin du transport et entreposage.

En revanche, ces formations ne semblent pas concerner une taille d'entreprise en particulier. Il est cependant probable que l'on retrouve les caractéristiques concernant les formations obligatoires en termes de taille d'entreprise : celles-ci se déploient dans les entreprises de toutes les tailles, mais de façon exclusive dans les plus petites d'entre elles : « *la part [des entreprises] ayant financé de la formation obligatoire en 2014 augmente avec sa taille, mais les entreprises de petite taille sont aussi celles qui consacrent la plus grande part de l'ensemble de leurs formations aux formations obligatoires* » (cf. tableau 11 en annexe, dans les annexes de la section 1 – sous-section 2).

---

<sup>10</sup> Voir Béraud, D. (2019) : « *Plus de la moitié des formations aux normes sont liées à des évolutions dans l'emploi (54 %) et les salariés formés exclusivement à ce domaine déclarent plus fréquemment (54 %) que c'est pour prendre davantage de responsabilités.* »

## Conclusion

L'introduction des normes environnementales prend place dans des contextes de travail qui semblent plus favorables au développement des compétences notamment parce que les contextes managériaux sont marqués par des politiques de formation développées (tant dans l'accès à la formation que dans la variété des actions) et en lien avec l'intégration de réglementations ou de labels. À l'inverse, ces contextes ne se différencient pas en ce qui concerne des dimensions d'organisation du travail relatives au contrôle et à l'autonomie, ou encore au regard des pratiques d'innovation mises en œuvre dans les entreprises. Enfin, il est à noter que la présence de représentants du personnel ainsi que la place accordée à la formation dans les échanges sont des dimensions distinctives des entreprises concernées.

Les normes environnementales viennent donc s'inscrire dans des contextes d'activité déjà plus souvent soumis à des normes et procédures, ce que traduisent également les caractéristiques d'activité décrites par des salariés dont l'activité de travail a été impactée par l'introduction de normes environnementales. Ces derniers travaillent plus fréquemment dans des structures d'entreprises évolutives, tant en termes économique qu'organisationnel. Ils indiquent des progressions avérées en matière d'initiative et d'autonomie, un accès à la formation plus fréquent, et des perspectives d'évolution positives.

Du côté des pratiques de formation, l'enquête permet d'établir que 16 % des formations suivies sur une année visent la prise en compte de normes environnementales. Celles-ci sont avant tout des habilitations ou certifications réglementaires, et des formations transversales plutôt que des formations métiers. Leurs caractéristiques sont proches des formations obligatoires : elles concernent les salariés sur des postes peu qualifiés, dans des fonctions d'exécution, et principalement au sein des secteurs de l'industrie, de la construction et des transports.

Cette analyse centrée sur l'introduction de normes environnementales établit des résultats que les sections suivantes permettent d'affiner : l'importance du contexte normatif pour l'évolution des pratiques des entreprises, mais également les dimensions organisationnelles favorables à cette bifurcation écologique, notamment des politiques de formation structurées et délibérées, ainsi que des relations de travail propices aux échanges et aux apprentissages. Les monographies présentées dans la section 3 confirment ainsi que l'écologisation du travail s'inscrit dans des dynamiques de transformation continue des organisations et de leurs compétences individuelles et collectives.

## Bibliographie

- Amarillo, H. & Ughetto, P. (2020). Coopérations et trajectoires d'apprentissage collectif dans le bâtiment durable. Dans F. Drouilleau-Gay (coord.) & A. Legardez (coord.). *Travail, formation et éducation au temps des transitions écologiques* (chapitre 5). Marseille/Toulouse : Céreq/Octarès.
- Béraud, D. (2018). *Les formations obligatoires : bénéficiaires, mode d'organisation, place dans l'entreprise. Exploitation du volet « salariés » de l'enquête Defis*. Marseille : Céreq, coll. « Céreq Études » (n° 16).
- Béraud, D. (2018). Dis-moi quel poste tu occupes, je te dirai quelle formation tu suis. *Céreq Bref*, 384.
- Béraud, D. (2020). *Codification des intitulés de formation et parcours des salariés stables*. Marseille : Céreq, coll. « Céreq Études » (n° 31).
- Bosse, N. (2016). *Les réseaux électriques intelligents : vers de nouveaux besoins en compétences et en formation*. Marseille : Céreq, coll. « Céreq Études » (n° 3). <https://www.cereq.fr/les-reseaux-electriques-intelligents-vers-de-nouveaux-besoins-en-competences-et-en-formation>
- Cereq, France Stratégie, ONEMEV, ADEME (coord.) (2021). *Identifier et accompagner les compétences de la transition écologique. Synthèse du cycle 2020 de webconférences*. <https://www.cereq.fr/identifier-et-accompagner-les-competences-de-la-transition-ecologique>

- CGDD (2015). L'insertion professionnelle des jeunes sortis d'une formation initiale en environnement en 2010. *Études et Documents*, 131.
- Drouilleau-Gay, F., Delanoë, A., Ménabréaz, M. & Molinari-Perrier M. (2017). *Les métiers de la mesure. De la métrologie à l'instrumentation*. Marseille : Céreq, coll. « Céreq Études » (n° 10).
- Drouilleau-Gay, F. (coord.) & Legardez, A. (coord.) (2020). *Travail, formation et éducation au temps des transitions écologiques*. Marseille/Toulouse : Céreq/Octarès.
- Fournier, C., Lambert, M. & Marion-Vernoux, I. (2017). Apprentissages informels et « dynamiques de travail ». *Sociologies pratiques*, 35(2), 73-81.
- Lefresne, F. (2003). *Les jeunes et l'emploi*. Paris : la Découverte, coll. « Repères » (n° 65).
- Mazari, Z. (2015). Les secteurs qui accueillent les jeunes débutants, *Alternatives économiques, Hors-Série poche*, 71, 61-62.
- Meliva, A. & Gauthier, C. (2008). Les différents visages des formations continues à visée écologique. *Céreq Bref*, 363.
- Michun, S. (2016). *La filière méthanisation*. Marseille : Céreq, coll. « Céreq Études » (n° 5). <https://www.cereq.fr/la-filiere-methanisation>
- Moncel, N. & Mora, V. (2016). Insertion professionnelle des débutants. Tous les chemins mènent-ils à la norme d'emploi ? Dans A. Lamanthe & S. Moullet (dir.) *Vers de nouvelles figures du salariat. Entre trajectoires individuelles et contextes sociétaux* (p. 105-121). Aix-en-Provence : Presses Universitaires de Provence, coll. « Travail & Gouvernance ».
- Podevin, G. (2015). Quand l'éolien prend la mer : un vent nouveau sur des métiers existants. *Céreq Bref*, 336.



## **Section 2**

## Section 2

### La prise en compte de la question environnementale par les branches professionnelles et les entreprises

#### Section 2, sous-section 1

#### Les branches et les EDEC<sup>11</sup>

### Introduction

Le champ emploi-formation est marqué par la présence d'acteurs intermédiaires dont le rôle de représentation, de construction normative et d'incitation que sont les fédérations professionnelles d'employeurs et de salariés ainsi que les représentants de branches professionnelles et leurs opérateurs. C'est notamment le cas en matière d'instrumentation et d'outillage des questions de compétences, d'identification des besoins en compétence et dans notre cas quand elles sont liées à la transition écologique. Après l'exploitation des enquêtes statistiques précédentes centrée sur le niveau de l'entreprise et sur les salariés eux-mêmes, cette partie présente les analyses conduites à ce niveau intermédiaire.

De façon générale le fait de traiter et d'analyser les impacts de la transition écologique n'est pas une demande spontanée des branches professionnelles, un constat partagé par Bugada *et alii* (2021) à propos de la question environnementale dans les négociations collectives de branche : cette dernière ne mobilise pas encore fortement le niveau des fédérations professionnelles d'employeurs ou de salariés. En ce qui concerne les trois secteurs étudiés dans le cadre de cette recherche, la situation est néanmoins en train d'évoluer à des degrés divers.

Dans le cas du BTP, les partenaires sociaux réunis au sein de Constructys, et leurs homologues en régions ayant des contacts avec les DREETS ne remettent pas en question le fait que la transition écologique a ou aura des impacts sur leurs emplois, mais au moment de l'enquête, la transition écologique n'est pas un sujet d'étude en tant que tel pour leur observatoire (Observatoires des métiers du BTP). Ils considèrent qu'en grande partie ce sujet est bien adressé avec l'existant (formation FEEBat sur les économies d'énergies, autres formations existantes). Leurs priorités sont ailleurs : tensions sur les recrutements, reprises d'entreprises, primo-entrants, accompagnement RH des TPE-PME... comme en témoignent les études listées sur le site internet de l'Observatoire des métiers du BTP. Néanmoins, au gré d'études plus larges sur les mutations affectant le secteur (Observatoire des métiers du BTP, 2021), la transition écologique apparaît comme une des mutations majeures impactant les emplois et les compétences du secteur.

Dans le cas du commerce, à partir de l'EDEC Eco Prospective dont l'un des axes a pour objet « la transition écologique du commerce », les branches regroupées au sein de l'OPCCommerce ont lancé des travaux d'études (Observatoire prospectif du commerce, 2021) qui font actuellement l'objet d'analyses et de déclinaisons orientées d'un côté vers l'identification de besoins potentiels en formations et en certifications en lien avec la transition écologique, et de l'autre vers celui de la construction d'une offre d'accompagnement pour aider les TPE-PME à appréhender cette thématique.

---

<sup>11</sup> Aline Valette-Wursthen.

Concernant enfin le secteur de l'ESS, au sein d'Uniformation, Opco de la Cohésion sociale, la dynamique de prise en compte de la transition écologique s'accélère et semble s'élargir à l'ensemble des parties prenantes avec des programmations claires à partir de 2022 sur ce sujet concernant autant la partie études que le fléchage des budgets de formation.

Après un rappel de certains éléments de contexte, nous verrons plus précisément dans cette partie comment les trois secteurs investigués appréhendent et se représentent la transition écologique et dans un second temps comment ceux-ci ont commencé à l'instrumenter. Une dernière section est consacrée à la question de la responsabilité sociétale des entreprises et de la façon dont elle s'empare des questions environnementales pour potentiellement en être un autre levier dans l'entreprise au côté des niveaux branches et interbranches. À ce stade, nos analyses s'appuient, au-delà de l'analyse documentaire actualisée, sur des entretiens avec les opérateurs des branches (OPCO, Observatoires) et les services de l'État travaillant avec eux (DGEFP, DREETS) ainsi que sur des échanges avec des services et agences publics spécialisés (ONEMEV, ADEME, France Stratégie), soit une douzaine d'entretiens réalisés entre janvier 2020 et avril 2022.

## **1. Contexte général et dispositifs publics, un affichage qui va dans le sens de la prise en compte de la question environnementale**

### **1.1. Des nouvelles missions de sensibilisation, information et accompagnement prévues dans la loi « Climat et résilience »**

La loi dite « Climat et résilience » portant sur la lutte contre le dérèglement climatique et le renforcement de la résilience face à ses effets a été publiée le 22 août 2021. Les questions d'emploi sont traitées dans le titre III « Produire et travailler », chapitre II « Adapter l'emploi à la transition écologique ». Ce qui est visé à travers ce chapitre II est une évolution de la gouvernance de l'emploi afin d'anticiper et d'accompagner les évolutions du monde du travail identifiées comme nécessaires pour la transition écologique. Cette évolution est envisagée à trois niveaux que sont l'entreprise *via* leur CSE, le niveau régional *via* les CREFOP et le niveau des branches et de leurs opérateurs *via* les OPCO.

L'article 40 intègre le sujet de la transition écologique parmi les attributions du comité social et économique (CSE) : chaque thématique faisant l'objet d'une procédure d'information et de consultation du CSE devra prendre en compte les conséquences environnementales des activités de l'entreprise. C'est notamment le cas de la base de données économiques et sociales (BDES) obligatoire dans toutes les entreprises de plus de 50 salariés qui s'enrichit et devient BDES-E pour Environnementale (art. 41). Ces articles permettront par ailleurs de renforcer les négociations relatives à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) afin qu'elles prennent en compte, au sein de l'entreprise, les enjeux de la transition écologique.

Avant cette loi d'août 2021, les CSE avaient quelques prérogatives de nature environnementale (sur la santé au travail, dans des secteurs d'activités comportant des risques particuliers, droit d'alerte des élus en cas d'accident grave notamment) mais peu s'en saisissaient dans la pratique. Il s'agira de voir à moyen terme si la loi « Climat et résilience » crée un nouvel élan grâce aux nouveautés qu'elle introduit. Certaines critiques lui sont d'ores et déjà adressées. Ces attributions nouvelles ne concernent que les CSE des entreprises de plus de 50 salariés. La nature des informations environnementales que l'entreprise doit fournir au CSE n'est pas précisée dans la loi, ni le fait que celles-ci concernent seulement les conséquences de l'activité productive ou prennent également en compte les conditions de productions elles-mêmes. Malgré les bémols, certains évoquent un verdissement du dialogue social dans le sens où les questions de transition écologique gagnent du terrain en droit du travail et également au niveau des actions syndicales.

L'article 42 ajoute au Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle (CREFOP), « des personnes qualifiées dans le domaine de la transition écologique ». Ces représentants des acteurs de la transition écologique sur le territoire sont désignés par le préfet après avis du président du conseil régional et du conseil économique, social et environnemental régional. Il s'agit en effet d'assurer la coordination entre les acteurs des politiques d'orientation, de formation professionnelle et d'emploi et la cohérence des

programmes de formation dans la région pour saisir les enjeux de la transition écologique en termes d'emplois et de compétences et y apporter les réponses adéquates. De façon complémentaire, le code général des collectivités publiques est modifié pour ajouter une dimension au schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation. En effet, celui-ci *via* l'article 42 de la loi « Climat et résilience » doit identifier « les secteurs et bassins d'emploi impactés par la transition écologique et déterminer des objectifs de soutien à la reconversion professionnelle. »

Enfin, l'article 43 confie aux opérateurs de compétences (OPCO) une nouvelle mission en matière de transition écologique. Cet article entraîne une modification du Code du travail (article L. 6332-1) confiant aux OPCO la mission « d'informer les entreprises sur les enjeux liés au développement durable et de les accompagner dans leurs projets d'adaptation à la transition écologique, notamment par l'analyse et la définition de leurs besoins en compétences ». Les attendus précis vis-à-vis des OPCO n'apparaissent pas encore clairement et la façon dont ces derniers vont se saisir de ces missions à destination à la fois des entreprises et des branches reste à construire selon les spécificités propres à chacun. Ces nouvelles missions peuvent être un levier dans certains OPCO notamment en donnant plus d'assises et plus d'écho à des initiatives existantes ou en permettant aux techniciens des OPCO d'interpeler plus aisément les acteurs de branches. Pour autant, l'absence de caractère coercitif de ce type de texte comme la faiblesse des moyens de suivi et d'accompagnement en la matière au niveau des services de l'État alimentent un doute sur un effet significatif de ces évolutions législatives.

## 1.2. Le plan France Relance affiche la transition écologique comme objectif stratégique

À l'automne 2021, le gouvernement met en avant les axes du plan France Relance en lien avec la transition écologique. Sur un budget total de 100 milliards d'euros sur deux ans du plan, 30 milliards sont dédiés à la transition écologique. Les mesures du plan de relance concernent les transports (infrastructures et mobilités vertes), l'énergie (recherche et innovation dans les technologies vertes), le logement et la rénovation énergétique des bâtiments, l'économie circulaire et les circuits courts, la lutte contre l'artificialisation des sols, la biodiversité, l'eau potable et l'assainissement et enfin la transition agricole. De façon plus précise, différents appels à projets portés par l'ADEME dans le cadre de France Relance, soutenant les petites et moyennes entreprises engagées dans la transition écologique ont abouti au financement de projets et à l'accompagnement d'entreprises. À titre d'exemple, l'appel à projets « Entreprises engagées pour la transition écologique » accompagne des petites et moyennes entreprises commercialisant des produits et solutions innovantes en lien avec la transition écologique. Pour l'heure, le nombre d'entreprises accompagnées est extrêmement limité (une vingtaine). Le guichet en ligne « Tremplin pour la transition écologique des PME » propose quant à lui des aides sous forme de subventions forfaitaires pour financer des études et des investissements environnementaux dans des domaines comme le climat, le bâtiment, la mobilité, l'économie circulaire, ou encore l'éco-conception.

À ce stade, la question de l'emploi n'est pas abordée et certains, comme la fédération France Nature Environnement, pointent la part limitée de la transition écologique dans le plan France Relance (30 %) quand celle-ci devrait être l'aiguillon de toutes les actions et regrettent que nombre d'actions financées dans ce cadre ne soient pas nouvelles, mais bénéficient seulement d'un effet d'aubaine.

## 1.3. Élargissement du dispositif FNE-Formation au profit des parcours liés à la transition écologique

L'aide à la formation du Fonds national de l'emploi, FNE-Formation, s'intègre aux outils du volet ingénierie emploi-formation du dispositif appui aux mutations économiques à destination des entreprises (AME-Entreprises). Dans ce cadre, les DREETS peuvent conclure des conventions avec une entreprise ou avec un opérateur de compétence (OPCO) pour plusieurs TPE ou PME. L'action de formation concerne alors des salariés issus de plusieurs entreprises. Au niveau de la branche, du territoire ou d'une entreprise, l'appui et le soutien financier de l'État sont modulables selon les actions menées et leur contexte.

Depuis l'été 2021, le dispositif FNE-Formation est ouvert à tous les secteurs d'activité. Les entreprises doivent se trouver dans l'une des trois situations suivantes : avoir été placées en activité partielle, être considérées en difficulté économique et, nouvellement, être en situation de mutation et/ou reprise d'activité. Les entreprises en « mutation » renvoient à des mutations économiques ou technologiques importantes, qu'elles soient liées à la transition écologique, énergétique ou numérique, nécessitant de revoir leur organisation et de les accompagner par des formations adaptées.

Les actions éligibles correspondent à l'accompagnement de quatre types de parcours :

1. Des parcours de reconversion permettant à un salarié de changer de métier, d'entreprise ou de secteur d'activité.
2. Des parcours certifiants donnant accès à un diplôme, un titre professionnel, un certificat de qualification professionnelle, des compétences socles (CléA) et pouvant le cas échéant intégrer la VAE.
3. Des parcours compétences « spécifiques contexte Covid-19 » qui doivent permettre d'accompagner les différentes évolutions qui s'imposent à l'entreprise pour sa pérennité et son développement.
4. Des parcours « anticipation des mutations » : thématiques stratégiques pour le secteur et accompagnement des salariés indispensables pour leur montée en compétences et leur appropriation des outils et méthodes de travail dans le cas des transitions numérique et écologique.

Ainsi la dernière catégorie de parcours apporte un levier supplémentaire aux actions de formations en lien avec la transition écologique. Cet axe a d'ailleurs été cité par plusieurs OPCO rencontrés comme participant de la dynamique générale autour de la transition écologique et comme un outil qui sera mobilisé au cours de l'année 2022.

À titre d'exemple, Opcommerce précise dans un communiqué de presse datant du mois d'avril 2021<sup>12</sup> que « Le FNE-Formation permet de soutenir les entreprises qui développent la formation de leurs salariés sous la forme de parcours structurés répondant à trois enjeux : 1. accélérer la transformation vers l'omnicanal, défi du "monde d'après", en revisitant la fonction du magasin ; 2. repenser l'expérience client ; et 3. répondre à une demande sociétale qui s'amplifie sur le terrain de la responsabilité sociale et environnementale ».

## 2. La politique contractuelle de l'État

Les accords d'engagements de développement de l'emploi et des compétences (EDEC) entre l'État et les branches professionnelles peuvent être un levier à la fois thématique et financier de l'action des branches et de plus en plus de celles des OPCO au titre de l'interbranche. Comme nous l'avons indiqué à partir de la 2<sup>e</sup> vague des appels à projets et jusqu'à la 4<sup>e</sup> de 2020, incitation est faite aux branches de porter une attention particulière aux impacts de la transition écologique. Les premiers enseignements de l'analyse des EDEC concernant nos secteurs d'investigation montraient que l'écho de cette incitation restait limité.

À ce jour, et notamment pour cause de crise sanitaire, les choses ont assez peu évolué. Néanmoins, les services du ministère de l'Emploi envisagent, à leur niveau, des répercussions à la loi « Climat et résilience » dans les futurs projets déposés par les branches.

De façon générale ces dispositions restent sans pouvoir coercitif fort et le registre de l'incitation reste majoritaire. Par ailleurs, la faiblesse des moyens des services de l'État et la segmentation de ces derniers notamment entre le ministère de l'Économie et le ministère du Travail et de l'Emploi, entre les équipes chargées des questions économiques et stratégiques (exemple plan de relance) et celles en charge des questions emploi formation (exemple EDEC et accompagnement RH des entreprises), entre celles chargées des relations avec les branches au niveau national et celles situées en région... restent des freins réels à la massification des dynamiques et des actions mises en œuvre.

---

<sup>12</sup> <https://www.lopcommerce.com/media/hmgfnub5/communiquede-presse-fne-formation-2021.pdf>

Depuis la fin des travaux d'enquêtes sur ce sujet, une certaine dynamique se met en place au sein de la DGEFP du ministère chargé de l'emploi avec la création d'un poste dont la mission est justement de porter de façon transversale la question de la transition écologique, d'apporter une expertise à l'ensemble des agents du service en charge des contractualisations avec les branches et de fédérer l'ensemble des acteurs partenaires du Ministère pour donner beaucoup plus de visibilité à la thématique.

## 2.1. Les représentations de la transition écologique dans les branches : des évolutions sans accélération majeure

Rares sont aujourd'hui les discours qui nient l'existence d'impacts de la transition écologique. Pour autant le constat reste celui d'une certaine difficulté à passer à l'action. En matière de négociation collective, Bugada *et alii* (2021) évoquent le fait qu'il n'y aurait pas d'obstacle absolu à ce que la question environnementale soit traitée par la branche bien qu'elle demeure difficile à amener ou à traiter selon les secteurs. Si les confédérations interprofessionnelles paraissent sensibilisées, les accords interprofessionnels ou actions concrètes consacrés à la question environnementale à ce niveau sont quasi inexistantes.

Dans les trois secteurs étudiés pour cette recherche, il faut souligner l'existence, à un moment ou à un autre, d'une impulsion venue de l'État soit *via* une contractualisation (EDEC) soit *via* la réglementation. Selon le cas, cette impulsion trouve écho chez les acteurs eux-mêmes qui s'emparent de la question et mettent en œuvre des actions concrètes, c'est notamment le cas dans l'ESS et dans une moindre mesure dans le commerce. Dans le BTP, les discours évoluent, mais leur effectivité reste très limitée au-delà de l'existant et ils ne permettent pas encore d'enclencher des dynamiques renouvelées et amplifiées. La littérature et les constats réalisés permettent de dresser un cadre général pour resituer les représentations de la transition écologique qui caractérisent les trois secteurs investigués. Celui-ci est composé de trois dimensions : une conception réductionniste majoritaire, une impulsion réglementaire dominante, un double décalage entre visions d'experts et acteurs intermédiaires d'un côté, et entreprises et initiatives de terrain de l'autre.

## 2.2. Une conception réductionniste majoritaire

La distinction faite au sein des entreprises de l'écoconstruction par Cayre, Drouilleau-Gay *et alii* (2017) ainsi que Kalck (2017) entre une conception réductionniste d'un côté et une conception holiste de l'autre, nous semble pouvoir ici être étendue. Pour les réductionnistes, dans la construction du bâti, la priorité est donnée à l'économie d'énergie au détriment de la prise en compte de l'environnement global et des enjeux sociaux (l'usage des bâtiments par les habitants notamment). La conception « réductionniste » se traduit par l'idée que la technologie puisse être un recours face à un stock de capital naturel déclinant. Elle renvoie à l'acception classique et néo-classique de l'économie et de la poursuite de croissance. Au niveau des organisations du travail, l'objectif écologique est traduit comme un enjeu de performance énergétique et d'économie d'énergie. Cette conception a donc des effets bien concrets : les diagnostics liés à la construction ne sont ni globaux ni partagés et centrés sur l'efficacité énergétique entendue comme évaluation des techniques d'isolation, d'étanchéité à l'air et de ventilation contrôlée du bâtiment. Ce modèle implique le développement d'activités de contrôle et de renforcement des prescriptions (pour coordonner les chantiers qui mobilisent différents corps professionnels). Ils se basent aussi sur des critères de consommation conventionnelle et non sur la consommation réelle (usage des habitants). Ils ne font pas de contrôle et d'évaluation au-delà de la fin du chantier de construction, hormis si un contrat de performance énergétique lié à la maintenance est signé.

Pour les holistes, la construction doit privilégier les circuits courts pour l'approvisionnement en matériaux et les réseaux d'acteurs locaux pour l'intervention coordonnée sur les chantiers. La question de l'économie d'énergie est donc bien reliée à l'impact sur l'environnement global et non limitée à un bâtiment, il y a aussi une prise en compte des usagers en amont et en aval du chantier : c'est ce qui définit un travail de qualité pour les holistes. L'approche holistique consiste ainsi à diminuer l'impact écologique d'une organisation et refuse de privilégier un critère de performance environnementale, ou un pilier du développement durable. Elle incite à remettre en question une vision de l'homme comme maître et possesseur de la nature et incite à développer une nouvelle éthique. L'identification de ces deux approches renvoie à des tendances d'évolution des pratiques professionnelles, et nous permet aussi d'accéder à la représentation que ces professionnels peuvent avoir de la dimension écologique de leur travail.

De façon générale dans le secteur du BTP, la priorité (toute relative à cette échelle) reste donnée à l'économie d'énergie au détriment de la prise en compte de l'environnement global et des enjeux sociaux (l'usage des bâtiments par les habitants notamment). Au niveau des organisations du travail, l'objectif écologique est traduit comme un enjeu de performance énergétique et d'économie d'énergie. Comme indiqué par les auteurs en 2017, les diagnostics liés à la construction ne sont, sauf exception, ni globaux (impact amont des matériaux, consommation énergétique basée sur les usages réels et non théoriques des bâtiments...) ni partagés (MOA, MOE, corps d'état, usagers, collectivités...) tout en étant centrés, comme nous l'avons souligné plus tôt dans la section sur l'efficacité énergétique (associée à l'évaluation des techniques d'isolation, d'étanchéité à l'air et de ventilation du bâtiment). Ce modèle implique le développement d'activités de contrôle et de renforcement des prescriptions, notamment pour coordonner les chantiers qui mobilisent différents corps professionnels. Ce constat s'illustre dans le principal programme de formation mobilisé dans le BTP (dont le recours n'est pas massif comme nous le verrons ensuite) et qui a été nommé « FEEBat » pour « Formation aux économies d'énergie dans le bâtiment ». Daté de 2008, ce programme est financé par EDF dans le cadre des certificats d'économies d'énergies (CEE) et ne concerne donc que ce champ en particulier. Il permet aux entreprises de recevoir un remboursement d'une partie des coûts pédagogiques de la formation. Par ailleurs, s'il a le mérite de réunir autour de la table l'ensemble des fédérations professionnelles du BTP, celle de la Maîtrise d'œuvre (avec l'Ordre des architectes), cinq ministères différents<sup>13</sup> ; d'être en train d'élargir son périmètre au-delà de la formation continue pour intégrer la formation initiale et l'apprentissage, ce programme n'atteint toujours pas un volume significatif de formés. Depuis sa création, environ 200 000 personnes ont été prises en charge sur une formation FEEBat (soit en moyenne 15 000 par an) et à une écrasante majorité sur le module Renov, module obligatoire pour d'obtenir le label RGE et permettre à ses clients de bénéficier d'aides publiques. « Pour ce qui est de la formation continue, c'est la réglementation qui drive. [...] Il y a une offre pour des formations non obligatoires, mais elles ne sont pas appelées. C'est aussi lié à des difficultés de budget pour les TPE-PME. » (Membre de l'équipe de pilotage du programme FEEBat).

### 2.3. Une impulsion réglementaire dominante

Nos constats font largement échos aux très nombreux travaux qui montrent que les compétences et les métiers qui intègrent des enjeux environnementaux évoluent avec des dynamiques et des contraintes portées par des acteurs au dehors de l'entreprise et/ou du secteur. Pour Gadéa (2015), analyser la question de l'écologisation du travail conduit à identifier au moins une ligne directrice : « *c'est par la voie réglementaire que la question écologique percute la plupart des groupes professionnels, l'environnement se présente comme une injonction, voire une coercition, il s'accompagne d'obligations et de contrôles, et les cheminements de cette normativité s'avèrent nombreux, plutôt que l'image linéaire de la voie, il faudrait prendre celle du bassin fluvial aux bras multiples* ». Avant même d'avoir interrogé encore les professionnels eux-mêmes, les entretiens conduits avec leurs opérateurs et leurs partenaires au sein des services de l'État font clairement apparaître que le levier réglementaire constitue l'un des principaux moteurs de la prise en compte de la transition écologique dans les entreprises. Émerge alors l'hypothèse selon laquelle la représentation sous-jacente de cette dernière peut être qualifiée de « défensive » ou « réactive » au sens d'une défense des marchés en s'alignant simplement sur les injonctions réglementaires pour ne pas avoir à revoir leur modèle dans son ensemble.

### 2.4. Un double décalage entre visions d'experts d'un côté et entreprises de l'autre

Pour autant, nos investigations mettent en lumière ce que l'on pourrait qualifier de double décalage en matière de représentation ou de prise en compte de la transition écologique entre d'un côté les experts, certains acteurs intermédiaires comme les branches et de l'autre les entreprises elles-mêmes. En effet, en s'appuyant sur l'exemple de l'étude menée dans le secteur du commerce (Observatoire prospectif du commerce, 2021), on peut illustrer un décalage entre les entreprises et des experts<sup>14</sup> convaincus de l'impact de la transition

<sup>13</sup> Depuis 2008 : ministère chargé de l'Écologie, ministère chargé du Logement. À partir de 2014 : ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports, ministère de la Culture. À partir de 2020 : ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion.

<sup>14</sup> Les experts interrogés lors de cette étude sont d'un côté des représentants des branches du commerce, quelques représentants de syndicats de salariés et de l'autre des responsables de grandes entreprises du commerce, des universitaires, des représentants

écologique sur l'activité, les entreprises, les emplois et les compétences en la qualifiant d'enjeu prioritaire pour les acteurs du commerce. Les raisons apportées sont liées à la législation et au cadre réglementaire, au comportement des consommateurs, à celui de leurs concurrents et au fait que le modèle économique actuel (davantage basé sur la vente en volume à faible coût que sur la qualité et la durabilité) soit à bout de souffle. Pour autant, quand les entreprises sont sondées directement<sup>15</sup>, 48 % d'entre elles considèrent que la transition écologique aura un faible voire n'aura aucun impact du tout sur leur activité. Seuls 6 % évoquent un impact très fort et 32 %, un impact assez fort. L'impact est donc globalement reconnu par les entreprises, mais considéré comme limité.

Un second décalage peut se lire dans le fait que de nombreuses voire très nombreuses initiatives locales, qu'elles proviennent d'entreprises, d'associations, de réseaux plus ou moins formels et institutionnels existent sans pour autant qu'elles ne soient réellement connues au niveau national et notamment au niveau des branches et de leurs opérateurs. Différentes explications peuvent être évoquées. Tout d'abord le fait que les grandes entreprises, que ces dernières évoluent dans le commerce ou dans le BTP, n'ont pas toujours intérêt à communiquer sur leurs actions au risque de livrer trop d'informations aux concurrents. En matière de RH et de formation notamment, une bonne partie d'entre elles ont leur propre observatoire et leurs propres outils et programmes de formation. Ensuite, les acteurs de branches et les OPCO ne sont pas toujours structurés au niveau local pour avoir la capacité de capter ces informations et quand ils le sont, leurs priorités et leurs moyens sont orientés vers d'autres sujets. Enfin, on peut se demander si on ne retrouve pas ici une situation voisine de celle qui a pu être mise en avant au sujet des approches compétences et de la GPEC. Si la compétence s'est institutionnalisée au cours des quinze dernières années, les pratiques en entreprise restent très largement informelles et n'emploient que rarement les termes et catégories stabilisées entre experts. En matière de transition écologique, les initiatives et actions mises en place par des entreprises peuvent être considérées par celles-ci comme relevant d'une action citoyenne plus générale alors même qu'elles vont impacter l'activité et les compétences mobilisées ou inversement être « estampillées » transition écologique sans avoir un impact réel sur l'activité de travail. De la même façon, selon la perception de la transition écologique que vont avoir les différentes parties prenantes (réductionniste vs holiste notamment, vécue comme une contrainte issue de la réglementation ou comme une opportunité), ces dernières n'emploieront pas les mêmes termes pour parler de leurs actions ni ne les rangeront dans les mêmes catégories. Ce cadre général dressé, nous allons entrer plus en détail dans chacun des trois secteurs étudiés.

### 2.4.1. Commerce : un sujet qui monte, mais une majorité d'entreprises qui se représente les impacts de la transition écologique comme limités

Les travaux impulsés par les EDEC dans le secteur du commerce montrent une évolution dans la prise en compte et la représentation de la transition écologique.

En effet, sur la période 2018-2020, l'EDEC existant ne concernait que la Fédération du commerce et de la distribution (FCD) et certaines organisations syndicales, mais n'était pas étendu à l'ensemble du champ de l'Opcommerce. L'accord-cadre de cet EDEC « Grande distribution » ne ciblait pas la transition écologique comme un enjeu prioritaire et donnait la priorité à la transition numérique en pointant le fait que « *l'avenir du secteur repose en partie sur les modalités de concurrence avec un e-commerce, moins utilisateur d'emplois que le commerce physique, et non soumis aux mêmes impôts et taxes, tout en étant accessible 24 h/24 h, 7 j/7.* » (accord-cadre national EDEC pour la branche du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire, p. 5). Toutefois, comme le montre Cassagnaud (2021), les résultats de l'étude prospective menée à cette occasion montrent un réel impact de l'évolution des attentes sociétales et environnementales, dont la probabilité d'occurrence est élevée.

Sur la période suivante, 2020-2022, c'est un EDEC « Eco Prospective » qui a été signé avec l'ensemble des 19 branches du commerce et qui est mis en œuvre par l'OPCommerce. Si nos investigations sur la genèse de cet accord montrent que c'est une impulsion des services de l'État qui a permis de mettre la thématique de la transition écologique au premier plan, les partenaires sociaux ont été assez vite convaincus, acceptant de

---

d'associations ou de réseaux d'entreprises engagés pour l'environnement (entreprises pour l'environnement, club de la durabilité) et des personnels de l'ADEME.

<sup>15</sup> 810 entreprises ont répondu à l'enquête, sur 16 500 sollicitées. L'ensemble des branches du commerce sont représentées, mais dans des proportions variables et non pondérées.



cibler explicitement la transition écologique comme objet central de l'analyse prospective. Comme nous l'indiquent nos interlocuteurs de l'Opcommerce, cette thématique se diffuse petit à petit à l'ensemble des branches (« *Pour le moment on a des signaux faibles et on va avoir l'EDEC* », avril 2021), et fait ressortir un besoin d'aiguillage pour savoir « *comment prendre la question* » (fin 2021). *A posteriori*, on voit que les travaux d'études et le guide de bonnes pratiques qui les complète pour mettre en avant « *des cas concrets de commerçants qui ont pris le virage* », ont vocation à « *démystifier et inspirer* » comme le mettent en avant les responsables de l'Opcommerce. Ces derniers voient à leur niveau des enjeux d'accompagnement et d'outillage des entreprises pour leur permettre de se saisir de la question.

Dans le commerce, la représentation des enjeux de la transition écologique est encore en construction. Elle se situe pour partie au niveau des entreprises elles-mêmes et n'est pas consolidée au niveau de la branche. Il faut également garder en mémoire que le champ de la consommation est l'un de ceux où il y a le plus de contradictions, de nœuds entre ce que les gens vont déclarer lors d'une enquête, leur « volonté » et la réalité de leurs comportements que doivent parvenir à saisir les professionnels pour les prendre en considération.

#### 2.4.2. BTP : une représentation qui reste limitée à la transition énergétique

Tout comme l'accord-cadre avec la branche de la grande distribution, le contrat d'étude prospective avec la branche des travaux publics (TP) finalisé début 2019 ne ciblait pas la transition écologique, mais le livrable fait néanmoins état de mutations écologiques importantes (Cassagnaud, 2021). Dans le cas des TP, la synthèse de ce travail n'a pas repris les éléments sur les enjeux environnementaux et ne les a pas non plus traduites en préconisations. Seul le sujet de la transition numérique a fait l'objet de prolongation. On peut en déduire que la représentation que les acteurs de la branche se font de la transition écologique ne la place pas à un niveau prioritaire. Comme le soulignait le rapport Parisot début 2019, les professionnels considèrent « *que le marché de la rénovation énergétique est encore loin d'être un marché mature* » (p. 50) et comme l'ont exprimé à la fois les services de l'État en région qui travaillent avec cette branche et un représentant d'une grande entreprise des TP, les acteurs attendent que la commande publique fasse levier. Dans le secteur du bâtiment, la logique est la même avec une attente de solvabilisation et de massification du marché *via* notamment les aides publiques aux particuliers.

On se situe toujours sur une représentation que l'on peut qualifier de réductionniste (centrée sur les économies d'énergies) et sur une dynamique « défensive » ou « réactive » largement impulsée par des leviers extérieurs et notamment réglementaires qui fait l'économie d'une réinterrogation générale de l'activité de construction à l'aune de la question environnementale.

Prévue par la Loi Évolution du logement, de l'aménagement et du numérique (ELAN) de novembre 2018, la réglementation environnementale 2020 (RE2020) vient remplacer la RT2012, et vise une action de réduction des émissions du bâtiment. Retardée d'un an pour cause de crise sanitaire, elle entre en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2022. Son objectif affiché est « de poursuivre l'amélioration de la performance énergétique et du confort des constructions, tout en diminuant leur impact carbone »<sup>16</sup>. En 2011, « *l'instauration du label RGE a boosté les demandes de formations* » (représentant FEEBat). On peut s'attendre à ce que le schéma se reproduise avec cette nouvelle réglementation et le fait qu'elle entre en écho avec d'autres actions gouvernementales dans le cadre du plan France Relance et du FNE formation notamment. Pour autant, la littérature consacrée au secteur du BTP a mis en avant des freins que l'on pourrait à nouveau retrouver (Frances & Tricoire, 2016). Cette citation de Kalck (2017) reste d'actualité : « *L'essentiel des moyens mobilisés s'attachent à limiter la consommation énergétique des bâtiments et à convaincre les maîtres d'ouvrage de fournir les efforts financiers nécessaires pour rendre solvable le marché de l'amélioration énergétique* » (p.10).

Au dire de la grande majorité de nos interlocuteurs (DGEFP/Dreets/Constructys) les professionnels du secteur savent et reconnaissent que leurs activités et leurs métiers vont être impactés par la transition écologique. C'est notamment le constat fait par l'étude de Constructys (2021) sur les mutations dans les secteurs du bâtiment et des TP. Néanmoins, ils butent encore sur des difficultés à les faire s'engager lors des contractualisations du type EDEC ou ADEC (au niveau régional) et à poser la transition écologique comme un enjeu de tout premier ordre. L'une des explications vient de la prédominance de l'approche réductionniste qui va permettre aux professionnels de considérer qu'avec l'existence du programme FEEBat « *ils ont ce qu'il*

<sup>16</sup> Pour plus de détail sur la RE2020 : <https://www.ecologie.gouv.fr/reglementation-environnementale-re2020>

*faut* », « *ils savent faire* ». Une autre explication réside dans le fait que les acteurs professionnels et notamment les différentes organisations patronales du bâtiment (FFB et Capeb principalement) entre elles et avec celles des travaux publics sont rarement réunis autour d'une même table. Au sein même de ces organisations, entre niveau national, régional, départemental des différences existent, voire au sein même des structures entre départements en charge de dimensions différentes (normes et réglementations, économie, formation...). Des divergences et conflits d'ordre politique s'immiscent dans l'ensemble des questions et aboutissent au blocage de potentielles actions sur l'ensemble du périmètre, à l'impossibilité de mettre en œuvre des évolutions d'ampleur et de construire de réelles stratégies de filière. Aucun accord EDEC n'a pu être signé au niveau national avec l'ensemble des fédérations professionnelles du secteur. La situation est plus simple au niveau régional, avec l'existence de contractualisations dans lesquelles s'engagent tous les acteurs mais pour autant le sujet de la TE reste difficile à mettre en haut de l'agenda. À titre complémentaire, on peut citer les travaux de Frances & Tricoire (2016) qui montrent comment les caractéristiques de ce groupe professionnel, réunissant des petits artisans nombreux qui se distancient des organisations professionnelles et de leurs instances nationales pour se positionner davantage dans des marchés réputationnels « locaux », expliquent le peu de succès de FEEBat et du label RGE. Le secteur du BTP est marqué par une forte hétérogénéité entre quelques majors d'un côté et une myriade de TPE-PME qui constituent le tissu local des acteurs du bâtiment. Par ailleurs, en proie à des batailles en matière de représentativité, les fédérations professionnelles se trouvent face à l'enjeu d'attirer de nouveaux adhérents. De ce fait, elles peuvent se trouver en difficulté pour construire un discours autour d'actions qui pointerait un problème de montée en compétence, lié ou non à la transition écologique.

De façon complémentaire, comme nous l'avons évoqué au début de cette section, si des initiatives existent sur les territoires, on peut faire l'hypothèse d'un décalage des registres de discours mobilisés par les experts et les représentants de branche et ceux sur lesquels s'appuient les entreprises elles-mêmes. Ces discours, tout comme ceux autour des notions de compétences, de GPEC, de RSE, peuvent paraître « *repoussoirs* » pour ces TPE et artisans du bâtiment alors que des réalités locales existent. Il est effectivement difficile d'identifier ce que l'on ne va pas nommer ou étiqueter de la même façon. Pour certains membres de Constructys on peut même se trouver face à un conflit de représentation dans le sens où toutes les entreprises n'attendent pas les branches pour avoir une idée de la transition écologique. De surcroît comme nous l'avons mentionné en début de projet, il n'existe pas pour l'heure de définition *a priori* de ce que l'on qualifie de transition écologique ou d'entreprise engagée dans la transition écologique d'où ces potentiels décalages de registres de langage mobilisés, de représentations et de pratiques.

### 2.4.3. ESS : une dynamique qui s'amplifie et s'élargit à l'ensemble des branches d'Uniformation

Au-delà des structures dont la transition écologique est le cœur de métier (recycleries, éducation au développement durable...) une réelle dynamique générale s'est enclenchée aux dires de responsables techniques de l'OPCO de la Cohésion sociale, Uniformation, dans un contexte qualifié « *d'alignement des planètes* ». Les partenaires sociaux de branche sur la base d'une convergence de différents leviers internes (apports des résultats de l'étude liée au dernier EDEC, réflexion interne des personnels de l'OPCO) et externes (orientation du FNE Formation vers la transition écologique, loi Climat et résilience, plan de relance...) se sont appropriés la thématique. Les partenaires sociaux de branches, syndicats de salariés notamment, intègrent clairement leurs actions à une grande transformation de nature sociétale vis-à-vis de laquelle tout le monde doit œuvrer, qui doit entraîner des répercussions dans l'ensemble des structures quel que soit leur domaine d'activité. Au sein de l'OPCO, les réflexions sur la transition écologique se font effectivement à l'échelle de l'ensemble des activités du secteur, mais également au niveau de l'impact écologique de l'activité de l'OPCO lui-même, voire des organismes de formation avec lesquels il travaille.

Cette dynamique actuelle prend sa source à deux moments différents et est actuellement portée par la convergence des leviers mentionnés au paragraphe précédent. En effet, en 2016, le Fond paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSP) lançait un appel à projets « mutations économiques » à destination des branches. À cette occasion, Uniformation, avait déposé un projet axé sur la transition numérique et sur la transition écologique qui a permis, concernant la seconde, de travailler la question des reconversions et d'identifier et analyser l'offre de formation et son usage. De 2018 à 2020, ce sont les travaux menés dans le cadre de l'EDEC pour l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire qui permettent de structurer l'approche et d'obtenir de premiers constats grâce à « *l'attention particulière sur les métiers de*

la transition écologique » portée dans le cadre du baromètre emploi-formation (p. 4). Sur ces bases, appuyée par les initiatives menées en interne par des techniciens de l'OPCO et par la tradition forte de mutualisation interbranche au sein de ce dernier, une dynamique propre et partagée par toutes les branches s'est initiée courant 2021. « *Maintenant c'est un sujet transverse sur lequel on embarque tout le monde grâce aussi à l'historique de mutualisation de l'OPCO* ». « *C'est vraiment un enjeu d'observation et de projets (de formation) dédiés et financés pour 2022* » (responsable observation).

Lorsque l'on compare la situation des trois secteurs investigués, différents éléments apparaissent. En ce qui concerne le secteur du commerce et celui du BTP, une situation initiale proche à savoir la signature, sur le périmètre d'une seule branche, d'un EDEC ou d'un CEP dans lequel la transition écologique n'est pas ciblée, mais dont l'étude la pointe comme une mutation importante va se prolonger de deux manières différentes. Du côté du commerce, sera signé un EDEC interbranche, élargi à tout le secteur, dans le cadre duquel la transition écologique sera l'un des deux axes *via* une partie étude et la construction d'une offre de service et de formation (EDEC Ecoprospective). Dans le BTP, l'EDEC suivant se recentre sur la transition numérique et n'engage pas l'ensemble des parties prenantes à l'échelle de l'OPCO (EDEC avec seule fédération française du bâtiment – FFB). Le troisième secteur analysé, l'ESS, a connu une dynamique impulsée par un EDEC signé avec toutes les branches dont une partie des travaux s'intéressait particulièrement à la transition écologique et dont les suites ont été une appropriation par les acteurs eux-mêmes qui prolongent sur leurs financements propres des actions en matière d'études et de formation.

Ce constat renvoie au fait que la façon dont est traitée la question environnementale au sein des branches est encadrée dans des configurations existantes, des rapports de force et de pouvoirs, des enjeux politiques qu'elle va ou non arriver à déplacer voire à transcender.

Les signes d'évolution dans les représentations que l'on a pu mettre en avant en évoquant le lancement d'études et leur prolongement en matière de construction d'offre de service et de formation vont être à présent développés.

### **3. Production de connaissances et instrumentation : des actions prévues pour 2022 à partir des travaux précédents**

Les représentations mises à jour dans les sections précédentes sont en partie construites sur la base des connaissances issues des travaux d'études et d'expertises produits par les branches elles-mêmes dans le cadre de leurs observatoires et des contractualisations avec les services de l'État dont une des fonctions et justement d'avoir un effet levier à ce niveau. Nous allons ainsi revenir sur différents travaux menés par les branches concernées par notre étude pour ensuite illustrer la façon dont elles peuvent être déclinées à travers une offre de formation élaborée au niveau de l'OPCO à destination des TPE-PME et à travers de nouveaux dispositifs d'accompagnement liés à la question environnementale, tels qu'en proposent déjà les OPCO dans d'autres domaines comme les ressources humaines.

#### **3.1. Production de connaissances**

Les travaux engagés dans les secteurs investigués aboutissent à des constats maintenant partagés par les experts et institutions intéressés à ces questions (Céreq, Onemev, France Stratégie...) :

- peu/pas de nouveaux métiers, des évolutions plus fines situées au niveau des activités ;
- des leviers réglementaires/externes qui restent encore premiers ;
- une identification encore limitée de compétences nouvelles, pour certains il s'agit plutôt d'une nécessité d'apport de connaissances nouvelles ;
- un impact de la transition écologique qui apparaît sur les métiers d'encadrement, de pilotage, de direction dans un très grand nombre de secteurs.

De façon complémentaire, nos analyses documentaires et nos investigations de terrain ont montré d'une part que des initiatives se situaient au-delà des EDEC ciblés en première instance, et d'autre part que le fait que la thématique de la transition écologique soit explicitement ciblée dans une contractualisation ou une étude n'était pas le seul critère. En effet, différents travaux dans les secteurs investigués aboutissent à la mise en lumière d'impacts forts de la transition écologique sans qu'elle n'en ait été la cible initiale (exemple Observatoire des métiers du BTP, 2021).

En matière de méthodologie déployée, les travaux restent assez classiques. Ces derniers sont réalisés par des prestataires parfois identifiés comme spécialistes des questions environnementales ou du champ emploi-formation. De façon générale, les méthodes employées sont celles de l'analyse documentaire, de l'interrogation des entreprises *via* des questionnaires (web, téléphonique) dont les taux de réponse sont parfois faibles, de l'interrogation *via* des entretiens individuels ou groupe de travail de représentants des branches concernés, majoritairement des organisations d'employeurs, et d'experts du champ. Sans bien entendu que ces travaux soient disqualifiés, on peut néanmoins pointer certaines limites concernant des investigations sur une transition telle que la transition écologique.

En premier lieu, il existe des réserves sur le fait que les entreprises aient la capacité d'identifier et de donner à voir leurs besoins en compétences de façon générale, et ce pour plusieurs raisons. Rappelons tout d'abord que la notion de compétences n'a pas de définition stabilisée. Sans une même définition, de quelle nature est réellement l'information recueillie quand on interroge les entreprises sur leurs besoins en compétence ? Deuxièmement, l'évaluation ou l'appréciation des compétences varie selon l'objectif poursuivi (Dierendonck *et alii*, 2014). Rapparté à notre étude, les entreprises doivent donc être au clair avec leur objectif économique et stratégique pour avoir la capacité d'énoncer les compétences dont elles ont besoin. Est-ce toujours le cas ? Sur quel horizon temporel cet objectif reste-t-il stable ? Dans le cadre des études que nous allons mentionner, la personne qui y répond a-t-elle connaissance de l'ensemble des éléments en la matière ? Ensuite, il n'est pas facile de définir la compétence si l'on considère qu'elle ne se manifeste qu'en réponse à une situation-problème. Ainsi, comme le pointent certains auteurs (Dierendonck *et alii*, 2014), les caractéristiques de la compétence (elle ne se donne jamais à voir directement, elle est contextuelle, elle comporte à la fois une dimension individuelle et collective, elle est construite et évolutive), son évaluation ou son appréhension ne vont pas de soi et relèvent « d'une démarche experte » et ne sauraient s'accorder avec « des approches globales et non analytiques ».

D'un autre côté, pour les grandes entreprises le sujet des compétences est stratégique, c'est un thème de distinction sur le marché et un objet de concurrence forte, il n'est donc pas naturel pour elles de le mettre sur la table de façon ouverte et collégiale. Concernant les plus petites, leurs difficultés à construire une fonction RH spécifique et professionnalisée rendent difficile la prise de recul nécessaire.

De façon plus spécifique à la question environnementale, plusieurs observateurs ont souligné lors de la série de webconférences « Transition écologique et compétences » organisée entre septembre et décembre 2020<sup>17</sup> par le Céreq et France Stratégie l'importance de l'analyse du travail. Dominique Méda souligne le besoin d'investir dans les travaux sur le niveau fin des compétences et donc du travail au sens des activités de travail réalisées par les travailleurs. De façon complémentaire, la représentante du ministère de l'Éducation nationale souligne l'importance pour les ministères certificateurs d'actualiser les référentiels et pour cela de travailler à partir d'une observation du travail, d'une observation de la formation en situation de travail pour faire évoluer ces référentiels. On peut aisément élargir cette préconisation aux certifications de branche.

Ces préconisations sont tout à fait congruentes avec les constats déjà évoqués qui montrent la faiblesse des créations de nouveaux métiers au profit d'une évolution des compétences et de leur agencement. Dans le cas d'une transition multiforme, systémique, dans laquelle on a peu de visibilité à plus long terme et dont les premiers enseignements sont justement que les changements se situent moins au niveau des métiers que des activités de travail elles-mêmes, on peut penser que les méthodes déployées dans les études prospectives comportent des limites : elles recueillent des observations avec peu voire pas d'interactions pour comprendre les réponses des entreprises et n'investissent pas dans l'observation fine de l'activité et du travail mené directement auprès des travailleurs. Comment continuer à faire l'hypothèse que les entreprises, dont une grande partie n'est pas encore confrontée à de nouvelles activités, de nouveaux marchés, à des nécessités

---

<sup>17</sup> Pour plus de détails : <https://www.cereq.fr/le-cereq-activites-scientifiques-groupes-de-travail-et-seminaires/le-seminaire-transition>

de faire évoluer leur organisation du travail, aient la capacité de renseigner les observateurs sur leurs besoins en emplois et en compétences en lien avec la transition écologique ?

Malgré ces limites, les études apportent des connaissances que confirment dans la section suivante certaines observations en entreprise comme par exemple le rôle des connaissances nouvelles pour les métiers du commerce, l'impact sur les métiers conducteur/chef de chantier dans le BTP, la prise en compte des nouvelles normes et notamment le tri des déchets.

Dans les pages suivantes sont synthétisées les principales études récentes liées à la question environnementale dans les secteurs d'investigation :

- « Le commerce au défi de la transition écologique, Impacts sur les métiers et les compétences », EDEC Eco-prospective, Commerce ;
- « Les mutations dans les secteurs du bâtiment et des travaux publics et leurs impacts sur les compétences » Observatoire des métiers du BTP ;
- « Contrat d'études prospectives du secteur des travaux publics, rapport final cadrage national » DGEFP ;
- « Baromètre uniformation emploi – Formation – Compétences 2020 », rapport national, uniformation.

### **3.1.1. « Le commerce au défi de la transition écologique, Impacts sur les métiers et les compétences »**

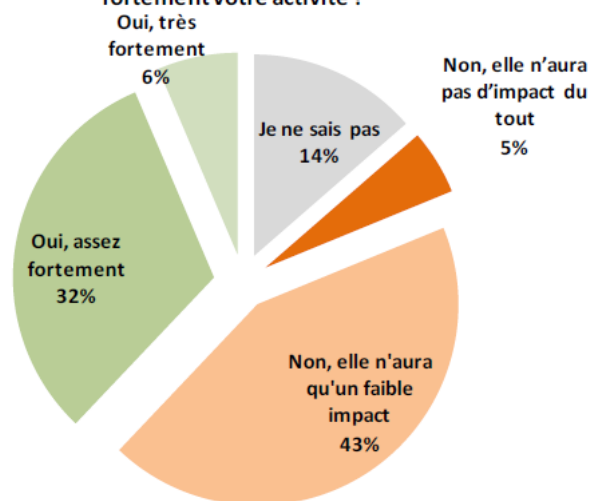
Dans le cadre de l'EDEC Eco Prospective, une étude concernant les impacts de la transition écologique sur les métiers et les compétences dans les branches du commerce a été publiée en mai 2021<sup>18</sup>. Elle concerne les 19 branches rassemblées au sein de l'Opcommerce. En introduction, il est indiqué que l'évolution des modes de consommation, les contraintes liées aux obligations réglementaires ou encore la fragilisation des modèles économiques classiques sous la pression de l'évolution des coûts des matières premières et du traitement des déchets poussent les acteurs du commerce à faire évoluer leurs pratiques et à analyser les impacts de ces transformations sur leurs métiers, les compétences mobilisées et les besoins en matière de formation et d'accompagnement des entreprises. Pour autant, en matière d'emplois, l'étude met en avant un impact quantitatif faible à court terme des évolutions liées à la transition écologique. Il s'agit d'évolutions qui vont très majoritairement affecter les activités, la façon d'exercer au sein des emplois existants. À plus long terme, les impacts sont beaucoup plus difficiles à appréhender et les acteurs ne s'y aventurent pas.

De la même façon, les entreprises elles-mêmes, en léger décalage avec les propos des experts et acteurs de branches ne considèrent pas que la transition écologique va impacter fortement leur activité. Pour près la moitié des entreprises répondantes, dont le nombre est assez faible, la transition écologique aura un faible impact ou n'en aura pas du tout.

---

<sup>18</sup> <https://www.loppcommerce.com/media/ny4d0at2/etude-transition-%C3%A9cologique.pdf>

**En conclusion, selon vous, la transition écologique va-t-elle impacter fortement votre activité ?**



654 réponses

Source : Opcommerce, 2021, p. 24.

De façon concomitante, elles n'anticipent pas de difficultés insurmontables. En effet, 35 % déclarent n'anticiper aucune ou très peu de difficultés pour s'adapter à la transition écologique quand 42 % les juge surmontables. D'ailleurs, la moitié des entreprises répondantes indiquent avoir déjà pris des mesures en ce sens : 1/3 dans le sens de la valorisation de produits plus écologiques en magasin, 29 % dans celui de favoriser des circuits courts et 19 % dans le sens d'avoir changé de fournisseurs.

Les trois leviers d'évolution cités précédemment ; évolution législative, modification des attentes et des comportements de consommation et remise en cause des modèles économiques classiques ; ont été déclinés en douze mutations qui touchent à la fois les produits vendus et la manière de vendre ces produits. Parmi elles, six sont jugées prioritaires pour le secteur du commerce et ont ainsi donné lieu à des approfondissements dans l'étude prospective.

Les six mutations prioritaires qui vont affecter le commerce :



### La seconde main

Le marché du réemploi et de l'occasion, qui consiste à donner une seconde vie aux produits, est en plein essor : le nombre de clients prêts à acheter d'occasion a doublé entre 2013 et 2016 selon l'Observatoire national des ressourceries.



### Le faire soi-même

Les consommateurs se montrent de plus en plus enclins pour participer à l'élaboration du produit fini : 24% des Français déclarent fabriquer eux-mêmes au moins de temps en temps leurs produits ménagers (Observatoire E. Leclerc, 2020).



### La logistique écologique

Face au défi de réduction des émissions de gaz à effet de serre, favoriser les mobilités écologiques devient un enjeu de plus en plus significatif : 6 Français sur 10 se déclarent sensibles à l'impact écologique de leurs livraisons (Stuart, 2018).



### Les produits locaux et responsables

La consommation de produits locaux (ou Made in France pour les produits manufacturés) est en pleine croissance : 84% des Français se disent incités à acheter un produit s'il est issu des circuits courts en 2020, selon le Credoc.



### La durabilité des produits

La transition écologique renforce la demande de produits robustes et réparables : 49% des Français citent la durabilité parmi leurs premiers critères d'achat, selon l'observatoire de la consommation responsable (Obsoco, Citeo, 2021).



### La gestion des déchets

Les commerces tendent à être de plus en plus responsables des déchets qu'ils occasionnent. Lors de l'enquête « Agissons pour l'environnement » (2020), les emballages et déchets ont constitué le premier thème cité et plébiscité par les citoyens.

Source : Opcommerce, p.12, 2021.

Les entreprises ont été invitées à quantifier l'impact attendu de ces tendances pour leur propre activité. À l'échelle du secteur du commerce, c'est la gestion des déchets qui recueille la note d'impact la plus élevée 6,2 sur 10 ; puis la logistique écologique avec 5,7 sur 10 et en troisième position l'approvisionnement local et les produits locaux et responsables avec 5,6 sur 10. Des variations apparaissent lorsque l'on affine en termes de taille d'entreprises ou de branche professionnelle. La branche du commerce à prédominance alimentaire qui fera l'objet de nos investigations de terrain se positionne de la façon suivante :

- Gestion des déchets : 6,9/10.
- Produits locaux et responsables : 6,4/10.
- Logistique écologique : 5,8/10.

Les trois tendances dominantes sont donc les mêmes, tout en étant encore plus marquées que pour l'ensemble du secteur. Nous reviendrons sur les spécificités de cette branche qui sont également évoquées dans la partie de ce rapport consacrée au secteur du commerce.

La suite de l'étude concerne la façon dont ces nouvelles tendances ou leurs approfondissements vont amener de nouvelles façons de travailler dans les commerces et donc mobiliser de nouvelles compétences. À l'instar de la majorité des secteurs d'activité, le constat est celui d'un impact général de « verdissement » de l'ensemble des métiers et activités, à un degré plus ou moins important, mais qui peut également ne concerner que l'adoption d'écogestes citoyens au sein de l'entreprise, plus que l'apparition de nouveaux métiers. Quelques-uns sont néanmoins qualifiés de métiers émergents comme entre autres démonstrateur, responsable économie circulaire, opérateur de tri, maître composteur, chef de projet valorisation des invendus...

L'analyse de l'impact sur les métiers et les compétences du secteur du commerce a été déployée sur la base d'une liste de 19 métiers représentatifs du commerce. Trois métiers apparaissent comme les plus concernés par les évolutions liées à la transition écologique, à savoir les bouchers/poissonniers, les responsables de magasin et des responsables e-commerce. En termes de compétences, celles qui sont particulièrement attendues sont : savoir identifier des produits locaux/durables, maîtriser les réglementations environnementales et savoir valoriser les produits durables.

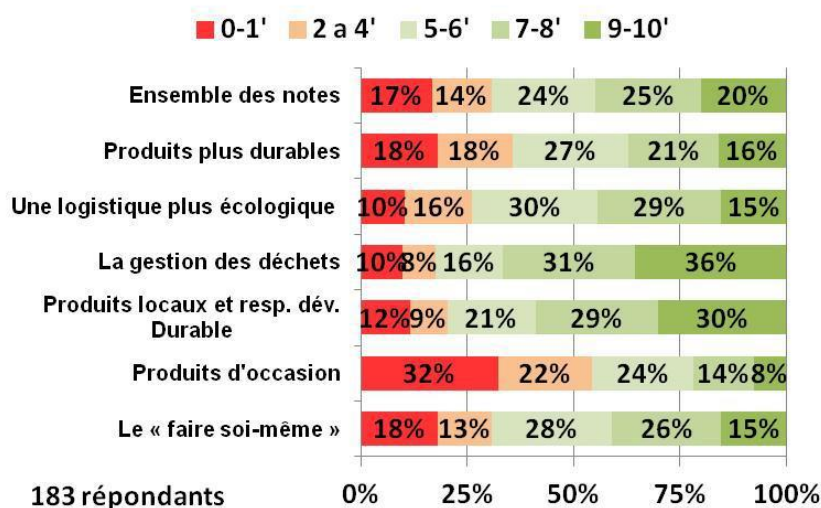
Déclinés en matière de besoins en formation, l'étude pointe des besoins concernant des modules transversaux sur la sensibilisation aux impacts environnementaux des filières et des produits, concernant les modules sur l'achat et l'approvisionnement durable et enfin sur la fin de vie des produits.

### Zoom sur le commerce à prédominance alimentaire

Parmi les branches du commerce interrogées, celle du commerce à prédominance alimentaire nous intéresse plus particulièrement faisant l'objet d'approfondissement dans le cadre des monographies d'entreprises. Cette branche compte 633 000 salariés et près de 22 000 entreprises. Dans le cadre de l'enquête menée pour le compte de l'Opcommerce, le taux de réponse dans cette branche est de 7 %. 63 % des répondants sont des supermarchés et 25 % sont des d'hypermarchés. 30 % des entreprises répondantes ont plus de 50 salariés alors que celles-ci représentent environ 16 % de l'ensemble de cette branche. Les entreprises répondantes sont donc en moyenne de taille plus importante que l'ensemble de la branche.

Globalement, les entreprises de la branche des commerces à prédominance alimentaire se sentent plus concernées que la moyenne par la transition écologique (note de 5,6 contre 5,1 en moyenne).

Parmi les conséquences suivantes de la transition écologique, notez pour chacune de 0 à 10 le niveau d'impact prévisible sur votre activité ? 0 pas d'impact, 5 impact modéré, 10 impact très important



Source : Opcommerce, p.58, 2021.

Selon elles, les éléments qui risquent d'impacter le plus leur activité sont relatifs à la gestion des déchets, au recours à des produits locaux et respectueux du développement durable et au souci d'une logistique plus écologique. On se situe ici dans un cadre qui dépasse le seul acte de vente, mais s'élargit à l'amont et à l'aval, deux segments qui semblent particulièrement impactés. Face à ces évolutions, 81 % des entreprises de la branche envisagent des difficultés pour s'adapter à la transition écologique, mais ces difficultés sont qualifiées de surmontables (48 %) ou faibles (26 %). Les difficultés citées par les commerces de la branche ont trait à la gestion des déchets, à la réduction des emballages, au surcroît de tri, aux problèmes de logistique et au coût de l'énergie.



En matière de compétences, les entreprises ne font ressortir de besoins nouveaux qu'en lien avec le recours aux produits locaux et durables ou la tendance du « faire soi-même ». La gestion des déchets ou la partie logistique plus écologique ne nécessitent quasiment pas de nouvelles compétences selon les entreprises interrogées. Comme indiqué précédemment, ces activités sont certainement déjà bien intégrées dans les pratiques compte tenu des obligations réglementaires existantes.

### 3.1.2. « Les mutations dans le secteur du bâtiment et des TP et leurs impacts sur les compétences »

Publiée en janvier 2021 par l'Observatoire des métiers du BTP, l'étude concernant « Les mutations dans les secteurs du bâtiment et des travaux publics et leurs impacts sur les compétences » n'avait pas pour objet premier les mutations liées à la transition écologique. Pour autant, et comme cela apparaît être souvent le cas, celle-ci s'impose dans une grande partie des études alors que jusqu'ici les partenaires sociaux n'en faisaient pas un objet d'étude en tant que tel à l'inverse de la thématique des métiers en tension, des difficultés de recrutement, de reprise des entreprises... Dans le cas de cette étude deux registres de mutations ont été mis en avant, ceux liés aux évolutions techniques et numériques et ceux liés à la transition énergétique et écologique. Ce sont ces derniers que nous allons évoquer ici.

Six grandes tendances sont identifiées dans l'étude, à partir d'une analyse documentaire et d'entretiens qualitatifs menés par le prestataire, elles sont qualifiées au regard de leur probabilité d'occurrence et de leur niveau d'impact sur les métiers.

	Occurrence	Niveau d'impact sur les métiers
La multiplication des exigences de performances énergétiques et environnementales des infrastructures	Très probable	Fort
Le développement de la rénovation des bâtiments existants	Probable	Fort
Les changements de systèmes constructifs, matériaux (bois, matériaux recyclés...) et systèmes énergétiques (pompes à chaleur...)	Probable	Fort
La circularisation des bâtiments, des produits et des matériaux (réemploi et recyclage)	Très probable	Fort
Le développement de la construction hors site (fabrication en amont des pièces/éléments assemblées sur le chantier)	Très probable	Fort
Le développement de nouveaux matériaux et équipements	Peu probable	Fort

Source : Observatoire des métiers du BTP, 2021.

Au sein de ces six thématiques, celles qui sont présentées comme ayant des implications les plus importantes sont les exigences en matière de performances énergétiques, le développement de la rénovation de l'existant et les changements de systèmes constructifs, matériaux et systèmes énergétiques. Ces trois tendances sont assez clairement liées à des domaines dans lesquels la réglementation ou l'incitation *via* des labels donnant accès à des aides pour les clients sont majeures et apparaissent comme des leviers essentiels aux évolutions au sein des entreprises.

### *Contrat d'études prospectives du secteur des travaux publics*

Dans l'étude prospective consacrée aux travaux publics inscrite dans le cadre du contrat d'études prospectives 2019-2021, un état des lieux environnemental est réalisé en pointant les textes réglementaires qui impactent en profondeur le secteur : Charte de l'environnement, Code de l'environnement, Grenelle de l'environnement, loi SRU, règlement REACH, stratégie nationale bas carbone (SNBC). Il met également en avant l'importance des infrastructures en tant que leviers d'atteinte des objectifs environnementaux à l'horizon 2030 affichés par la politique publique notamment par la loi de transition écologique pour la croissance verte et les investissements financiers d'ampleur qu'estiment nécessaire les professionnels du secteur (8 milliards d'investissement supplémentaires par an). Plusieurs niveaux de l'activité des TP sont impactés : le choix de matériaux naturels, la question de l'impact énergétique des chantiers (niveau de consommation, type d'énergie...), celle de la gestion des déchets, des impacts sur les sols et l'eau (consommation, risques de pollution...), des impacts sur la biodiversité et les paysages ou encore la question des nuisances des chantiers (poussières, nuisances sonores...). Si de nombreuses innovations technologiques existent pour répondre à ces enjeux, l'absence de filières structurées limite drastiquement les évolutions (on peut citer l'exemple de la filière du recyclage de béton) et nécessiterait notamment une impulsion forte donnée par la commande publique.

Un point de tout premier plan en ce qui nous concerne est le suivant. Le CEP réalise une description de l'impact sur les métiers : plusieurs métiers vont être impactés par la transition écologique, sans toutefois que cet impact se traduise par le renforcement ou l'émergence de compétences nouvelles. Le CEP travaux publics, qui fait état des nombreux enjeux environnementaux et d'innovations, notamment avec l'utilisation de matériaux recyclés, mentionne expressément des évolutions de métiers (chef de chantier, conducteur de travaux) en lien avec les réglementations environnementales, sans pour autant les traduire par de nouvelles compétences ou un renforcement des compétences actuelles. À titre d'exemple, s'il est indiqué que « les métiers de l'encadrement de chantier sont tout d'abord impactés par l'évolution des attentes des maîtres d'ouvrage et l'accroissement des contraintes » (CEP TP, 2019, p. 55), l'impact environnemental est noyé au milieu des autres contraintes et de la même façon, pour les métiers « proches du chantier », tel que le chef d'équipe, aucune référence aux enjeux de la transition écologique identifiés dans le CEP ne semble contribuer à l'évolution des métiers apparaît sans effet particulier. Ces derniers ayant déjà pour compétence d'« *appliquer et faire appliquer par l'équipe les procédures de protection de l'environnement et de tri sélectif des déchets du chantier.* » (Cassagnaud, 2021, p. 34.) Enfin, les seules indications en matière de nouveaux métiers ou nouvelles fonctions sont faites en lien avec la digitalisation et les innovations technologiques.

Depuis les travaux de 2021 autour des mutations, la transition écologique n'a pas fait l'objet de travaux spécifiques de l'Observatoire des métiers du BTP. À l'instar de ce que nous avons signalé ici, l'étude récente sur « Les services aux clients » évoque comme contexte le fait que : « *Le bâtiment et les travaux publics connaissent des transformations majeures liées aux évolutions technologiques, numériques et à la transition écologique. Ces changements entraînent le développement de nouveaux produits, systèmes et procédés nécessitant davantage d'accompagner le client.* » La transition écologique, la question des nouveaux produits ou procédés ne sont à nouveau pas abordées frontalement comme l'enjeu central du secteur pour les années à venir.

### 3.1.3. Baromètre Uniformation Emploi – Formation – Compétences 2020

Dans le texte de l'accord-cadre national EDEC Économie sociale et solidaire 2018-2021, le premier axe « Outiller la veille prospective compétences » comporte une action qui consiste à « mettre en place un baromètre emploi formation afin d'identifier les besoins en emplois et en compétences par métier prioritaires ou en tension, avec une attention particulière sur les métiers de la transition écologique » (p.4). Basé sur une enquête auprès des structures adhérentes d'Uniformation – Opco de la Cohésion sociale, ce baromètre a permis d'établir les premiers constats liant transition écologique et emploi dans le secteur de l'ESS de façon générale.

L'axe choisi était celui des changements déjà à l'œuvre et non des perspectives d'impacts de la TE. De ce fait, les questions posées aux structures concernaient la période des trois dernières années. Pour ce qui est de l'existence d'impacts sur leur activité, 29 % des structures ont répondu par l'affirmative. Ces chiffres vont de 68 % pour les structures des Régies de quartiers et de 57 % pour celles des offices publics de l'habitat à seulement 15 % pour les missions locales et PAIO et 18 % pour l'aide à domicile. Si on regarde maintenant la question des métiers impactés, il apparaît qu'ils se situent autant dans les métiers supports que dans les métiers « cœur de métiers ». Parmi les premiers se sont les personnels de direction qui sont les plus impactés (31 % des structures les citent), viennent ensuite les agents de nettoyages (25 %) et les chargés de développement/mission/projet (22 %). Pour les seconds, le métier d'animateur socioculturel est le plus impacté, 28 % des structures le citent. De façon générale, ce sont les mêmes métiers qui sont amenés le plus à évoluer, quelle que soit la cause de ces évolutions. Le constat d'une prééminence des impacts de la transition écologique sur les métiers de direction des structures n'était pas du tout attendu par les acteurs de la branche ou de l'OPCO.

À partir de ces enseignements, appuyés sur la dynamique générale autour de la transition écologique au sein de l'ESS que nous avons pointé ci-dessus, le baromètre emploi-formation de l'année 2022 va prolonger les questionnements en pointant, pour les deux principaux métiers pour lesquels les structures souhaitent recruter, les principales compétences liées à la transition écologique attendues par celles-ci (mettre en œuvre la réglementation et des normes, connaître les gestes professionnels en cas de changements climatiques, éco-conduire, éco-nettoyer, définir une stratégie d'achats durables, savoir trier les déchets...).

De façon concomitante, sur l'année 2022, Uniformation envisage de lancer une étude de terrain pour approfondir les constats issus du baromètre Emploi Formation de 2020. Il s'agira de construire une cartographie des activités en lien avec la transition écologique à partir d'une entrée en trois groupes de métiers : 5 métiers présents dans les structures qui interviennent dans le secteur des éco-activités (exemple de l'agent valorisé), 5 métiers transverses à leurs différentes branches (exemple de l'animateur socioculturel) et enfin l'ensemble des métiers supports (une dizaine de métiers allant des postes de direction, à l'accueil, la comptabilité...) qui sont apparus comme particulièrement impactés aux dires des structures dans l'interrogation 2020.

Cette section revenait sur la production de connaissances en matière d'impacts de la transition écologique sur les emplois et les compétences issue des travaux menés par les acteurs des secteurs investigués. Au-delà de cette dimension « étude », on recense des initiatives en matière d'offre de formation (ingénierie, déploiement, offre) et d'offres de services et d'accompagnement des entreprises.

## 4. Au-delà de la production de connaissances, quels prolongements en matière de formation ? Quelle opérationnalisation ?

Nous présenterons dans un premier temps l'aspect « offre de formation à visée environnementale » dans le contexte des trois secteurs d'activité avant de nous arrêter ensuite sur les initiatives en matière d'accompagnement des entreprises qui, à ce stade, sont en construction. Nous rappelons ici qu'il ne s'agit pas d'une revue exhaustive des dispositifs existants, mais bien d'un état des lieux au niveau national de la branche et de ses opérateurs, les OPCO.

### 4.1. Offre de formation à visée environnementale

De façon plus ou moins récente ou en cours de construction et de capitalisation, il existe des formations identifiées comme ayant une visée environnementale dans les trois secteurs.

Dans le secteur de l'ESS, si un état des lieux des formations liées à la question des reconversions en lien avec la transition écologique avait été produit entre 2016 et 2018 dans le cadre des appels à projets « Mutations économiques » du FPSPP, ce n'est que récemment que la question environnementale est affichée en tant que telle comme axe prioritaire des formations mutualisées d'Uniformation. Jusqu'ici les formations existantes liées à la question environnementale sont des formations courtes, apportant des compléments à des métiers et activités existantes. Elles sont très majoritairement liées à l'évolution des réglementations, à la demande des usagers ou à l'évolution de la demande de certains commanditaires.

Aujourd'hui, pour donner suite aux travaux présentés ci-dessus et à l'engagement de l'ensemble des partenaires sociaux de la branche autour de cette thématique relatée dans la première section de cette partie, le dispositif « Plan de développement des compétences des entreprises de moins de 50 salariés » d'Uniformation voit apparaître un axe de financement prioritaire pour l'année 2022 ciblé sur la transition écologique. Les partenaires sociaux ont validé ces axes fin 2021 et ont alloué un montant significatif à leur lancement sur les budgets du premier semestre 2022. Il s'agit du 2<sup>e</sup> montant le plus important qui soit associé à un axe transversal en matière de formation, sachant qu'un abondement de l'enveloppe initiale est envisagé à mi 2022 en fonction des demandes. Cette offre se structure en quatre briques qui se déclineront ensuite en actions de formations précises.

#### Brique 1 « Cœur d'activité » :

- Éco-nettoyage : utilisation de produits écologiques, réduction de l'utilisation de l'eau, tri sélectif des déchets.
- Économie circulaire : solution de réemploi, réutilisation et réparation.
- Aménagement du territoire ou d'espaces verts durables : mise en place de projets territoriaux d'éco-quartiers, aménagement urbain, biodiversité, création de coulées vertes.

#### Brique 2 « Éco-gestes et sensibilisation » :

- Sensibiliser et éduquer au développement durable et à l'environnement : formation de guides nature, actions de préservation du patrimoine naturel, lutte contre le gaspillage, protection de la nature, écocitoyenneté, éducation au développement durable, consommation responsable.
- Connaître les gestes professionnels permettant de faire des économies d'énergie, d'eau ou de matières premières, savoir trier les déchets en vue de leur valorisation.
- Connaître les gestes professionnels à suivre en cas de changement climatique (canicule...).
- Éco-conduite, plans de déplacement et circulations douces.

### **Brique 3 « Conformité, réglementation et norme » :**

- Mettre en œuvre la réglementation et les normes qui s'appliquent à la structure : rénovation et mise aux normes énergétiques du patrimoine, éco construction et éco gestion de bâtiments.

### **Brique 4 « Stratégie entreprise » :**

- Stratégie d'entreprise : définir sa stratégie d'achats durables, savoir communiquer sur les efforts de votre entreprise en matière environnementale.

Il s'agit d'accompagner une dynamique dans l'ensemble des structures du secteur bien au-delà de celles pour lesquelles les questions de transition écologique sont au cœur de l'activité.

De façon concrète, depuis la fin de nos travaux d'investigation, une offre de formation dite « clés en main » est proposée par Uniformation. Celle-ci propose des formations de différente nature adaptées à l'ensemble des activités ou plus spécifiques à certaines (définir une stratégie de développement durable ; sensibiliser à l'éco-responsabilité dans les activités d'accueil ; quels leviers pour ma politique éco-responsable ? ; maîtriser les enjeux de la RE2020 ; animer un jardin collectif, un jardin partagé ; renforcer son dispositif de gestion de crise ; vivre et agir dans son quartier, son village, sa ville ; la rénovation et adaptation des logements).

La situation est singulière dans le secteur du BTP, car il existe une offre de formation déjà ancienne en matière d'économie d'énergie, largement liée au cadre réglementaire et à la conditionnalité des aides publiques en la matière. Pour autant, le recours à cette offre est loin d'être massif et peu de choses existent au niveau de la branche pour une approche plus globale de la question environnementale.

Le programme FEEBat existe depuis 2008. À ce jour, il concerne des formations continues aux économies d'énergies, à destination des professionnels du bâtiment. Cette finalité consubstantielle du co-financement par EDF dans le cadre des certificats d'économies d'énergie (CEE) n'a pas vocation à évoluer. Les formations présentes ont plutôt un caractère théorique et sont orientées vers l'accès à un marché plus que vers la construction de compétence (Kalck, 2017). Elles suivent une logique d'incitation financière venue d'en haut, notamment autour du label RGE nécessaire pour l'accès des clients aux aides publiques. Les professionnels du bâtiment considèrent majoritairement cette offre comme satisfaisante. Néanmoins les volumes formés restent assez limités. Sur le programme de formation de Constructys c'est entre 2 et 2,5 % des formations qui sont destinées à la transition écologique.



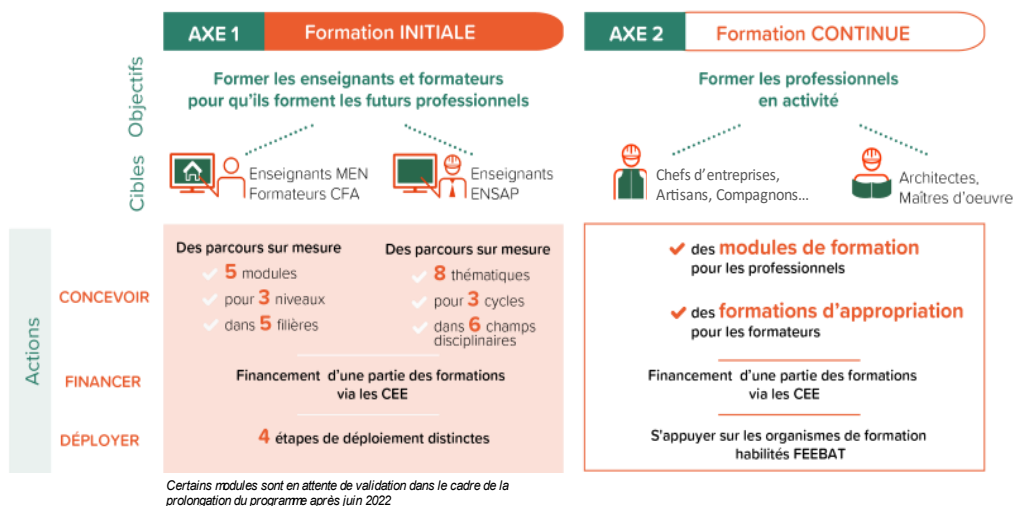
1 programme

1 thématique, 2 axes

2 missions

Formation à la rénovation énergétique

De la conception des formations à leur déploiement



Les porteurs du projet FEEBat tentent de relancer le programme et d'insuffler un certain renouvellement. D'un côté le ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion a intégré le comité de pilotage de FEEBat en 2021, et des échanges ont lieu avec l'association française des industries des produits de construction. D'un autre côté, des travaux sont initiés depuis 2018 pour ajouter à l'axe formation continue un axe formation initiale. Celui-ci doit couvrir à la fois la formation sous statut scolaire et l'apprentissage d'où un rapprochement à cette occasion avec le CCC-A BTP et les écoles d'architectures. L'objectif est la formation des enseignants et formateurs de l'Éducation nationale, des CFA et des ENSAP, afin qu'ils puissent former les futurs professionnels. Les modules de formation seront conçus par le programme FEEBat, financés en partie *via* les CEE et ensuite déployés sur l'ensemble du territoire. Des évolutions quantitatives devraient donc se faire sentir à terme, mais sur la partie formation continue, l'enjeu reste la massification du recours au programme au sein des professionnels en activité. Cet état de fait est corroboré par les chiffres issus des analyses quantitatives présentées en section 1, produites à partir de l'enquête DEFIS du Céreq, et qui montrent que 16 % des formations sont des formations visant à la prise en compte de normes environnementales, et celles-ci sont avant tout des habilitations ou autres certifications réglementaires transversales aux métiers ou activités de travail.

Les forces sur lesquelles peut s'appuyer le programme FEEBat sont un financement clair et pérenne, un pilotage qui a pris son indépendance vis-à-vis du financeur EDF et le fait qu'ils réunissent l'ensemble des acteurs professionnels du secteur, les ministères et l'ADEME. Pour autant, les pilotes du projet en ont pointé quelques limites à savoir le fait que le programme ne touche pas les publics en reconversion depuis d'autres secteurs que le BTP ou en retour à l'emploi du fait de formation trop courte et nécessitant des prérequis importants ; le manque d'enseignants formés et le manque d'attractivité du secteur auprès des jeunes.

Au-delà de ces limites, on peut faire l'hypothèse que le caractère ancien du programme, l'absence de difficultés de financement permettent à la profession de « *ne pas trop se poser de questions* », de « *se reposer là-dessus pour ne pas chercher à innover, renouveler, élargir le périmètre et les questionnements* » (chargé de mission, DREETS). L'orientation du programme FEEBat vers les économies d'énergies reste en phase avec la vision plutôt réductionniste de la transition écologique qu'ont les acteurs de la branche.

Si le programme FEEBat est emblématique, Constructys propose un nombre de formations liées aux transitions écologique et énergétique plus large que ce dernier, couvrant des domaines comme les enveloppes et parois du bâti, la conception et les études, le management, les diagnostics – contrôle et mesure... pour autant, tout comme FEEBat les volumes restent limités (autour de 2500 à 3000 formations sur 250 000 formations financées annuellement dans le cadre du Plan de développement des compétences).

En ce qui concerne le commerce, il n'y a pas encore d'offre de formation mutualisée au niveau de l'OPCO concernant la transition écologique. À ce stade, les travaux portent sur une exploitation fine et des approfondissements des constats et préconisations du rapport d'étude présenté ci-dessus. En effet, pour l'OPCO l'enjeu est de faire la part des choses entre un réel besoin de compétences ou plutôt de connaissances nouvelles : connaissances de nouveaux produits et des produits locaux, connaissances sur leur origine, connaissances en matière de réglementation, de labels et certifications produits. C'est cette question que cherche à approfondir l'Opcommerce et plus particulièrement son service « certification » à partir des conclusions de l'étude (peu de nouveaux métiers, verdissement général, besoin d'apport de connaissances nouvelles pour mettre en œuvre différemment des compétences préexistantes). Avant d'imaginer l'élaboration de nouvelles formations ou de nouvelles certifications, il s'agit pour eux de croiser les six tendances les plus impactantes (voir ci-dessus) avec les trois moments de l'activité du commerce (achat, vente et logistique) pour approfondir le recensement des besoins apparus dans les différentes branches et les mettre en relation avec l'ensemble des certifications, puis des formations existantes. L'une des hypothèses étant que la nécessité de nouvelles certifications n'est pas avérée à ce stade au regard du peu de métiers qui peuvent réellement être qualifiés d'émergents et du fait que le besoin semble aller autant, voire plus, vers un besoin d'apport de connaissances nouvelles plus que de compétences nouvelles dans le secteur du commerce. Il s'agit donc d'apprécier l'opportunité réelle de création de certifications et/ou de formations.

Ce travail, débuté en novembre 2021 a *in fine* donné lieu à la publication sur le site de l'Opcommerce d'une cartographie des formations certifiantes et non certifiantes en lien avec la transition écologique. Cet outil, destiné aux entreprises et aux salariés eux-mêmes, leur permet de choisir dans la liste des 22 métiers représentatifs du commerce, celui pour lequel une formation en lien avec la transition écologique les intéresserait. Différents filtres sont ensuite proposés pour affiner la recherche. Une fois celle-ci lancée, elle permet d'accéder aux informations clés concernant la formation, son caractère certifiant, sa localisation...

## 4.2. Offre de services aux entreprises

Comme l'avaient montré Moysan-Louazel, Podevin *et alii* (2018) les OPCA, quelques années avant leur transformation en OPCO, avaient déjà vu le développement d'une nouvelle activité de conseil et d'ingénierie ajustée aux attentes des entreprises. La loi « Avenir professionnel » de 2018 recentre leur mission, à côté du développement de l'apprentissage, sur l'accompagnement des entreprises et le service aux branches professionnelles. Avec la loi « Climat et résilience » l'accompagnement aux entreprises englobe dorénavant l'information « sur les enjeux liés à l'environnement et au développement durable » et l'accompagnement « de leurs projets d'adaptation à la transition écologique, notamment par l'analyse et la définition de leurs besoins en compétences » (article L. 6332-1 du Code du travail).

Les OPCO des secteurs investigués ont, chacun à leur niveau, commencé à réfléchir voire à initier des actions pour répondre à cette nouvelle mission.

Dans le secteur du commerce, dans le cadre du premier axe de l'EDEC Eco prospective, après les fiches actions 1 et 2 qui concernent le volet étude puis le volet ingénierie de formation/certification, les troisième et quatrième fiches actions concernent la conception d'une offre d'accompagnement auprès des entreprises. Ainsi, à partir de l'étude intitulée « le commerce au défi de la transition écologique » publiée en mai 2021, le service « Offre de service et innovation » travaille à l'élaboration de « *diagnostic de l'environnement et des pratiques écologiques de l'entreprise* » qui devra « être déclinable en plan d'actions et accompagnement vers une labellisation à identifier ». Il est précisé que « *sous-jacente à cet accompagnement, une sensibilisation-formation à l'écologie par l'économique est effectuée auprès du dirigeant* ». De façon complémentaire, il est envisagé « *dans un cadre expérimental, afin d'accélérer la transition écologique, (de) financer des actions de formation faisant intervenir des experts de la transition écologique en direction des TPE/PME* » (accord-cadre

national, p. 12). On assiste ici à la diversification en cours de construction de l'offre d'accompagnement que propose l'OPCO.

Au sein de Constructys comme d'Uniformation, les techniciens de l'OPCO ont mis en place des espaces de travail interne afin d'alimenter cette nouvelle mission d'accompagnement en lien avec la TE.

Le « Pôle projets et études » d'Uniformation s'est renforcé au printemps 2021 avec l'arrivée d'une chargée de projets et études, qui au-delà du suivi du baromètre Emploi Formation, a en charge les projets relatifs au numérique et à la transition écologique. Les réflexions en cours au sein du pôle, s'appuient sur l'existant en matière de formation (collective et propre aux différentes branches plus ou moins avancées sur le sujet selon leur activité) et ont pour objectif d'aider les structures à construire « *une feuille de route en fonction de leur situation/niveau d'avancement à toutes avec leur public salariés et bénévoles* » (responsable pôle projet et étude). Il y a clairement pour eux un « *enjeu de connaissance pour affiner les pratiques, les outils* » et identifier « *là où il y a un enjeu et là où notre action doit porter de façon prioritaire, car certains secteurs sont déjà bien avancés* » (exemple des structures de l'habitat). Pour conduire ces réflexions, le choix a été fait de lancer un groupe de travail inter directions qui regroupe les conseillers de branches, une partie du pôle ingénierie de formation, des représentants des directions régionales, le pôle « projets et études » et les responsables de la direction des ressources. La participation et l'intérêt pour ce groupe de travail sont montés crescendo au cours de 2021. Les animateurs ont vu un effet de la Loi « Climat et résilience ». Un des premiers objectifs est de recenser l'existant au sein des différentes branches que ce soit en matière d'actions de formation, d'outils, de ressources, d'actions de terrains existantes... liés aux enjeux emplois formation de la question environnementale pour mieux recueillir et identifier les besoins, les manques. En parallèle, un travail de définition commune sur « *qu'est-ce que la transition écologique ?* » vise la construction d'une culture partagée sur ce thème. « *On dit transition écologique. On dit développement durable. Quelles nuances/différences ?* » (Membre du groupe de travail).

De façon un peu similaire, mais au moment de nos échanges non soutenue officiellement par les partenaires sociaux de branche, les techniciens de Constructys avaient initié des réflexions. « *À notre niveau, en interne, mais ce n'est pas encore validé par les partenaires sociaux, on a commencé à réfléchir sur les outils, l'offre de service qu'on pourrait développer en fonction des volontés individuelles des membres de l'équipe. On a commencé par recenser toute l'offre de formation liée à la transition écologique (Feebat, l'ensemble des modules, mais également au-delà aussi sur déchets...) afin d'outiller les conseillers sur le terrain, en région, pour qu'ils puissent s'y référer lors des échanges avec les entreprises.* » (Membre de l'équipe Constructys.) Cet outil s'organiserait en dix domaines de formation et dans chacun d'eux des exemples de formations seraient détaillés.

Par ailleurs, un baromètre des formations financées par Constructys est établi annuellement et il est prévu que début 2022 les équipes le déclinent sur les formations environnementales.

Au sein d'Uniformation, on peut aussi noter la volonté des techniciens et des partenaires sociaux d'appréhender la façon dont l'OPCO pourrait lui-même, en lien avec son activité, revoir et interroger ses pratiques en matière de transition écologique. Un des axes de réflexion est celui de « *(notre) influence sur les pratiques des organismes de formation. Comment nos organismes de formations dans les pratiques, la logistique, la conduite de la formation sont-ils sensibles à la transition écologique ? La prennent-ils en compte ? Est-ce qu'on pourrait avoir un rôle d'acheteur "plus vert" ?* » (Membre de l'équipe Uniformation.)



## Conclusion : le prisme des compétences pour accompagner les entreprises vers la transition écologique est-il réellement le bon ?

De nouveaux éléments dans les contextes politique et réglementaire ainsi que dans les dispositifs publics tendent à accroître la dynamique de prise en compte et de prise en charge de la question environnementale dans le champ emploi-formation. De façon classique, au-delà des textes publiés et des annonces, se pose la question de leur effectivité que nous avons cherché à questionner au plus près de l'activité dans nos monographies d'entreprises.

Ce nouveau contexte est sans doute à l'origine des prémisses d'organisation pour la prise en charge de la transition écologique que l'on observe au sein des OPCO. Pour autant le portage politique par les partenaires sociaux en relais des techniciens reste encore variable. Il n'est ni systématique et ni extrêmement fort alors que celui-ci est impératif pour que les actions aient une réelle ampleur, un réel effet et une pérennité suffisante. Par ailleurs, la conception réductionniste de la transition écologique est peu questionnée, un travail de confrontation de celle-ci est prolongé avec les entreprises et salariés interrogés dans le cadre des monographies d'entreprises présentées dans les parties suivantes du rapport.

En matière de production de connaissances, les travaux initiés par les partenaires sociaux de branches, ici présentés, confirment les constats antérieurs et plus généraux et corroborent de notre point de vue de notre approche consistant à analyser et appréhender les impacts de la transition écologique au niveau des activités de travail et pas seulement des métiers.

Des prolongements et une volonté de diffusion large sont en construction en matière d'offre de formation et d'offres de services aux branches et aux entreprises dans les secteurs investigués, qu'ils soient récents ou plus anciens, mais restent majoritairement calqués sur des méthodes et des types de dispositifs existants dont une partie de la légitimité et de l'efficacité est questionnée (Nivet, 2013, 2019).

De façon un peu décalée, au vu des résultats des études qui de façon majoritaire ne mettent pas en évidence l'apparition ou la probabilité à court terme de l'apparition de nouveaux métiers, voire dans certains cas de nouvelles compétences, on peut interroger la pertinence de travailler la question sous sa forme actuelle, à savoir celle de l'impact de la transition écologique sur les compétences. Ne serait-il pas pertinent de faire porter les moyens d'études et d'investigations sur la question de l'organisation du travail, de l'environnement de travail et également celle des nouveaux produits en amont, de la destinée des produits en aval et d'une certaine façon de permettre au sein de l'entreprise une interrogation sur la question de la « philosophie » dans laquelle s'inscrit l'acte productif ? À ce stade, on construit ou *a minima* on entretient le mirage de traiter la question de la transition écologique par l'identification de quelques métiers nouveaux, de compétences à faire acquérir aux salariés, tout à fait dans la lignée de ce que l'on appelle la vision réductionniste de la question environnementale.

Le prisme des compétences est-il réellement le bon ? Le déclenchement d'une action de l'entreprise ou d'un ensemble d'acteurs sur un territoire est majoritairement lié à l'accès à un marché, à de nouvelles technologies ou à l'identification d'un problème commun. Ne faut-il pas revenir aux dimensions de stratégies des entreprises dans un sens plus large, pour ensuite partir des activités économiques avant de s'intéresser aux compétences ?

## Bibliographie

### Accords-cadres :

Accord-cadre national EDEC pour la branche du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire, 2018-2020, 15 p.

Accord-cadre national EDEC pour les branches du commerce – EDEC Eco-prospective commerce, 2020-2022, 34 p.

Accord-cadre national EDEC pour l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire, 2018-2020, 19 p.

Accord-cadre national EDEC pour la branche des travaux publics, 2019-2021, 10 p.

Accord-cadre national EDEC dans le secteur du bâtiment, 2019-2021, 22 p.

### Rapports/études/articles/ouvrages :

Bugada, A., Cohen-Doncimoni, V., Martinez, A., Monteillet, V. & Vanuls, C. (dir.) (2021) *Négociation collective et environnement*. New York : LexisNexis.

Cassagnaud, C. (2021). Transition écologique, emploi et compétences. Analyse du dispositif « Engagement de développement de l'emploi et des compétences ». Rapport stage au sein de la MADEC/DGEFP.

Cayre, P., Drouilleau-Gay, F., Kalck, P. & Landivar, D. (2017). *L'émergence de pratiques écoresponsables : analyses dans le bâtiment, la méthanisation et le transport-logistique*. Marseille : Céreq, coll. « Céreq Études » (n° 7).

Dierendonck, C., Loarer, E. & Rey, B. (2014). *L'évaluation des compétences en milieu scolaire et en milieu professionnel*. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.

DGEFP – Fédération nationale des travaux publics (2019). *Contrat d'études prospectives du secteur des travaux publics*. Rapport final cadrage national (janvier, 164 p).

Frances, J. & Tricoire, A. (2016). Rénover plus vert : les obstacles à la « montée en compétences » des artisans du bâtiment. *Formation Emploi*, 135, 93-114.

Gadea, C. (2015). Logiques professionnelles et problématiques environnementales. *SociologieS* [en ligne]. *Dossiers* (mis en ligne le 26 mai 2015).

Kalck, P. (2017). *L'apport des associations d'écoconstruction au verdissement du secteur du bâtiment*. Marseille : Céreq, coll. « Céreq Études » (n° 8).

Moysan-Louazel, A., Podevin, G., Quintero, N. & Tuchsirer, C. (2018). Dès 2014, une profonde mutation de l'offre de services des OPCA. *Céreq Bref*, 362.

Nivet, B. (2019). Les destinées multiples d'un dispositif d'intervention RH à l'épreuve des configurations de petites entreprises. Dans Bentabet Elyes (coord.), Gadille Martine (coord.). *Les Mondes sociaux des TPE et PME. Modèles et logiques d'action*. Co-édition, Marseille/Toulouse : Céreq/Octarès.

Nivet, B. (2013). *L'actionnabilité des dispositifs institutionnalisés d'incitation à la GRH dans les PME*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université d'Auvergne – Clermont-Ferrand I.

Observatoire des métiers du BTP. (2021). *Les mutations dans les secteurs du bâtiment et des travaux publics et leurs impacts sur les compétences*. Janvier 2021.

Observatoire prospectif du commerce – OpCCommerce. (2021). *Le commerce au défi de la transition écologique. Impacts sur les métiers et les compétences*. Mai 2021.

Uniformalion. (2020). *Baromètre unification emploi – formation – compétences*. Rapport national.

## Section 2, sous-section 2

### De la RSE à la transition écologique, des chemins de traverse ?<sup>19</sup>

#### Introduction

La question de la responsabilité sociétale de l'entreprise qui va être abordée dans cette sous-section nous semble constituer un axe d'analyse complémentaire à ce qui a été développé dans la section précédente ; en effet il s'agit de démarches par lesquelles l'entreprise cherche à limiter *via* des actes gestionnaires le poids de ses externalités négatives, démarches qui s'ajoutent ou se substituent aux dispositifs proposés par exemple par les branches tel qu'ils viennent d'être exposés, ou encore d'autres acteurs, qui seront désignés comme « parties prenantes » dans la suite.

#### 1. De la question de l'écologisation à l'intérêt pour la RSE

Pour mémoire dans le cadre de cette recherche, pour élaborer nos hypothèses nous repartons du constat antérieur d'« une question encore peu étudiée en dépit de son évidente actualité, celle de la diffusion des préoccupations environnementales dans des mondes du travail diversifiés, qui déborde les seuls domaines et secteurs qui ont émergé et se sont développés autour d'enjeux explicitement environnementaux » (Demazière, 2015, p.3). Nous partageons bien sûr ce constat à date, et avançons avec l'hypothèse que ces préoccupations environnementales font aujourd'hui l'objet d'une attention que nous imaginons comme transversale au sein des mondes du travail.

En d'autres termes, nous nous intéressons aux modes d'écologisation du travail au-delà du cadre des seules éco-activités. La transition écologique est envisagée comme transformation structurelle des modes de vie et de production : de nouveaux besoins se font jour, de nouvelles façons d'y répondre émergent, d'où l'hypothèse que des manières de travailler différentes pourraient voir le jour, avec des questions de GRH afférentes à ces nouvelles façons de produire.

Didier Demazière note également que « *une première dimension de ces évolutions pointe un ensemble de sources externes de régulation et d'organisation du travail. L'écologie signifie alors extension normative...* » p. 5), ce que le DRH d'une major du BTP exprime en ces termes :

*« Même si ce n'est pas généralisé, tout le monde sent bien qu'il y a un mouvement de fond dans ce domaine. Il y a des clients vertueux, mais la plus grande partie c'est la réglementation qui rend incontournables ces process, via les normes thermiques et autres. »*

Il est vrai que la loi dite « Climat et résilience » adoptée en août 2021 est prégnante dans ce domaine d'activité *a priori* plus qu'ailleurs, au vu des dispositions modifiant le code de la construction ou encore le code de l'environnement.

Considérant, à titre d'hypothèse, que les démarches qualifiées de « Responsabilité sociale de l'entreprise » (RSE) constituent un de ces dispositifs normatifs porteurs d'incitation à l'écologisation du travail, nous avons réalisé une revue de littérature sur ce thème. Cette hypothèse semble partagée, voire affirmée, par différents acteurs. Par exemple M.-C. Lebert (2020, p.4) avance « *L'empreinte environnementale des entreprises et de*

---

<sup>19</sup> Emmanuel SULZER.

leurs activités sur l'environnement naturel est une réalité qui s'impose dans tous les secteurs [...] Cette urgence écologique et sociale est au cœur des préoccupations des salariés, désormais en recherche de sens au-delà d'un emploi. Mieux, elle participe à relégitimer la responsabilité sociale (RSE) dont on avait fini par douter... »

Les propos de cette représentante syndicale mettent le doigt sur un aspect qui justifie notre intérêt pour les démarches RSE : le fait que leur dimension environnementale puisse prendre un nouveau souffle au regard de leur volet social, pour déboucher comme on va le voir sur la notion de responsabilité « sociétale » visant une meilleure gestion des externalités négatives de l'activité de l'entreprise tant pour les hommes que pour l'environnement, à la fois en se conformant (cela va de soi) aux dispositions législatives en vigueur que par des démarches volontaires de mise en conformité avec des normes infralégales.

### La RSE en France, au croisement de la « *hard* » et « *soft law* »<sup>20</sup>

La Commission européenne définit en 2011 la responsabilité sociétale des entreprises comme « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* ».

Pour assumer cette responsabilité, les entreprises doivent respecter la législation et les conventions collectives. Pour s'en acquitter pleinement, il faut avoir engagé en collaboration étroite avec les parties prenantes (fournisseurs, clients, sous-traitants...), un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans les activités commerciales et la stratégie de base.

En outre, la norme ISO 26000 indique que la responsabilité sociétale des organisations est la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

Si la responsabilité sociétale des entreprises s'est développée en tant que démarche volontaire, la France s'est dotée d'un cadre législatif et réglementaire qui prend notamment en compte le pilier environnemental de la responsabilité sociétale des entreprises. Ce cadre s'est construit progressivement au regard des évolutions du dispositif de *reporting* extrafinancier des entreprises.

On peut alors questionner la RSE comme potentiel « cheval de Troie » de l'écologisation de l'activité, notamment dans des secteurs n'ayant pas pour finalité première la protection de l'environnement. Des travaux de l'INSEE (Emilie Ernst, 2012 p. 3) avaient déjà posé ce constat il y a plusieurs années : « *C'est dans le domaine environnemental que les différences entre sociétés impliquées dans la RSE et les autres sont les plus marquées.* » On peut supposer que cette tendance n'a pu que s'amplifier depuis dans le contexte d'une prise de conscience environnementale croissante, dans le contexte tel qu'évoqué plus haut de revitalisation de cette notion de responsabilité sociétale de l'entreprise.

<sup>20</sup> Source : ministère de l'Écologie.

## 2. L'écologisation portée par une normativité spécifique

Dans un premier temps on peut faire, avec le Conseil économique, social et environnemental, le constat d'une inflation forte de dispositifs légaux et institutionnels. Dans son avis du 8 octobre 2019<sup>21</sup>, le CESE note un « *élargissement du concept de RSE en celui de responsabilité sociétale des organisations, le S pour sociale devenant un S pour sociétale, avec une acception plus large incluant notamment les questions environnementales, éthiques et les relations avec les communautés locales et les parties prenantes* », cette dernière notion étant, on le verra par la suite, au cœur des démarches RSE.

Selon ce même avis, « *La gouvernance de la RSO<sup>22</sup> fait intervenir de nombreuses entités dont l'action s'organise en différentes strates. Au niveau intergouvernemental, les organisations internationales, ONU, OIT et OCDE constituent les principales enceintes ayant permis le développement de la RSO. Les principes directeurs des Nations unies définissent une forme de référentiel commun...* » (p.17).

Ainsi l'objectif de développement durable n° 8 de l'ONU entend lier le travail décent, la croissance partagée et l'intégrité environnementale, soit un programme on ne peut plus englobant et susceptible de déclinaisons multiples.

On trouve ces déclinaisons à différents niveaux des sources de normativité : au niveau international le plus global avec les objectifs de l'ONU donc, mais aussi les travaux de l'OIT présentés dans notre précédent rapport, au niveau européen avec notamment le plan Green Deal, dont l'un des axes, le « Nouveau Bauhaus européen » ne sera sans doute pas sans impact sur certains segments du secteur BTP en particulier, mais le programme dans son ensemble paraît en appeler à des transformations dans de nombreux secteurs (énergie, transports, etc.)

Si selon l'avis du CESE, « *les États avancent sur ces questions en ordre dispersé et à un rythme forcément inégal* », la France semble plutôt en pointe sur la période récente avec d'une part la loi PACTE en 2019 qui fait entrer dans le Code civil l'idée que « *la société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux* », et plus encore la loi « Climat et résilience » dont de nombreuses dispositions contribuent à donner un caractère contraignant aux éléments environnementaux (notamment au titre III, dont le chapitre 1 est intitulé : « Verdir l'économie »).

Outre ce cadre légal qui semble plus développé en France qu'ailleurs, il existe de nombreux dispositifs (*soft law*) encourageant des comportements vertueux comme la norme d'application volontaire ISO 26000, les recommandations de l'OIT déjà évoquées (non contraignantes contrairement aux conventions qui peuvent être transposées en droit national), mais aussi des démarches qui peuvent être initiées par les parties prenantes elles-mêmes (forums d'entreprises, labels – dont un exemple classique est Qualibat –, etc.), une multiplication des instruments d'engagement volontaire tel que le rapport du CESE va jusqu'à évoquer « *un tsunami de soft law* ». <sup>23</sup>

« *L'efflorescence des réglementations relatives à l'environnement n'est pas sans rappeler la naissance du droit social. En effet ce droit est né à la suite d'une prise de conscience d'un phénomène devenu socialement intolérable : la question sociale. De même la question "environnement" est née d'une prise de conscience d'un phénomène de nuisances, d'une agression quantitativement intolérable sur l'environnement naturel de vie.* » (Collot, G. 1977) Un tel parallèle n'est pas pour surprendre, le droit de l'environnement dans la complexité de ses composantes apparaît nettement comme un « droit vivant » à l'instar du terme employé par Alain Supiot dans son ouvrage de 1994 pour qualifier le droit du travail.

---

<sup>21</sup> Philippe Saint-Aubin, rapporteur.

<sup>22</sup> Selon ce même auteur, le glissement de la « responsabilité sociale de l'entreprise » à la « responsabilité sociétale de l'organisation » se fait à partir de 2010 sous l'influence du rapport « protect, respect, remedy » qui incite à inclure les questions environnementales et met l'accent sur le rôle conjoint de l'ensemble des acteurs : entreprises, mais aussi entités publiques, associations, coopératives, etc.

<sup>23</sup> L'ensemble des dispositifs ne peut être détaillé ici, on pourra se reporter au rapport du CESE précité.

On peut donc sans trop de risques avancer l'hypothèse d'une écologisation pour une bonne part dépendante des incitations normatives (contrairement à la transition numérique, comme le signalent différents auteurs), en prenant, entre autres, pour exemples :

- La place des formations obligatoires en la matière dans l'enquête DEFIS (pour mémoire, 16 % de l'ensemble des formations professionnelles déclarées en 2019 visaient à la prise en compte de normes environnementales, formations souvent à visée transversale).
- Les premières analyses sur le secteur BTP, dans lequel des accords collectifs relatifs à la RSE ont été signés en 2011 et 2014, pour inclure cette finalité dans la convention collective nationale des techniciens et agents de maîtrise des travaux publics.

Un de nos premiers interlocuteurs dans ce secteur évoquait ainsi ces nouvelles obligations incombant au groupe : « *On est un groupe coté en bourse, donc on doit déclarer non seulement nos chiffres comptables, mais aussi extrafinanciers, ce qui concerne nos impacts environnementaux et sociaux* » (responsable développement durable d'un groupe de BTP).

Dans le même temps la transition écologique peut être tirée « par l'aval », comme on le verra dans le domaine du commerce-distribution, du fait de l'anticipation des attentes nouvelles des clients pour des outputs plus verts<sup>24</sup> (développement des circuits courts, réduction du volume d'emballages, pour prendre les exemples les plus fréquents), ou dans une autre dynamique des attentes de la part des donneurs d'ordre pour des inputs plus verts en provenance de leurs sous-traitants, comme l'exprime ici un représentant de l'UIMM : « *On voit apparaître sur le marché économique de nouvelles logiques pour les donneurs d'ordres qui scrutent les démarches RSE de leurs fournisseurs pour gérer notamment les risques sur les chaînes d'approvisionnement* ». <sup>25</sup> (même si, là encore, cette démarche est juridiquement encadrée, en l'occurrence par la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et donneuses d'ordres).

Dans cette idée d'une certaine primauté du poids des normes dans l'avancée de l'écologisation, on peut mettre la focale sur les nombreux dispositifs, relevant de la « *hard law* » comme de la « *soft law* » qui promeuvent la RSE, sachant que même si ce n'est pas son unique objet, la RSE est un potentiel vecteur d'écologisation de l'activité, et par conséquent du travail (par exemple la norme ISO 26000, la Plateforme RSE de France Stratégie, le point de contact national de l'OCDE...).

Les partenaires sociaux de branche peuvent également se préoccuper d'environnement dans leur dialogue, comme le montrent les exemples de la chimie ou encore du BTP lorsqu'il s'agit d'un enjeu important pour le secteur, ce qui n'est pas toujours le cas comme on a pu le lire dans la partie précédente concernant les trois secteurs étudiés dans le cadre de ce projet. De manière plus étonnante, mais congruente avec notre hypothèse de transversalité de l'écologisation, le secteur financier se voit affecter un rôle clé en la matière, dans l'optique d'orienter les flux financiers vers des investissements verts : « *Dans le cadre de la stratégie finance durable qui vise à amener le système financier à soutenir les actions de l'Union européenne en matière de climat et de développement durable, le règlement Taxonomy a pour objectif de définir les activités durables, c'est-à-dire une liste d'activités économiques ainsi que des seuils de performance ("technical screening criteria") qui mesurent la contribution de ces activités à six objectifs environnementaux : a) l'atténuation du changement climatique ; b) l'adaptation au changement climatique ; c) l'utilisation durable et la protection des ressources aquatiques et marines ; d) la transition vers une économie circulaire, e) la prévention et la réduction de la pollution ; et f) la protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes.* » (France Stratégie, 2021.)

Même si les cadres réglementaires évoqués jusqu'ici sont d'une grande généralité pour certains, d'une faible coercivité pour d'autres, leur développement remarquable notamment au cours de la dernière décennie semble indiquer que les enjeux environnementaux sont devenus aujourd'hui incontournables.

---

<sup>24</sup> Voir par exemple la déclaration du groupe de l'artisanat en annexe du rapport du CESE.

<sup>25</sup> Cité dans A. Bugada, 2021, p. 89.

### 3. De la RSE à la transition juste

Pourtant la RSE, idée plus ancienne que l'on ne le croit selon Persais (2006, p. 18), relève à l'origine d'une préoccupation sociale forte, l'expression d'une attente de la société vers les entreprises, et ce n'est que secondairement que les préoccupations environnementales s'y adjoignent et sont exprimées envers les différentes parties prenantes pour faire émerger la notion de responsabilité sociétale des organisations (RSO). Dès lors on est en droit de supposer que la démarche peut porter une tension entre ses différents objets comme le social et l'écologique, d'autant que les intérêts des parties prenantes<sup>26</sup> à ces enjeux ne se recoupent pas nécessairement. Les clients, les fournisseurs, les salariés et leurs représentants peuvent exprimer des attentes divergentes, de même qu'avec des parties prenantes plus éloignées comme les financiers, les actionnaires, les pouvoirs publics ou encore les associations, divergences que les questions environnementales peuvent contribuer à mettre en lumière.

Bonneveux et Soparnot (2016, p.3) notent ainsi que « *la montée en puissance des préoccupations écologiques, sociales et sociétales dans le management des entreprises présente une hétérogénéité certaine, oscillant entre l'absence de réponse (la négation des externalités négatives) et l'attitude proactive. Les entreprises peuvent mettre l'accent sur le pilier de l'écologie, celui du social ou encore celui du sociétal. Dans le cas des PME ce constat est encore plus marquant* ».

Cuénoud et alii (2018, p.86) pour leur part, sans doute par le fait qu'ils choisissent comme étude de cas une organisation mutualiste, considèrent que le renouvellement souhaitable des pratiques sociétales peut notamment passer par la prise en compte du développement durable, et que « *la RSE peut être perçue comme cristallisant une somme d'attentes sociétales auprès d'une organisation* ». Cette formulation assez générale peut laisser supposer que ces attentes sociétales (sociales, écologiques, capitalistiques) s'additionnent naturellement, alors que l'un des principaux enjeux de la RSE semble se situer dans la résolution de potentielles contradictions de l'une à l'autre : l'environnement contre l'emploi, l'emploi contre la rentabilité, la rentabilité contre l'environnement ; ces résolutions peuvent en passer par de simples modifications de modes de production et/ou de solvabilisation (comme dans le cas de l'éco-rénovation qui sera abordée dans la monographie du secteur du BTP), mais peuvent aller jusqu'à nécessiter des changements de paradigme, comme l'éco-syndicalisme déjà évoqué ou l'organisation productive coopérative dont deux exemples seront développés plus avant dans le présent rapport.

Le cadre normatif, l'approche institutionnelle du phénomène *via* des systèmes d'incitations-sanctions amène à poser la question des niveaux pertinents du contrôle de la démarche. Il faudrait donc prioritairement identifier les « parties prenantes » et leurs motivations. Bonneveux et Soparnot (*ibid.*, p. 18) caractérisent ainsi différents types de parties prenantes en fonction du nombre et type des attributs qu'ils détiennent dans le triptyque : pouvoir, légitimité, urgence ; « *Le pouvoir traduit l'influence coercitive d'une PP et dépend du niveau de criticité des ressources qu'elle procure à l'entreprise. La légitimité est reconnue aux acteurs qui sont acceptés dans la société. Enfin, l'urgence désigne l'immédiateté d'attention requise par les parties prenantes. Le nombre d'attributs détenus permet d'identifier trois types de PP principaux. Les Stakeholders latents ne détiennent qu'un seul attribut. Ce sont ceux qui s'intéressent le moins à l'organisation. Les Stakeholders vigilants possèdent deux attributs et ont une influence modérée dans la gouvernance de l'organisation. Les Stakeholders définitifs possèdent les trois attributs et sont les plus impliqués dans le fonctionnement de l'organisation.* »

Ces auteurs avancent que les stratégies de RSE choisies par l'entreprise sont dépendantes de l'identification par le responsable du type de parties prenantes auxquelles il est confronté : « *l'intensité de la stratégie responsable d'une PME est fonction des types de PP considérés par le dirigeant. Les approches retenues soulignent le rôle décisif des PP et des intérêts en présence dans l'adoption d'une stratégie RSE.* »

Pour l'heure le constat est fait que « *La négociation environnementale s'avère donc disséminée dans des accords dont l'objet premier ne reflète pas nécessairement cette préoccupation secondaire.* » (A. Bugada, *op.cit.* p. 25)

---

<sup>26</sup> En l'attente des développements ultérieurs, les parties prenantes doivent être entendues comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise ».



La RSE se présente donc lorsque l'on entre dans ses formes de définition comme une démarche plutôt globale, qui peut être plus ou moins axée sur l'environnement selon la tonalité que peut prendre le dialogue social dans la structure. Elle est souvent décrite comme devant s'appuyer sur des innovations (avec une typologie des innovations propres aux sciences de gestion souvent citée en référence (innovation de produit/de procédé/organisationnelle/de commercialisation) celles-ci imposant des transformations de pratiques allant *a priori* dans le bon sens du point de vue de la RSE, ou à tout le moins sur des changements dans les modes de fonctionnement tant des procédés de production que des méthodes de gestion (Berger-Douce 2011, p. 151)

## 4. Une GRH pour la transition ?

Nous avons évoqué parmi nos hypothèses initiales les transformations du travail sous l'effet de l'écologisation, avec pour corollaire des évolutions des pratiques RH pour s'adapter à ces transformations, la GRH s'inscrivant dans un contexte de RSE et générant potentiellement : nouvelles exigences formatives, recherche de l'égalité de genre, élévation des qualifications et instrumentation d'une GPEC. Plusieurs auteurs vont dans ce sens. Ainsi Sandrine Berger-Douce (2019, p.22), partant de l'hypothèse que l'engagement RSE débouche sur de nouvelles pratiques managériales observe, au sein d'une PME « *des pratiques managériales RH centrées sur les compétences, la reconnaissance des salariés et la redéfinition des métiers* ».

La question de la GRH pose aussi en contrepoint celle du dialogue social, même si celui-ci n'est pas pour nous un objet central. Paolo Tomassetti (2021, p.97) considère ainsi que « *La transition juste n'implique pas un choix simpliste sur la priorité à donner au capital, au travail, ou à la durabilité environnementale, mais implique des choix complexes sur la manière de passer d'un type de protection linéaire à un type de protection systémique dans lequel ces valeurs sont poursuivies simultanément* ». Il ajoute que cela suppose des « *institutions de relations industrielles matures* », dont l'existence et le degré de maturité peuvent sans doute être systématiquement questionnés. Le CESE dans un précédent rapport sur le sujet (2013, p.44) notait déjà que « *le reporting extrafinancier est détourné de son objet si l'élaboration d'un rapport se substitue à la conduite d'un dialogue social nourri au sein de l'entreprise* ».

Assiste-t-on alors à des innovations en matière de RH comme nous le supposons à l'origine du projet, sur différents volets de cette gestion (recrutement, formation, carrières, etc.) ? À tout le moins, les propos de ce DRH laissent supposer que des évolutions sont en cours dans les entreprises d'une taille suffisante pour disposer d'outils internes en la matière.

*« En termes RH, je travaille avec chacun de nos métiers, via une sorte d'observatoire des métiers, et deux fois par an on fait le point de chaque métier sur les besoins en termes de compétences nouvelles, ou celles qui vont disparaître, celles qu'on devra aller chercher à l'extérieur... Par exemple sur l'hybridation bois – béton, on va le construire sur une partie du village olympique, et on sait que tous les ouvriers n'ont pas ces compétences, donc on a construit un module de formation qu'on a testé puis modifié, on va former avec ça les compagnons sur le geste technique, l'organisation du chantier, pour ce projet spécifique de grande taille. Après l'idée ce sera de le dupliquer via nos 5 centres de formation en France. » (DRH, major du BTP.)*

Dans un contexte *a priori* plus contraint en matière de GRH comme celui d'une PME-TPE, Adla et Gallego-Roquelaure (2018, p.69) font néanmoins le constat de l'existence de pratiques relevant de la RSE, mais davantage dépendantes de l'environnement et des caractéristiques du dirigeant, avec une palette d'outils RH assez étroite, qui se construit chemin faisant.

La GPEC actuelle doit entre autres « répondre aux enjeux de la transition écologique » pour faire suite aux modifications du Code du travail apportées par la loi Climat. La « logique RSE » est donc à questionner de manière systématique dans les entreprises, qu'elles la revendiquent ou non (Emilie Ernst, 2012, p.3) ; dans le périmètre de notre étude, elle peut émerger sous l'effet de différentes motivations, que les approches monographiques vont éclairer : conformité à la législation dans le BTP ; logique de « mission » dans les structures coopératives ; réponse aux évolutions des attentes de la clientèle dans le commerce<sup>27</sup>. Cette typologie n'a bien sûr pas un caractère exclusif, il est probable que des formes d'hybridations de ces logiques seront rencontrées selon les entreprises, leur implantation territoriale, et comme on l'a noté précédemment, les caractéristiques de leurs parties prenantes.

## Bibliographie

- Adla, L., Gallego-Roquelaure, V. (2018). La dynamique de construction d'une GRH sociétale dans une PME française du secteur de l'économie sociale et solidaire. *Relations Industrielles*, 73(1), 67-92.
- Berger-Douce, S. (2011). Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME ? *Revue française de gestion*, 215(6), 147-166.
- Berger-Douce, S. (2019). Transition numérique et engagement RSE en PME : une lecture par la gestion des paradoxes ? *@GRH*, 33(4), 91-118.
- Bonneveux, E. & Soparnot, R. (2016). Les stratégies de responsabilité sociale des petites et moyennes entreprises : quels effets pour quelles parties prenantes ? *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 205(1), 3-24.
- Bugada, A. (dir.) (2021). *Négociation collective et environnement*. Paris : LexisNexis.
- Cuénoud, T., Helfrich, V. & Ramonjy, D. (2018). La Macif, une tentative d'hybridation entre économie sociale et solidaire et RSE. *Entreprendre et innover*, 39(4), 84-96.
- Demazière, D. (2015). Introduction générale dans Arpin, I., Bouleau, G., Candau, J. & Richard-Ferroudji, A. (dir.). *Activités professionnelles à l'épreuve de l'environnement*. Toulouse : Octarès.
- Ernst, E. (2012). La responsabilité sociétale des entreprises : une démarche déjà répandue. *INSEE Première*, 1421.
- France Stratégie (2021). *La RSE, un enjeu européen. Contribution aux travaux de la présidence française du Conseil de l'Union européenne*. Avis plateforme RSE.
- Collot, G. (1977). L'environnement et le droit – le droit et l'analyse systémique. *Fondation universitaire luxembourgeoise*, 134(1).
- Lebert, M.-C. (2020). La RSE, contrainte ou engagement ? *Cadres CFDT*, 486.
- Persais, E. (2006). Bilan sociétal : la mise en œuvre du processus RSE au sein du secteur de l'économie sociale. *RECMA Revue internationale de l'économie sociale*, 302(4), 14-39.
- Tomasetti, P. (2021). Postface à Bugada Alexis (dir.). *Négociation collective et environnement*. Paris : LexisNexis.

---

<sup>27</sup> Le groupe de distribution Aldi communique très explicitement sur ce thème dans ses campagnes publicitaires.

## **Section 3**

## Section 3

### Entrée par les activités de travail

#### Introduction

L'écologisation du travail est ici entendue comme le processus par lequel des activités productives non directement liées à la protection de l'environnement (excluant donc les éco-activités) sont susceptibles de se transformer dans un contexte de prise en compte croissante, au niveau sociétal, des aspects environnementaux. Ce questionnement étant de nature exploratoire, nous avons fait le choix, dans ce volet qualitatif, d'une démarche inductive en investiguant, sans présupposés, des métiers non identifiés *a priori* mais relevant toutefois de domaines d'activités potentiellement concernés par l'environnement : le bâtiment, le commerce alimentaire, les structures coopératives.

Dans ce cadre nous avons procédé par entretiens semi-directifs<sup>28</sup> complétés autant que possible par une démarche d'observation du travail, pour documenter la question des compétences que nous désignons ici par « procès d'action ». Par « procès d'action », il faut précisément entendre tout ce que les salariés font en situation de travail, l'« activité » qu'ils déploient alors, appréhendée sous ses différentes dimensions. Le choix de cette entrée nous permet ainsi d'avoir une vision plus large et *a priori* moins évaluative que celle de la notion de « compétences ».<sup>29</sup>

Ce travail d'analyse qualitative a permis la réalisation de six monographies d'entreprises, regroupées dans la partie 1 « approches monographiques ». Elles s'ouvrent sur des approches contextuelles (comme le cadre législatif dans lequel évolue l'entreprise, le cadre institutionnel dont les relations avec la branche, le positionnement stratégique de l'entreprise sur son marché, qui peut conditionner son positionnement en regard des enjeux écologiques) qui resituent le champ de l'écologisation et ses dynamiques dans les organisations enquêtées. À la suite de ces éléments de cadrage, le cœur de l'analyse se situe dans la description des métiers dont nous avons observé et interrogé les procès d'action pour comprendre de quelle manière ils contribuent plus ou moins au verdissement de l'activité de l'organisation dans laquelle ils sont situés.

Ces six monographies ont ensuite fait l'objet d'une lecture transversale, permettant de dégager un certain nombre de thèmes porteurs de notre questionnement : les formes concrètes prises par les processus d'écologisation des métiers, mais aussi les ressorts qui poussent à ces transformations. La partie 2 « Analyse transversale » présente les trois thèmes qui nous ont semblé porteurs de généralisation.

La question de la rhétorique liée à la transition écologique d'une part, et des représentations qui se déploient dans les entreprises enquêtées, contribuant à resituer chaque dynamique d'écologisation le long d'un continuum qui va de l'engagement missionnaire (raison d'être) à l'investissement minimal (écogestes industriels et tri des déchets).

---

<sup>28</sup> Un corpus d'une cinquantaine d'entretiens a été collecté au sein de six entreprises.

<sup>29</sup> Il apparaît en effet vain de chercher à définir d'emblée le contenu des compétences, car elles sont toujours complexes et labiles en situation, en particulier dans le contexte de fortes transformations supposées du travail comme celles induites aujourd'hui par la transition écologique. Les compétences sont le plus souvent définies comme des attributions sociales effectuées par des organisations et/ou des groupes qui jugent de l'efficacité de telle ou telle façon de faire, telle ou telle opération finalement réalisée, dans le but d'une évaluation. Par extension, l'évaluation peut même concerner la personne elle-même. La compétence est donc produite par l'acte social d'évaluation, elle n'est pas une qualité intrinsèque du sujet.

Le rôle du contexte normatif d'autre part, dont nous avons découvert au fil de l'enquête, au-delà de son omniprésence et de son appropriation variable, la fonction essentielle pour certains domaines d'activité dans la démarche d'écologisation.

La question centrale de la transformation ou adaptation des métiers face à la transition écologique est ensuite abordée, selon trois niveaux d'analyse : les finalités du métier, les actions mises en œuvre pour les atteindre, et les manières de procéder pour réaliser ces actions.

### Encadré méthodologique de l'enquête de terrain

#### Réalisation et exploitation des entretiens

Dans le cadre du volet d'analyse qualitative des activités de travail, une cinquantaine d'entretiens semi-directifs ont été conduits au sein des six structures enquêtées. Pour en réaliser l'analyse, nous avons fait le choix d'utiliser un CAQDAS (*computer assisted qualitative data analysis system*), en l'occurrence le logiciel NVivo™, dans l'optique de constituer et mutualiser un corpus de données homogène. Si ce logiciel permet le traitement de tous types de données qualitatives, nous l'avons mobilisé pour le traitement des entretiens, préalablement retranscrit. L'analyse réalisée sous NVivo a consisté à encoder le contenu des entretiens pour le regrouper ensuite dans des sous-ensembles transversaux appelés « nœuds ». Fruits d'une démarche inductive, ces nœuds ont été sélectionnés et définis collectivement pour en faciliter le partage, au fur et à mesure de la découverte du matériau. Les « nœuds » ainsi créés sur NVivo ont un rôle épistémologique similaire à celui des catégories produites dans les démarches issues de la *Grounded Theory* (Glaser et Strauss, 2010). Les grands thèmes qui forment les sections de l'analyse transversale ci-après en découlent.

Ainsi, bien que les entretiens soient centrés sur l'évolution des pratiques professionnelles identifiées dans le nœud transversal « règles de métier », nos interlocuteurs ont abordé spontanément d'autres thèmes à leurs yeux indissociables de la question de l'écologisation : le positionnement de la structure à ce sujet, ou dans certains cas le rapport personnel au « naturel », mais aussi la nécessité de se conformer à un certain nombre de règles, normes ou doctrines. Ces éléments recueillis ont conduit à créer les nœuds « normes » et « discours sur l'écologisation » en les considérant comme transversaux.

#### Observations des situations de travail

En procédant à des observations de situations de travail en complément des entretiens, l'objectif était de mieux appréhender la manière dont les visées environnementales s'inscrivent dans les pratiques professionnelles effectives des salariés (Mahlaoui, 2022). Il s'agissait d'accéder à leur « activité », c'est-à-dire aux procès d'action, visibles ou invisibles, qu'ils mobilisent pour effectuer leurs tâches en voie d'écologisation, dans leur dimension opératoire, cognitive, affective et sociale (Wittorski, 2007). L'enjeu était aussi d'identifier ceux qu'ils perçoivent comme les plus pertinents et les plus efficaces. Chaque salarié rencontré en entretien devait être suivi et observé par chacun des enquêteurs pendant un temps relativement court (une demi-journée ou une journée). L'accent devait être mis sur des séquences de travail susceptibles d'être imprégnées par l'écologisation, repérées en amont lors des entretiens ou surgissant de manière inattendue in situ. Les observations se voulaient « dialoguantes » (Dujarier 2016). À l'issue de chaque séquence de travail observée, il s'agissait de dialoguer avec le salarié concerné. Ce dialogue visait à mieux comprendre l'activité qu'il avait déployée, ce qu'il avait fait ou tenté de faire, les mobiles qui l'avaient animé, les difficultés qu'il avait rencontrées, les enjeux auxquels il avait dû faire face.

Dans les faits, il a fallu faire preuve de souplesse et prendre certaines distances avec ce protocole en raison des conditions d'accès aux terrains. Là où il s'avéra possible de pratiquer des observations dialoguantes (cf. *infra*), celles-ci le furent en nombre limité, impliquant le plus souvent quelques salariés sur des périodes courtes avec des temps de dialogue limités, mais toutefois instructifs. Au sein des entreprises du BTP investiguées, il ne fut pas possible d'aller aussi loin que souhaité dans les observations de l'activité. L'organisation du travail contraignit en effet le temps d'observation sur les chantiers.

Des observations dialoguantes ont été réalisées. Deux ont été menées au sein de l'ESS : une dans une SCOP, avec un opérateur de conditionnement sur son poste de travail, et l'autre dans une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), avec une conseillère d'insertion professionnelle (CIP) dans son quotidien. Dans le secteur du commerce, trois observations dialoguantes ont été effectuées, deux au sein d'une crèmerie fromagerie, avec deux vendeuses dans des situations de relation clientèle, et une au sein d'un magasin relevant d'une société coopérative spécialisée dans la distribution de produits alimentaires bio, avec une vendeuse polyvalente en caisse. Ces observations dialoguantes ont été organisées in situ, soit en séparant observations et dialogues, soit en les mixant davantage en lien immédiat avec l'action. Elles se sont tenues dans l'esprit du protocole, en s'appuyant, le cas échéant, sur des supports comme un carnet de notes, un enregistreur ou des photographies.

D'autres modes d'observation complémentaires ont été adoptés « au fil de l'eau », à défaut ou en sus, selon les opportunités rencontrées et les souhaits de l'enquêteur. Les situations de chantier contraignantes rencontrées dans le BTP nous ont poussé à devoir « arracher » des observations sur place, concernant des coffreurs et des cordistes respectivement en train de couler du béton et de laver des vitres. Au sein de la SCOP, une observation participante avait pour objet une réunion de l'AG de l'association gérant la distribution en ligne des produits, centrée sur la question de la diffusion solidaire. Auparavant, une immersion en tant que visiteur des installations la SCOP avait eu lieu pour comprendre le process et la place prise par les valeurs écologiques et l'action culturelle.

Au sein de la SCIC, la liberté prise avec le protocole fut grande du fait du positionnement alternatif de cette structure en matière écologique et de l'intérêt en conséquence de s'y attarder plus longuement. L'enquêtrice y effectua une immersion ethnographique pendant deux semaines. Cette immersion lui permit d'opérer une observation participante dans le cadre d'une activité de bricolage conduite par un accompagnateur-animateur au sein d'un espace appelé tiers-lieu et censée avoir une forte portée écologique. Elle entra dans la peau d'un usager en « remobilisation » pour qui est conçue pareille activité et à qui l'on explique les tâches à réaliser. Cette immersion lui autorisa aussi à recueillir une multiplicité de paroles *via* quantité d'échanges informels.

Pour pratiquer ces diverses observations (dialoguantes, participantes, immersives ou purement opportunistes), il fut nécessaire de contourner nombre de difficultés. On l'a dit : les observations et les dialogues furent menés en général sur des temps courts, les salariés devant poursuivre leur travail. L'environnement était parfois bruyant, et donc peu propice à l'attention et la réalisation d'enregistrements pour garder une trace des activités et des échanges. De même, ces activités se signalaient par de nombreux déplacements, augmentant là aussi la difficulté de l'exercice d'observation. L'exiguïté des deux magasins a représenté une difficulté dans le sens où elle entrava la discrétion souhaitée pour conduire les observations et les dialogues. Le fait que le terrain d'enquête proposé par la grande entreprise de BTP investiguée fût un chantier en phase de démarrage contribua à limiter l'observation à des visites ne pouvant que donner à voir une représentation partielle de l'activité. Quant à la SCIC, la difficulté résida dans la relative inadaptation du protocole élaboré en amont en référence à une approche-métier classique, alors que cette organisation se voulait horizontale et en décalage avec pareille approche.

Par ailleurs, au sein des milieux de travail où des observations dialoguantes furent conduites, les dialogues avec les salariés n'ont pas donné lieu par la suite à l'organisation de discussions avec leur équipe d'appartenance. Ces échanges auraient pu enrichir les analyses, dans un contexte où l'écologisation est en train de se faire et peut donc induire des expériences plurielles et des controverses professionnelles importantes. Une autre limite des observations réalisées tient au fait que toutes les dimensions du travail impactées par l'écologisation ou directement liées à cette dynamique n'ont pas pu être appréhendées. Nous nous sommes ainsi focalisés sur les cœurs de métier.

Le choix de compléter les entretiens par des observations, si possible dialoguantes, s'est quant à lui avéré fructueux. Ces dernières ont en effet permis en effet de mieux appréhender le travail réel des salariés, c'est-à-dire l'activité indispensable à la réalisation de leur travail, de mieux comprendre et même de mieux ressentir cette activité. De fait, grâce à ces observations, nous n'en sommes pas restés à ce que les salariés nous avaient dit au cours des entretiens. La plupart des informations recueillies par la voie des observations trouvèrent finalement leur place dans les analyses. Si elles ont eu parfois un lien ténu avec la question de

l'écologisation, comme celles ayant trait aux risques de brûlures, aux défauts de fabrication, aux cadences et la monotonie du travail pour les opérateurs de conditionnement de la SCOP, elles se sont toujours révélées utiles pour comprendre l'activité et le champ de l'écologisation en cours, le réel de cette dynamique ne pouvant être séparé des autres dimensions du travail.

Le plus souvent, les informations obtenues autorisent un approfondissement de l'analyse des formes d'écologisations à l'œuvre, en permettant de creuser des actions ou des procès d'action déjà entrevus lors des entretiens, et même quelquefois en permettant d'en faire émerger des nouveaux, jusqu'ici non ou à peine repérés. C'est ainsi que l'action de transmission de connaissances sur les produits issus de l'agriculture biologique aux clients a pu être approfondie dans les deux magasins, et que nous avons pris conscience à quel point leur personnel devait lutter contre les critiques et la méfiance persistantes d'une partie de la clientèle envers ces produits et leur commercialisation. De même, les observations au sein de la SCIC pointèrent deux phénomènes liés à son projet alternatif de développement écologique : les contre-identifications professionnelles favorisées chez ses CIP, lesquels se démarquent en termes de gestes de métier par rapport à leurs homologues qui évoluent ailleurs, et les disparités dans les prises de parole générées, révélées ou renforcées par le fonctionnement démocratique de la structure.

Les dialogues associés aux observations s'avèrent particulièrement féconds. Ils permirent de gagner en compréhension sur les problématiques rencontrées par les salariés à partir de situations précises, et sur les thématiques centrales que constituent l'organisation de leur travail, leurs postures et techniques professionnelles. Plus généralement, ils représentèrent un moyen d'approcher le caractère « invisible » de l'activité, ses aspects intérieurs aux salariés (cognition, sensibilité...) comme ses aspects qui préexistent à l'action (à l'instar d'un travail d'organisation opéré en amont par un collectif).

Au total, les observations ont permis de déboucher sur la construction de nouvelles hypothèses portant sur la transformation des métiers et leurs règles d'exercice à l'ère de la transition écologique. Cette méthode s'avère ainsi appropriée pour comprendre les dynamiques d'écologisation, avec toutes les interrogations qu'elles soulèvent, leurs différentes variations et leurs incertitudes. Elle apparaît aussi complémentaire et même indissociable de la réalisation d'entretiens en amont avec les salariés et leur encadrement, voire d'analyses plus macro ou méso susceptibles de « contrôler » ses résultats, comme nous l'avons fait dans C-Terre.

## Section 3, sous-section 1

### Approches monographiques

# 1. Dans le secteur du bâtiment, une écologisation potentiellement forte, mais qui peine à s'implanter <sup>30</sup>

## Introduction

Le projet de recherche C-TERRE se donne pour objet de questionner la dynamique de l'écologisation au-delà du périmètre des seules éco-activités, préalablement investiguées dans les travaux du Céreq (Drouilleau-Gay et Legardez, 2020). De ce point de vue, enquêter dans le secteur du BTP semble incontournable. En effet, ce secteur présente la spécificité, qui peut paraître paradoxale, d'être à la fois un acteur dont le bilan écologique est problématique (tant en termes de production de déchets que d'émissions de gaz à effet de serre) et de présenter un potentiel de création d'emploi verts et verdissants parmi les plus importants quantitativement. Ces caractéristiques lui attirent l'attention des pouvoirs publics, qui lui destinent un certain nombre tant de contraintes que d'incitations à se montrer vertueux en matière environnementale, et au premier chef de sobriété énergétique.

L'écologisation du secteur du BTP a la particularité de concerner l'ensemble du processus de production, depuis la conception jusqu'à la réalisation en passant par l'approvisionnement en matériaux de construction, sans oublier la gestion des déchets, et de s'inscrire dans les différentes « dimensions » de la transition écologique : économies d'énergie, limitation des pollutions, recyclage des déchets, préservation de la biodiversité. On peut donc faire l'hypothèse que de nombreux métiers vont être appelés à évoluer pour répondre aux nouvelles exigences environnementales, « *des bureaux d'études aux chantiers* » selon les termes d'un représentant du CCCA-BTP (comité de concertation et de coordination de l'apprentissage du bâtiment et des travaux publics). Comme le montrent les travaux quantitatifs, ingénieurs, agents de maîtrise et ouvriers sont les catégories socioprofessionnelles porteuses de la transition écologique (sans doute dans le BTP plus qu'ailleurs au vu de l'ampleur des transformations attendues). Sur le papier, les enjeux environnementaux traversent de part en part le secteur du BTP et questionnent ses processus dans leur diversité. Le BTP est en effet un secteur aux dimensions variées qui font appel à des modes de production assez différents : construction neuve, entretien, rénovation, travaux d'infrastructures, et qui mobilisent une large palette d'entreprises allant du groupe mondialisé à l'artisan.

Nous avons pu mettre en œuvre nos questionnements dans deux entreprises, aux caractéristiques contrastées : d'une part une des grandes « majors » du secteur, couvrant tous les domaines d'activité (notre enquête étant centrée sur l'activité construction) et mobilisant environ 50 000 salariés, ci-après dénommée « GUS », et d'autre part une PME de travaux acrobatiques, spécialité pointue en voie de développement (« CORDES » par la suite), employant des cordistes spécialistes des travaux en hauteur. S'il va de soi que le fossé est grand entre le fonctionnement de l'une et l'autre entreprise, on verra ci-après que certaines problématiques peuvent leur être communes.

---

<sup>30</sup> Olivia FOLI et Emmanuel SULZER.



Dans ces deux entreprises, nous avons réalisé 15 entretiens avec des responsables, dirigeants, cadres ou agents de maîtrise. L'échantillon est très majoritairement masculin (une seule femme rencontrée sur 15 interviewés) et le niveau opérationnel (ouvriers, intérimaires) resterait à interroger.

Les décisions relatives à la mise en œuvre des 2 enquêtes ont pu être prises grâce à la démarche suivante :

Dans l'entreprise GUS, le terrain a été ouvert grâce à l'implication du responsable Développement durable au siège national, qui nous a accordé une interview puis nous a mis en contact avec le DRH de la branche construction. Lors d'un entretien exploratoire avec ce dernier, la discussion a permis de définir ce qui relèverait d'une construction illustrative de la transition écologique. Nous avons alors été orientés vers les chantiers à mode constructif novateur, avec une construction en mix matériau béton-bois. Les contacts avec l'agence régionale PACA de GUS et l'entretien avec l'un de ses responsables (le chef équipement de la branche construction) ont permis d'identifier un chantier pertinent à investiguer dans les Bouches du Rhône ainsi que d'ouvrir les échanges préliminaires à l'enquête avec les personnels du chantier concerné. Le détail des démarches réalisées sur le chantier sélectionné (interviews et séquence d'observation) est présenté dans le tableau ci-dessous.

Dans l'entreprise CORDES, les contacts initiaux ont été pris avec le dirigeant actuel de la PME. Celui-ci nous a accordé un entretien exploratoire et a ouvert les portes de son entreprise pour la suite des interviews et des démarches d'observation que nous avons sollicitées. Le détail des démarches réalisées dans la PME figure ci-dessous :

<b>GUS (grande entreprise)</b> Branche Construction Région PACA 10 entretiens semi-directifs 2 séquences d'observation sur 1 chantier enquêté en ville (13) : phase béton en avril 22 phase bois en juillet 22	<b>Siège national</b> n=2	1 homme directeur dvpt durable 1 homme DRH
	<b>Agence régionale</b> n=2	1 homme chef équipement 1 homme RRH production
	<b>SUR LE CHANTIER ENQUÊTÉ AVEC MIX MATÉRIAUX BÉTON – BOIS :</b>	
	<b>Personnels GUS béton</b> n=4 [1 séquence d'obs., environ 2h]	1 femme conductrice principale de travaux 2 hommes conducteurs de travaux 1 chef de chantier
	<b>Personnels GUS bois</b> n=2 [1 séquence d'obs., environ 2h]	1 homme conducteur de travaux 1 homme chef de chantier
<b>CORDES (PME)</b> Travaux acrobatiques Région AURA 5 entretiens semi-directifs 2 séquences d'observation sur 2 chantiers enquêtés en ville (69)	n=5 [1 séquence d'obs. sur chantier 1, environ 2h]	1 homme dirigeant 1 homme conducteur de travaux 1 homme resp. sécu santé travail 1 homme resp. commercial
	[1 séquence d'obs. sur chantier 2, environ 3h]	1 chef d'équipe technicien cordiste

La monographie s'intéresse à l'entreprise GUS (I) puis à l'entreprise CORDES (II) avec des descriptions et analyses des divers niveaux où se joue la transition écologique (marché, normes règlementaires, branches, GRH, métiers et compétences). Les processus repérés comme favorables à la transition écologique dans les organisations enquêtées seront mis en perspective (III).

# 1. L'entreprise GUS, une major du BTP qui affiche des préoccupations environnementales

## 1.1. Contexte réglementaire

En tant qu'entreprise du BTP, intervenant dans tous les pans de l'activité sur l'ensemble du territoire national, GUS est tenue de respecter un grand nombre de règles, légales et infralégales, qui forment un « filet normatif » autour de ses activités.

La réglementation énergétique 2020 (RE 2020), qui va bien plus loin que la réglementation thermique 2012 (RT 2012), était prévue dans le cadre de la loi ELAN (évolution du logement, de l'aménagement et du numérique) de 2018. Son objectif affiché est de « *poursuivre l'amélioration de la performance énergétique et du confort des constructions tout en diminuant leur impact carbone* ».

Le titre V de la loi dite Climat et résilience (loi du 22 août 2021 « portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets »), articles 148 à 251, est également porteur d'éléments de réglementation énergétique, mais aussi de prescriptions sur les modes de rénovation des logements et d'éléments de transformation des procédures d'urbanisme (notamment la démarche ZAN – zéro artificialisation nette).

Des règles spécifiques au retraitement des déchets s'appliquent, car l'activité du BTP ne produit pas seulement des DIB (déchet industriel banal) mais aussi des déchets nécessitant un recyclage spécifique (éléments amiantés, peintures et solvants par exemple) qui incitent les entreprises à faire appel à des sous-traitants spécialisés.

En tant que grande entreprise, elle est soumise aux dispositions d'un décret de 2017 en matière de reporting extrafinancier, dont les dimensions sociale et environnementale.

## 1.2. Branche et OPCO, un rôle marginal

Comme nous l'avons écrit précédemment dans le cadre de ce projet (Working Paper Céreq n° 15), concernant les acteurs de la branche professionnelle du bâtiment et son OPCO (opérateur de compétences) Constructys : « *les professionnels du secteur savent que leurs activités et leurs métiers vont être impactés par la transition écologique... Néanmoins on bute encore sur des difficultés à les faire s'engager lors des contractualisations de type EDEC<sup>31</sup> ou ADEC et à poser la transition écologique comme un enjeu de tout premier ordre* ». Pour Aline Valette (2022), cette faible appétence du secteur pour les questions environnementales tiendrait d'une part à la prédominance d'une approche « réductionniste » de la transition, conçue comme centrée sur les questions d'économies d'énergie, d'autre part au poids des TPE et entreprises artisanales dans le secteur, qui peineraient à s'emparer de ces enjeux.

L'entreprise GUS ne se préoccupe pas des incitations pouvant venir des branches et des opérateurs, et peut de par sa taille (50 000 salariés) développer une approche autonome de son positionnement écologique (en nommant par exemple un responsable du développement durable, que nous avons pu rencontrer). Il en va de même pour les questions de formation qui peuvent en découler, grâce à ses centres de formation internes. Pour l'entreprise GUS, la question ici soulevée semble sans réelle pertinence.

---

<sup>31</sup> Engagement de développement de l'emploi et des compétences. C'est « un accord annuel ou pluriannuel conclu entre l'État et une ou plusieurs organisations ou branches professionnelles. Ils apportent une aide technique et financière afin d'anticiper et accompagner l'évolution des emplois et des qualifications et ainsi sécuriser les parcours professionnels des actifs occupés. » (source : <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi-et-insertion/accompagnement-des-mutations-economiques/appui-aux-mutations-economiques/edec>, consulté le 17 nov. 22).

Le rôle de la branche en matière de SST n'est pas documenté dans notre enquête, mais la question mériterait attention. En effet, en tant que secteur historiquement très accidentogène, le BTP a été, de longue date, concerné par la réglementation relative à la santé au travail, et a dû chercher à accroître la sécurité des salariés (notamment dans un souci d'attractivité de ses métiers) au point de faire émerger un organe dédié, l'OPPBTP (créé en 1947), dont les missions sont définies par l'article R 4643-2 du Code du travail.

Chez GUS (comme chez CORDES analysé au point 2), le discours sur la sécurité est omniprésent :

*« La sécurité, oui. Mais la sécurité, c'est le nerf de la guerre, c'est le plus important. Mieux vaut ne pas travailler que de travailler en non-conformité ou en non-sécurité. Donc ça, oui, les compagnons sont tous briefés dessus. »* (Conducteur de travaux, GUS.)

Lors de nos enquêtes de terrain, nous avons effectivement constaté une grande vigilance en matière de sécurité, le port des équipements de protection individuelle (EPI) est systématique.

### **1.3. Positionnement de marché et orientation écologique de l'entreprise : de nouveaux modes constructifs à valoriser auprès des clients**

Comptant parmi les 5 majors du BTP françaises, GUS se distingue de ses concurrents par un moindre développement à l'international (domaine des infrastructures) mais, comme elles, se positionne sur les différents segments que comporte l'activité du BTP : logements, travaux publics d'infrastructure (routes, ouvrages d'art, etc.), mais aussi grands travaux structurants pour les collectivités territoriales (éco-quartier par exemple).

Le groupe comprend cinq branches d'activités bien distinctes les unes des autres : la construction ; les concessions autoroutières ; la branche Infrastructure avec les activités de génie civil, d'ouvrage d'art et de métal ; la branche Énergie Système implantée dans les systèmes énergétiques notamment électriques ; la branche dite Holding et Concession qui gère des infrastructures telles que des aéroports ou des salles de spectacle. Par contrainte de faisabilité, nos investigations se sont limitées à l'activité de construction. Il serait pourtant judicieux d'investiguer l'activité Génie civil, qui comporte un fort potentiel d'évolutions liées à la transition écologique. Les responsables de GUS mentionnent en effet les investissements réalisés depuis une quinzaine d'années en recherches pour l'innovation technologique et la commercialisation prochaine de produits novateurs.

*« C'est les deux, génie civil, donc incluant le domaine routier et ouvrage d'art et construction. Oui, c'est vraiment sans doute d'ailleurs notre métier le plus tourné naturellement vers la transition écologique, ça fait pas sens comme ça quand on voit parce qu'on, vous voyez toujours qu'on étale du bitume noir. Mais en réalité, cette industrie a conscience que au bout d'un moment ça sera fini, parce que le bitume, c'est du résidu de produits pétroliers. Donc ils le savent et en fait ils ont dû enclencher depuis 15 ans, alors labo et les réflexions pour la recherche et développement pour imaginer les produits de demain. On les a aujourd'hui, ils sont formulés les produits, le problème c'est qu'on n'arrive pas encore à les vendre massivement. Il y a encore une phase de transition, il faut que la commande publique accepte de les acheter avec confiance, et puis c'est tellement facile d'acheter ce qu'on achète depuis 60 ans. »* (Responsable développement durable GUS.)

L'activité semble structurée par la commande publique, de l'État aux collectivités locales. L'impact des marchés publics sur les démarches d'écologisation paraît en effet déterminant. Le marché est en grande partie dépendant de la propension des clients à aller vers les matériaux et les modes constructifs innovants, donc des représentations dont ils sont porteurs. La construction écologisée étant souvent plus onéreuse, la question de la solvabilité des clients est aussi posée.

*« Parfois on touche des limites et ils nous disent : "Ouais, vous êtes bien gentil, mais au bout d'un moment, euh... ce que vous nous présentez là, nous c'est pas le quotidien de nos marchés. Nous on ne nous demande jamais de variantes environnementales, donc comment on fait ?" Donc après c'est un petit jeu entre la force commerciale, la capacité de vendre, la capacité de baigner nos clients dans un monde, eux-mêmes sont baignés aussi des messages donc ils vont évoluer avec le temps, les réglementations si vous voulez, mais ouais, c'est une longue durée. »* (Responsable développement durable, GUS.)

Quels sont les axes d'écologisation potentiellement mobilisables par une entreprise comme GUS ? Un des principaux axes d'amélioration se trouve dans l'emploi de matériaux biosourcés. Cela revient à utiliser de nouveaux matériaux, dont la composition et le mode de fabrication sont plus respectueux de l'environnement. Cet axe de progrès en matière d'écologie passe donc par une innovation technologique en amont, favorisant l'usage de matériaux novateurs sur les chantiers.

*« Donc on est à cheval entre l'environnement et finalement le génie civil puisqu'il faut trouver des experts du structure bois, du matériau qu'on n'a pas, donc des spécialistes de matériaux aussi de la chimie des matériaux, le comportement des matériaux, et avec des matériaux beaucoup plus biosourcés, plus nouveaux donc ce qui alimente l'écoconception d'un projet. On a besoin de nouvelles dimensions à des métiers plus classiques, mais avec une dimension plus environnementale, plus écologique. »* (Responsable développement durable, GUS.)

Un autre axe d'amélioration passe par l'évolution des modes constructifs. GUS déploie aujourd'hui une grande variété de modes constructifs. Le mix-matériaux est un procédé particulièrement important, car il est au cœur de la démarche d'écologisation du bâtiment. Il permet l'intégration de matériaux en bois, mixés avec le béton, innovation produit et organisationnelle majeure. Elle sera analysée plus finement par la suite, à l'aune du chantier que nous avons enquêté et des interviews réalisés avec les compagnons chargés de sa réalisation.

*« Ce qu'on voit aujourd'hui, c'est justement cette hybridation des matériaux, entre une partie béton, une partie bois, une partie métal. Et aujourd'hui, de plus en plus, on imagine finalement des projets où vous avez un peu des deux, en fonction des contraintes thermiques, contraintes acoustiques, contraintes techniques réglementaires aussi hein, parce qu'en matière de bois, tout n'est pas figé comme le béton. »* (DRH groupe, GUS.)

Ce point de vue semble transversal au secteur, et pas seulement à l'entreprise qui aurait fait un choix potentiellement distinctif, même si ce mode constructif n'est pas encore généralisé bien que clairement identifié comme allant dans le sens de l'écologisation.

### **Encadré 1 • L'essor de la construction bois**

Les acteurs de la construction en bois demeurent dans l'attente d'une réglementation « imminente » sur la sécurité incendie, soutenue par le Conseil supérieur de la construction et de l'efficacité énergétique (CSCEE), en amont des Jeux olympiques de Paris, en 2024. Selon Dominique Cottineau, délégué général de l'Union des industriels et constructeurs bois (UICB), cette étape reste cruciale pour mieux représenter l'usage du bois dans la construction. Car s'il reste très ancien, ce mode constructif biosourcé possède de nombreux avantages sur le plan environnemental. « Les plus hauts niveaux d'exigence qui ont été traduits et imposés par la RE 2020 sont réalisables et atteignables en ayant recours à beaucoup plus de bois que ce que l'on fait aujourd'hui », explique-t-il. Grâce à des techniques relativement innovantes, comme la charpente en fermette industrielle, le bois lamellé croisé (CLT) ou son intégration à un mélange de matériaux, le bois peut participer à un modèle de construction moins carboné.

(Source : newsletter Actu-Environnement.)

L'enjeu du mix matériaux « béton bois » a été pris en charge par le groupe via l'achat d'une PME de charpente, intégrée récemment à la branche construction de GUS en tant que filiale. Cette stratégie permet d'acquérir les savoir-faire manquants par filialisation d'une entité spécialisée. Eu égard à l'importance du mix matériaux béton-bois pour saisir les processus d'écologisation à l'œuvre, nos interlocuteurs en amont, lors de l'ouverture de terrain chez GUS, nous ont orientés vers un chantier comportant deux phases constructives : béton puis bois. Notre enquête porte donc aussi sur l'entité que nous nommons « GUS bois », PME de charpente devenue filiale de GUS construction, avec des interviews réalisées auprès de professionnels charpentiers de métier.

## 1.4. Une GRH encore peu articulée aux enjeux écologiques

### 1.4.1. Former ou reconvertir des salariés vers l'écologie : amorce d'une démarche

Selon le responsable du développement durable du groupe GUS, la transition écologique peut devenir un sujet porteur, et offrir des opportunités d'évolution professionnelle à un certain nombre de salariés. Il note que des souhaits d'évolution, émanant de cadres ayant identifié des sources possibles d'amélioration – des méthodes ou des procédés – lui sont adressés. Le développement de la formation, à plusieurs degrés, en lien avec ce que les personnes identifient comme potentiel d'amélioration dans leurs situations de travail, serait une source importante de progrès. La condition en est que l'encadrement s'empare de la question et de la démarche de formation nécessaire.

*« Souvent j'ai des collaborateurs qui nous appellent parfois de manière un peu indirecte, mais en disant : "Voilà, je suis chargé d'études prix ou chargé d'affaires", donc c'est moi qui réponds aux appels d'offres, ou bien même parfois chargé d'études sur les méthodes travaux, donc ils préparent les, ils font les préparations de chantier donc c'est toujours des postes d'encadrement, mais des postes variés. "J'ai fait le tour, j'aimerais vraiment aller vers les sujets écologie, développement durable, comment je peux faire ?" Ça remonte souvent à moi, j'en ai eu deux, trois ces derniers temps, je leur dis : "Déjà un minimum de formation de base, mais ça sera pas suffisant si c'est une vraie réorientation de métier, il vous faudra faire un complément de formation parce que ça reste un métier quand même". »*  
(Responsable développement durable, GUS.)

La formation est envisagée comme un moyen pour gagner en transversalité, vers une moindre spécialisation. Dans le contexte du chantier de type mix-matériaux bois-béton, un tuilage entre deux chefs de chantiers, l'un expert du bois et l'autre du béton, avait été envisagé pour engager une dissémination des savoir-faire au sein du groupe. Ce projet n'a pu aboutir du fait des temporalités inadéquates, mais nos interlocuteurs évoquent des glissements de compétences liés à l'évolution des modes constructifs, tels l'introduction des éléments préfabriqués de béton (prémurs, prédalles) qui se substituent au coulé sur place, puis l'introduction du bois qui vient modifier l'ordonnancement du chantier. On retrouve ici des formes de « glissement » des compétences constructives liées à des évolutions techniques, souvent observées dans le domaine des corps d'état (passage du plâtre au placo, de la plomberie cuivre au PVC...).

*« Pour la formation des compagnons, c'est plus un savoir-faire, justement de charpentiers, par exemple, ceux qui posent le bois, ce sont les équipes de GUS-Bois, donc la filiale, et eux, ce sont des... Ils ont des protocoles un peu différents, des procédures différentes que nos compagnons sur le béton. Ils ont plus un savoir-faire, justement de charpentier, de personnes qui travaillent dans le bois, que nous, nos compagnons sont très béton gros œuvre, du coup, il leur faut un outil de formation supplémentaire, c'est pas grand-chose. Ce serait une semaine, on hésitait justement ici à les former pour que nos compagnons puissent être formés au bois. »* (Conducteur de travaux, GUS béton.)

### 1.4.2. Un usage structurel de l'intérim qui questionne les enjeux de compétence et de formation

La gestion des ressources humaines de GUS s'inscrit dans un cadre spécifique au bâtiment, que l'on retrouve aussi dans certains secteurs industriels. La structure des qualifications est stable, ancrée historiquement dans un système de diplômes bien identifiés (CAP et BP essentiellement, dans le cas des emplois d'exécution). Ceci permet une certaine prévisibilité ainsi qu'une certaine simplicité des recrutements et de la gestion des remplacements.

*« Moi, aujourd'hui, ils vont me dire : "Là, ça va consommer un grutier pendant tant de temps. Moi, j'ai besoin... j'ai besoin de ce grutier à telle période. J'ai besoin d'un chef d'équipe, j'ai besoin de quatre coffreurs pour la durée des tâches". Après, on peut les basculer sur cette tâche-là, etc. Donc on arrive à anticiper et à s'organiser le mieux possible. »* (RRH régional, GUS.)

À l'instar du domaine de l'assemblage automobile, le secteur du BTP est connu pour faire un usage de l'intérim que l'on pourrait qualifier de « structurel », dans le sens où ce mode d'emploi de la main-d'œuvre est constant, indépendamment des besoins de remplacement. Toutefois, si pour les chaînes de montage automobile la question de la qualification ne se pose pas réellement, la formation se faisant sur le tas, il n'en va pas de même dans le bâtiment. Là, les qualifications sont bien identifiées, hiérarchisées, tant par les agences d'intérim que par les entreprises utilisatrices.

*« Et si on trouve pas d'intérimaire, des intérimaires d'une journée à l'autre, on arrive à les trouver. Même si c'est pas des bons, mais on arrive à les trouver. Mais comme ça, du jour au lendemain, il faut déjà faire passer par chez nous, par le siège, il faut faire des contrats de sous-traitance aux intérimaires, donc il faut qu'ils soient validés déjà avant de les recevoir. »* (Chef de chantier, GUS béton.)

Chez GUS, le choix est fait de centraliser le recrutement des intérimaires au niveau de l'agence régionale, avec une sorte de « guichet unique » géré par le responsable RH Production pour l'affectation de la main-d'œuvre à chaque chantier, selon les niveaux de qualification.

*« C'est ça, en fait après on a tout un support logistique on va dire, alors, en interne chez GUS. On a une partie qui gère les compagnons GUS en propre et qui les dispatchent sur les chantiers et une partie qui gère les boîtes d'intérims, et qui gère justement la relation et les intérimaires en fonction de notre demande. Donc nous, on leur demande ce qu'on veut et ils répondent à nos besoins. Si jamais vraiment ils y arrivent pas, après, on peut passer directement avec les boîtes d'intérim pour que ce soit plus simple parfois. C'est pour ça que eux, du coup ils ont tous les traités, tous les chantiers du département à gérer. Après parfois, ils sont un peu débordés du coup nous, quand on est dans l'urgence, on passe directement avec les boîtes. »* (Conducteur de travaux, GUS béton.)

Les entreprises ayant un usage structurel de l'intérim développent généralement des pratiques d'identification et de fidélisation des « bons » intérimaires, ceux qui peuvent être détenteurs d'une qualification pointue, mais aussi qui savent faire preuve d'assiduité et de ponctualité.

*« Et ensuite, les intérimaires, ça dépend. Il y a les intérimaires avec lesquels on a souvent l'habitude de travailler. Par exemple PRO, c'est une boîte d'intérim à Marseille avec qui on a l'habitude et du coup, on connaît les intérimaires qui viennent sur nos chantiers. Et par exemple là, en ce moment, on a des intérimaires qu'on ne connaît pas. Et du coup après, on avise, on voit en fonction de leur efficacité sur chantier si on les garde, comment on fait ? Comment on gère le chantier avec ? »* (Chef de chantier, GUS béton.)

La gestion du personnel intérimaire n'a pas fait l'objet, à ce stade, d'investigations spécifiques dans notre enquête. Nous pouvons néanmoins réfléchir aux enjeux du développement de compétences favorables à l'écologie lorsque le secteur d'activité fait un usage structurel de l'intérim.

Le fonctionnement de type « guichet unique », mis en place par l'agence régionale GUS construction pour la gestion de la main-d'œuvre intérimaire sur les chantiers et la coordination avec les agences d'intérim, laisse entrevoir une sélection des recrues, plus ou moins implicite. Celle-ci semble se faire selon des critères de compétences autant techniques que comportementales. Au-delà de la qualification détenue, le « bon intérimaire » est celui enclin à appliquer les prescriptions managériales dans l'exercice de son activité. D'après notre enquête, les consignes sont diffusées lors du « quart d'heure sécurité » du matin ainsi qu'en situation de travail. L'activité des ouvriers sur chantier est en effet fortement encadrée par la hiérarchie (chef d'équipe, chef de chantier) avec un contrôle visuel quasi permanent des gestes et mouvements des personnels. Du fait des enjeux environnementaux, les attentes managériales à l'égard des personnels sur chantier sont susceptibles d'évoluer, concernant par exemple le tri des déchets, les écogestes professionnels ou de nouveaux modes opératoires. Cela pose la question du recours à une main-d'œuvre intérimaire qui soit

capable, par compagnonnage, de s'adapter à de nouvelles attentes. Et d'une gestion du personnel intérimaire qui reconnaisse ces aptitudes.

Il serait intéressant de voir si la DRH régionale formule des demandes allant en ce sens aux agences d'intérim auxquelles elle a recours. Lors des ajustements avec ses interlocuteurs de l'agence, le RRH fait-il par exemple part des attentes des conducteurs de travaux et des chefs de chantier en matière d'enjeux écologiques ? Cela joue-t-il sur le profil des intérimaires recrutés ainsi que sur la propension à recourir à certaines agences d'intérim qui seraient considérées « de qualité » ? Il serait également intéressant d'étudier si les intérimaires jugés « bons » sont reconnus et gratifiés d'une manière ou d'une autre, par exemple par la garantie d'une embauche régulière, l'affectation à un poste et un chantier qui leur conviennent, ou par une meilleure rémunération. On pourrait enfin se demander si les besoins en formation des intérimaires, en lien avec les besoins en compétences identifiés concernant les chantiers à nouveaux modes constructifs (mix matériaux, pose de matériel préfabriqué), est un sujet pris en charge par la DRH régionale de GUS et discuté avec les agences d'intérim. Pour le dire autrement, on pourrait se demander qui forme les intérimaires et d'où viennent les moyens permettant de le faire, étant données les attentes conséquentes des donneurs d'ordre à leur égard.

### 1.4.3. Sur le chantier : des pratiques formatives sur le tas

Le groupe GUS est une entreprise bien outillée en matière de formation avec ses cinq centres répartis sur le territoire français qui lui procurent une certaine réactivité en matière de développement des compétences, même si paradoxalement ces compétences peuvent aussi être recherchées en externe *via* la sous-traitance.

*« Quasiment tout le chantier est en bois béton, aujourd'hui. Ça commence seulement à se construire, mais on sait qu'on n'a pas les compétences, nos ouvriers n'ont pas les compétences. Donc on a essayé d'identifier les compétences dont on avait besoin par rapport à cette nouvelle manière de construire. Et à partir de là on a imaginé, conçu un module de formation qu'on a finalement mis en place, qu'on a testé là, très récemment, dans notre centre de formation en Île-de-France. »* (DRH groupe, GUS.)

Le responsable du développement durable interviewé a également fait mention d'un Master développé par le groupe en lien avec une grande université parisienne, avec des possibilités de VAE pour les salariés du groupe, mais celui-ci ne semble pas vraiment concerner des profils directement en lien avec la production.

D'autres actions sont mises en place pour les profils d'encadrement des chantiers, à savoir le binôme conducteur de travaux – chef de chantier (évoqué juste après), professionnels qui nous semblent les plus porteurs des démarches d'écologisation de la construction. Un module court de formation (un jour) a été créé sur des aspects environnementaux, avec des modalités pédagogiques particulières faisant appel au jeu.

*« Vous partez un peu des enjeux stratégiques, des politiques internes et comment ça peut se décliner et après vous allez sur des cas concrets donc on a des formules de jeu, de cas concrets, etc. sur vraiment des cas théoriques, mais en même temps réels, donc c'est intéressant, tous ces messages-là. »* (Directeur DD, GUS.)

Un autre module court de formation (un jour) concerne les personnels de la conception des chantiers, population que nous n'avons hélas pas enquêter, mais cependant phare pour la prise en compte des enjeux environnementaux dans le processus de production. L'objectif est d'apprendre « *comment se différencier dans nos appels d'offres par le développement durable* » (Directeur DD, GUS.)

Au niveau des qualifications ouvrières n'ont été évoquées que des formations « métier », ainsi que la sensibilisation aux éco-gestes sur le chantier.

*« Dès lors que la personne doit mettre en œuvre des choses qui concernent le domaine de la transition, donc qui concernent vraiment des changements de process, d'habitude, d'achats de matériaux, de comment on s'organise, voir comment on pense quelque chose de nouveau sur un plan, enfin il y a de la conception intellectuelle, il faut quand même, je pense, un surcroît, un complément de formation. »* (Directeur DD, GUS.)

Concernant les personnels les moins qualifiés, la formation est dispensée sur le tas, par compagnonnage ou supervision directe sur le chantier. Le chef de chantier spécialisé en construction béton interviewé évoque le rôle d'information et de sensibilisation qu'il joue auprès des personnels statutaires Gus ainsi qu'auprès des intérimaires : « *La formation, c'est toi qui leur donnes, c'est une information, c'est pas une formation* ».

Outre l'objectif d'apprentissage, il est à noter que la formation est aussi reliée à un objectif d'évaluation du personnel. La non-application des mesures préconisées en formation peut justifier une évaluation négative, voire une sanction. En effet, après un stage de formation et la délivrance d'un certificat de suivi d'un module, le salarié est tenu de respecter les consignes auxquelles il a été sensibilisé ou les points dont il a été informé. Ainsi, les contenus de formation peuvent-ils être une sensibilisation et une incitation à l'adoption de certaines pratiques ou de certains comportements, mais ils peuvent aussi être brandis dans une optique d'évaluation négative. La mise en place d'une formation-sensibilisation ou d'une formation-information sur l'environnement est ainsi envisagée par la hiérarchie sur le chantier comme un levier managérial potentiel. Les citations ci-dessous suggèrent d'ailleurs l'importance et la prégnance du contrôle hiérarchique, à trois niveaux (conducteur de travaux, chef de chantier, chef d'équipe encadrant les ouvriers) eu égard à l'enjeu d'évolution des pratiques professionnelles sur le chantier :

« *En fait, on a des formations pour tout, pour les nacelles, pour les outils d'engins, pour, certains pour l'élingage, pour la grue ou pour le ferrailage, pour le coffrage. Mais une formation environnement, ça pourrait être bien, ouais. Du coup, qu'on puisse dire : "Ben voilà, t'as fait la formation aujourd'hui, t'es sensibilisé, tu sais les impacts que ça a. Donc respecte-le". Puisque sinon, on a beau faire la police, s'ils y croient pas, si ils le savent pas, nous en fait, on passe notre temps à crier derrière et eux vont se dire : "Mais lui, il fait chier quoi".* » (Conducteur de travaux, GUS béton.)

Interviewé 1 (chef de chantier) : « *Mais là aujourd'hui, si on fait une formation (...) Le gars, il vient, je crois, une matinée ou quoi là, il fait sa formation, les déchets, l'environnement, on a un papier, un certificat comme quoi telle personne a fait un truc. Après là, on peut travailler dessus après.* »

Interviewé 2 (conducteur de travaux) : « *Nous en fait, on sensibilise au maximum en interne, mais on n'a pas d'appui derrière pour justifier justement les sanctions qu'on pourrait mettre en place.* »

« *Les former pour monter les tours, c'est pareil, si le gars sait pas la monter c'est pour sa pomme aussi. Tu vas pas tout le temps frapper sur le chef de chantier, parce que le gars il a pas suivi, parce qu'il a pas fait ci, il a pas fait ça. C'est pour ça qu'il faut des formations, pour que les gens, ils soient plus sensibilisés.* » (Chef de chantier, GUS béton.)

Concernant la formation à de nouveaux modes constructifs écologiques, et en particulier à la construction en mix matériaux bois-béton qui intéresse notre étude, les interviewés évoquent essentiellement une formation se faisant sur le tas, en situation de travail, par échanges directs entre professionnels et retours d'expériences. Cette modalité a pu être perçue du fait d'un découpage en trois tranches du chantier étudié. La construction à plusieurs mois d'intervalle de trois bâtiments a mis au jour des difficultés inhérentes aux procédés en mix matériaux, ainsi que la possibilité de prendre en charge l'amélioration des procédés et gestes professionnels par retours d'expériences successifs. La citation ci-dessous concerne la capitalisation opérée chez GUS bois, partant des constats et erreurs relatives à un chantier :

« *On essaie de faire REX, donc un retour d'expérience. Le formaliser et puis l'envoyer. Ce qui était fait... On n'a même pas fini le bâtiment, que ça a déjà été fait. On a envoyé un REX, qui est diffusé au sein de notre société. Donc qui va au bureau d'études et même à la production. (...) On essaie de leur dire : "Ben attention ! ça n'allait pas". Donc sur l'autre opération même si ce n'est pas la même chose, on essaiera de faire attention sur ces points. Donc à chaque fois, on essaie de faire des retours d'expérience, se mettre autour d'une table pour en discuter et essayer de travailler en fait là-dessus pour éviter de répéter les mêmes erreurs.* » (Conducteur de travaux, GUS bois.)

Les services de conception sont concernés : sur le chantier enquêté, les retours d'expérience établis par le conducteur de travaux charpentier ont permis une amélioration des protocoles pour les phases ultérieures.



Question : « *Il y a plein de subtilités, comme là, vous nous disiez pour les cales, tout ça, vous l'avez découvert au fil de l'eau ?* »

Interviewé 2 (conducteur de travaux, Gus Béton) : « *Non, ça, c'est tout établi en conception. (...) Après on a tous les protocoles, on a tout. Et après nous, on applique sur le chantier avec les retours d'expériences.* »

La formation à de nouveaux modes constructifs peut également être favorisée par des apprentissages réalisés antérieurement, lors du passage en modes constructifs « béton préfabriqué ». Si la matière du chantier enquêté est particulière (les pièces préfabriquées ici sont en bois), le fait de savoir manipuler des pièces préfabriquées en béton favoriserait l'apprentissage de pratiques professionnelles pour la pose bois :

« *Et en fait, ça pourrait être presque plus facile pour eux, parce qu'au lieu de mettre en place des éléments béton verticaux et horizontaux qui sont très lourds en béton, on peut faire le parallèle avec la même chose, c'est-à-dire le mur à ossature bois vertical et avec les planchers horizontaux. Donc dans le fait de les avoir formés à la pose des préfa béton, on pourrait croire que ce serait plus facile pour eux de mettre en place du bois, parce que c'est beaucoup plus léger, ça nécessite beaucoup moins de matériels. Donc cette option-là, je pense qu'à long terme, on va l'envisager, si vraiment ça se démocratise.* » (Directrice de travaux, GUS béton.)

Si l'on en croit le responsable RH production de l'agence régionale Gus, la gestion des parcours professionnels a aussi son importance dans la propension des personnels (des intérimaires aux chefs de chantier, en passant par les ouvriers statutaires) à développer et à faire évoluer leurs compétences. La politique de GRH de l'entreprise valorise en effet la promotion interne et les parcours ascensionnels, encourageant ainsi les personnels se conformant aux attentes managériales à leur égard. Lors de son interview, le responsable RH a mis en évidence l'aspect tangible de cette « promesse », les chefs de chantier étant pour la plupart des ouvriers montés du rang. Il évoque également des attentes normatives en termes de comportements :

« *Aujourd'hui, on est en capacité de former, d'accompagner et de promouvoir des salariés de manière régulière. (...) C'est chaque année, on arrive à faire des promotions. Nos chefs de chantier sont la plupart issus du terrain, donc il y a vraiment cette montée en compétence et ce savoir-faire qui est inscrit dans les codes de l'entreprise, plus ou moins. Aujourd'hui, on sait montrer que si les personnes sont volontaires, demandeuses et travailleuses, on arrivera à les accompagner, pas à les faire stagner. Le but, c'est pas d'embaucher un coffreur et qu'il reste coffreur toute sa vie. Après, il faut de tout, on est d'accord. Mais aujourd'hui, on a cette capacité-là aussi aujourd'hui, s'il y a des potentiels évolutifs, à les faire monter en compétence.* » (Responsable RH production, GUS.)

Notons que cette possibilité est également offerte au personnel intérimaire ou aux apprentis qui auraient prouvé leur motivation :

« *C'est une plus-value qui est intéressante, qui est forte aujourd'hui quand on arrive à recruter, que ça soit par rapport à l'intérim, que ça soit par rapport à l'apprentissage ou par rapport à des candidatures ponctuelles.* » (RRH production, agence régionale, GUS.)

Le recrutement est pensé en lien avec un parcours professionnel de moyen ou long terme, où le salarié est fidélisé ainsi qu'acculturé aux attentes de l'entreprise, tant en termes pratiques qu'en valeurs partagées. On peut donc supposer que si les valeurs et les « bonnes pratiques » écologiques sont portées par l'entreprise et par les personnels en place, elles seront aussi transmises à travers le parcours de formation des jeunes recrues, quelle que soit leur qualification de départ.

« *Ce qu'on va essayer de mettre en place, là, c'est un projet... Parce que ce sont des gros objectifs de recrutement et sans tutorat et sans coaching... Recruter, c'est facile de recruter. C'est pas un problème de recruter. Mais de recruter intelligemment et d'accompagner les jeunes recrues, pas de les laisser dans la nature... Donc il faut remettre en place le tutorat, renforcer bien la communication, renforcer des parcours, les suivre, dialoguer avec eux, communiquer avec eux. C'est comme ça qu'on va réussir à maîtriser vraiment le parcours des salariés parce que, encore une fois, là, ça, c'est une plus-value qui est intéressante, qui est forte aujourd'hui quand on arrive à recruter, que ça soit par rapport à l'intérim,*

*que ça soit par rapport à l'apprentissage ou par rapport à des candidatures ponctuelles. [...] Recruter, on peut recruter, mais après si c'est pour qu'ils partent au bout d'un an, ça a aucune utilité. Donc il faut les identifier, il faut les accompagner, il faut développer la cohésion, ben montrer l'appartenance au groupe, etc., transmettre les bonnes valeurs. C'est ça la principale mission. » (RRH production, agence régionale, GUS.)*

Des dispositifs de tutorat en situation de travail sont déployés, ainsi que des parcours types relatifs à une thématique en vue de former les managers à des aspects particuliers. L'interviewé RRH cite (sans les décrire) des parcours thématiques pour la sécurité, la relation tuteur-tutoré, ainsi que le « renforcement de la cohésion ».

On voit donc que la formation se déploie essentiellement sur le tas, en situation de travail, par échanges de pratiques et ajustements directs permanents. Cela se déroule dans un contexte organisationnel à forte prégnance de la prescription directe et avec un contrôle hiérarchique omniprésent. Si des dispositifs de formation spécifiques à l'environnement ont été décrits pour les cadres, jusqu'aux conducteurs de travaux, ils semblent ne pas avoir été conçus ni déployés pour la population la moins qualifiée. Le fort recours aux intérimaires induit également un enjeu de formation et développement de compétences favorables à l'écologie de ces personnels. Pour le moment, il apparaît que l'adaptation des personnes à leur poste de travail et aux attentes managériales est avant tout réglée par une organisation du travail favorisant la prescription directe et le compagnonnage.

## 1.5. Le binôme clé « conducteur de travaux – chef de chantier »

Dans le secteur du bâtiment, deux métiers sont au cœur de l'organisation du travail : conducteur de travaux et chef de chantier.

Ils sont présentés par nos interviewés comme un binôme, travaillant de concert sans relation hiérarchique. Le conducteur de travaux est en charge de l'activité de gestion et d'ordonnancement du chantier, réalisé dans les bureaux de la base vie. Le chef de chantier s'occupe surtout de la « technique pure » (sic) et il est très présent sur les lieux de la construction. Leur niveau de qualification est pourtant différencié : les conducteurs de travaux que nous avons rencontrés étaient tous et toutes diplômés d'une école d'ingénieur (généraliste ou spécialisée), tandis que les chefs de chantier, décrits comme des contremaîtres, ne sont pas diplômés au-delà de bac+2.

*« Le conduc est garant de tout ça, du planning et de l'interface, corps de métier, entreprise nous, puisqu'on est entreprise générale, et client. Donc c'est le garant, du marché. Le chef de chantier, lui, doit être plus dans la production, le chef de chantier une fois qu'il a fini son gros œuvre, il s'en va. C'est-à-dire qu'une opération de 12 mois, le conduc il va rester 12 mois et plus, puisqu'après il y a les levées de réserve et les finitions. Le chef de chantier une fois qu'il a fini son gros œuvre, il s'en va. » (Responsable d'agence, GUS.)*

Le binôme est aux manettes de toutes les facettes du chantier au cours de son déroulement, concernant tant les aspects techniques (modes opératoires), les moyens matériels (approvisionnements), la main-d'œuvre (affectation et encadrement des compagnons – salariés ou intérimaires – et coordination avec les sous-traitants), le suivi budgétaire, la santé et sécurité au travail.

*« Ils sont sur les modes constructifs, leur plus-value, faire gagner, optimiser, faire des gains, faire un suivi financier, faire des modes opératoires pour la sécurité, que les gens travaillent en sécurité, etc. C'est leur job. » (Responsable RH agence régionale, GUS construction.)*

### 1.5.1. Conducteur de travaux, le chef d'orchestre

Le conducteur de travaux est l'ordonnateur du chantier. Il s'agit d'un métier polyvalent et essentiellement masculin. Situé au confluent du chantier et des fonctions supports déterminant la conception du chantier et des moyens alloués (bureaux d'étude, services commerciaux, financiers, RH, etc.), le conducteur de travaux est un acteur primordial de la mise en œuvre du chantier.

Selon la définition de l'observatoire des métiers du BTP :

*« Il est responsable de l'exécution des travaux d'un ou de plusieurs chantiers. C'est le pivot de l'organisation et de l'exploitation dirigée par les chefs de chantier. Il exerce son métier directement sur les chantiers. Il dirige et organise le chantier, compose les équipes dirigées par le chef de chantier, surveille l'avancement des travaux, achète et répartit les matériaux, rédige les rapports, dialogue avec les ingénieurs et les riverains du chantier. Il est responsable vis-à-vis de son client du respect des délais et de la qualité de l'ouvrage. Il est également responsable du respect des règles d'hygiène et de sécurité sur le chantier. Réactif et communicant, il a une forte charge de travail. »*

(source : <https://www.metiers-btp.fr/entrant-btp/fiche-metier/conducteur-de-travaux/>)

On remarquera que, selon cette source, le descriptif du métier (tâches à réaliser et compétences) ne comporte aucune mention à l'écologie, au respect de l'environnement ou à des objectifs de développement durable. Ce référentiel est pourtant une base RH importante, mobilisée pour le recrutement dans les entreprises, ainsi que consultée par les personnes désirant exercer dans les métiers du bâtiment. Les objectifs sécurité – et notamment ceux relatifs à la préparation du plan particulier de sécurité et protection de la santé (PPSPS) – sont en revanche mentionnés à plusieurs endroits, ce qui révèle l'importance qui leur est accordée.

L'activité du conducteur de travaux est teintée de multiactivité. Lors de nos observations chez GUS au cours de la phase « gros œuvre béton » du chantier, nous constatons pendant l'entretien que les enquêtés nous répondent tout en gardant un œil vigilant sur leur smartphone et sur le chantier situé en contrebas de la base-vie. Les bureaux placés au premier étage offrent effectivement une vue synoptique du déroulement du chantier.



Pendant l'interview, les enquêtés acceptent ou refusent certains appels téléphoniques, ils répondent parfois à des SMS, ils semblent aussi garder un œil sur le flux entrant des e-mails et des SMS. Ils sont également sollicités directement par des personnes venant dans la salle principale. Ce sont généralement des compagnons chefs d'équipe. Les compagnons interviennent de façon plus ou moins intempestive. Au moment où ils arrivent dans la salle, leur attitude ne signifie pas forcément une demande préalable d'« interruption du cours d'action principal » (Datchary, 2009). Le cours d'action principal étant, à ce moment-là, l'interview avec nous dans la salle de travail commune de la base-vie.

Les explicitations relatives à la description du métier de conducteur de travaux mettent l'accent sur deux enjeux principaux : l'anticipation et la gestion contractuelle du chantier, sous toutes ses facettes. Le travail prescrit du conducteur s'adosse aux recommandations et documentations fournis par les services supports :

*« Et ensuite, on a aussi, nous au sein [de GUS], on est entourés, c'est-à-dire que le conducteur de travaux n'est pas seul et livré à lui-même, il y a tout un système de service support que l'on appelle « Service support », qui sont le service méthode qui vont apporter, entre guillemets une mise au propre de toute l'expertise qui est vue, justement par le binôme conducteur de travaux-chef de chantier. On a le service achat qui nous appuie pour toutes les commandes, négociation de prix béton, acier, etc. On a les services de comptabilité, les services de gestion, les services RH qui nous aident également pour la gestion des compagnons, le service qualité, le service prévention. Et donc, tout ça, à chaque fois, celui qui fait le lien entre tous ces services et tous ces points-là, c'est le conducteur de travaux, voilà. »* (Directrice de travaux, GUS.)

Nous observons l'affichage de plusieurs documents, principalement des plans imprimés, dans les bureaux de la base-vie et sur les lieux de construction. Des marquages y figurent, ajoutés manuellement.

Lors de nos tours de chantier, nous voyons plusieurs personnes sortir de leur poche un papier sous feuille plastique, portant des indications techniques, pour consultation, discussion collective et arbitrage *in situ*. Ils manipulent également des outils de mesure métrique, ils écrivent, ils font des marquages au sol ou sur les parois. L'ambiance sonore est très bruyante – ce qui donne une impression de déroute aux néophytes que nous sommes. Des stimuli auditifs de tout type s'entremêlent (les voix, les bruits des engins, les bruits des opérations techniques, etc.) et il n'est pas forcément aisé de les percevoir ni d'entendre ce que disent les uns et les autres. Il y a également une valse continue de personnes et d'engins en mouvement, ce qui implique une vigilance permanente à l'égard de ce qui se passe, à la fois à hauteur de vue, sous les pieds (sol glissant, obstacles) et au-dessus de nous (matériel transporté par la grue, éléments placés en hauteur – tels les banches ou les piquets de coffrage – qu'il s'agit d'éviter, etc.). Ainsi voit-on dans l'activité de chantier des ajustements permanents et un « travail d'organisation » (De Terssac) au fil de l'eau. Une activité organisatrice se déploie incessamment dans le cours d'action de toutes les personnes œuvrant au même moment sur un lieu donné.

Le métier de conducteur de travaux peut être qualifié de métier de l'anticipation, de la réactivité et du contrôle permanents, un métier « sur le feu » sur lequel repose continuellement le suivi et le contrôle du déroulement du chantier tel que prévu. L'enjeu financier se décline en enjeu de respect des plannings prévisionnels et des délais. Volet qu'une de nos enquêtées nomme « la mission contractuelle » :

*« Le conducteur de travaux, c'est vraiment le chef d'orchestre du chantier. C'est-à-dire qu'il va avoir une mission autant technique que contractuelle, c'est-à-dire, la gestion pure du contrat, la gestion technique, c'est-à-dire, prise de décision technique. La gestion du planning, c'est-à-dire le délai, le maître du temps, la gestion du budget, en gros, être garant des dépenses liées au chantier, c'est-à-dire ce qu'on a prévu, les recettes qu'on a prévues, ben doivent être celles que l'on dépense. Si c'est l'inverse, c'est pas bon. C'est-à-dire qu'entre guillemets, on a mal anticipé et appréhendé le budget du chantier. C'est une relation client qui est très importante, la relation client, la relation architecte aussi, savoir gérer les architectes avec leur susceptibilité, leur vision qui n'est absolument pas... »* (Directrice de travaux, GUS.)

## 1.5.2. Chef de chantier, le lien bureau-terrain

Le métier de chef de chantier est lui aussi au cœur de l'organisation du travail. Il est teinté de multiactivité, avec une forte réactivité requise.

Les observations sur la polyvalence et la multiactivité sont similaires concernant les métiers de conducteur de travaux et de chef de chantier. Il y a néanmoins une nuance de taille entre eux : le chef de chantier passe peu de temps dans les bureaux. Les deux chefs de chantier enquêtés chez GUS qualifient d'ailleurs le temps d'interview avec nous de moment de pause appréciable, offrant l'occasion de s'asseoir et d'être à l'abri. Nous constatons également que, lors des interruptions par les compagnons arrivant dans les bureaux de la base-vie, certains s'adressent directement au chef de chantier dans une langue étrangère, et celui-ci leur répond dans la même langue (ici : portugais ou espagnol).

### Encadré 2 • Chef de chantier, un travail d'organisation

Selon l'observatoire des métiers du BTP :

Le chef de chantier intervient sur les chantiers à chaque étape de la construction. Il assure au quotidien l'organisation générale d'un chantier ou d'une partie de celui-ci selon son importance. Il est responsable sur le site de la bonne exécution des travaux. Sous la responsabilité d'un conducteur de travaux, il dirige les équipes, contrôle, coordonne et planifie les travaux. Il assure l'organisation, la gestion et le suivi du chantier. Il veille à l'application des directives, des normes et des règlements, notamment en matière de sécurité. Son travail est organisé autour de 3 grandes activités : la préparation du chantier, l'organisation et le suivi de chantier, la clôture du chantier.

C'est un métier prenant, avec un rythme de travail soutenu. Il faut respecter scrupuleusement les contraintes de délais, trouver rapidement des solutions à des problèmes techniques et humains, composer avec les intempéries et être capable de faire face à aux imprévus. Pour s'en sortir, il est indispensable de savoir s'organiser.

(Source : <https://www.metiers-btp.fr/secteur-btp/fiche-metier/chef-de-chantier>)

Comme vu pour le conducteur de travaux, le métier est essentiellement masculin et le référentiel ne fait aucune mention à l'écologie ou à des enjeux environnementaux.

Le poste est en dépendance forte avec celui de conducteur de travaux. La citation ci-dessous montre le dialogue entre les deux responsables lors de nos demandes sur la description des activités :

Question : « *Qu'est-ce qui peut nécessiter un travail dans le bureau ?* »

Chef de chantier GUS béton : « *Ben justement, faire l'appoint de fournitures. Donc là, comme là, on est en prédalle et on poutre toute l'usine. Donc il faut tout programmer, il faut tout vérifier.* »

Conducteur de travaux GUS béton : « *Il faut que les camions, ils arrivent dans le bon ordre par rapport à l'agencement exact du chantier, pour que par exemple, si on a la poutre de gauche alors qu'on a besoin de monter la poutre de droite, il faut que le camion, il soit bien réglé pour qu'il y ait les bonnes poutres au bon moment, pour qu'on puisse bien poser et suivre l'avancement du chantier comme prévu, par le planning qui est réalisé du coup par T. [chef de chantier], et l'encadrement et moi-même.* »

Néanmoins, la répartition des tâches est bien différenciée. Le chef de chantier prend en charge « la technique pure » (sic), soit la partie « chaude » du chantier, là où le conducteur de travaux réalise la partie abstraite, « froide », de l'activité :

*« C'est un vrai travail de binôme où chacun a sa tâche, qui s'entremêle un peu. Mais ça se complète en fait. T. [le chef de chantier], il va vraiment plus gérer le chantier, la réalisation pure, les moyens techniques. Nous [les conduc], on supervise, et après nous, c'est tout ce qui est réglementation, être aux normes sécuritaires, etc., tous les protocoles et euh toute la gestion derrière. » (Conducteur de travaux, GUS béton.)*

Le chef de chantier est quasiment tout le temps sur les lieux du chantier de construction. Il passe peu de temps dans les bureaux. Il quitte le chantier lorsque la phase qui le concerne est achevée – il ne voit pas la livraison finale au client.

*« Ben moi je suis plus sur le chantier, donc après tout dépend. Je passe une journée ou deux des fois au bureau. Tout dépend, est-ce qu'il y a des trucs à, des points à résoudre et comme là, des problèmes de poutre, des problèmes de prédalles ou faire les camionnages, l'approvisionnement. Donc du coup, je passe un peu de temps avec lui [le conduc] quand même. » (Chef de chantier, GUS béton.)*

Le chef de chantier vise le programme du jour et l'affectation de la main-d'œuvre avec le chef d'équipe présent sur le chantier. Dans la description à deux voix ci-dessous, chez GUS béton, on voit que le moment de la coordination est peu précisément identifié, comme si les choses se disaient et se faisaient au fil de l'eau, sous la gouverne du binôme d'encadrement, par ajustements mutuels :

Question : *« Comment vous vous coordonnez avec eux, il y a une réunion du matin par exemple ? »*

Chef de chantier : *« Non, ben en général, on fait un peu, des fois... il [le chef d'équipe] vient nous voir l'après-midi ou le matin, on fait le point. On va du planning, les rotations, ben en fait je lui donne le matin et je dis : "Tiens, aujourd'hui tu fais ça." Et après, il suit quoi. »*

[...] Conducteur de travaux : *« Donc ouais, c'est réussir à gérer notre planning, les effectifs, l'avancement. Enfin, on n'est pas obligé à tel jour d'être, chaque jour d'être vraiment comme prévu sur le planning, mais si on en fait moins à un moment parce qu'il y a toujours des contretemps, il y a des soucis, il y a toujours des choses. C'est le principe du chantier, ben il faut savoir s'adapter et trouver une solution pour que le lendemain, on puisse aller plus vite, ou la semaine prochaine rattraper le retard. Si on a un peu d'avance, c'est toujours mieux d'avoir un peu d'avance pour prévoir justement les éventuels... »*

Chef de chantier : *« Il faut suivre tout le temps. »*

Le management des compagnons est essentiellement pris en charge par le chef de chantier, très présent à leurs côtés, voire en contrôle permanent. Le chef de chantier GUS béton interviewé valorise d'ailleurs les tâches de surveillance et de contrôle :

*« Il faut être tout le temps en train de vérifier (rires). Tout le temps, même, que ce soit ici, que ce soit sur le chantier, il faut vérifier tout quoi. Nous, on a des chefs d'équipe, donc eux, ils tracent, ils font tous les traçages, mais derrière, il faut toujours tout vérifier. [...] Il faut toujours prendre le mètre de temps en temps, sortir prendre le mètre et puis mettre un coup de mètre et voir si vraiment, on n'est pas à côté. » (Chef de chantier, GUS béton.)*

Cela concerne les salariés de l'entreprise maître d'ouvrage ainsi que les personnels intérimaires, et peut-être ceux sous-traitants. Une des limites de notre enquête est cependant que nous n'avons pas pu appréhender le management des compagnons. Nous avons seulement été témoins d'interactions entre le chef de chantier et les personnels, lors de nos tours de chantier ou lors des irrptions dans la base-vie.

### 1.5.3. Apprentissages en situation de travail et enjeux pour l'écologisation de la pratique

Le métier de conducteur de travaux, au cœur des évolutions des process, est particulièrement central pour le verdissement des activités. Les données de l'enquête Génération du Céreq montrent d'ailleurs que la PCS « Ingénieurs et cadres techniques d'entreprise » est surreprésentée dans la catégorie des emplois verdissants (Mazari & Moncel, 2022). Il est effectivement manifeste que l'écologisation des procédés constructifs passe aujourd'hui par des changements dans les méthodes d'ordonnancement des chantiers : construction par éléments préfabriqués plutôt que par coulée sur place, réemploi de matériaux, importance du séquençage dans le cas du mix-matériaux, etc.

Dans le cas d'une entreprise major du bâtiment comme GUS, les évolutions de procédés et de modes constructifs sont conçues et ordonnancées par les services supports nationaux et régionaux. Dans la branche Gus construction, les prescriptions transitent en cascade de l'agence régionale vers les conducteurs de travaux, *via* les ingénieurs directeurs de travaux et les conducteurs de travaux expérimentés, lesquels supervisent plusieurs chantiers à la fois.

Eu égard aux aléas permanents, à l'importance de l'ajustement mutuel entre professionnels, ainsi qu'à la multiactivité du binôme encadrant (conducteur de travaux – chef de chantier), la question de la consolidation de méthodes et savoir-faire écologiques dans les pratiques professionnelles est à soulever. Ces méthodes et savoir-faire concernent par exemple le tri des déchets, les écogestes ou les gestes professionnels liés à des modes constructifs écologiques. L'enquête établit en effet que l'organisation du travail en chantier, planifiée par les services de l'agence et détaillée dans le plan d'exécution, suppose malgré tout une grande part d'improvisation en situation. Le binôme d'encadrement prend en charge cette activité organisatrice, consistant pour beaucoup à organiser le travail des autres. L'oral et le face-à-face l'emportent sur l'écrit. La pression sur les délais et l'impératif d'adaptation aux aléas sont permanents. Et on a vu la prééminence de modes de management par contrôle et ajustements directs. Nous pouvons alors penser que le développement de compétences nouvelles, et notamment celles favorables à l'écologie, suppose que le travail d'organisation effectué par le conducteur de travaux et le chef de chantier soit orienté en ce sens. Dit autrement, par hypothèse, le développement de compétences d'écologisation reposerait moins sur des compétences métier (celui des cadres et celui des compagnons) que sur la possibilité de faire valoir collectivement, dans le réel de l'activité et dans l'activité organisatrice collective, des tâches et activités favorables à l'écologisation du chantier. Par ailleurs, du fait du faisceau de contraintes dans lequel œuvre le binôme d'encadrement, d'une part, et de la priorité donnée aux objectifs productifs sur le chantier, d'autre part, on peut supposer qu'une orientation écologique de l'activité est inimaginable si elle n'est pas prise en charge par les services assurant la planification centrale des chantiers, au sein de l'agence régionale en particulier.

L'enquête montre également l'importance des savoirs et savoir-faire issus de l'expérience. Il apparaît également que les processus d'apprentissage sont essentiellement fondés sur des échanges entre personnels expérimentés et personnels moins expérimentés.

Cela est valable pour la transmission entre conducteurs de travaux, sur le mode du compagnonnage. Elle est patente sur la partie béton du chantier investigué chez GUS, au printemps 2022, un conducteur de travaux confirmé chapeautant un conducteur de travaux débutant. La formation se fait par supervision ou compagnonnage, selon les moments, au fil du déroulement de chantier, le plus expérimenté jugeant du niveau de discernement et d'autonomie du junior.

*« [Un conducteur de travaux] peut pas être autonome à 100 % dès l'embauche. Un chantier, c'est complexe et il y a beaucoup de particularités. Enfin, on peut pas être opérationnels à 100 % dès l'embauche [...] En fait, dans la conduite de travaux, au poste de conducteur de travaux, si vous voulez, il y a trois niveaux. Donc, il y a le conducteur de travaux débutant [...] il y a le conducteur de travaux confirmé. Donc, en gros, le conducteur de travaux débutant, on va dire que c'est six mois, un an. Ensuite, le conducteur de travaux confirmé, on va dire que c'est deux, trois ans. Et ensuite, on a le conducteur de travaux expert qui lui est plutôt à quatre, cinq ans d'expérience. »* (Directrice de travaux, GUS.)

Une transmission entre chef de chantier et conducteur de travaux se fait également en situation de travail, du fait de leurs domaines de spécialité différents. Le chef de chantier a effectivement une expérience technique plus poussée que le conducteur de travaux :

« [Le chef de chantier] a la gestion quotidienne de la main-d'œuvre des livraisons, c'est vraiment le contremaître qu'on peut avoir dans d'autres branches, c'est le contremaître du bâtiment. [...] ils travaillent vraiment en partenariat, il y a pas vraiment une notion de hiérarchie entre le conducteur de travaux et le chef de chantier, c'est un binôme, parce que le chef de chantier a son expérience, a son savoir-faire, que n'a pas forcément... et des visions que n'a pas forcément le conducteur de travaux. Donc, lui, il est plus terrain, et le conducteur de travaux est là pour l'accompagner, lui fournir les éléments qu'il faut ou le soutien qu'il faut, que ce soit en commande, en organisation, en mode opératoire. » (Directrice de travaux, GUS.)

Une première question clé nous apparaît. Dans cette organisation du travail et dans un contexte teinté à la fois de multiactivité et de pression sur les objectifs et délais, quelles sont les possibilités de consolidation de méthodes, procédés ou savoir-faire qui soient judicieux en matière d'écologisation de la pratique professionnelle ?

À ce stade de notre analyse, les retours d'expérience formalisés semblent rares. L'enjeu organisationnel est la livraison d'une construction de qualité dans les délais et budgets impartis, ainsi que la sécurité des personnels. Lorsque nous questionnons « les méthodes », la réponse du chef de chantier GUS béton est éloquente : « la débrouille » et les ajustements mutuels l'emportent.

Question : « *Quand vous avez besoin justement de quelqu'un qui vous apprenne quelque chose ou qui vous conforte, vers qui vous pouvez vous tourner ?* »

Chef de chantier : « *Je répondrais bien vite fait. (Rires) Moi, je dirais bien : "Démerdez-vous". Voilà. Parce que, se tourner vers qui ? [...] Alors, pour améliorer c'est bureaux d'études ou pas, ou les méthodes, mais bon. Les méthodes, en général, c'est nous qui les faisons donc. (Rires) [...] C'est ce que je dis, c'est : "Démerde-toi".* »

Il semble alors que l'évolution de la pratique comme la consolidation de nouveaux procédés reposent sur les hommes des chantiers. Et ainsi sur leur perception et leur sensibilisation à des pratiques éco-responsables, éco-respectueuses.

Une scène est néanmoins évoquée par les enquêtés comme étant une occasion de traiter de sujets organisationnels. Il s'agit du quart d'heure sécurité qui, contrairement à ce que son intitulé indique, est une réunion pouvant dépasser les 15 minutes et où sont évoqués des sujets de nature variée. Les points sur le tri des déchets et sur les écogestes sont parfois mis à l'ordre du jour par le binôme d'encadrement. Nous n'avons hélas pas eu la possibilité d'observer ce type de réunion.

Une autre nuance s'impose. Nous avons vu précédemment, au sujet de la GRH et de la formation chez GUS (partie 1-4), que des retours d'expérience concernant la phase bois du chantier ont été réalisés. C'est ce qu'indique le conducteur de travaux charpentier interviewé, mentionnant les allers-retours avec les services de conception à ce sujet, en vue d'améliorer les travaux entre deux phases de chantier. Or les services de conception ont un rôle à jouer dans la prescription de procédés et modes constructifs favorables à l'écologie, *a fortiori* lorsqu'il s'agit des services de la filiale GUS bois, mode constructif étant par essence un progrès en termes d'écologisation du bâti.

Deuxième question clé : dans quelle mesure les savoirs et savoir-faire acquis par de jeunes diplômés (ingénieurs conducteurs de travaux ou chefs de chantier qualifiés) en matière d'écologie sont-ils susceptibles d'être transmis et mis en œuvre sur les chantiers ?



On peut effectivement se demander si les éventuels acquis de la formation initiale concernant l'écologie (par exemple des connaissances ou des approches qui seraient dispensées en école d'ingénieur) sont susceptibles d'être déclinés dans la pratique professionnelle et d'être mis au profit du développement de compétences « écologiques ». Si, d'une part, la transmission entre pairs relègue au second rang les acquis en cours de formation initiale et si, d'autre part, le conducteur de travaux expérimenté ou le chef de chantier (généralement monté du rang) ne sont pas formés ni sensibilisés à la transition écologique, les acquis en matière de nouvelles connaissances et pratiques pourraient être neutralisés dans le réel de l'activité.

Cette hypothèse est formulée à l'aune des résultats présentés par Damien Brochier en webinaire Céreq – France Stratégie (séance de novembre 2020) concernant les compétences de chef d'équipe et la neutralisation des acquis de la formation. Citant le rapport d'étude collectif de la filière « transformation et valorisation des déchets » (Aboubadra-Pauly *et alii*, 2018), Brochier souligne que les détenteurs du baccalauréat professionnel « Gestion des pollutions et protection de l'environnement » « *ne sont pas positionnés dans une fonction d'encadrement intermédiaire, comme le supposerait leur titre, mais assistants du cadre intermédiaire et "opérateurs +", bien qu'ils soient "munis d'un socle de connaissances nettement accru par rapport aux générations antérieures"* » (p. 62). Cela s'explique par les représentations dominantes sur les qualifications, où le travail est essentiellement considéré comme manuel et où une faible autonomie est laissée aux nouvelles recrues, y compris diplômées.

Dans les métiers de chantier du bâtiment, étant donné la prédominance du compagnonnage (y compris pour les ingénieurs recrutés au niveau de conducteurs de travaux) et la préférence pour des chefs d'équipe étant des ouvriers « montés du rang », on peut se demander s'il peut y avoir une transmission de nouveaux savoirs et de pratiques professionnelles renouvelées des personnes récemment diplômées vers les autres. Par exemple, de l'ingénieur peu expérimenté vers l'ingénieur expérimenté, par mentorat inversé. En supposant que cela s'opère, il faudrait analyser quels sont les profils des professionnels susceptibles de transmettre de nouveaux savoirs favorables à l'écologie, et s'interroger sur les conditions favorables pour que la transmission s'opère collectivement (formation en situation de travail ? Référentiel de formation et/ou dispositifs RH facilitants ? etc.).

Les recherches relatives aux apprentissages informels en situation de travail, présentées lors d'une séance du séminaire d'analyse du travail<sup>32</sup> du Céreq, le 5 décembre 2022, donnent des pistes d'analyse et de réflexion. En quoi et à quelles conditions une activité de travail s'avère-t-elle source d'apprentissages, matière à développements d'expérience ? Les travaux des chercheurs invités montrent que la réflexivité et la conscientisation du travailleur jouent un rôle clé dans le processus d'acquisition de nouveaux savoirs et savoir-faire, ainsi que dans la consolidation des apprentissages informels en situation de travail. À partir des travaux sur la continuité entre expérience et apprentissage (inspirés de Dewey, Piaget, Rogers), Albina Khasanzyanova (2022) montre que l'individu est directement en contact avec le réel de l'activité et que l'apprentissage passe par un retour réflexif qui lui permette de tirer une leçon de son expérience. Une pensée sur l'action est nécessaire pour établir un lien entre l'action et le discours sur l'action.

L'enjeu est alors de considérer comment la réflexivité sur l'expérience est prise en charge en entreprise. Sur un chantier du bâtiment, eu égard aux constats sur une organisation du travail placée sous pression, les échanges entre pairs du type compagnonnage ou supervision ont un effet miroir et procurent une forme de jugement sur la pratique – « jugement de beauté » et/ou « jugement d'utilité » (Dejours, 2003) selon les cas. Y a-t-il pour autant développement d'une réflexivité sur l'expérience vécue en situation de travail ? Est-elle individuelle ou collective ? Sur quels objets ou quels sujets porte-t-elle ? À ce stade de notre enquête et de nos analyses, nous avons du mal à répondre. Il y a pourtant des indices empiriques selon lesquels on peut penser qu'un apprentissage collectif s'est produit. Le chantier enquêté comportait en effet trois phases de construction en mix matériaux béton-bois, décalées dans le temps, avec trois bâtiments différents construits en décalé. Les interviewés indiquent que de lourdes erreurs ont été réalisées dans la première phase, lors de la construction du bâtiment A, et que ce qui a été appris a permis d'éviter la répétition de ces erreurs lors de la construction du bâtiment B. Ils expliquent de même que des améliorations ont eu lieu lors de la construction du bâtiment C. Les améliorations concernent la coordination entre spécialistes du béton et charpentiers, ainsi que le profil des ouvriers employés sur la partie bois.

---

<sup>32</sup> <https://www.cereq.fr/le-cereq-activites-scientifiques-groupes-de-travail-et-seminaires/le-semat-un-seminaire-ouvert>

### 1.5.4. Les charpentiers, hommes clés d'un chantier en « mix matériaux » plus respectueux de l'environnement

Le chantier étudié chez GUS nous a été indiqué comme novateur du fait d'une construction en mix matériaux, améliorant le bilan carbone de la construction. Une autre caractéristique du mix matériaux réside dans la réduction des nuisances du chantier, tant pour les compagnons comme pour le voisinage (le bruit et les émissions de poussière sont fortement réduits), avantage indéniable lorsque la construction est réalisée en centre-ville. Le gros œuvre du chantier concerné a été réalisé en béton puis une phase bois est intervenue (construction des parois, cloisons, charpente, finitions). Comme vu plus haut, l'entreprise GUS a fait le choix organisationnel d'intégrer une PME de charpente, ancienne, parmi ses filiales. Nous la nommons « GUS bois ».

Les charpentiers évoqués ici sont donc des personnels qualifiés charpentiers. Leur formation et leurs premières expériences se sont réalisées dans la PME qui est devenue la filiale GUS bois, avant que celle-ci ne soit intégrée au groupe GUS. Le conducteur de travaux et le chef de chantier de la phase bois du chantier sont des personnels de GUS bois. Seuls eux possèdent les savoirs et savoir-faire de charpentier sur le chantier.

En phase bois du chantier, le conducteur de travaux charpentier prend le relais du conducteur de travaux de la phase gros œuvre. Il en est de même pour le chef de chantier, qui est spécialisé en charpente. Ils chapeautent des chefs d'équipe et des ouvriers qui sont non qualifiés en charpente et qui agissent sous leur supervision et contrôle. On comprend donc que l'écologisation des processus de construction en mix matériaux ne nécessite pas l'écologisation des compétences de tous.

Les constats établis précédemment sur l'importance du binôme conducteur de travaux – chef de chantier dans l'organisation du travail, ainsi que sur leur multiactivité, restent pertinents considérant les charpentiers. Il apparaît néanmoins que le rapport au travail des encadrants charpentiers et les modes de coopération avec les compagnons sont différents de ce qui a été constaté sur la partie béton.

Lors des interviews, les charpentiers évoquent souvent le rapport à la matière qu'ils façonnent, le bois. Ils décrivent longuement les subtilités techniques quant au choix des outils à adopter (perceuses, mèches, etc.). Une certaine fascination est patente dans leurs propos et dans leurs commentaires pendant la visite de chantier. La fierté du métier également.

La trajectoire personnelle et professionnelle des charpentiers paraît singulière. Le choix intentionnel de travailler le bois, de s'orienter vers cette spécialité est affirmé. Leur sentiment d'appartenance semble davantage adossé à un métier, au sens fort du terme, voire au groupe professionnel des charpentiers, œuvrant aussi dans la construction pour les particuliers, qu'à une entreprise spécifique. La faiblesse du sentiment d'appartenance à l'entreprise GUS est tangible. On note d'ailleurs une confusion dans les propos des enquêtés, que ce soit du côté de GUS béton ou de GUS bois : GUS bois est-elle une filiale ou un sous-traitant de GUS béton ? Quel est le rapport commercial entre les deux structures ?

Visiblement les termes nommant l'appareillage technique dans la construction en bois sont spécialisés et connus uniquement des personnels charpentiers. Cela implique une coordination particulière avec les compagnons œuvrant sur le chantier. Si ceux-ci ne sont pas charpentiers – et cela est bien le cas sur le chantier que nous investiguons – le conducteur de travaux et le chef de chantier charpentiers ne peuvent pas les laisser travailler en autonomie après avoir transmis leurs consignes. Les compagnons formés au gros œuvre ne possèdent pas *a priori* les compétences requises pour travailler sur la partie bois. Leurs encadrants charpentiers passent du temps avec eux sur le chantier pour montrer les outils et les gestes. Ils leur confient des tâches répétitives, que les compagnons exécutent en nombre.

Par exemple on voit dans le cliché ci-dessous la configuration d'un étage du bâtiment (3<sup>e</sup> phase, bâtiment C). Des espaces de logement d'une vingtaine de mètres carrés chacun, de type chambre de foyer avec cabine de toilette intégrée en préfabriqué, sont configurés à l'identique sur toute la surface. Le plancher, les poutres et plafonds sont en bois. Il s'agit alors pour les ouvriers de répéter à l'identique la même tâche, avec les mêmes outils et les mêmes gestes poser les mêmes fixations sur les n parois d'un étage du bâtiment. Le cercle rouge sur le cliché montre un des endroits où les fixations doivent être posées. Pour ce faire, un mode opératoire standardisé est prescrit par le chef de chantier ou par le conducteur de travaux charpentiers. Ces derniers surveillent également que le procédé ait bien été compris et appliqué sur le chantier par les ouvriers présents ce jour-là, personnels GUS ou intérimaires. Il s'agit donc d'un encadrement visant l'apprentissage par les ouvriers de gestes professionnels nouveaux, nécessaires à la construction en bois, s'opérant en situation de travail.



Charpentier réceptionnant des éléments d'ossature bois.

La possibilité d'une formation des compagnons et des encadrants gros œuvre à la partie bois a été considérée chez GUS. Ce choix a toutefois été écarté, les délais courts de réalisation de la partie bois du bâtiment ne rendant pas rentable cette opération de formation. Une réflexion RH existe à ce sujet, mais elle n'avait pas encore été tranchée au moment où nous avons mené l'enquête.

En conséquence, des modes opératoires et des pratiques professionnelles écologiques, tels ceux mis en œuvre lors de la phase bois, sont l'apanage des professionnels qualifiés en charpente. Le transfert de connaissances et de compétences, que ce soit par dispositifs de formation formalisés ou en situation de travail, n'est pas opéré. Ce choix est intentionnel, découlant d'une réflexion organisationnelle. Ici, l'écologisation de la construction passe donc moins par le développement des compétences dans le domaine du bois et de la charpente que par la compétence de coordination, maîtrisée et déployée par le binôme d'encadrement expert en charpente.

### 1.5.5. Compagnons ouvriers du bâtiment : un rapport indirect à l'écologisation

Il s'agit ici des personnels qui réalisent directement le chantier et que nous avons seulement observés, et non pas interviewés, du fait de contraintes pratiques. La question de l'écologisation semble, à ce stade, limitée aux éco-gestes industriels et à des démarches de sensibilisation :

« C'est encore compliqué à mettre en place parce que déjà, il y a des équipes qui ont leurs habitudes et du coup, c'est pas forcément ancré dans les mentalités de tout le monde de faire attention à l'environnement, donc de trier ses déchets, etc. On essaie de faire un maximum, de former les gars, mais c'est compliqué. En fait, nous, on fait des rappels, on fait des actions de prévention. Chaque semaine, on essaie de placer un quart d'heure de sécurité et prévention le matin, avec tous les gars pour dire les consignes. Et ça arrive que ce soit du coup dans les topics, de bien trier les déchets, bien faire attention. » (Chef de chantier, GUS béton.)

« De plus en plus, ce que je vous dis on est en train prendre le virage donc forcément le bas carbone il est pratiquement dans tous les sujets de communication qu'on met en place. On fait des quarts d'heure bas carbone. Il y a une dynamique qui est en train de se mettre en place. » (Responsable d'agence, GUS.)

La sensibilisation aux écogestes, à l'action climatique, semble plus prégnante qu'une réelle transformation environnementale des gestes professionnels à ces niveaux d'emploi. Les métiers d'exécution ne semblent pas à ce stade devoir connaître de modifications techniques perceptibles. Notre interlocuteur donne l'exemple des plaquistes :

« Voilà le plaquiste il a posé des matériaux biosourcés, de même manière qu'il va poser une feuille de placo, donc je pense qu'on n'aura pas ce changement de culture lors de la pose, par contre... » (Responsable d'agence, GUS.)

Mais il en va *a priori* de même des coffreurs que nous avons observés sur ce chantier, le béton bas carbone étant mis en œuvre de la même manière que le béton conventionnel. Concernant ce métier cependant, un de nos interlocuteurs a fait état d'une tentative (avortée) de substitution d'un produit de lubrification des banches, qui pourrait préfigurer une tendance d'évolution.

Une fois encore, le poids de la norme ressort indirectement comme vecteur essentiel des comportements vertueux :

« En soi, en général, une cuve à huile, on n'en laisse jamais dehors. Parce que direct, s'il y a l'inspection qui vient ou n'importe qui, on se prend direct la douille. » (Conducteur de travaux GUS.)

## 2. CORDES, une PME dont l'écologisation semble en construction

Située dans le Rhône, l'entreprise CORDES est une entreprise du bâtiment spécialisée en travaux d'accès difficiles et de grande hauteur. Créée en 2003, son effectif est actuellement de 30 salariés et elle réalise un chiffre d'affaires de 3 millions d'euros. Elle emploie des cordistes certifiés. Les techniques d'accès sur corde sont adoptées pour des interventions requérant souplesse et rapidité, quand l'installation d'un échafaudage est impossible. L'accès au chantier se fait la plupart du temps au moyen d'une corde (les professionnels travaillant en rappel le long des façades) ou alors, plus rarement, au moyen d'une nacelle. Les chantiers relèvent pour l'essentiel de la maintenance et de l'entretien du bâtiment (maçonnerie, entretien des toitures, etc.) ainsi que du nettoyage (vitres difficiles d'accès par ex.). Des interventions sur sites industriels sont également réalisées (20 % de l'activité actuelle). L'activité est saisonnalisée, la période de faible activité étant l'hiver, la saison haute ayant lieu en printemps et été, avec l'embauche d'un grand nombre d'intérimaires.

Nous avons pour notre part investigué, en juin et septembre 2022, deux chantiers sur bâtiment, situés chacun en hauteur dans le centre d'une ville.



Cordiste au travail.

## 2.1. Contexte réglementaire

Dans le cas de CORDES, on rencontre, outre les normes spécifiques du secteur telles celles relatives au traitement des déchets, des règles d'application volontaire : label Qualibat et certification MASE, ainsi que des règles de sécurité draconiennes propres aux travaux en hauteur (cf. *infra* §2-5-3).

### Encadré 3 • Des normes d'application volontaire

Le MASE est le référentiel de management de la sécurité. Il apporte des garanties en termes de gestion des risques professionnels au sein des structures intervenant chez des entreprises utilisatrices. La certification MASE consiste à apporter la preuve qu'un système d'amélioration continue a été mis en place au sein de l'entreprise.

(Source : [france-certification.com](https://france-certification.com))

Les qualifications professionnelles QUALIBAT constituent la reconnaissance des compétences de l'entreprise, de sa capacité à réaliser des travaux dans une activité donnée, à un niveau de technicité défini. Elles donnent à l'entreprise les moyens de faire valoir son expertise technique et permettent au maître d'ouvrage d'identifier précisément les professionnels capables de répondre à sa demande.

(Source : [qualibat.com](https://qualibat.com))

Ces certifications obligent l'entreprise à modifier certains comportements, à bannir certains produits qui présentent des risques pour la santé des salariés et imposent davantage de moyens de protection (EPI spécifiques). Des produits alternatifs existent, mais génèrent des contraintes supplémentaires selon les propos du responsable de l'entreprise CORDES. Cela peut poser problème, car obligeant à modifier certaines routines de l'activité avant d'être accepté par les salariés.

*« Là, avec cette démarche-là, on s'est fait accompagner d'un prestataire extérieur, qui nous a sensibilisés là-dessus : les dangers de certains produits [...] Donc il y a une majorité de produits qu'on a, ni plus ni moins, bannis de notre dépôt [...] Comme tout changement, au début, c'est toujours très compliqué, pas faisable, etc.... et à la fin, on s'aperçoit que finalement, ça se passe très bien. ».* (Chef d'entreprise, CORDES.)

Les labels impliquent aussi des mesures de mise en sécurité particulières qui nous ont été décrites par le responsable sécurité de l'entreprise :

*« On travaille avec deux cordes. Une corde de travail et une corde de sécurité. Donc, vérifier s'il y a bien les deux cordes, vérifier si les frottements sont bien gérés, si tout est respecté au niveau réglementaire, si le gars, ne serait-ce que les chaussures de sécurité, un bout de corde, le double amarrage. Enfin voilà. »* (Responsable sécurité, CORDES.)

## 2.2. Un lien avec la branche peu structurant

Dans le cas de CORDES, des relations existent avec la CAPEB (confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment), qui est le syndicat patronal de l'artisanat du bâtiment, puisque c'est par leur entremise que nous sommes entrés en contact avec cette entreprise. Mais elles ne semblent pas très productives si l'on en croit le dirigeant :

*« La CAPEB, ils sont gentils, c'est pas péjoratif ce que je dis, mais... pour réunir du personnel, se faire des brainstormings sur les difficultés que chaque entreprise peut avoir... mais voilà, ça se limite un peu à ça. L'avantage, c'est qu'ils font profiter un peu du réseau. "Moi, j'avais ce produit, je l'ai supprimé, je l'ai remplacé par ça"... on peut avancer un peu plus vite. Dans certains cas. Mais la CAPEB ne fait pas... ou en tout cas, je les ai pas vus... mais ne fait pas de réunions de prévention. »* (Chef d'entreprise, CORDES.)

Comme dans le cas de la grande entreprise, les initiatives des fédérations du BTP et de leur OPCO Constructys, bien que potentiellement incitatives, semblent peiner à trouver leur déclinaison dans le quotidien des entreprises adhérentes ; les enjeux formatifs, tels qu'ils peuvent être promus dans le cadre des EDEC, sont appréhendés de manière très pragmatique par cette entreprise (cf. *infra*). Ce constat de terrain est congruent avec ceux faits au niveau des acteurs de branche dans la section 2 ci-dessus :

*« Ces discours, tout comme ceux autour des notions de compétences, de GPEC, de RSE, peuvent paraître "repoussoirs" pour ces TPE et artisans du bâtiment alors que des réalités locales existent. [...] Pour certains membres de Constructys on peut même se trouver face à un conflit de représentation dans le sens où (toutes) les entreprises n'attendent pas les branches pour avoir une idée de la transition écologique »* (cf. p. 71).

## 2.3. Un modèle économique en évolution

L'organisation de cette entreprise semble encore artisanale du fait de l'organisation du travail en chantiers, mais une certaine structuration des fonctions support est visible. La partie commerciale, notamment, est structurée par une équipe responsable commercial/chargés d'affaires, les conducteurs de travaux sont spécialisés par segment de marché et une personne est dédiée totalement à la sécurisation des chantiers.

La clientèle est décrite comme en voie de dualisation : historiquement centrée sur les interventions sur le bâti, CORDES cherche à se diversifier vers les interventions sur sites industriels, qui présentent des exigences quelque peu différentes, notamment en matière réglementaire (accréditations, certifications exigibles...). Intervenir sur des sites industriels peut amener à rencontrer des situations spécifiques telles que l'amiante, le classement Seveso 2, etc., qui ne sont pas accessibles à des travailleurs non-détenteurs de ces qualifications, que l'entreprise CORDES cherche donc à étendre au sein des équipes de cordistes.

*« Multiactivités, on l'est. Et quand même, le cœur, ce que je vous disais tout à l'heure, ça reste la maintenance du bâtiment. La maintenance et l'entretien du bâtiment. On a la volonté de développer le secteur industriel. C'est pour ça qu'on parle d'industrie. Ça représente aujourd'hui à peu près, environ 20 % de notre chiffre d'affaires. »* (Chef d'entreprise, CORDES.)

À l'instar des constats précédents chez GUS, ici aussi les représentations et attentes environnementales des clients, privés comme publics, sont prépondérantes. L'écologisation au niveau de l'entreprise, si elle a lieu, devra être « tirée » par l'aval, entendons par là le client final ou le donneur d'ordre. La volonté et les moyens financiers doivent être alors au rendez-vous, ce qui amène un distinguo entre clients particuliers (centrés *a priori* sur le coût) et clients institutionnels qui peuvent se montrer plus attentifs aux questions environnementales (exemplairement dans le cas d'élus écologistes qui peuvent faire le choix d'absorber le surcoût induit).

*« Je vais peut-être très rapidement vous faire nos cibles clients : les syndicats de copropriété, qui eux, très clairement, en ont rien à secouer de tout, il n'y a que le prix qui compte, clairement. Je vais vous parler de mon autre typologie de clients, qui sont donc les institutions, et notamment... institution, j'entends tout ce qui peut être mairies, communes, etc. Métropole de Lyon notamment. Et les bailleurs sociaux. Donc là, on est sur du marché public. Et qui dit marché public... vous êtes obligés, quand vous passez un marché, de respecter certains codes des marchés publics, et notamment... on le voit fleurir ces dernières années, et encore plus avec les dossiers de la métropole ou de la mairie, avec l'étiquette écolo qu'on a maintenant, on a vu de nouvelles contraintes qui sont venues, qu'on ne voyait pas avant. Alors, les clients institutionnels, j'ai envie de dire, c'est pas les plus mauvais parce qu'ils le font déjà, ça. Mais c'est les syndicats, c'est tout ce qui est privé. L'industrie, c'est pareil, j'ai pas de problèmes avec mes clients industrie, parce que, quand vous allez sur un site industriel, vous avez la benne de cartons, la benne de gravats, la benne de produits chimiques, enfin... »* (Chef d'entreprise, CORDES.)

Le choix d'un positionnement urbain, en centre-ville, semble être un facteur de contraintes spécifiques pour Cordes, mais aussi d'opportunités de marchés urbains.

*« Je prends l'exemple des véhicules, qui pour moi est un peu plus problématique, c'est qu'aujourd'hui, on est propriétaires de la totalité de notre flotte. Donc j'ai à peu près entre 15 et 20 véhicules. Vous imaginez l'actif qui est mobilisé par rapport à ça, et ce que ça peut générer comme coût, à transformer... notamment si on ne s'y prend pas en avance. Sauf qu'aujourd'hui, pour s'y prendre en avance, il faut qu'on ait un peu de visibilité. Et aujourd'hui, vous pouvez même poser la question à un élu lyonnais, quand vous lui parlez de la ZFE... il se noie dans un verre d'eau. »* (Chef d'entreprise, CORDES.)

Dans le domaine du BTP, le verdissement passe par les contraintes génériques, mais aussi, de manière plus indirecte, par la préoccupation en matière de santé et sécurité au travail. Celle-ci peut être portée par l'employeur comme par le salarié qui, en se préoccupant de certains impacts sur la santé, peut inciter à des comportements plus respectueux de l'environnement. Mais là encore, comme nous l'observons dans le cas de GUS, la possibilité de cette écologisation de l'activité peut être dépendante de l'amont, c'est-à-dire des fournisseurs qui peuvent être plus ou moins en capacité de fournir à l'entreprise exécutant une prestation, de nettoyage par exemple, des produits plus respectueux de l'environnement.

On note également que les exigences commerciales créent des contraintes et des déclics allant dans le bon sens en la matière. C'est par exemple le cas en matière de gestion des déchets, là où la tendance spontanée serait de traiter les déchets de la manière la plus économique possible, allant jusqu'aux rejets dans la nature. Plus particulièrement, comme on l'a évoqué plus haut, la commande publique valorise des comportements plus vertueux et facilite le financement des surcoûts induits, *a fortiori* lorsque les élus concernés le sont sous étiquette écologiste.

« OK, bon... les déchets, tout le monde s'en cognait. Et puis, au fil des années, on s'est aperçus que les déchets, finalement, tout le monde faisait n'importe quoi avec. Et les déchetteries aussi, accessoirement. Parce qu'elles acceptaient des déchets... personne se posait la question. Et là, on a vu apparaître, dans ces fameux marchés publics, des clauses de BSD, Bordereau de Suivi de Déchets. Ah, là, tout le monde se pose la question ! Et qu'est-ce qu'on fait des déchets ? Nous les premiers, hein ! Putain, et on s'est aperçus, quand on voulait traiter nos déchets correctement, j'ai envie de dire, ça coûtait du pognon. Donc... oui, faut mettre un prix, en face. Si vous mettez un prix, votre bordereau de prix, il augmente, et vous devenez plus cher que les concurrents qui eux, ne font rien. Donc vous le justifiez sur votre mémoire technique. Mais voilà, tout ça pour dire que les marchés publics nous ont aussi permis, en tout cas pour CORDES, de se former et de monter en compétences, et aussi en sensibilité, pour se raccrocher à ce qui nous concerne. Et donc, avec la nouvelle mairie, on a vu apparaître, pour raccrocher avec la transition écologique, ce qu'on appelle la RSE. » (Chef d'entreprise, CORDES.)

## 2.4. Une gestion des RH peu normalisée ouverte à des profils variés

À l'inverse de ce qui est avancé dans le cas de GUS, opérateur dans le domaine de la construction, soit un secteur très structuré en termes de qualifications<sup>33</sup>, le marché des travaux acrobatiques s'est historiquement constitué de manière informelle, sans règle explicite de qualification, l'expérience d'anciens guides de montagne semblant à l'origine en tenir lieu. Ces montagnards ont souvent été parmi les créateurs des premières entreprises de ce secteur.

« Les anciens cordistes, ce sont des gens qui, comme moi, comme Matthieu aussi, pratiquaient une activité de corde. Donc qui sont de la montagne, qui sont de la nature. Et voilà. Pas forcément montagne, haute montagne parce que souvent on pense à l'alpinisme. Mais les gens qui faisaient juste un petit peu d'escalade en falaise sont quand même plus sensibilisés à la protection de la nature que le pur urbain. » (Responsable sécurité, CORDES.)

Par la suite la création d'un certificat de qualification professionnelle (CQP) de cordiste en 2002 a constitué un début de normalisation du métier. De par son existence, ce titre simplifie les procédures de recrutement et de recours à l'intérim pour CORDES, ainsi qu'aux auto-entrepreneurs, puisque pour travailler dans l'entreprise la détention de ce titre est une condition *sine qua non*.

En matière de gestion de l'emploi dans le secteur des travaux acrobatiques, des mobilisations se font jour, notamment *via* le support des réseaux sociaux numériques (cf. notamment « *je suis cordiste et j'ai des trucs à dire* », ou encore <https://cordistesencolere.noblogs.org/>). C'est, au cours de notre enquête, la seule mention d'action collective qui nous a été évoquée. On peut également noter, d'une manière générale, l'absence globale de références aux organisations syndicales de salariés, auxquelles se substituent dans ce cas précis des collectifs auto-organisés.

## 2.5. Les cordistes, un groupe professionnel en cours de structuration

### 2.5.1. Un métier assez peu défini à l'origine

Cordiste est un métier pour lequel il n'existe pas de formation initiale, uniquement des certificats de qualification professionnelle destinés, depuis 2002, à qualifier les détenteurs de techniques de corde. La certification vient normalement compléter une qualification du bâtiment préalablement obtenue. Le métier est apparu dans les années 1980, porté par quelques innovateurs, issus pour la plupart de l'alpinisme, sous l'appellation de « travaux acrobatiques » ou « travaux d'accès difficile », parfois de « travaux en hauteur ». Le responsable de sécurité de l'entreprise, d'un certain âge, présente un profil typique de ces « pionniers » de l'époque.

---

<sup>33</sup> Cf. Observatoire des métiers du BTP, les effectifs en formation dans le BTP. Du CAP au diplôme d'ingénieur, poursuites d'études et insertion dans l'emploi, octobre 2019.



*« Ben euh..., moi, à la base, si vous voulez, je suis issu du milieu de la corde, on va dire, au niveau activité de loisirs. Je pratique toutes les activités de corde. Escalade, alpinisme, canyon, spéléo. Voilà parce que pratique vraiment tout ce qui touche à la corde. J'ai un brevet d'État en escalade. Je suis un initiateur également alpinisme premier niveau. J'ai un diplôme d'État aussi en canyon. Et euh..., ça, c'est bien, ces activités-là pour travailler, mais il y a toujours une période de creux. Donc si vous voulez, il a fallu remplir un petit peu le frigo (rire) en trouvant de quoi combler ces manques professionnels dans les périodes où on n'emmène pas les gens en falaise ou dans l'eau. ».* (Responsable sécurité, CORDES.)

Devenu par la suite formateur en techniques de cordes, et membre de jurys d'examen, ce même interlocuteur nous a exposé les différents niveaux de certification correspondant au métier de cordiste, aujourd'hui normalisé dans le référentiel présenté ci-dessous à titre d'illustration. Il s'agit en l'occurrence du niveau 1, qui décrit finement les techniques à mettre en œuvre pour travailler en sécurité et, le cas échéant, venir en aide à un collègue en difficulté (bloc de compétences 3). On voit que le métier de cordiste se définit essentiellement par l'aptitude à travailler en sécurité, sans préjudice des tâches à effectuer, laissant donc la porte ouverte à des profils très variés.

*« Il y a le CQP 1, le CQP 2 qui sont niveau 1, qui sont la base. On a fait cinq semaines de formation pour découvrir le métier et ensuite on va travailler toujours sous la tutelle d'un niveau 2. Le niveau 2, c'est encore cinq semaines de formation, mais avec euh... de l'expérience en chantier, de l'expérience de travail vraiment euh..., et un examen qui en découle avec... je ne dirais pas une thèse, mais euh... un gros rapport à faire sur trois chantiers pour pouvoir être validé. On passe devant le jury. Voilà. Et il y a eu le CQP 3 à une certaine période où ce CQP 3, si vous voulez, c'était un petit peu... ce que tout le monde faisait sourire, c'était... on appelait ça le super cordiste quoi. C'est-à-dire le mec, il fait des... mieux que les autres et voilà. Et il monte plus vite ou... voilà. En fin de compte, c'était un petit peu une mauvaise appellation puisque le niveau 3 c'était plus pour euh... les conduc' ou les chargés d'affaires, mais ça n'a pas été perçu un peu comme tel. Donc ils ont abandonné ce projet de CQP 3 pour passer en CQP TOTC : technicien en organisation des travaux sur corde. »* (Responsable sécurité, CORDES.)

**CQP N° 035-2002 09 24 – Cordiste. Référentiels d'activités, de compétences**

<b>RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS</b> <i>Décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés.</i>	<b>RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES</b> <i>Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités.</i>
<b>Bloc 1 : Techniques fondamentales de travail sur cordes et en hauteur</b>	
Participer à l'installation des systèmes d'accès, de progression et de maintien sur cordes contribuant à l'ergonomie du poste de travail.	C1 – Évaluer les nœuds d'usages afin de s'assurer de leur résistance.
	C2 – Réaliser les nœuds d'usage courant référencés par la profession afin de sécuriser les systèmes de déplacement et d'assurage.
	C3 – Mettre en place des amarrages selon les supports désignés par l'employeur afin de sécuriser les systèmes de déplacement et d'assurage.
	C4 – Installer des cordes et/ou systèmes de protection individuelle contre les chutes de hauteur depuis les points d'ancrage définis par l'employeur ou l'encadrant permettant de sécuriser l'accès et l'installation du poste de travail.
Progresser en hauteur dans des situations simples à l'aide de cordes et/ou d'EPI contre les chutes de hauteur.	C5 – Utiliser les techniques de progression appropriées à la configuration d'un site afin de se déplacer de plain-pied et en hauteur en toute sécurité.
	C6 – Se déplacer latéralement, de haut en bas et inversement en utilisant les techniques de progression en suspension appropriées à la configuration du site et permettant de sécuriser les déplacements.
	C7 – Utiliser les techniques d'assurage de son co-équipier progressant en appui sur une structure existante afin d'éviter sa chute.
<b>Bloc 2 : Participation à l'organisation des interventions sur cordes</b>	
Appliquer les mesures de prévention des risques du chantier.	C8 – Appliquer les moyens de prévention des risques au poste de travail communiqués de façon écrite ou orale, afin de s'assurer de sa sécurité et de celle de ses co-équipiers et/ou co-traitants.
	C9 – Appliquer les modes opératoires pour réaliser l'opération de travail en hauteur afin de pouvoir détecter les éventuels écarts avec la réalité et les signaler à sa hiérarchie.
	C10 – Veiller en continu au maintien des moyens de prévention lors de la réalisation d'une tâche afin de s'assurer de sa sécurité et de celle de ses coéquipiers.
Utiliser les appareils (EPI et accessoires) d'usage courant dans la réalisation d'une opération de travail sur cordes.	C11 – Acheminer et utiliser en sécurité l'outillage, le matériel et les matériaux appropriés afin de pouvoir réaliser une tâche en toute sécurité.
	C12 – Utiliser les appareils de progression, de maintien et de protection contre les chutes de hauteur afin de s'assurer de la bonne réalisation de l'opération de travail sur cordes.
	C13 – Vérifier l'état de conservation des appareils de progression et antichute en service afin d'anticiper tout problème de défaillance.
Aménager le poste de travail de façon ergonomique en corrélation avec les contraintes induites par la réalisation d'une tâche de travail définie.	C14 – Mettre en place le poste de travail pour la réalisation d'une tâche de façon ergonomique afin d'éviter les contraintes posturales et les blessures.
	C15 – Respecter les consignes générales et utiliser les dispositifs mis à disposition pour évacuer son poste de travail en sécurité.

Communiquer avec les acteurs concernés par la tâche de travail	C16 Communiquer au sein de l'équipe afin d'effectuer les tâches à réaliser
	C17 Communiquer avec les autres acteurs en lien avec la tâche à exécuter afin d'anticiper les contraintes de la co-activité
Bloc 3 : Participation aux situations et/ou interventions d'urgence	
Appliquer une méthode de secours simple	C18 Évacuer un technicien utilisateur d'un système d'arrêt de chute à l'aide d'un dispositif d'évacuation normé afin de lui porter secours
	C19 Effectuer des techniques de prise en charge de victime sur cordes en situation simple de travail afin de faciliter la prise en charge de la victime par les services de secours

Source : RNCP

### 2.5.2. Un métier peu normalisé

Ce métier, de par son caractère atypique, presque « marginal » dans l'univers du bâtiment, présente une certaine attractivité, qui se prête bien à des parcours de reconversion (de nombreux exemples nous ont été rapportés dans l'enquête, tels que guide de montagne bien sûr, mais aussi charpentier, couvreur, ingénieur informaticien, sportif de haut niveau...).

« *Le gars, quand je l'ai rencontré, c'était un punk à chien, et bien au final c'est un des meilleurs cordistes que j'ai eu ici !* » (Chef d'entreprise, CORDES.)

« *Donc du coup les personnes soit c'est... voilà, ils font un peu tout comme métier, mais ils ne sont pas forcément du bâtiment, c'est juste que voilà c'est un métier qui est un peu atypique et qui les attire, mais moi j'ai eu la chance de me lancer dans ce métier sans connaître l'escalade, la montagne, et je me suis lancé dans ce métier avec un gros bagage et du coup ça m'a beaucoup aidé.* » (Conducteur de travaux, CORDES.)

Il séduit aussi les jeunes par la dimension de liberté, d'autonomie qu'il présente par rapport à d'autres professions sédentaires et subordonnées. De ce fait, les profils des nouveaux entrants sont très divers, unifiés par une technicité spécifique à l'activité, telle que définie par le référentiel ci-dessus. Celui-ci décrit les techniques de corde, mais ne présage en rien des compétences techniques que le cordiste mettra en œuvre sur les chantiers (peinture, maçonnerie, réparation, nettoyage, etc.). Cette variété des tâches peut aussi contribuer à l'attractivité du métier, en minimisant l'aspect routinier que peut revêtir l'exercice d'un métier « standard » dans l'univers du BTP.

« [...] *le métier de cordiste est un peu atypique, parce que c'est... on va travailler dans un métier du bâtiment, charpentier, maçon, voilà, il y a un patron, le patron il dit de 8 heures à 17 heures t'es sur le chantier, tu te tais et puis voilà, le métier de cordiste avant c'étaient les guides de haute montagne, des BE escalade, qui faisait ça pour dépanner des... dépatouiller des gens ou quoi que ce soit, après petit à petit ça a commencé à devenir un métier qui était pas reconnu par l'État, mais qui était par rapport à des codes APE ou des choses comme ça, là maintenant on a le code APE du bâtiment.* » (Conducteur de travaux, CORDES.)

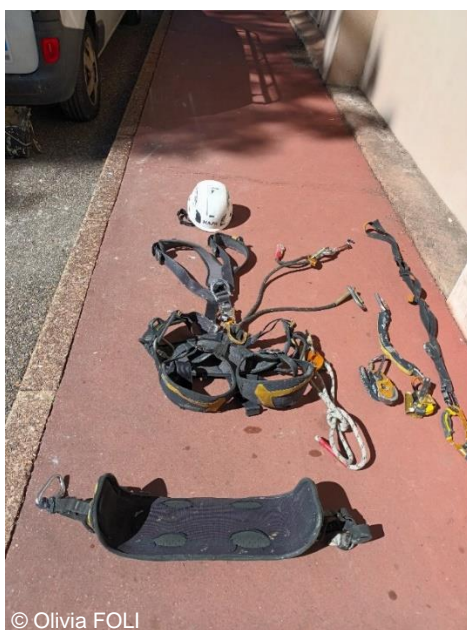
### 2.5.3. Un métier aux règles de sécurité drastiques

Dans l'entreprise CORDES de travaux en hauteur, l'attention à la sécurité semble primordiale, au point de dédier un cadre à ces fonctions. Expert en techniques de cordes (cf. *supra*), il visite inopinément les chantiers pour s'assurer que les consignes de sécurité qu'il édicte sont bien respectées :

*« En corrélation avec la réglementation qui dit qu'on doit pouvoir être évacué rapidement. Donc si vous voulez, à partir de là, si on peut intervenir, mais qu'on peut pas faire un secours, on peut pas faire intervention. Ce sont des choses qui se sont produites où nous on a botté en touche en disant : « Ben oui, on peut bien aller là-bas, sauf que au-dessous de ce qu'il y a, il y a les fours par exemple qui sont pas éteints, le gars là où il va avoir très chaud. Si on doit le sortir de là, celui qui va monter, il est aussi, lui, possible qu'il fasse un malaise parce qu'il fera tellement chaud là-haut. Donc ces choses-là, ben arrêtez les fours. » « On peut pas arrêter les fours. » « Ah ! On peut pas arrêter les fours, ben on le fait pas. » Bon ben et puis quand le gars, il dit : « Ben vous êtes la quatrième entreprise et vous êtes les quatrième à nous dire non », on se dit : « Bon ben on est dans le bon. » Ici, quand Julien a repris l'entreprise, il y avait une façon de travailler qui était un peu différente, où on était moins regardant, on va dire, sur ce genre de choses. » (Responsable sécurité, CORDES.)*

Ce qui peut apparaître comme une « obsession sécuritaire » dans cette entreprise semble *a contrario* justifiée par une accidentologie non négligeable (voir le site « Cordistes en colère » évoqué *supra* qui recense les 26 accidents mortels dans la profession depuis 2006) sans doute alimentée par l'auto-entrepreneuriat, qui semble important parmi les cordistes et peut être un facteur d'insécurité (travail isolé par exemple). De même il est connu de longue date que l'accidentologie des intérimaires, nombreux dans tous les secteurs liés au BTP, est nettement supérieure à celles des salariés permanents.

*« Nous, on nous apprend beaucoup plus de la sécurité, on nous apprend beaucoup plus de choses qui a rien à voir, euh moi j'étais charpentier quand j'avais l'adolescence, je coupais des plaques de fibre d'amiante, voilà, sans masque, sans rien, à partir du moment où je suis devenu cordiste, j'ai raconté cette histoire-là, on m'a regardé avec des yeux, mais non, mais c'est pas normal, tu n'as pas à faire ça, ça doit être comme si, tu dois avoir une formation une habilitation, et voilà, on apprend ces sécurités-là, on apprend toutes ces choses, et on responsabilise de plus en plus les personnes qui travaillent. » (Conducteur de travaux, CORDES.)*



Équipement du cordiste.

L'obligation de formation qu'impose l'entreprise à ses salariés, permanents comme intérimaires, concerne prioritairement les techniques de cordes (CQP 1, cf. *supra*) pour intervenir de manière sécurisée ; une épreuve initiatique leur est d'ailleurs imposée lors de leur arrivée. Deuxièmement, les formations vont cibler des qualifications spécifiques autorisant certains types d'intervention.

#### 2.5.4. La formation structure la profession via l'accès aux certifications

Les pratiques de formation continue dans cette entreprise sont très liées à des normes, qui visent donc l'obtention de certifications ou accréditations. Cela semble cohérent avec les résultats de l'enquête DEFIS (Delanoë & Mocel, 2022), qui laissent supposer que les dimensions environnementales vont concerner les salariés par le biais de formations obligatoires ou réglementaires. Elles visent à l'obtention de certifications ou habilitations nécessaire à l'exercice d'un métier, ou encore de formations à la sécurité des postes de travail (chez CORDES, la formation SST est d'ailleurs un préalable à l'exercice professionnel).

Les salariés les plus concernés par ces catégories de formation sont principalement des non-cadres : ouvriers, agents de maîtrise, et donc par construction très majoritairement de sexe masculin.

*« Mais à côté de ça, il faut les habilitations, il faut des SST, ce qui est normal, le SST, mais mine de rien, il faut les faire passer, c'est du temps... On travaille sur la... des toitures amiantées donc il faut être habilité SS4, il faudra les EPI à jour, il faut avoir toutes ces choses-là. On a beaucoup d'habilitations, habilitation électrique, et RC1, risque chimique un, risque chimique deux, ATEX, SS4, euh puis dans... on a ACPA, là depuis peu, donc ça, c'est pour travailler avec par exemple GRDF, sur les peintures un peu techniques, et voilà, on a c'est que c'est... donc du coup on essaye de jongler avec toutes ces formations, compétence, habilitation. » (Conducteur de travaux, CORDES.)*

La forte volonté de former affichée par cette entreprise a pour but explicite de faciliter l'accès à des marchés nouveaux : usines présentant des risques chimiques (RC) ou classées Seveso par exemple. Pour des raisons pratiques, la formation est concentrée sur la période hivernale, où l'activité est ralentie, car les conditions de travail en hauteur sont rendues dangereuses par les intempéries.

*« Pour les salariés, ce qu'on essaye de faire c'est par exemple on sait très bien que de janvier, plus ou moins à mars, c'est une activité qu'on a un peu basse. Donc du coup, là en ce moment-là, on essaye un maximum de faire passer des formations. Si à partir du moment où nous par exemple, là on se rend compte que... puisque nos salariés ont un peu évolué, il y en a qui sont partis et quoi que ce soit, il y en a actuellement qui... par exemple qui manquent de formation ATEX, qui manquent de formation RC2, parce que du coup on a pas mal de RC1, mais pour pouvoir travailler justement dans les... par exemple chez Solvay, il faut minimum un RC2, eu là on a... en se rend qu'on en a que deux. Sur tous les salariés qu'on a, alors qu'il faudrait qu'on ait tous nos salariés RC2. » (Conducteur de travaux, CORDES.)*

En conclusion, le métier de cordiste est un métier qui contribue à l'écologisation de manière indirecte, via différentes caractéristiques :

Parce qu'il est exercé en partie par des individus que leur parcours professionnel a sensibilisés aux questions environnementales.

*« Alors, je vais vous dire oui et non parce que les cordistes sont quand même des gens qui sont sensibles. Ce sont des gens qui sont peu proches de la nature à la base. » (Responsable sécurité, CORDES.)*

En ce qu'il questionne sur les intrants et les rejets des pratiques d'entretien du bâti et des sites industriels.

*« Ça m'importe pour moi d'utiliser des produits qui soient les moins nocifs possibles. J'ai de plus en plus de personnels qui sont aussi sensibilisés à ces questions-là, et qui, quand ils voient des pictos... voilà, sont des fois embêtés pour appliquer ces produits, donc on trouve des solutions alternatives. » (Chef d'entreprise, CORDES.)*

Parce qu'il contribue à la réduction des déchets et des émissions de GES par le moindre nombre de rotations de véhicules qu'il demande, par rapport à des moyens d'accès tels que des échafaudages ou des nacelles.

### 3. Des processus favorables à l'écologisation

En synthèse des deux enquêtes réalisées en entreprise et des témoignages des acteurs interviewés, certaines dynamiques, situées à des niveaux d'échelle et d'acteurs différents, apparaissent favorables à la transition écologique au sein des organisations.

#### 3.1. La contrainte normative

La loi « Climat et résilience » n'est pas encore pleinement effective. Dans les prochaines années, les objectifs de rénovation énergétique dans le secteur du bâtiment vont s'accroître, avec l'objectif de disposer à l'horizon 2050 d'un parc de bâtiments sobres en énergie et faiblement émetteurs de gaz à effet de serre. Sans faire encore à ce jour l'effet d'un tremblement de terre, cette législation pourrait avoir accéléré la prise de conscience des acteurs du secteur quant aux enjeux et aux temporalités de la transition écologique.

Au sein du groupe GUS, la prise en compte de l'impact environnemental est explicite, en tous les cas au niveau de l'encadrement, même si son effectivité sur le chantier doit être relativisée, mais elle est bien présente tant dans les discours de nos interlocuteurs que dans la communication institutionnelle du groupe.

*« On commence à changer un peu de culture, il y a deux ans de ça on en parlait, personne ne nous écoutait là les gens sont attentif, déjà ils sont curieux parce que quand on en parle dans l'actualité ils veulent pas trop décrocher par rapport à... cette nouvelle réglementation, donc ils sont curieux et puis quand on leur propose ils sentent que ça, c'est toujours pareil si tout le monde va dans le même sens il faut que tout le monde s'y plie. S'il n'y en a qu'un ça ne marchera pas, et là tout le monde commence à y aller dans le même sens. »* (Responsable, agence régionale GUS.)

*« Enfin on s'autorise en tout cas on se dit que à chaque appel d'offres on doit proposer une variante liée au bas carbone, pas tous les dossiers aujourd'hui sont bas carbone puisqu'aujourd'hui il y en a des promoteurs qui ont plutôt tendance à balader leur bilan financier donc à nous faire descendre des coûts de construction et nous on leur dit non on fait du bas carbone, et aujourd'hui un bas carbone nous coûte plus cher quand même. Comme les matériels biosourcés donc c'est-à-dire qu'aujourd'hui on y est pas encore sur le... on y est pas arrivé à aligner les planètes pour se dire beaucoup de construction de bas carbone par rapport à un bilan au promoteur, il est cohérent. Donc c'est-à-dire que nous on s'oblige à présenter une variante bas carbone. »* (Responsable, agence régionale GUS.)

Une grande entreprise comme GUS est en capacité de travailler sur différents niveaux de changements, allant des études en éco-conception (pour la construction de bâtiments à énergie positive BEPos, ou pour la construction d'éco-quartiers) aux éco-gestes industriels (que les PME mettent aussi en œuvre). Entre ces niveaux, on peut trouver des pratiques d'éco-production comme le réemploi de matériaux, ou la limitation des flux.

Dans le cas de CORDES, la volonté de se positionner sur un segment « premium » de son domaine d'activité, par le biais des normes d'application volontaires évoquées plus haut, peut aussi porter un impact sur ses pratiques d'écologisation :

*« Tiens, on va peut-être faire le tri de nos déchets, parce qu'aussi, dans le cadre de la certification MASE... "Attendez Monsieur, vos déchets, il y a du bois avec du PVC, avec du métal..." , c'est un joyeux bordel ! Ça va pas. "Bon, d'accord..." , voyez ? Ça, c'est la démarche MASE. Même si on sait que c'est mieux de le faire, mais qu'on le faisait pas parce que c'était pénible. La démarche MASE nous a poussés à passer à l'action. »*

## 3.2. La préoccupation santé au service de l'environnement

L'impact environnemental peut aussi être questionné sous l'influence de nouveaux entrants porteurs d'une sensibilité environnementale, qui peut être sous-tendue par des préoccupations liées à la santé-sécurité au travail. En se protégeant lui-même, le salarié peut contribuer à protéger l'environnement.

*« Et j'ai le sentiment, je trouve, que de plus en plus, ce sont mes collaborateurs, mon personnel de terrain notamment, qui vont se poser des questions avant d'appliquer un produit. Ce qui n'était pas forcément le cas par le passé. Je pense qu'aussi, c'est le fruit de tout le rabâchage qu'on a eu par rapport à cette problématique de sécurité, ces équipements à mettre en face... évidemment avant, on ne se posait pas de questions, chacun faisait un peu comme il voulait et ça convenait à tout le monde, j'ai envie de dire ! Aujourd'hui, on a eu la volonté d'expliquer qu'on ne faisait pas n'importe quoi avec certains produits. Donc on a mis en place des moyens, d'EPI, notamment, pour pouvoir appliquer ces produits, plus ou moins nocifs, d'ailleurs. Et aujourd'hui, même si on n'a plus les produits nocifs, on a toujours les moyens... les EPI en face. Je suis très heureux de vous le dire, mais je pense que c'est quelque chose qui s'est inscrit un peu dans l'ADN de notre entreprise, et qui fait qu'aujourd'hui, le salarié n'applique plus un produit bêtement sans se poser la question. C'est régulier, et des fois, j'ai même eu le cas dernièrement où un technicien a refusé d'appliquer un produit parce qu'il n'avait pas les équipements de sécurité dans son camion. » (Chef d'entreprise CORDES.)*

La nocivité pour la santé humaine et la nocivité pour l'environnement peuvent aller de pair. Le discours dominant légitime en outre de plus en plus cette thématique (au premier chef dans le domaine de l'alimentation). Dans cette mesure, la question de l'exposition des salariés pourrait être investie comme un enjeu à la fois au titre de la santé au travail et de la préservation de l'environnement. Étant donné la vigilance des acteurs du bâtiment à la sinistralité du secteur et l'importance des moyens alloués à la prévention (accidents du travail, maladies professionnelles, etc.), on peut penser que les enjeux de santé au travail seront favorables à l'adoption de mesures et dispositifs favorables à l'environnement et au développement durable.

## 3.3. Penser l'écologisation en filières

Au-delà des fonctionnements propres à chaque entreprise, plusieurs fois le rôle des fournisseurs (l'amont) et de la clientèle (l'aval) nous ont été présentés comme pouvant être facilitants ou bloquants pour les démarches d'écologisation :

*« Ben après nous, on est toujours à l'affût de ce que nos sous-traitants et de ce que les fournisseurs peuvent mettre en place, et après, il faut justifier le prix le plus important aussi qui est associé, pour voir à quel point ça peut être compétitif aussi. Il y a toujours des alternatives. Maintenant, il faut développer la chaîne de production qui permettra de baisser les prix pour que tout se passe... » (Conducteur de travaux, GUS.)*

*« Non parce qu'après on a joué beaucoup par rapport à la transition écologique, ce sont les matériaux qui vont changer. Après la mise en œuvre, le peintre, il va faire des peintures écologiques, mais il va rouler, je pense, de la même manière. Par contre sur les matériaux oui, c'est là où on va changer de matériaux, on va essayer de supprimer tout ce qui est polystyrène, on va... voilà tous les matériaux biosourcés, c'est là où c'est intéressant de travailler par rapport à cette transition écologique. [...] On fait du bas carbone, et aujourd'hui un bas carbone nous coûte plus cher quand même. » (Responsable, agence régionale, GUS.)*

Pour les artisans, qui forment l'essentiel du secteur du BTP, il est probable que la loi du 22 août 2021, notamment en interdisant la location des passoires thermiques, vienne dynamiser dans les années à venir le marché de la rénovation performante<sup>34</sup>, qui devra passer d'une part par l'achat d'éco-matériaux et d'autre part par la solvabilisation de la clientèle, notamment celle des particuliers, prompte à privilégier le moins-disant en l'absence de financements compensatoires.

<sup>34</sup> Cf. Alternatives économiques n° 428, novembre 2022, p.62

### 3.4. En situation de travail : des apprentissages informels favorables à l'écologisation des pratiques professionnelles

Les profils qui semblent porteurs de démarches favorables à la transition écologique sur le chantier sont le binôme d'encadrement conducteur de travaux – chef de chantier, tant pour la phase béton que pour la phase bois.

Nous avons évoqué l'importance des savoirs et savoir-faire issus de l'expérience, mais également une organisation du travail sous pression qui entrave les retours réflexifs quant aux apprentissages réalisés en situation de travail. Les acteurs parlent de ce qu'ils ont amélioré, et donc appris, d'une phase à l'autre du chantier, en particulier pour ce qui concerne le phasage béton puis bois lors de la construction d'un bâtiment résidentiel. Mais ils évoquent aussi la faible formalisation des apprentissages réalisés (pas de retours d'expérience probants). Ils peinent également à répondre à nos demandes lorsque nous suscitons des illustrations de ce qu'ils ont appris.

Dans la foulée de ces constats, nous soulevons deux interrogations : l'une relative à l'explicitation des apprentissages par des professionnels ; l'autre aux limites de notre démarche d'enquête.

Au sujet de l'apprentissage informel, Albina Khasanzyanova<sup>35</sup> – s'appuyant sur les recherches de Vidal-Naquet et Eyraud – présente les enjeux pour la recherche ainsi que les problèmes soulevés lorsque la recherche est menée par démarche qualitative avec entretiens semi-directifs. L'apprentissage informel est invisible car il est considéré comme allant de soi par les professionnels, ou encore car il n'est pas reconnu comme un apprentissage. Les connaissances qui en résultent sont considérées comme tacites ou comme faisant partie d'un bagage général. Les répondants ont du mal à décrire les aspects les plus complexes de leur travail et la nature de leur expertise. Relativement à notre enquête sur le chantier du bâtiment, ces écueils pourraient expliquer la difficulté à obtenir des propos sur les gestes professionnels, sur les pratiques professionnelles, ainsi que sur les connaissances et savoir-faire développés qui seraient liés à l'écologie. Ce qui se transforme pourrait être invisibilisé car considéré comme tacite, allant de soi.

Nos investigations comportent en outre des limites méthodologiques. Nous n'avons pas été en mesure d'aller aussi loin que souhaité dans les observations de l'activité et dans l'élicitation avec les professionnels. L'organisation du travail a en effet contraint le temps d'observation sur le chantier et empêché les interviews avec des personnels peu qualifiés (les « sortir » de leur poste le temps de l'entretien aurait lésé l'avancée des travaux). Une logique de contrôle de nos démarches par la hiérarchie nous est également apparue, par exemple par le fait que la plupart des interviews réalisées dans la base-vie se sont déroulées en présence du responsable hiérarchique de l'interviewé.

Il est enfin manifeste que notre non-maîtrise du langage technique, et aussi parfois le manque d'aisance verbale des personnels, ont joué sur l'explicitation de l'activité réalisée. Nous déplorons enfin de ne pas avoir pu assister à une ou plusieurs réunions de type « quart d'heure sécurité », scène structurante pour l'organisation du travail et la passation des consignes aux bâtisseurs.

---

<sup>35</sup> *Op. cit.*



### 3.5. Des compétences en développement selon différentes voies

Au cours de ces enquêtes de terrain dans le secteur du BTP, nous avons pu repérer certains besoins en compétences, plus ou moins directement liés aux questions environnementales. Dans le contexte des entreprises enquêtées, GUS et CORDES, plusieurs axes d'évolution se dessinent. Pour la première, la transformation des modes constructifs dans l'optique du développement du mix-matériau appelle des savoir-faire non maîtrisés par les compagnons bâtisseurs issus des formations traditionnelles, dotés de qualifications connues, propres au secteur et repérées par des diplômes publics comme le CAP et le BP. Pour la seconde, c'est la volonté d'étendre le marché au-delà de l'entretien du bâti vers l'intervention sur des sites industriels qui va imposer de doter les salariés cordistes de certifications les autorisant à travailler sur des sites présentant des risques particuliers (chimique, amiante, Séveso, nucléaire, etc.).

De manière moins spécifique à chaque entreprise, la question des déchets du bâtiment est très présente, impliquant notamment la connaissance des différentes catégories de déchets (banal, à risque, polluant, etc.) et les types de traitements à leur appliquer de manière à préparer l'intervention des sous-traitants chargés de leur retraitement. Dans le même ordre d'idée, il faut noter que les entreprises du secteur accordent une attention particulière à la sécurité au travail qui implique différentes procédures.

Les pratiques de GRH répondent de diverses manières à ces besoins en compétences. La question du recrutement est structurante, bien que nettement différenciée selon les catégories de main-d'œuvre. Chez GUS, le choix semble être fait de recruter systématiquement des conducteurs de travaux issus de formations d'ingénieur, qui pourraient être considérés comme surdiplômés mais potentiellement plus polyvalents que des sortants de formations spécifiques au BTP. *A contrario* les chefs de chantier semblent principalement issus de la base, ce qui nous a été présenté par le DRH régional comme une pratique usuelle propice à l'attractivité du secteur, qui constitue à l'heure actuelle une préoccupation importante. Par ailleurs, l'usage que nous avons qualifié de « systémique » de l'intérim peut aussi être considéré comme un moyen d'externaliser la question de la production des compétences. Cela est facilité dans le BTP par la lisibilité des qualifications, qu'il s'agisse pour GUS de recruter des maçons ou des coffreurs ou pour CORDES de s'assurer de la détention de la certification de branche minimale qu'est le CQP cordiste niveau 1. Plus spécifiquement, nous avons vu plus haut que les besoins en compétences de charpentier ont été résolus par GUS *via* le rachat et la filialisation d'une entreprise spécialisée.

Ces différents modes de *sourcing* RH répondent bien aux besoins des entreprises, mais n'épuisent en rien les questions de montée en qualification, car même s'il ne nous a pas été fait mention de documents formalisés en matière de formation continue, celle-ci est très présente dans les récits des responsables d'entreprises.

Le groupe GUS dispose ainsi en propre de cinq centres de formation répartis sur le territoire, capables de former les compagnons aux qualifications du BTP et d'accompagner les parcours des salariés, par exemple vers la qualification de chef de chantier, et le cas échéant de mettre en œuvre des modules *ad hoc* répondant à de nouveaux besoins en compétences identifiés suite à la mise en œuvre de nouvelles méthodes ou de nouveaux matériaux. Dans le cas de CORDES, c'est la trêve hivernale qui est mise à profit pour faire suivre aux salariés, dans différents organismes (GRETA, centres de formations spécialisés) la préparation aux habilitations spécifiques aux domaines d'activités ciblés et à la sécurité (obligatoires), ce qui illustre bien les constats faits à la section 1 sur le rôle des normes dans la structuration des politiques de formation des entreprises.

Reste que le BTP, fondé sur l'organisation du travail en chantiers, demeure un milieu propice aux apprentissages informels, « sur le tas » par compagnonnage et par retours d'expériences.

## Bibliographie

- Aboubadra-Pauly, S., Diagne, M., Brochier, D. & Segon, M. (2018). *Vision prospective partagée des emplois et des compétences. La filière transformation et valorisation des déchets*. Rapport du réseau emploi compétences. Co-édition, Paris/Marseille : France Stratégie/Céreq. <https://www.strategie.gouv.fr/publications/filiere-transformation-valorisation-dechets>
- Datchary, C. (2009). *La dispersion au travail*. Toulouse : Octarès.
- Dejours, C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve de la réalité. Critique des fondements de l'évaluation*. Paris : INRA ed.
- Delanoë, A. & Moncel, N. (2022). Normes environnementales : quels effets sur le travail et les formations ?, *Céreq Bref*, 432. <https://www.cereq.fr/normes-environnementales-quels-effets-sur-le-travail-et-les-formations>
- De Terssac, G. (1992). *Autonomie dans le travail*. Paris : PUF.
- Khasanzyanova, A. (2022). Le défi de révéler les apprentissages informels. Les apprentissages et les développements dans et par les activités de travail. Comment les appréhender et les analyser pour mieux les favoriser et les valoriser. *Séminaire SEMAT*, séance du 5 déc, Marseille, Céreq.
- Mazari, Z. & Moncel, N. (2022). *Quelles sont les trajectoires d'insertion des jeunes dans les métiers de la transition écologique ?* Marseille : Céreq, coll. « Working paper » (n° 16). [https://pmb.cereq.fr/doc\\_num.php?explnum\\_id=9148](https://pmb.cereq.fr/doc_num.php?explnum_id=9148)
- Valette-Wursthén, A. (2022). *EDEC et transition écologique, un instrument d'action publique qui verdit les politiques de branches ?* Marseille : Céreq, coll. « Working paper » (n° 15). [https://pmb.cereq.fr/doc\\_num.php?explnum\\_id=9123](https://pmb.cereq.fr/doc_num.php?explnum_id=9123)
- Valette-Wursthén, A. (2022). Transition écologique : l'État peut-il orienter l'action des secteurs professionnels ? *Céreq Bref*, 429. [https://www.cereq.fr/sites/default/files/2022-10/Bref429\\_web.pdf](https://www.cereq.fr/sites/default/files/2022-10/Bref429_web.pdf)

## 2. Des dynamiques d'écologisation minoritaires à visée formatrice et transformatrice dans le commerce de détail alimentaire<sup>36</sup>

### Introduction

Alors que l'alimentaire représente près d'un quart des émissions de gaz à effet de serre des ménages selon l'Ademe (2019), le secteur du commerce de détail alimentaire (comme ceux attenants à l'agriculture et à la logistique) est appelé à connaître d'importantes dynamiques d'écologisation (Hocquelet & Mahlaoui, 2022). Face au gaspillage, à l'épuisement des ressources naturelles, à l'insécurité alimentaire, à la baisse de rendement des terres agricoles, à l'exploitation animale, à la faible rémunération des producteurs, aux atteintes à leur santé et à celle des travailleurs situés tout au long des circuits agroalimentaires, les acteurs du commerce n'hésitent pas à parler à minima d'une transition alimentaire. Mais au-delà de ces propos, qu'en est-il aujourd'hui des dynamiques effectives d'écologisation dans ce secteur ? Comment transforment-elles les activités de travail et les pratiques de formation censées les accompagner ? La thématique de la transition écologique apparaît comme étant une problématique transverse aux considérations sociales, économiques et environnementales (Cerland-Kamelgarn & Granier, 2022). Dans ce contexte, l'écologisation est désignée ici comme « *les processus par lesquels l'environnement est pris en compte dans les politiques publiques, dans les organisations, voire dans les pratiques professionnelles* » (Mormont, 2013). Quelles dynamiques d'écologisation observe-t-on à l'échelle des entreprises du secteur du commerce de détail à prédominance alimentaire et des principaux métiers qui sont exercés dans ces entreprises ? Quelles dimensions sont favorables à l'écologisation et quels sont les principaux freins et obstacles ?

Partant de l'analyse des enquêtes de terrain réalisées dans ce secteur, nous présentons ici ses résultats au travers de deux monographies d'entreprise : l'une au sein d'une TPE que nous nommerons *UrbaLait*, et l'autre au sein d'une société coopérative spécialisée dans la distribution de produits alimentaires bio labellisés, que nous nommerons *MagasinBio*. Ce sont deux entreprises pour lesquelles nous avons fait d'emblée l'hypothèse que des dynamiques organisationnelles et professionnelles étaient significativement à l'œuvre en matière d'écologisation. Ces deux entreprises constituent une illustration de chemins originaux empruntés en matière de commerce alimentaire dans un secteur dominé par un oligopole de groupes de la grande distribution.

Ces monographies nous permettent d'apporter un début d'éclairage quant aux dynamiques et logiques d'écologisation des activités de travail en cours au sein du commerce. À noter qu'en amont de ces investigations, un travail exploratoire a été réalisé en s'appuyant sur une revue de littérature et sur une série d'entretiens auprès d'acteurs institutionnels du secteur (Hocquelet & Mahlaoui, 2022a).

Et même si la grande distribution ne fait pas ici l'objet d'une monographie, pour des raisons d'accès au terrain, il est à noter aussi que nous lui accordons une place non négligeable dans notre étude dans sa globalité (Hocquelet & Mahlaoui, 2022b). En effet, son modèle reste dominant dans le paysage commercial tout en étant au cœur d'enjeux écologiques importants. Selon l'agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie, Ademe (2019), deux tiers des produits alimentaires sont vendus en grande surface alors que l'alimentation représente près du quart de l'empreinte carbone des ménages français. La grande distribution est traversée par des transformations, du fait de la crise qui touche le secteur et plus particulièrement le modèle de la grande surface à prédominance alimentaire (Hocquelet *et alii*, 2016).

---

<sup>36</sup> Mathieu HOCQUELET et Samira MAHLAOUÏ.

Les deux monographies d'entreprise sont présentées selon le même plan d'analyse :

- les principaux éléments de contexte qui caractérisent les deux entreprises et qui permettent de comprendre l'engagement de leurs dynamiques d'écologisation ;
- leur appropriation et leur modulation de l'action de la branche de référence, en ce qu'elle génère des contraintes ou des ressources pour leur écologisation ;
- la problématique économique des deux entreprises, étant donné qu'elle oriente forcément leurs dynamiques d'écologisation ;
- leurs problématiques RH, puisqu'elles ne sont pas non plus sans incidence sur ces dynamiques ;
- les formes d'écologisation qui s'opèrent à l'échelle des métiers exercés au sein de ces deux entreprises, à savoir, le métier de vendeur-conseil en crèmerie-fromagerie et celui de vendeur-conseil polyvalent en produits biologiques.

Ces deux monographies donnent à voir des situations et des évolutions forcément très spécifiques. Toutefois, elles permettent en conclusion de construire des hypothèses visant à monter quelque peu en généralité, selon un raisonnement analytique de type inductif.



UrbaLait.



MagasinBio.

# 1. Monographie UrbaLait

## 1.1. Les éléments de contexte

### 1.1.1. Une naissance récente de nature « militante » et intervenue à la suite de la reconversion des deux créatrices

UrbaLait, fondée en 2020, est une société par actions simplifiée (SAS), née de la rencontre entre deux « militantes » et suite à leurs reconversions respectives en 2020. Marlène a été acheteuse dans le prêt-à-porter pendant 8 ans, un secteur qui a du mal à faire sa transition écologique. Aurélie était collaboratrice d'élus à l'Assemblée nationale. Le déclencheur est arrivé pour Marlène lors de la fin des quotas laitiers<sup>37</sup> qui a bouleversé la vie de petits producteurs (l'envolée de la production européenne a conduit à une crise de surproduction, à la chute des prix dépassant 10 % et à une concurrence accrue entre États européens). Quant à Aurélie, le déclencheur s'est manifesté à la fois au travers du « mieux manger », le fait d'avoir une forme d'engagement dans son pays comme dans sa précédente carrière politique. Aujourd'hui associées, Aurélie est présidente et Marlène est directrice générale.

UrbaLait vend des fromages, des yaourts et des desserts maison. On y trouve essentiellement une sélection de fromages de terroir de différentes régions de France. Partant de la volonté d'encourager le commerce de proximité, les deux associées et les deux salariées, ainsi qu'une stagiaire présente au moment de l'enquête (cf. « profils des enquêtés et témoignages d'apprenants en CFA » en annexe 1, dans les annexes de la section 3 relatives à la monographie UrbaLait), enchaînent les journées entre vente et fabrication, notamment tout en prenant le temps d'expliquer leur concept, l'origine des produits, donnant ainsi une place à la pédagogie sur des thématiques telles que celle de la saisonnalité.

Leur choix d'orientation dans la fabrication et la vente de produits laitiers est lié à différentes raisons :

- faire du local : « *Nous reconnecter à notre territoire, valoriser le travail de fournisseurs locaux talentueux et faire baisser notre empreinte écologique sont autant de raisons de relocaliser les zones de production près des zones de consommation.* » (Marlène) ;
- mieux rémunérer les éleveuses et éleveurs laitiers : « *Le cours du lait en France, largement dicté par les grands groupes industriels, permet à peine aux éleveuses et éleveurs de couvrir leurs charges et de se rémunérer correctement... Ce sont pourtant celles et ceux qui nous nourrissent ! Alors on s'est demandé comment mieux les rémunérer. Notre proposition : valoriser davantage leur précieux travail par des produits laitiers de qualité et minimiser les intermédiaires !* » (Aurélie). À noter que les producteurs laitiers fixent eux-mêmes leurs prix pour des fromages, yaourts et desserts ;
- partager avec les clients des connaissances : « *Comment fait-on un fromage ? Et puis d'ailleurs, pourquoi avec le même lait, on obtient parfois un Saint-Nectaire, parfois un Comté ? Les chèvres font-elles du lait toute l'année ?* » (Aurélie).

La fin des quotas laitiers a aussi servi de point de bascule aux deux associées au moment où cela a été médiatisé via de nombreux articles de presse, mettant en avant les conséquences générées sur l'élevage français, en particulier la production de fromage en France. Au début des années 60, la quasi-totalité des fromages français étaient au lait cru avant le virage productiviste et sanitaire introduit par la politique agricole commune. Aujourd'hui on est à peu près à 10 % de fromages au lait cru. D'ailleurs, notre interlocutrice relève qu'en 50 ans, une déferlante médiatique en faveur du lait pasteurisé, ainsi qu'une intervention prononcée des services d'hygiène pour ce type de lait et contre le lait cru, se sont manifestées :

---

<sup>37</sup> Le système des quotas laitiers au niveau européen a été mis en place en 1984 (dans le cadre de la politique agricole commune) et a pris fin en 2015.

« [...] on le voit beaucoup en ce moment avec tous les scandales qu'il y a, contre le lait cru ; ça c'est vraiment un truc qui revient de manière systématique dans la profession. Donc j'ai commencé à m'intéresser à ça et je me suis dit, je voudrais me former en production, je voudrais me former sur des fromages avec des fabrications artisanales c'est-à-dire des fromages au lait cru. Cela ne m'intéressait pas de me former sur des techniques industrielles pour aller bosser chez Danone ou l'équivalent. » (Marlène.)

Nous avons ainsi affaire à une sorte d'écologisation des parcours professionnels dans le cas d'Aurélié et de Marlène, c'est-à-dire à une prise en compte délibérée de préoccupations environnementales et écologiques dans leurs orientations de carrière. En fondant UrbaLait, elles souhaitent s'engager dans une activité où la transition écologique est tangible ; elles développent un projet d'entreprise respectueux du territoire et des producteurs locaux, à vocation pédagogique en direction des clients, et qui se veut alternatif au modèle agro-industriel. Le périmètre de l'écologisation ne se limite donc pas aux politiques publiques, aux organisations et aux pratiques professionnelles. Il peut aussi concerner les parcours des personnes, amenées notamment à se reconverter pour prendre une part active à la transition écologique et, ce faisant, à redonner sens à leur destinée professionnelle.

Cette observation spécifique rejoint d'ailleurs un propos plus général tenu par la fédération des fromagers de France<sup>38</sup> :

« C'est un métier de commerce de détail spécialisé qui s'est particulièrement développé ces dernières années puisqu'on est dans une phase où on a beaucoup de personnes en reconversion professionnelle qui rentrent dans notre métier depuis maintenant une petite quinzaine d'années, où on a effectivement beaucoup de personnes diplômées plutôt dans les métiers d'encadrement intermédiaire ou supérieur qui décident à un moment donné de réfléchir à leur parcours professionnel, à leur engagement dans leur entreprise, et qui ont envie ou du moins qui recherchent un sens professionnel à ce qu'ils font. Donc on a depuis une dizaine d'années, et c'est particulièrement vrai dans le contexte de pandémie, beaucoup de personnes qui nous contactent à la fédération qui veulent initier des reconversions professionnelles. »

### 1.1.2. Une écologisation induite par l'évolution de l'univers réglementaire, mais aussi et surtout par l'entreprise elle-même

L'univers réglementaire dans lequel évoluent l'entreprise et ses cinq membres prend différentes formes. La fabrication des fromages est tout d'abord réalisée en respectant les normes et des règles d'hygiène. Ce qui n'est pas vendu en bouteille devient yaourt ou alors « double crème ». Il faut savoir que l'établissement UrbaLait est une structure divisée en deux parties séparées par une vitrine, à savoir, la boutique et l'atelier de fabrication : de fait, ce dernier est visible depuis la boutique comme une « cuisine ouverte », et les fromages et les yaourts sont fabriqués sous le regard des clients ; des ateliers sont même organisés périodiquement à leur destination pour les initier à la fabrication. L'attention au respect des normes et des règles d'hygiène est donc d'autant plus soutenue.

Ensuite, en plus d'un circuit court, la laiterie propose des consignes pour les bouteilles de lait. Ce système a indéniablement une vertu écologique, mais il vise aussi, selon nos interlocutrices, « à faire revenir » en boutique.

Par ailleurs, les témoignages des salariées indiquent différents aspects au sujet de l'évolution de l'application des règles, en fonction de leurs expériences. Ainsi, pour l'une, depuis qu'elle exerce son métier actuel, elle a toujours été attentive aux règles à respecter :

« Moi depuis que j'exerce dans ce métier oui c'est quelque chose que j'ai toujours connu parce que je n'ai travaillé qu'ici et du coup j'ai été éduquée comme ça. » (Flore.)

---

<sup>38</sup> On trouvera d'ailleurs en annexe le signe de l'engagement de la Fédération au travers de la Commission développement durable de la Fédération des fromagers de France, avec un dispositif de « bonnes pratiques métier » appelée « notre charte qualité ».

Pour l'autre salariée, elle travaillait en début de carrière pour une crèmerie classique :

« [...] qui faisait les marchés, qui était en magasin, la démarche écologique il n'y en avait pas vraiment, c'était le début des gens qui commençaient à faire le zéro déchet donc il y avait quelques clients qui venaient avec leurs propres contenants, c'était encore assez rare [...]. Après je suis partie travailler à la Réunion, au niveau écologie... on achetait le fromage toutes les semaines par avion donc l'empreinte carbone de ces fromages n'était pas la même qu'ici ; c'est aussi une des choses qui ont fait que j'ai arrêté parce que ma façon de consommer ce n'était pas trop ça. » (Charlène.)

Concernant les labels, les produits d'UrbaLait ne sont pas labellisés bio car cette TPE vend quasiment tout ce qu'elle produit en direct. Les professionnels ne représentent que 4 % du chiffre d'affaires. Du point de vue des deux dirigeantes, ce n'est donc pas intéressant d'investir dans une labellisation :

« Je pense que le bio est un peu en perte de vitesse, moi personnellement je n'achète quasiment que du bio et je soutiens évidemment la démarche bio. Je pense que pour plein de raisons des consommateurs sont en train de se détourner de ce label, ceux qui sont vraiment préoccupés par la démarche écologique vont se tourner vers d'autres labels comme Nature et Progrès ou Demeter ou des choses plus jusqu'au-boutistes pour la simple raison que le bio a été récupéré par la grande distribution et par les industriels donc maintenant on s'y perd un peu. J'ai l'impression que maintenant les consommateurs vont plus être intéressés par le direct, par le fait d'avoir un rapport direct avec le producteur, par le fait d'avoir une discussion que par le label d'une certaine façon. Donc on a quelques producteurs qui rentrent en boutique en disant qu'est-ce que vous avez en bio, en plus en fromage c'est très compliqué parce qu'on a tout le système d'appellation d'origine protégée donc les producteurs sont déjà soumis au cahier des charges des appellations d'origine protégée, ils n'ont pas forcément envie de s'en mettre une couche de label bio par-dessus. » (Marlène.)

Au niveau des labels, Aurélie et Marlène ont l'impression qu'il y a un travail à faire, soit de dépoussiérage, soit de clarification, et qu'il y a un peu de perte de confiance :

« Nous en boutique les gens cherchent juste vraiment à savoir de « notre bouche » comment on bosse. » (Marlène.)

Quant aux règles qu'elles appliquent en matière de gestion des déchets, elles paraissent avant tout liées à leur conscience écologique et aux moyens qu'elles mobilisent de leur propre initiative pour mettre en œuvre cette gestion des déchets.

Les salariées considèrent que par rapport aux commerçants de la rue dans laquelle leur magasin est localisé, elles redoublent d'attention, en n'hésitant pas à se déplacer deux-trois rues plus loin pour déposer leurs cartons dans un point de collecte de déchets :

« [...] parce qu'à Marseille il n'y a pas de ramassage, dans certaines rues il n'y a pas de ramassage de cartons, en tout cas pas dans notre rue, du coup nous on essaye de faire attention oui. » (Flore.)

Les bocaux de yaourts sont ramenés par les clients et sont nettoyés, sauf les couvercles plastiques qu'elles ne récupèrent pas car ils sont non réutilisables pour des raisons d'hygiène et sécurité. Concernant les seaux de lait qu'elles reçoivent, elles les nettoient et les renvoient à leurs producteurs dans des cartons qu'elles réutilisent quasiment une cinquantaine de fois jusqu'à ce qu'ils ne puissent plus servir. Au-delà de la seule conscience écologique, le coût intervient aussi pour expliquer cette pratique :

« Je vous parlais des pots en verre avec le bouchon en plastique où on n'a pas de solutions ou alors très coûteuses, le frein il peut être technologique pour le film alimentaire on n'a pas pour l'instant de solution, pour les capuchons des pots de yaourt on n'a pas vraiment d'autre solution non plus, c'est un peu technologique et un peu, l'argent est un frein parce que pour le coût c'est un truc qu'on ne peut pas absorber et qu'on ne peut pas imposer aux clients non plus. » (Flore.)

Côté Emballage :

« On a été labellisé "Zero Waste"<sup>39</sup> en plus, ça c'est bien, c'est un bon signe. Après, on peut toujours faire mieux, notamment pour ces capsules en plastique. À notre échelle ont fait beaucoup de choses. Je pense, comparer aux autres commerces, on a fait déjà pas mal, quand on voit les autres commerces au sujet du tri des cartons. » (Charlène.)

Ainsi, dans le cas d'UrbaLait, on ne peut pas dire que ce soit l'univers réglementaire qui constitue le principal agent d'écologisation. L'entreprise respecte les règles et les normes existantes. Mais elle tend à aller plus loin en ce domaine, en se fixant des règles et des normes de fonctionnement plus ambitieuses.

## 1.2. L'appropriation de l'action de la branche en matière de formation et de certification

Initialement, les membres d'UrbaLait avaient en commun de ne pas avoir de compétences en production (fabrication de fromages). La présidente, Aurélie, a donc pris à sa charge de les former. Et comme elle l'a fait pour elle-même, elle a utilisé l'OPCO de la branche professionnelle de l'industrie laitière à laquelle est rattachée UrbaLait, à savoir OCAPIAT (Opérateur de compétences pour la Coopération agricole, l'Agriculture, la Pêche, l'Industrie Agroalimentaire et les Territoires), pour les envoyer en formation dans les écoles nationales de l'industrie laitière.

Cet effort de formation s'est surtout traduit par la préparation et l'obtention du certificat de qualification professionnelle (CQP) de vendeur-conseil en crèmerie fromagerie (encadrés 1 et 2) par les deux gérantes et l'une des deux salariées.

On a donc là l'appropriation d'un instrument majeur de professionnalisation qui procède de la branche. Cet instrument a maintenant 20 ans d'âge. Aujourd'hui sont formées environ 200 personnes à ce CQP par an *via* plusieurs organismes de formation habilités. Cela n'est pas négligeable, alors que la profession compte 3 200 entreprises et représente au total à peu près 12 500 emplois (2 000 indépendants et 10 500 salariés).

### Encadré 1 • La formation préparant au CQP de vendeur-conseil en crèmerie fromagerie

Description de la formation :

- Type de formation : formation en alternance.
- Rythme de l'alternance : 3 jours de formation en centre une semaine sur deux (mardi, mercredi, jeudi) et le reste du temps en entreprise.
- Durée de la formation : 407 heures soit 51 jours de formation en centre.
- Validation obtenue : certificat de qualification professionnelle (CQP) vendeur-conseil en crèmerie-fromagerie.

Objectifs de la formation : maîtriser la connaissance des produits laitiers et des fromages ; maîtriser les gestes professionnels et la manipulation des produits laitiers ; maîtriser les règles de qualité, d'hygiène, de sécurité et de respect de l'environnement (QHSE) ; assurer la mise en valeur des produits laitiers ; maîtriser l'acte de vente des produits laitiers et la fidélisation des clients ; assurer la gestion des stocks des produits laitiers ; maîtriser les bases de l'affinage des fromages.

(Source : informations issues du site web du CFA enquêté.)

<sup>39</sup> Issu du monde militant, le label *Zero Waste* défend une démarche zéro déchet, zéro gaspillage, mettant la focale sur la réduction « à la source » dans le cadre d'une transition écologique globale, du respect des droits humains et d'une meilleure prise en compte des populations les plus défavorisées et des générations futures : <https://www.zerowaste.france.org/lassociation/vision/> (*Zero Waste France* est une association créée en 1997 et nommée à l'époque *Centre national d'information indépendante sur les déchets* [Cniid] jusqu'en 2014).



Le CQP est avant tout mobilisé pour former assez rapidement des personnes au métier. Il incarne également la dynamique et la professionnalisation du métier depuis au moins une vingtaine d'années, symbolisées notamment par l'accès de ce métier au concours Meilleur ouvrier de France en 2000. Le métier évolue en cohérence avec les attentes des consommateurs et le fait que les entreprises du domaine, au fil des années, se sont spécialisées en développant des expertises particulières sur les fromages.

Enfin, le CQP a favorisé le développement professionnel de quantités de personnes, qui s'y sont formées dans les écoles de la profession sur les vingt dernières années, avant d'avoir, par la suite, leur propre entreprise<sup>40</sup>.

Le CQP de vendeur-conseil en crèmerie-fromagerie n'est pas de fait un instrument de branche spécifiquement mis au service de l'écologisation des crèmeries-fromageries. C'est pourtant un instrument qui peut véhiculer aujourd'hui certaines valeurs et pratiques écologiques et environnementales, dans un ensemble plus large de règles et de gestes de métier à transmettre. C'est aussi un instrument qui peut également étayer des reconversions animées par le projet d'une écologisation de son parcours professionnel, comme on l'a vu dans le cas de Marlène (cf. *supra*). À titre complémentaire, figurent en annexe 1, dans les annexes de la section 3 relatives à la monographie *UrbaLait*, plusieurs témoignages recueillis auprès d'apprenants préparant ce CQP dans un CFA et attestant justement de ce type de parcours et de considération pour les dimensions écologiques et environnementales.

#### **Encadré 2 • Le certificat de qualification professionnelle de vendeur-conseil en crèmerie fromagerie (extraits)**

- N° de fiche RNCP (Répertoire national des certifications professionnelles) : 32114.
- Convention collective nationale (CCN) : 3244 – commerces de détail des fruits et légumes, épicerie et produits laitiers.
- Code nomenclature des spécialités de formation : 221w – commercialisation de produits alimentaires.
- Formacode 21083 : vente produit fermier.
- Date d'échéance de l'enregistrement : 04-01-2023 (en cours d'actualisation).

#### Résumé de la certification :

- Activités visées : le (la) titulaire du CQP vendeur(euse)-conseil crémier-fromager exerce son activité dans un point de vente de commerce de détail de crèmerie fromagerie (en magasin, sur les marchés sous halles ou de plein vent). Il (elle) accueille, informe et conseille la clientèle sur la provenance, l'utilisation, la conservation et les conditions d'affinage des produits laitiers. Il (elle) assure la tenue de l'espace de vente ou de son rayon et met en valeur les produits laitiers dans le cadre de la politique commerciale de l'entreprise. Il (elle) réalise l'affinage des fromages, la préparation de plateaux de fromages, les préparations fromagères. Il (elle) assure le respect des règles de qualité, d'hygiène, de sécurité et de respect de l'environnement (QHSE) ainsi que le guide des bonnes pratiques d'hygiène spécifiques aux produits laitiers.
- Les activités visées sont les suivantes : vente et relations clients ; mise en valeur des produits laitiers et des fromages en point de vente ; préparation des produits laitiers et des fromages ; réception et gestion des stocks.
- Compétences attestées : le (la) titulaire est capable de mettre en œuvre les compétences en lien avec les blocs de compétences suivants :

<sup>40</sup> Selon David Bazergue, délégué général de la Fédération des Fromagers de France, il est à noter que les professionnels du domaine exercent en moyenne depuis 12 ans leur métier. Il s'agit pour 75 % d'une reconversion professionnelle depuis moins de 10 ans et pour 25 % d'un premier métier. Beaucoup ont réalisé leur reconversion en créant une activité en magasin ; d'autres ont préféré l'activité de marché. « Il y a un fort mouvement de création d'entreprises avec des personnes issues de la reconversion professionnelle. On dénombre 300 à 350 créations par an depuis cinq ans » selon David Bazergue. (Source : <https://www.avise-info.fr/alimentaire/cremiers-fromagers-le-poids-croissant-des-reconversions>)

- Bloc de compétences 1 : conseil aux clients sur les produits laitiers et les fromages ;
- Bloc de compétences 2 : mise en valeur des produits laitiers et des fromages et vérification du bon état marchand de l'espace de vente ;
- Bloc de compétences 3 : Vente et relation client dans le point de vente ;
- Bloc de compétences 4 : Réception, stockage et approvisionnement des produits laitiers et des fromages.

Secteur d'activité et types d'emploi :

- Secteurs d'activité : Entreprises de commerce de détail relevant de la convention collective 3244 – Commerces de détail des fruits et légumes, épicerie et produits laitiers.
- Type d'emplois accessibles : vendeur(euse)-conseil crémier-fromager ; vendeur(euse) crémier-fromager.
- Code(s) ROME : D1106 – vente en alimentation.

(Source : <https://www.francecompetences.fr/recherche/rncp/32114/>)



### 1.3. La problématique économique de l'entreprise

La problématique économique de l'entreprise, c'est-à-dire sa vision et son projet stratégiques, révèle, au moins en substance, la portée de sa dynamique en matière d'écologisation. Ce projet se décline en deux grandes orientations.

#### 1.3.1. Un projet militant d'ordre pleinement écologique

Premièrement, les deux associées souhaitent s'inscrire pleinement dans la philosophie agrobiologique. En effet, alors que l'agriculture est un sujet polémique et un véritable enjeu politique, elles entendent revenir « à la base des choses ». Elles ne travaillent qu'avec des producteurs de fromages ou de laits fermiers, pratiquant l'élevage extensif. C'est-à-dire que ce ne sont que des petits élevages dans lesquels les animaux vivent à l'extérieur, ne mangent pas d'OGM, de nourriture fermentée. Au cœur de leur choix se trouve donc le bien-être animal, ainsi que la juste rémunération des producteurs fermiers.

Et qui dit bien-être animal dit respect de la saisonnalité, car comme les fruits et légumes, les fromages ont leur saison puisqu'ils dépendent du cycle des animaux, vaches, brebis et chèvres en l'occurrence.

#### 1.3.2. Un projet de relation client qui va jusqu'à prévoir une sensibilisation, sinon une « éducation » des clients

Deuxièmement, les deux associées cherchent à accorder une place essentielle au contact avec le client dans leur activité de vente, et donc aux compétences liées à la relation clientèle, à l'orientation et au conseil apportés aux clients. Si cette orientation est de fait plus large que l'ambition écologisante, elle contribue toutefois à la nourrir également.

« Il y a vraiment des clients qui savent ce qu'ils veulent, ils savent tout de suite ce qu'ils veulent. Après on peut toujours les amener sur une nouvelle chose, par rapport à leur goût on peut leur proposer des nouveautés qu'on a reçues, ce qu'on a fabriqué. Et après on a quand même beaucoup "d'éducation" de nouveaux clients qui viennent et qui s'intéressent, qui ne connaissent pas le concept. Du coup-là on explique la démarche, que c'est plus écologique de faire du circuit court, on explique le concept plus détaillé. » (Aurélie.)

Sensibiliser et former le client tient une place importante. Des informations sont transmises, par exemple, en lien avec les fromages de chèvre que l'on trouve toute l'année dans la grande distribution et même chez certains crémiers fromagers, mais pas dans leur boutique :

« Les fromages de chèvre ce n'est pas toute l'année en fait, la chèvre si on respecte son cycle elle met bas en février et à partir de mars elle donne du lait donc à partir de mars, et c'est normal de trouver les fromages de chèvre, entre octobre février en gros normalement on n'en trouve pas ; donc nous on essaye de prôner cela. » (Charlène).

Autre exemple :

« On leur explique que la tomate ça a une saison et le fromage de chèvre aussi et en général ça passe assez bien, on a une clientèle qui est quand même déjà informée sur la saisonnalité des produits, pas forcément sur les fromages parce que c'est assez nouveau, ce n'est pas nouveau, mais c'est assez méconnu, ça commence à émerger chez les crémiers fromagers depuis peu, et encore certains ne sont pas au courant je pense. On leur explique et ça vient naturellement, au moins ça fait des conversations avec eux. » (Charlène.)

L'exercice de transmission en direction des clients est facilité notamment par le fait de fabriquer soi-même une partie des produits vendus, qui permet « d'expliquer encore mieux et de raconter... » (Charlène).

L'expérience d'UrbaLait suggère ainsi qu'une dynamique d'écologisation a plus de chances de se révéler puissante et d'aboutir quand elle est adossée à une problématique économique ou à un projet stratégique qui en fait un axe de développement délibéré. Cette expérience montre aussi qu'une telle dynamique peut déborder en amont ou à l'aval de l'entreprise elle-même : ainsi, UrbaLait participe de la formation d'une filière agrobiologique du fromage, en lutte avec les filières installées de l'agrobusiness, et concourt d'une certaine façon à une écologisation sociétale en confortant, informant, formant ses clients aux vertus du circuit court, d'une alimentation respectueuse des cycles de vie animale, etc.

## 1.4. Les problématiques RH de l'entreprise

Les problématiques RH qui caractérisent l'expérience d'UrbaLait révèlent également certains éléments intéressants sur l'écologisation.

### 1.4.1. Comment assurer et réussir les reconversions à l'entrée dans la structure ?

Comme on l'a dit plus haut, des reconversions ont eu lieu. À un moment donné de leur parcours, les personnes ont ressenti le besoin de se diriger vers un secteur où la transition écologique paraissait « plus rapide » et « un peu plus radicale ». En amont, il y a eu, de leur part, une aspiration à s'orienter vers le métier de crémier-fromager pour retrouver un sens au travail, alors même qu'elles évoluaient dans des contextes professionnels où elles ne se retrouvaient plus. Sortir de la « violence » liée à ces contextes faisait notamment partie de leurs motifs pour se reconverter. Il y avait aussi, disent-elles, l'envie d'être en relation avec un client à qui « offrir du bonheur » au travers des produits proposés, de même que la volonté de « s'adresser à celles et ceux qui produisent », tout en produisant soi-même et en maîtrisant ce maillon de la filière. De là la première grande problématique RH rencontrée à la naissance du magasin (mais susceptible de se poser de nouveau lors de prochains recrutements) : comment assurer et réussir les reconversions professionnelles dans un tel milieu écologisant, c'est-à-dire dans un environnement organisationnel qui met la question écologique au cœur de sa stratégie et de son fonctionnement ?

On a vu plus haut que le suivi du CQP de la branche avait pu jouer un rôle important. On peut mettre à présent en avant une autre pratique mobilisée par nos interlocutrices, laquelle a eu une contribution au moins aussi importante. Leur principal souhait était de se former à la production artisanale des fromages ; elles n'étaient pas intéressées par les techniques industrielles. Tandis que les écoles nationales d'industrie laitière sont plutôt des écoles qui forment des personnes amenées à travailler sur de grands volumes de lait (par exemple, transformer 4 000 litres de lait en yaourts), nos interlocutrices sont alors passées par les rares écoles qui proposent des formations courtes dédiées aux « formations fermières ».

Ce furent en l'occurrence des formations organisées sur cinq semaines, dont deux semaines de stage. Au cours des trois semaines passées à l'école ont été couvertes toutes les familles de fromage, les « pâtes pressées non cuites », les « pâtes pressées cuites », les « pâtes persillées », les « croûtes lavées », les « fromages lactiques » et tout ce qui a trait aux yaourts, aux desserts lactés... Les deux semaines de stage se sont déroulées dans des fermes axées plutôt agroécologie, sous le mode du woofing, c'est-à-dire du volontariat agrobio. Cette formation fermière de terrain s'est dès lors révélée déterminante, notamment pour Marlène.

### 1.4.2. Comment faire face au risque de *turnover* ?

Autre problématique RH anticipée par les deux associées : le problème du *turnover* qui caractérise en général les emplois du commerce et de la vente, du fait des faibles rémunérations proposées, du caractère relativement répétitif du travail et donc de sa portée peu formatrice dans la durée :

*« De plus en plus de turnover sur les boutiques. Les salariés ne restent pas sur des emplois de vendeurs purs, parce que déjà ce sont des emplois qui sont peu rémunérés qui peuvent être extrêmement répétitifs et dans lesquels il n'y a pas tellement de montées en compétences possibles si on est vraiment juste dans le cadre d'une crèmerie fromagerie, ce qui fait que les gens ne restent pas très longtemps ». L'idée des gérantes était de construire une équipe qui dure un peu. C'est aussi une façon de pouvoir « prendre le large, de pouvoir un peu s'éloigner de l'opérationnel pour faire autre chose – si on est une équipe qui est formée, si on est constamment en train de reformer des gens ça ne peut pas fonctionner. » (Marlène.)*

Au-delà de la seule mise en valeur du projet de l'entreprise dans le domaine écologique, les deux gérantes ont tenu à proposer et faciliter une montée en compétences de l'équipe pour faire face à ce problème de *turnover*. Pour elles, il est essentiel que toute l'équipe fasse à la fois de la production et de la boutique, tout en faisant en sorte que les deux salariées, en particulier, aient chacune son « projet-produit » dans l'entreprise : pour Charlène, c'est le « fromage bleu », et pour Flore, c'est le développement des yaourts glacés.

L'exploration et l'analyse des deux grandes problématiques RH d'UrbaLait donnent à voir deux éléments importants du volet social des dynamiques d'écologisation dans une telle TPE. D'une part, il y a bien des reconversions à gérer et assurer. L'expérience d'UrbaLait suggère que ces reconversions pourraient aller jusqu'à requérir des pratiques de formation, comme le *woofing*, plus ou moins en décalage avec les modèles de formation traditionnels, et peut-être des innovations en ce domaine. D'autre part, la mise en avant du seul projet écologisant et militant ne suffit sans doute pas pour stabiliser dans la durée les personnels dans la TPE, en quête de meilleures rémunérations et de perspectives de développement professionnel ; si le levier salarial ne peut pas toujours être actionné pour des raisons économiques, il convient au moins de jouer autant que possible sur le volet « professionnalisation », quitte à opter pour une relative spécialisation des personnels. De fait, l'écologisation ne gomme pas cet enjeu classique de professionnalisation durable des personnels.

## 1.5. L'exercice du métier de vendeur-conseil

### 1.5.1. Un métier séparé de manière originale en deux parties distinctes

La première est la vente, exercée dans la partie boutique de l'établissement : il s'agit de mettre en rayon des produits, découper les fromages, faire en sorte que la boutique soit prête quand il y a des clients qui arrivent, conseiller les clients, prendre leurs commandes quand ils veulent faire des plateaux ou des raclettes.

Plus originale, la seconde partie du métier est la production : on y fait la transformation du lait de vache en yaourt toutes les semaines. Le lait de chèvre est pour sa part transformé en saison, de mars jusqu'à fin septembre-début octobre, toutes les deux semaines. Pour le lait de brebis, c'est plus aléatoire. Puis, il y a la production de desserts, de fromages, ainsi que l'affinage et le moulage.

Généralement, les deux associées font le planning sur la semaine par rapport aux litres de lait qu'elles attendent, et la répartition du travail par rapport aux fabrications à faire.

À ces deux composantes du métier, il faut ajouter le nettoyage du magasin :

*« Le mardi matin quand on arrive, on est fermé le mardi matin, c'est une matinée qui est consacrée au nettoyage, au remontage de la boutique et à la décision du planning. Donc en général on arrive, on prend notre café ensemble et on se met sur le planning pour répartir les litres de lait pour la fabrication. » (Charlène.)*

### 1.5.2. Une écologisation « complète » du métier

Une journée type chez UrbaLait se déroule de la manière suivante :

*« [...] en gros on arrive, on vide toute la vaisselle qui a séché la veille, on la vide, on range, les consignes qu'on range aussi, et après en général on commence la fabrication. Dans une journée type, on va fabriquer des yaourts deux ou trois fois par semaine. Le matin on lance la cuve avec le lait pour la pasteurisation, pendant ce temps-là on peut avoir du moulage à faire aussi pour des fromages, de l'affinage des choses comme ça. Ensuite tous les pots de yaourt on les remplit à la main avec des brocs et après on étiquette, on les met dans l'étuve, l'étuve ça dure 4 heures, en général ça coïncide avec notre pause déjeuner. Et après quand on revient en général l'après-midi on ne fait pas trop de production, à la limite peut-être un dessert ou deux, mais c'est tout, on est plutôt consacré à la vente et à la vaisselle parce que comme on récupère toutes les consignes des gens qui reviennent donc on les lave, on les stérilise. Voilà à peu près une journée type. » (Charlène.)*

À travers cette description du métier et d'une journée type, on comprend que son écologisation se révèle pour ainsi dire complète, la TPE UrbaLait pouvant être considérée comme une organisation écologisante, qui place la dimension écologique au cœur de son projet et de son fonctionnement. Réalisation d'une fabrication à part entière, respect des cycles de vie animale dans le cadre de cette fabrication, gestion des consignes : voilà les actions épousant la dynamique d'écologisation de l'établissement qui transpirent ici, et auxquelles on pourrait ajouter la gestion des déchets et la sensibilisation des clients aux logiques agrobiologiques de production et de consommation des yaourts et des fromages.

Tout ceci montre à quel point et comment semblable dynamique d'écologisation, dans ce type particulier de magasin, interroge l'organisation du travail, en contribuant à diversifier ou à enrichir les tâches liées à l'exercice du métier.

### 1.5.3. Une centration de l'analyse de l'écologisation du métier sur ce qui fait son cœur, la vente et la relation clientèle, via deux observations dialoguantes

Les « observations dialoguantes » effectuées chez UrbaLait complètent ces constats et ces analyses opérés à propos du métier et de son écologisation. Elles portent sur des situations de vente et plus largement de relation clientèle. Elles renvoient en ce sens aux deux « visages » pris par l'écologisation dans le secteur du commerce : répondre aux besoins et aux attentes de plus en plus criants des clients dans le domaine

écologique et environnemental, et les sensibiliser en même temps aux transformations des normes et des attendus socioproductifs des produits commercialisés.

Cette focalisation sur les situations de vente et de relation client est liée au travail d'observation qui a pu être effectivement conduit chez UrbaLait. De fait, elle se limite à l'action visant à sensibiliser, sinon à « éduquer » les clients aux dimensions écologiques de la consommation et de la production de fromages et de yaourts. Elle éclipse de prime abord les autres actions qui auraient pu être observées également (ateliers, gestion des déchets, fabrication, relations nouées avec les producteurs-fournisseurs...). Mais elle se centre sur le cœur de métier et sur une action qui partage des liens forts et évidents avec les autres actions.

Deux situations ont précisément été observées et mises en discussion à la faveur d'un dialogue mené à chaque fois avec la vendeuse concernée. Ces deux observations dialoguantes permettent dès lors d'appréhender l'« activité » ou au moins certains processus visibles ou invisibles qui la caractérisent, qu'elle déploie pour déboucher sur son action ou travail de sensibilisation des clients au « fait écologique » (modes opératoires mis en œuvre ; buts poursuivis ; « instruments » ou ressources mobilisées ; ressenti ; prise en compte des clients-destinataires et de leur propre action).

En cela, ces observations dialoguantes renseignent sur le professionnalisme manifesté par les vendeurs et vendeuses de fromages et yaourts à l'ère de la transition écologique, en contexte de TPE écologisante, où la question écologique et environnementale anime la stratégie et le fonctionnement de l'entreprise.

### *Une situation de conseil/orientation autour de la vente d'un fromage et de sa production :*

Un client entre dans le magasin et se dirige directement vers la vitrine des fromages. L'une des vendeuses, qui vient de finaliser une vente, vient à sa rencontre, l'accueille en le saluant et lui demande en quoi elle peut lui être utile. Le client est attiré par des fromages qu'il repère dans l'une des vitrines et sur lesquels il s'interroge quant à leur composition. Il lui demande donc de quoi il s'agit et la vendeuse lui répond :

*« Ce sont nos bleus – on fait un fromage persillé. »*

Le client souhaite en savoir plus et demande :

*« Comment vous faites pour les mouler ? »*

S'en suit alors une série de questions/réponses permettant d'éclairer le client. Puis son choix fait, la vendeuse l'accompagne à la caisse pour le règlement des fromages sélectionnés. Il repart apparemment satisfait du magasin.



© Samira MAHLAOU



© Samira MAHLAOU

Photo de gauche : la boutique et l'atelier (au fond de la boutique à droite).  
Photo de droite : l'une des vitrines.

En observant cette situation, on comprend d'emblée le mode de vente recherché en priorité chez UrbaLait. Il s'agit de vendre des fromages et des yaourts en conseillant et en orientant leurs acheteurs, qui sont souvent susceptibles de poser des questions, car ils viennent chez UrbaLait pour consommer « écolo » et visent à se forger une culture en la matière (pour beaucoup d'entre eux, nous en sommes encore arrivés aujourd'hui à un stade de découverte ou d'initiation).

Cette vente-conseil, imbriquant quête de chiffre d'affaires et satisfaction des clients par rapport à leur besoin de connaissances, conduit les vendeuses à faire tout particulièrement attention à eux, à se montrer disponibles autant que possible, à se mouvoir ainsi beaucoup dans le magasin, à mobiliser leurs connaissances-produits pour répondre à leurs questions. Elles accompagnent littéralement les clients dans leurs réflexions, leur « initiation » et la construction progressive de leur choix d'achat. Cet accompagnement est donc aussi bien physique (corps en mouvement) que cognitif.

Dans le cas de la TPE écologisante, le modèle historiquement prisé de la vente-conseil par les professionnels du commerce (par opposition à la « vente forcée ») semble ainsi prendre tout son sens dans le contexte de l'écologisation, où les clients sont justement enclins à poser de nombreuses questions sur les produits (origine, fabrication...).

Lorsque nous entamons le dialogue avec la vendeuse qui a été impliquée dans cette situation observée (en fait juste après qu'elle s'est déroulée), cette quête importante d'éclairage/conseil/satisfaction des clients qui oriente constamment son activité de vente est confirmée. Elle fait comprendre aussi que cette quête requiert de sa part une sorte de mise en condition permanente de son corps (sans cesse en mouvement, avec en particulier un usage prononcé de la parole) et de son esprit (notamment pour mobiliser en situation ses connaissances-produits et les traduire dans un langage compréhensible) et d'importantes capacités en matière d'écoute active, de compréhension des demandes des clients et de décryptage de leurs besoins et attentes spécifiques. Elle en parle avec un réel plaisir, ce qui montre que cette action fait véritablement le sel de sa professionnalité. Elle renforce ainsi l'hypothèse susmentionnée autour de la vente-conseil. Si cette dernière n'est pas évidemment une invention de la dynamique d'écologisation, elle est sollicitée et convoquée au premier chef dans le cadre de cette dynamique, en tout cas dans ce type de configuration organisationnelle.

Nous demandons ensuite à la même vendeuse si les demandes de précisions de la part des clients, comme celles qui viennent d'être constatées, sont fréquentes ou non. Elle répond par l'affirmative, mais en soulignant que ces demandes sont plutôt le fait d'habitués (le client acteur de la scène observée est l'un de ces habitués, indique-t-elle), qui cherchent à améliorer encore et toujours leurs connaissances des produits :

*« Les habitués maintenant ont vraiment compris et de temps en temps ils nous demandent. »*

Pour les moins ou les non habitués, qui posent souvent moins de questions, il semble donc qu'il y ait tendanciellement moins d'échanges, ou alors des échanges plus courts. En fait, dans cette activité commerciale, les actes de conseil et d'orientation apparaissent avant tout mobilisés pour répondre aux interrogations et aux doutes des différents clients, perçus effectivement en situation.

Néanmoins, à en croire la vendeuse, il y a presque à tout moment (selon l'affluence) et pour tout type de client, la possibilité, qui se veut instructive et attrayante, de montrer comment se produisent les fromages fabriqués sur place, quand ils sont en train de s'égoutter jusqu'à leur installation en vitrine, en passant par le moment où ils sont démoulés :

*« Et puis, par ailleurs, comme on a mis la vitrine avec nos produits maison ici, on a fait le parallèle avec la table d'égouttage où on moule le fromage, on les laisse s'égoutter et puis on les démoule. L'idée c'est de faire le parallèle entre quand c'est en train d'être produit et puis après une fois affiné ce que ça donne. Du coup on a ça aussi quelquefois, ce fromage, et ils vont nous dire : "c'est lequel ?" Je vais leur dire : "c'est le fromage untel", et je leur montre dans la vitrine ce que ça donne après. »*

Il y a là une triple opportunité de démonstration, de transmission et d'argumentation commerciale que les vendeuses sont friandes de saisir quand la situation le permet. En utilisant « on », la vendeuse laisse par ailleurs entendre que cette opportunité a été saisie, pensée et régulée collectivement (par le petit collectif d'UrbaLait) en amont. Nous avons là une trace importante de la dimension collective de l'activité, nécessaire à la réalisation de l'action de conseil-vente de chacune des vendeuses.

Enfin, puisqu'une observation dialoguante est une occasion pour développer la discussion autour du sujet abordé, nous demandons à la vendeuse s'il lui arrive d'être déstabilisée par un client à la suite d'une question ou une remarque critique concernant les fromages, et comment elle fait face le cas échéant à pareille situation. Elle nous répond que son expérience en matière de production lui permet d'éviter en général ce genre de

situation. Sachant de fait comment les fromages se fabriquent (puisqu'elle en fabrique elle-même), elle mobilise cette expérience et les connaissances qu'elle en tire pour répondre aux questions et aux remarques des clients, et parfois pour oser les contredire :

*« Là je peux leur dire que j'en fabrique tous les jours et que non, ils se trompent ; ou mieux comprendre des fois ce qu'ils veulent dire en fait parce qu'ils utilisent un mot qui n'est pas le bon, du coup je pense qu'on est plus "solides". Comme on en fabrique tous les jours, on sait vraiment comment ça se passe. »*

C'est donc la situation alliant vente et fabrication d'UrbaLait qui lui sert ici de ressource dans le cours du travail.



L'atelier de fabrication.

Attachée à sa « mission » d'éducation des clients à la fabrication des fromages de type « bio », elle poursuit l'échange en indiquant qu'elle n'hésite pas à générer de la discussion et à initier des débats avec des clients pour transmettre des connaissances sur les produits et leur fabrication :

*« Nous on a des gens qui viennent nous voir aussi parce comme on fabrique et qu'ils veulent essayer de faire leur fromage et leur yaourt, ils viennent nous poser des questions. "Moi je n'arrive pas à avoir ma texture de yaourt qu'est-ce que vous en pensez ?" »*

Elle suggère par la même occasion qu'elle est prête à initier des clients susceptibles de produire à terme leurs propres fromages et yaourts, et donc de ne plus ou de moins acheter chez UrbaLait, ce qui n'est pas la posture commerciale la plus ordinaire, mais une posture qui se démarque dans son lien à l'écologisation à la fois politique et globalisant. Il est pourtant à noter que d'après elle, la transmission semble se faire prioritairement d'elle vers les clients, et moins de manière réciproque, alors qu'une conception globale de l'écologisation aurait pu déboucher sur davantage de réciprocité.

Dans la même veine, la vendeuse ajoute qu'elle effectue beaucoup « d'éducation » de nouveaux clients qui ne connaissent pas le concept, qui viennent et qui s'intéressent à ce qui se fait et se vend au magasin. Elle leur détaille et leur explique alors la démarche, et en quoi il est « plus écologique » de faire du circuit court. On a là un but central qu'elle poursuit, celui d'éduquer de nouveaux clients à la production et à la consommation agrobiologiques de fromages et de yaourts. Atteindre ce but demande d'importantes capacités narratives et de mise en récit, car cette sensibilisation recherchée n'est jamais gagnée d'avance, dans un contexte où l'écologisation reste empreinte d'incertitudes et d'interrogations, et où la « vie chère » peut entraver lourdement la consommation alimentaire correspondante. Le même but requiert aussi une gestion très attentive du temps disponible, et par là, une capacité à faire face au dilemme inévitable qui se pose entre l'exercice d'éducation et la pratique de la vente, qui doit être bien sûr suffisamment rentable.

Mais il est clair que la vendeuse prétend consacrer un temps non négligeable à tout ce travail éducatif. Elle le trouve d'ailleurs très intéressant, car les client(e)s se prêtent au jeu avec plaisir et posent des questions. L'éprouvé réciproque ou la double « expérience client et vendeuse » paraît donc positive et encline à favoriser



la poursuite et le développement de l'activité. Il donne à voir un concours de la vendeuse (et par extension d'UrbaLait) à l'écologisation sociétale en cours, sous une forme potentiellement « heureuse ».

Une situation de confrontation à un client qui se montre à la fois critique sur l'attitude « écolo » d'une vendeuse, et en même temps non respectueux lui-même des règles instaurées en matière de consignes

Si la dynamique d'écologisation peut souvent se vivre comme « heureuse » chez UrbaLait, du moins en harmonie avec la clientèle, la relation avec les clients, à tout le moins avec certains d'entre eux, peut cependant imprimer aussi des situations de confrontation ou de participation à la diffusion de cette nouvelle normativité sociale, source d'évaluation contemporaine d'autrui, qui se manifeste aujourd'hui autour de l'« écolo attitude » dans certaines franges (plutôt jeunes, plutôt aisées, plutôt bien formées) de la population.

Un client arrive dans le magasin pour acheter divers produits, dont un yaourt. Il choisit ses produits, puis, tout à coup, avec un ton un brin provocateur, lance à la vendeuse qui vient vers lui :

*« Je ne sais pas si c'est sur l'écologie tout ça [...] vous êtes écolos, mais vous avez du papier pour emballer le fromage et du film alimentaire. »*

Partant, elle lui explique qu'il n'y a pas de solution technologique :

*« Le papier, c'est quand même du papier à paraffine végétale, compostable, issu de forêts Ecocert, on replante des arbres, et c'est marseillais. »*



L'emballage d'un fromage.

Elle lui demande alors :

*« Ça vous tracasse l'écologie quand même ? [...] Parlons ensemble, ça fait trois fois que vous me posez la question, ça fait déjà deux fois que je vous explique, si vous voulez on va reparler du Kombucha et du papier, manifestement ça vous tracasse, mais pour autant vous ne faites pas un geste pour la planète puisque vous ne ramenez pas les pots. »*



La vente-conseil d'un pot de yaourt aromatisé.

Il lui assure ensuite qu'il n'oubliera pas la prochaine fois et règle ses achats, donnant l'impression (ou faisant semblant ?) d'avoir bien saisi l'ensemble des informations que la vendeuse lui a transmises.



Le pot consigné est ramené à chaque nouvel achat (50 centimes sont rendus au client).

Observant ce petit accrochage relationnel, on y voit la vendeuse qui tente d'affirmer l'identité « écologique » d'UrbaLait face à un client qui paraît remettre en cause cette identité. Elle contre sa critique en sachant lui répondre du tac au tac, lui fournir les précisions nécessaires, utiliser ses connaissances en matière de conditionnement durable, se justifier. Elle retourne la situation en sa faveur en rappelant au client la répétition de la même situation au cours de ses précédentes visites et en osant lui indiquer qu'il est lui-même « en faute » et que son propre comportement est ainsi loin d'être irréprochable. Elle parle de tout cela avec fermeté, tout en faisant preuve de courtoisie et en conservant apparemment son calme. Il y a là un savoir-faire subtil, qui revient à savoir s'affirmer devant les clients de façon assertive, et qui est souvent revendiqué par les professionnels du commerce et de la vente. Dans le contexte de la dynamique d'écologisation, ce savoir-faire est on ne peut plus central. Les expertises et plus généralement les éthiques écologiques des uns et des autres sont en effet encore en construction, et donc friables et fortement sujets à remises en cause et à discussions. L'« écolo attitude », qui renvoie souvent dans le discours aux gestes de sauvetage censés être effectués au bénéfice de la planète, devient un critère de jugement social prépondérant, par lequel il s'agit de jauger, d'évaluer l'autre à l'aune du respect effectif de cette attitude, avec souvent un brin de scepticisme *a priori*. Plus que jamais, il revient aux vendeurs et aux vendeuses de ce type de TPE de conquérir ou de maintenir leur crédibilité et celle de leur boutique en matière écologique face aux clients.

Au cours du dialogue que nous avons à la suite de la petite escarmouche relationnelle précitée, la vendeuse confirme nos premières impressions. Elle développe de nouveau l'importance d'être « dans l'écoute » des clients et de chercher à les comprendre pour agir au mieux, mais dans ce cas sans « se laisser trop malmener », sans laisser remettre en cause l'authenticité de sa pratique et de son engagement en faveur de la transition écologique. Elle dit qu'elle se permet d'autant plus cette attitude que cela fait au moins trois fois que le même client ne respecte pas lui-même les règles instaurées par UrbaLait en matière de consignes en ne lui ramenant pas ses pots de yaourt en verre, malgré les explications qu'elle lui a déjà fournies. Elle a donc eu la capacité de le reconnaître et de se mémoriser son non-respect du principe de la consigne. Elle se sert de ce non-respect pour contrer la critique à peine voilée qu'il profère à l'égard des papiers utilisés, et pour le remettre ainsi dans une certaine mesure à sa place :

*« Il était là pour pointer [...], je lui ai expliqué aussi les règles d'hygiène tout ça. Nous on fait avec [...]. En gros, pour lui, on n'était pas assez écolos. Je lui ai dit : "pour un écolo vous ne ramenez même pas un pot". Et là où je l'ai coincé il me dit : "mais non je n'ai pas..." "Si, vous avez pris un fromage blanc, vous avez pris ça..." Pas de chance pour lui, j'ai une mémoire. »*

Elle utilise aussi la situation au titre de sa « mission » d'éducation et de transmission dont il a été question dans la situation exposée et analysée précédemment, et qui constitue un objet primordial de son activité, cette mission pouvant aller jusqu'à avoir un côté relativement directif, relativement normatif, tout en demeurant dans le cadre d'une relation commerciale où l'enjeu, au total, n'est pas de perdre le client. Elle ajoute qu'elle fait preuve de patience, mais aussi de détermination dans ce style de situation. Cela requiert une belle énergie, un sens de la répartie, une maîtrise de ses émotions.

Elle complète ses propos en insistant sur l'importance de sa mémoire et de sa mobilisation à bon escient en situation. Elle étend alors ses dires (c'est le propre des observations dialoguantes que de partir de situations précises pour aller vers des aspects plus généraux ou même vers des aspects à saisir selon un autre ordre d'idées) à d'autres situations de relation clientèle, donnant à voir par ce biais le rôle fondamental de la mémorisation dans l'activité :

*« Je ne sais pas pourquoi mon cerveau stocke tout ça et je suis hyper physionomiste en fait. Je stocke tout, les gens quand je leur dis : “vous voulez le vôtre comme ça”, ils me disent : “oui”, “je sais que c'est votre préféré, vous le prenez tout le temps”, ce n'est pas ma faute je le sais et cela les fait marrer. »*

La mémoire est donc là mobilisée dans les situations plus ordinaires, où il s'agit de créer une relation agréable avec les clients... Et ce faisant, pourquoi pas, de la fidélisation, dans un contexte où la TPE a encore à assurer sa fiabilité sur le plan économique.

Toutefois, puisque la situation observée a porté en partie sur la pratique de la consigne, elle reconnaît à la suite de notre dialogue que s'en occuper n'est pas forcément une source de très grande joie professionnelle. Gérer les consignes prend notamment beaucoup de temps et représente une tâche de nettoyage qui n'est pas des plus agréables. Bon nombre de clients ramènent d'ailleurs leurs pots dans un état très sale. Après consommation, ils ne les ont pas rincés, alors que le rinçage est indispensable pour ne pas laisser se développer une culture de moisissures à l'intérieur. Du reste, comme la vendeuse nous l'indique, il arrive que :

*« Personne n'a [plus] envie [ou le temps] de les nettoyer. »*

Les pots en question finissent dès lors à la benne un peu prématurément et un peu à l'encontre de la philosophie écologique :

*« C'est bête, mais des fois on les met au tri parce qu'on ne va pas passer trop de temps [à les nettoyer] et c'est très dégoûtant... Ce sont les joies du métier. »*

Pour les vendeuses d'UrbaLait, la dynamique réelle d'écologisation peut donc aussi se traduire très concrètement par certaines pratiques peu reluisantes ou bien non optimales sur le plan écologique.

La parade est alors trouvée en partie dans la reprise ou pas aux clients des pots qu'ils ramènent, à partir d'une évaluation de leur propreté/saleté, du degré de nettoyage qu'ils requièrent, et du niveau d'éducation et d'expérience de ces clients en ce domaine. La vendeuse dit clairement à ce sujet :

*« Moi je leur dis : “aujourd'hui on vous le prend”. Si c'est vraiment très sale, je leur dis : “on ne vous le prend pas”. »*

Soudainement, sa collègue, qui vient de suivre notre discussion, intervient en indiquant que « des fois franchement on reçoit des pots de yaourt qui ont moisi », et en nous montrant à quel point nous avons affaire à un sujet sensible. Et notre vendeuse, de poursuivre :

*« Ils ont fini de manger leur yaourt et ils le rapportent et ça a traîné pendant une semaine dans leur salon en attendant qu'ils le ramènent. Moi je leur dis ce n'est pas possible. Il y en a, ils sont vraiment désolés parce qu'ils ne se sont pas rendus... Je ne sais pas, c'est un couple c'est l'autre qui n'a pas lavé et c'est lui qui le ramène, du coup il arrive, il se sent tout bête, je dis : “ce n'est pas grave par contre la prochaine fois je ne le prends pas”, et la fois d'après je ne le prends pas, tant pis. »*

À travers ces témoignages affleurent les règles individuelles et collectives que les vendeuses ont pu se donner pour faire face dans les meilleures conditions à la situation. Elles manifestent une certaine tolérance, mais jusqu'à un certain point. Elles prennent part là aussi à l'éducation des clients à la consommation alimentaire écologique, à la diffusion d'une bonne « écolo attitude » en la matière, mais ici dans le registre beaucoup moins « glamour » ou moins charmeur de la gestion des consignes – à l'échelle du temps long, elles contribuent en fait à la rééducation de la population à l'usage des consignes. Une telle action suppose de nouveaux des capacités de conviction, d'affirmation devant les clients, de mémorisation.

## 2. Monographie MagasinBio

S'inscrivant dans une approche qui cherche à appréhender le spectre de discours et de pratiques d'écologisation entre les deux pôles que représentent les grands distributeurs et les TPE sous tendues par un projet à visée écologique, nos investigations nous ont mené à enquêter dans une enseigne de distribution bio. Le développement rapide des circuits courts et de la distribution spécialisée autour de la vente de produits biologiques interroge les effets de ces modes de production et de distribution sur le travail, nous conduisant à focaliser l'une de nos monographies réalisées au sein du commerce alimentaire sur cette dernière.

### 2.1. Les éléments de contexte

#### 2.1.1. Une société coopérative spécialisée dans la distribution de produits alimentaires bio labellisés

La distribution bio compte en 2020 environ 2 700 magasins spécialisés en France. Ces derniers sont répartis entre enseignes nationales organisées (44 %, incluant des groupes de la grande distribution), indépendants (38 %) et groupements (18 %), et connaissent le plus fort taux de croissance du secteur, malgré un premier recul ces deux dernières années suite à la pandémie de Covid-19 et à la guerre en Ukraine, entraînant localement des difficultés dans les magasins, entre baisse de chiffre d'affaires et fermetures. Elle se situe aujourd'hui entre une grande distribution constituée en Oligopole depuis la fin des années 1990, entamant des restructurations productives depuis le début des années 2000, le e-commerce en plein essor depuis une dizaine d'années et les TPE de l'alimentaire, qui connaissent-elles aussi un regain d'intérêt, notamment auprès de salariés en reconversion.

Comme l'illustre le cas de MagasinBio, la distribution spécialisée dans la vente de produits biologiques se développe rapidement à partir des années 70. En comparaison avec une grande distribution alors en plein essor, pleinement orientée vers des grandes surfaces écoulant en grandes quantités des marchandises vendues à prix bas et s'appuyant sur l'agriculture productiviste d'après-guerre, elle se structure autour de réseaux de magasins locaux et de circuits courts privilégiant une juste rémunération des producteurs et une production durable.

Le MagasinBio enquêté fait partie d'une société coopérative à forme anonyme à capital variable spécialisée dans la distribution commerciale de produits alimentaires issus de l'agriculture biologique et du commerce équitable (cf. tableau en annexe 2 intitulé « liste détaillée des labels présents chez MagasinBio » présent dans les annexes de la section 3 relatives à la monographie MagasinBio pour la liste exhaustive des labels et logos figurant sur les produits vendus par l'enseigne), d'écoproduits et de cosmétiques. Née dans les années 1970, l'enseigne compte début 2023 près de 6 000 salariés travaillant dans plus de 700 magasins « gérés de façon indépendante » en France contre 100 en 1992 et 200 en 1997. Elle est adhérente à Synadis Bio, unique syndicat des magasins spécialisés en produits bio et diététique.

#### 2.1.2. Un passage à grande échelle progressif

MagasinBio est issu des groupements d'achats nés dans les années 1970, alors que des consommateurs s'associent pour s'approvisionner en produits biologiques. Dans les années 1980, ces derniers se constituent progressivement en différentes formes juridiques de coopératives. D'après l'historique dressé par l'enseigne sur son site internet, en 1986 est créée l'association loi 1901 MagasinBio dans un paysage où ne figurent alors que des coopératives de consommateurs.

En 1993, MagasinBio ouvre son adhésion aux SARL familiales et aux sociétés coopératives et participatives (SCOP). Autour d'un cahier des charges incluant des sociétés coopératives et non coopératives, l'association fixe des règles collectives portant sur le choix des produits, la gestion des entreprises et leur dimension sociale. En 2002, MagasinBio devient une société anonyme coopérative, les membres de l'association deviennent sociétaires de l'association, elle-même devenue une société anonyme coopérative. Dans les années 2000, son développement s'accélère.

### 2.1.3. Entre multiplication des magasins et intégration verticale

À l'instar des enseignes majeures de la grande distribution, MagasinBio tend progressivement vers l'intégration d'une partie de la production et des transports en amont tout en promouvant un certain nombre de débouchés en ouvrant les perspectives et publics visés (la restauration collective bio notamment, cf. encadré n°3). Mais contrairement aux premières, il s'agit non seulement pour MagasinBio de viser une réduction des coûts, mais aussi d'être en capacité de développer des circuits et une distribution autonome promouvant la bio, en lien avec l'orientation écologique sociétale affichée par l'entreprise, autrement dit, de se dépendre des processus logistiques, agricoles et industriels dominants, largement modelés par les distributeurs depuis un demi-siècle. Ainsi, en 2005, MagasinBio fusionne ses plates-formes logistiques et participe à la création d'une coopérative fournissant de l'électricité d'origine renouvelable.

MagasinBio crée par ailleurs sa filiale restauration dans l'objectif de développer la restauration collective biologique. L'année suivante, la coopérative crée sa propre société de transport et inaugure en 2007 une plateforme logistique en région parisienne. Enfin, on peut noter la même année, le remplacement du président de la société, suite à son élection en tant que député européen sur la liste écologiste EELV. L'enseigne affiche aujourd'hui explicitement son ambition de transformer la distribution et plus largement l'alimentation.

#### Encadré 3 • Organisation du réseau MagasinBio

Se définissant davantage comme un « projet coopératif qui agit pour une agriculture biologique durable et pour un commerce équitable qu'un réseau de distribution », le réseau MagasinBio met en avant les notions d'éthique et de coopération décrites sur le site internet de l'enseigne comme « au centre de son activité et de son développement ».

En termes de gouvernance, MagasinBio est une coopérative dont le conseil d'administration est composé de quatre collèges : magasins (40 % de coopératives, 60 % de SARL familiales) ; producteurs (qui représentent les membres de la section agricole) ; salariés et association de consommateurs. Y siègent, au même titre, des représentants des magasins, des représentants de groupements de producteurs, un représentant des salariés et un autre des consommateurs, « animés par la volonté bienveillante de coopérer, pour le bénéfice de tous ». Cette organisation souligne la volonté affichée de MagasinBio de « construire des liens coopératifs et durables » du producteur au consommateur. La coopérative est par ailleurs dotée d'un président du conseil d'administration et d'un directeur général MagasinBio. Affichant sa volonté de « permettre au plus grand nombre d'avoir accès aux produits biologiques ». Le développement de l'approvisionnement local de MagasinBio s'appuie sur des magasins, une centrale d'achat et 4 plateformes logistiques réparties en Région Bretagne, PACA, Aquitaine et Île-de-France.

MagasinBio compte environ 6600 références, dont 370 références de produits en vrac ou encore en grands conditionnements pour « permettre aux consommateurs de réduire leurs déchets (vs emballages) et de consommer de manière responsable ». Les magasins proposent des produits issus du commerce équitable ainsi qu'un choix très étendu d'éco-produits et de cosmétiques. L'enseigne affiche son engagement dans la construction de « relations transparentes, solidaires et pérennes avec les acteurs de la production agricole biologique ». Elle est aujourd'hui en partenariat avec 19 groupements de producteurs, partenaires et sociétaires de MagasinBio et chacune des filières de production (fruits & légumes, viande, céréales et lait) est représentée au sein d'une section agricole.

Par ailleurs MagasinBio a développé, dans l'esprit des orientations de la coopérative, MagasinBio Restauration, service de restauration collective proposant plus de 900 produits ainsi que les fruits et légumes de saison, livrables dans la France entière sous 2 jours. MagasinBio s'appuie sur des groupements de producteurs locaux et apportant une offre complémentaire à celle que ceux-ci proposent déjà aux collectivités locales, construisant des filières courtes autour de « produits équitables, éco-responsables et de qualité » et proposant « une offre régionale spécifique au départ des plateformes de distribution MagasinBio ».

En matière de transport, MagasinBio pratique le rail-route entre ses plateformes. La coopérative est composée d'une direction générale, mais aussi de différentes directions orientant les fonctions support aux magasins incluant : l'offre, le marketing, la logistique, les systèmes d'information, les ressources humaines, la qualité et la RSE ainsi qu'une direction des projets artistiques.

#### 2.1.4. Une vision systémique de l'écologie : la bio contre le marché bio

Du point de vue du procès de distribution et de la forme de vente, les distributeurs spécialisés bio présents à l'échelle nationale proposent un modèle d'écologisation intermédiaire dans le paysage commercial actuel. Ce dernier se situe en effet à mi-chemin entre des infrastructures inspirées de la grande distribution et des pratiques commerciales plus proches des TPE innovantes mettant en avant des produits de meilleure qualité dans une optique de respect de l'environnement et une activité permettant aux producteurs d'en vivre. Ils s'inspirent des deux orientations énoncées en ayant tendance à donner plus de poids à l'une par rapport à l'autre, notamment en fonction de leur appartenance à un groupe. Ces enseignes, apparues comme des coopératives militantes dans les années 1970, semblent aujourd'hui suivre des chemins variés suite aux rachats et fusions réalisées par des grands groupes de distribution (côtés en bourse) au cours de ces quinze dernières années. Tout en conservant une offre de produits estampillés bio, les enseignes rattachées tirent davantage vers une offre standardisée, s'éloignant des circuits courts et du tout bio et équitable.

Cette bifurcation se cristallise dans la distinction faite, et défendue, par Benjamin, gérant de trois magasins, entre « la bio » et « le bio ». « Le bio » renvoie au mode de production et à l'industrie de l'agriculture biologique, en d'autres termes au marché du bio. À l'origine de ce marché, « la bio » lui est aujourd'hui opposé par les défenseurs de la philosophie de départ (biodynamique). « La bio » comprend plus largement le respect de la nature, le choix du local, mais aussi des valeurs et engagements : relocalisation des productions, solidarité Nord/Sud et locale, respect du commerce équitable, protection/utilisation des semences et variétés anciennes, importance donnée aux goûts et saveurs, protection des sols (y compris contre l'urbanisation), aides aux jeunes installations (Leroux, 2006).

À l'opposé de la « transition alimentaire solidaire » des distributeurs, en référence à l'agriculture raisonnée, système de production agricole présenté comme une alternative à l'agriculture intensive, poursuivant prioritairement l'optimisation du résultat économique tout en maîtrisant les quantités d'intrants (pesticides, engrais) dans le but de limiter leur impact sur l'environnement, MagasinBio privilégie une gamme de produits autour de l'agriculture biologique et vise à ne plus vendre de produits transformés d'ici 2025. Si l'idée de base est le respect de l'environnement dans les deux cas, l'enseigne MagasinBio bannit les produits chimiques et OGM, lorsque les distributeurs les tolèrent.

Le commerce MagasinBio observé, en plein centre de Marseille, semble par ailleurs s'inspirer et s'appuyer sur un réseau d'associations locales et nationales dans son activité :

Pour la consigne des bouteilles en verre par exemple, il s'est allié à une association locale promouvant le réemploi et notamment le retour de la consigne « abandonnée sous la pression des lobbys industriels dans les années 1960 », mais aussi « face à des filières de recyclage peu satisfaisantes » en redéveloppant une filière de réemploi dans les Bouches du Rhône et le Vaucluse autour de la collecte et du lavage de contenants en verre.

#### 2.1.5. Promouvoir l'innovation par l'apprentissage social

Autre dimension prégnante dans nos observations, la bifurcation du modèle dominant de commerce proposée par MagasinBio se retrouve dans des dispositifs marchands présents sur les surfaces de vente, dans la communication de l'enseigne en direction des consommateurs, comme dans l'offre elle-même, sous forme pédagogique et performative à la fois, résultant de l'observation du comportement d'autrui ou du comportement suggéré par autrui.

Autour de l'acte de vente/achat et de la communication auprès des clients en s'appuyant sur différents supports, notamment :

Un magazine de 60 pages paraissant tous les deux mois (un autre magazine est réservé au personnel), très pointu sur les questions environnementales, mêlant une vision sociétale des implications de la transition

écologique (débat, présentation d'un ouvrage) et pratiques quotidiennes (mode de vie, jardinage, recyclage, récupération). Cette dernière est en effet saisie comme un enjeu informationnel transversal auquel le commerçant se doit de contribuer de manière directe (éclairage sur les conditions de production) et indirecte (bien-être, recettes de cuisine). On peut lire dans la présentation du magazine sur le site de MagasinBio que :

« La ligne éditoriale ne change pas, elle se veut exigeante. Elle met l'accent sur les enjeux sociétaux de la bio en lien avec la signature de MagasinBio : "La bio nous rassemble". » (Site internet MagasinBio.)

« Rendez-vous tous les deux mois autour de dossiers de fond sur la bio et la nécessaire transition écologique de la société, sur le bien-être ; des recettes de cuisine, des astuces pour vivre bio au quotidien et des présentations produits ; des invités qui font l'actualité et encore des éclairages sur ce qui se passe dans les coulisses de la bio et de ceux qui la font, agriculteurs, commerçants, transformateurs... » (Site internet MagasinBio.)

Des bandes dessinées et jeux éducatifs devant les caisses, notamment « Les Zenfants presque zéro déchet », série écrite par Jérémie Plichon et illustrée par Bénédicte Moret, tous deux militants écologistes, en référence au mouvement zéro déchet (zero waste) qui appelle à agir individuellement et collectivement par des choix de consommation : usage de produits réutilisables (gourdes, etc.), préférence pour le réemploi, la réparation, les achats alimentaires sans emballage jetable (vrac, consigne) ; mais aussi plus largement par des actions collectives pour modifier les réglementations et transformer les pratiques industrielles dans le sens d'une réduction de leur impact environnemental.



Bandes dessinées et jeux éducatifs « zéro déchet » près des caisses.

## 2.2. Appropriation et modulation de ces contextes par les corps intermédiaires : contraintes et ressources issues de l'action des branches et des opérateurs

En 2002, MagasinBio met l'accent sur la formation grand public avec la création d'un certificat de qualification professionnelle (CQP) « vendeur-conseil en produits bio » (voir encadré n° 1 ci-après).

Opérationnel depuis 2003, le CQP – certificat de qualification professionnelle – de vendeur-conseil en produits bio est maintenant reconnu par la profession (titre délivré par une instance paritaire – JO du 15 octobre 2005). Élaboré par la Fédération nationale de l'épicerie (FNDE), il permet à plusieurs dizaines de salariés d'obtenir une qualification adaptée au métier.

Son programme couvre en totalité les besoins d'un magasin spécialisé bio : connaissance dans la gestion quotidienne du magasin, connaissance des produits vendus (alimentaire, complément, cosmétique...) et aptitude à la vente. Les organismes de formation habilités sont : Biocoop, Ifopca, Poisy, Tremplin 84, Optimum (Naturalia), Institut Rumengol, Epesco Bergerac.<sup>41</sup>

<sup>41</sup> [https://abiodoc.docressources.fr/index.php?lvl=notice\\_display&id=21161](https://abiodoc.docressources.fr/index.php?lvl=notice_display&id=21161)

#### Encadré 4 • Le certificat de qualification professionnelle de vendeur-conseil en produits biologiques (extraits)

- N° de fiche RNCP (répertoire national des certifications professionnelles) : RNCP32115 – 32 114.
- Convention collective nationale (CCN) : 3244 – commerces de détail des fruits et légumes, épicerie et produits laitiers.
- Code nomenclature des spécialités de formation : 221w – commercialisation de produits alimentaires.
- Formacode 21 001 : agriculture biologique – 34 525 : vente de produits alimentaires.
- Date d'échéance de l'enregistrement : 04-01-2023 (en cours d'actualisation).

##### Résumé de la certification :

Activités visées : le (la) titulaire du CQP vendeur(euse)-conseil en produits biologiques exerce son activité dans un point de vente de commerce de détail de produits biologiques (en magasin, sur les marchés sous halles ou de plein vent). Il (elle) accueille, informe et conseille la clientèle sur la provenance, l'utilisation et les spécificités des produits biologiques alimentaires et non alimentaires. Il (elle) assure la tenue de l'espace de vente ou de son rayon et met en valeur les produits biologiques dans le cadre de la politique commerciale de l'entreprise. Il (elle) assure le respect des règles de qualité, d'hygiène, de sécurité et de respect de l'environnement (QHSE) en vigueur, notamment concernant les produits alimentaires frais.

- Les activités visées sont les suivantes : vente et relations clients ; mise en valeur des produits biologiques en point de vente ; réception et gestion des stocks ; préparation de commandes particulières pour les clients.
- Compétences attestées : le (la) titulaire du CQP est capable de mettre en œuvre les compétences des 4 blocs suivants :
  - Bloc de compétences 1 : conseil aux clients sur les produits biologiques.
  - Bloc de compétences 2 : mise en valeur des produits biologiques et vérification du bon état marchand de l'espace de vente.
  - Bloc de compétences 3 : vente et relation client dans le point de vente.
  - Bloc de compétences 4 : réception, stockage et approvisionnement des produits biologiques.

##### Secteur d'activité et type d'emploi :

- Secteurs d'activité : entreprises de commerce de détail relevant de la convention collective 3244 – commerces de détail des fruits et légumes, épicerie et produits laitiers.
- Type d'emplois accessibles : vendeur(euse)-conseil en produits biologiques, vendeur(euse) en épicerie biologique.
- Code(s) ROME : D1106 – vente en alimentation

(Source : <https://www.francecompetences.fr/recherche/rncp/32114/>)





## 2.3. Problématique économique de l'entreprise

Lorsque la problématique écologique se traduit en contraintes économiques et organisationnelles : entre une concurrence accrue et les exigences de la coopérative, de faibles marges de manœuvre et des répercussions sur les conditions de travail.

Au cours de ces 15 dernières années, Benjamin a ouvert trois magasins dans le centre-ville de Marseille qu'il dirige avec son adjoint, David. Un premier ouvert en 2006, un second en 2008 « *pour tenir sur [s]es deux jambes* » puis un troisième en 2019, tous deux à moins de 2 km du premier, dans trois aires constituant des zones de chalandise à niveau de revenu relativement élevé pour la ville. Au total, Benjamin emploie 46 salariés sur ses trois magasins, dont quatorze dans le magasin enquêté, incluant deux responsables adjoints (cf. tableau en annexe 1 intitulé « profil des enquêtés » présent dans les annexes de la section 3 relatives à la monographie MagasinBio, concernant les personnes interviewées). En termes de genre, Benjamin affirme vouloir une parité totale (50 % de femmes et 50 % d'hommes) dans des emplois très féminisés, tout en ayant pour principaux adjoints deux hommes.

Le magasin enquêté est situé dans le centre-ville de Marseille, dans un quartier au niveau de revenu moyen plutôt élevé, en cours de gentrification. Il est ouvert du mardi au samedi de 9 h 30 à 19 h 30 en continu. Deux jours de fermeture représentent une exception dans le paysage des enseignes nationales. Une exception que Benjamin peine à conserver dans ses trois magasins, notamment face au fonctionnement de la coopérative ainsi qu'à la concurrence spécialisée bio appartenant à des groupes de distribution :

*« Je prends l'exemple du magasin de Nacelles. Nacelles de mémoire, c'est 36 mois de baisse sur les 45 derniers mois. Je leur dis les gars au bout d'un moment je fais quoi, je n'y arrive plus, je ne suis pas un magicien et je ne peux plus rien gratter. En plus on a des contraintes qui me vont, mais qui sont des contraintes, on doit travailler avec EnerBio, et ce n'est pas le fournisseur d'électricité le moins cher. Là c'est 17 % d'augmentation, on ne va pas changer, mais on a une pression concurrentielle qui est plus marquée, qu'est-ce qu'on fait. Ils m'ont dit qu'est-ce que tu penses, j'ai dit il n'y a pas 36 solutions, en ce moment soit on ouvre le lundi et c'est ce qu'on a fait à Nacelles en espérant trouver du marché supplémentaire, soit au bout d'un moment ça sera des licenciements économiques. C'est à eux, je ne sais pas faire moi... Donc ils ont été OK pour qu'on ouvre le lundi, on est ouvert le lundi. Et puis maintenant on gère aussi le changement parce que ça entraîne des changements par rapport à ce qu'on avait l'habitude de faire en termes de boulot qu'ils connaissent ici, qu'ils connaissent encore à Ondée, et c'est sûr que le changement est très important, parce que généralement à ce moment-là tu ne changes pas en embauchant deux personnes, tu dis à effectif constant on va ouvrir une journée de plus. »* (Benjamin.)

Pour Benjamin, le directeur du MagasinBio enquêté, l'enseigne se fixe des contraintes à elle-même, en termes de produits, garantissant une qualité et des origines. Ces contraintes ont selon lui des coûts « *je ne peux pas faire n'importe quoi. Ce sont des garde-fous, ça me va* ». Ces contraintes sont par ailleurs liées à la rémunération :

*« Comment on fait quand tout baisse ? Quand on est attaqué sur les prix de vente ? Quand les marges baissent on fait quoi ? Comment on rééquilibre, quel projet on avait mis en avant et on va mettre en stand-by parce que sinon on va aller dans le mur ? »* soulignant l'objectif de « *rester économiquement viable* » pour pouvoir « *continuer à peser politiquement.* » (Benjamin.)

## 2.4. Problématique RH de l'entreprise

### 2.4.1. Une division du travail marquée par une polyvalence totale

Les modes de vente sont variés. À l'instar de la grande distribution, on retrouve :

- de la vente arrière (sur un stand de fromage à la découpe, charcuterie) ;
- de la vente en libre-service ;
- une division des rayons similaire à celle de la grande distribution ;
- des responsables de rayon ;
- des employés polyvalents.

Mais aussi une approche différente du libre-service avec :

- une plus grande place laissée au vrac (graines, céréales, épices, biscuit, chocolat, café, lessive, liquide vaisselle) avec la volonté de l'étendre ;
- une plus grande place laissée aux fruits et légumes frais de saison et locaux ou régionaux ;
- du conseil prodigué par une responsable dans le rayon hygiène et cosmétique ;
- une disparition à terme des produits ultra-transformés des rayons (Siga 7)<sup>42</sup>, qui représentent près d'un tiers de l'offre bio et près de deux tiers du conventionnel en 2022 selon LSA (ex. : sel nitrité dans le jambon) ;
- une polyvalence des employées au champ plus étendu et « au fil de l'eau » pour de meilleures conditions de service et de travail ;

*« Après on essaye de faire tourner les gens parce que faire toute la journée la même chose ce n'est pas drôle, ça peut devenir même stressant, ce n'est pas l'objectif. Donc autant pour ce qui est de la caisse que pour le service arrière on estime 1 h 30, 2 h, c'est le maximum. Pour la caisse au bout de 2 heures on fait n'importe quoi sachant que nous en caisse on n'a pas que des codes-barres à passer, il faut reconnaître les fruits et légumes par exemple, ils sont pesés en caisse donc il faut reconnaître quels fruits et légumes c'est ; le vrac c'est pareil entre un riz basmati blanc et un riz basmati complet ce n'est pas toujours simple. Donc il faut arriver à reconnaître les produits, il ne faut pas se tromper, on estime qu'au bout de 2 heures les erreurs commencent à s'accumuler et que ce n'est bon pour personne, donc on essaye de faire moins de 2 heures par tour de caisse. » (Daniel.)*

Cette polyvalence au fil de l'eau comporte ainsi des garde-fous afin de préserver, selon les responsables, la qualité de la relation client et la santé des salariés ;

*« C'est la mise en rayon, du "facing", rapprocher les produits devant quand un client en prend un, pour que ce soit toujours visible, joli. Donc mise en rayon, "facing", ménage, il faut bien laver le magasin, caisse aussi, conseil clients, service client en tout cas à la coupe pour le fromage, pour la charcuterie, voilà. » (Cléa.)*

---

<sup>42</sup> SIGA est un indice qui permet d'évaluer les aliments selon le degré de transformation de leurs ingrédients. Les produits sont classés en 7 catégories, de « non transformé » à « ultra-transformé à limiter ». Comparé à la classification NOVA, pionnière dans le domaine, lancée par un chercheur au début des années 2010, l'indice SIGA apporte une définition graduelle des aliments. Les produits ultra-transformés peuvent ainsi être jugés « équilibré », « gourmand » ou « à limiter ». Les aliments ultra-transformés sont caractérisés par la présence d'au moins un marqueur d'ultra-transformation (MUT) dans la liste de leurs ingrédients, synonyme d'ingrédients purifiés et/ou dénaturés obtenus par des procédés technologiques relevant du cracking ou de la synthèse chimique, qui modifient la matrice alimentaire des ingrédients bruts, ont un potentiel santé moindre, et ne sont utilisés que pour améliorer le goût, la texture ou l'aspect du produit.

*« Je n'avais pas le même poste, j'étais responsable de rayon, donc je faisais tout ça, mais c'était en plus, j'avais mon rayon à faire et si jamais j'avais du temps de libre j'aidais les employés polyvalents. Parce que mon poste c'est employé polyvalent, on fait tout, on aide les responsables de rayon si jamais ils ont besoin. Du coup c'était l'inverse avant, j'étais responsable de rayon et j'aidais les employés polyvalents, il y a toujours une entraide en tout cas il n'y a pas de séparation "je suis responsable de rayon donc je ne ferai pas ça", tout le monde fait tout. » (Cléa.)*

- une absence d'agent de sécurité, reportée sur la présence permanente d'hommes dans le magasin ;
- une absence d'agents d'entretien, le ménage étant intégré au faisceau de tâches des employés polyvalents et responsables.

Au même titre que les employés polyvalents, la taille du magasin, la structure coopérative comme le modèle économique aboutissent à une plus grande polyvalence du directeur, à la fois gérant, responsable de la gestion de la main-d'œuvre, même si, comme le souligne Benjamin, ces rôles évoluent dans le temps avec la possibilité de déléguer une partie de ce travail d'organisation à un ou des adjoints.

Le directeur affirme ainsi pouvoir s'intéresser davantage à l'organisation du travail, soulignant encore une fois l'importance de la polyvalence comme de la formation en situation de travail chez MagasinBio pour assurer une présence face à la clientèle. Signalons enfin que les employés polyvalents n'ont pas la main sur les commandes.

Comme dans la grande distribution, il revient aux responsables de secteurs d'effectuer leurs commandes, une ou plusieurs par secteur. Cependant, les employés polyvalents peuvent se voir confier des tâches spécifiques comme la vérification des ruptures dans le magasin afin de vérifier dans les bases du réseau MagasinBio s'il s'agit d'une rupture ou d'une erreur de stock. Les employés polyvalents peuvent aussi faire les promotionnels/saisonniers (têtes de gondoles) :

*« On va leur donner une liste de produits à mettre sur ce truc-là soit de faire confiance à leur jugement et de dire, tu vas faire un truc avec un thème apéritif par exemple, tu vas prendre des produits dont on a un stock un peu important, qui se vendent bien, qui ne se vendent pas, selon le cas, et tu vas nous faire quelque chose d'un peu joli avec ça. Ponctuellement il y a plein de tâches qu'on peut donner à certaines personnes. Après évidemment c'est les polyvalents les plus aguerris qui ont une sensibilité peut-être un peu particulière sur telle ou telle chose. » (David.)*

Il affirme malgré tout se heurter parfois à des employés préférant retourner vers la grande distribution et une division du travail plus stricte et répétitive : *« Mais des fois c'est rigolo, dernièrement on a embauché une fille ici, elle a commencé, elle est restée 15 jours, elle a dit, non je veux être caissière, et maintenant elle est caissière dans une grande enseigne de bricolage et elle est très contente. Quand elle m'a dit ça je lui dis tu vas voir, tu vas toucher à plus de choses, tu vas regarder autre chose, c'est bien tu vas tourner et puis tu pourras peut-être progresser ; elle m'a dit non. C'est surprenant, ça va à certaines personnes il faut accepter. » (Benjamin.)*

Enfin, il souligne les effets des crises récentes et notamment de la pandémie de Covid sur le travail et son organisation, insistant sur le basculement vers un libre-service plus traditionnel sur une plage horaire restreinte, tout en limitant l'exposition des salariés et des clients.

*« On a toujours eu deux équipes grosso modo uniques le matin et une équipe l'après-midi, on a toujours fonctionné comme ça, et là on était obligé de réduire, de réduire, de réduire, et on avait des magasins qui étaient ouverts à 10 h et à 15 h, on a fermé la moitié du temps. Donc on a été le seul pendant le premier confinement à être en baisse. On a fermé le service arrière, on a fermé le vrac, moi à ce niveau-là je n'ai pas... je n'ai pas rigolé. On me traite d'hypocondriaque, j'ai dit certainement, mais moi je ne veux pas me retrouver à avoir... je n'ouvre pas des magasins pour que les gens aient des problèmes de santé. » (Benjamin.)*

## 2.4.2. Un travail d'organisation collectivisé

Benjamin a, dès le départ, cherché à structurer ses magasins par rayon, mettant en place des responsables. Malgré les difficultés selon lui liées au management et à l'humain « très compliqués », il a par ailleurs mis en place un directeur adjoint par magasin, par ailleurs toujours responsable d'un rayon « pour ne pas être déconnecté de l'activité » et ce « même si la tendance est aujourd'hui d'avoir un responsable en capacité de dépanner sur tous les rayons ».

Le MagasinBio observé, à l'instar des deux autres magasins de Benjamin, est considéré comme « compliqué ». Ces magasins de centre-ville ont en effet des contraintes de livraison importantes : livré le matin à 6 h (avant 7 h) et fermant le magasin à 19 h 30, la présence d'employés de 6 h à 20 h 30 nécessite deux équipes de 5 à 6 salariés. L'équipe du matin termine sa journée de travail à 13 h ou 13 h 30, « fatigant », mais permettant d'« avoir toute l'après-midi ». Pour faire varier les horaires, Benjamin a mis en place un système où chaque employé, chaque mois, indique ses priorités et contraintes, l'objectif étant d'arriver à les intégrer dans l'emploi du temps, au mieux. Ce travail d'organisation fonctionne plutôt bien selon le directeur, même s'il est nécessaire d'y passer du temps.

## 2.4.3. Une motivation à travailler pour MagasinBio oscillant entre fin du mois et fin du monde

L'urgence climatique comme la volonté d'approfondir ses connaissances des liens entre alimentation et environnement viennent s'ajouter aux profils et trajectoires rencontrés dans les grandes surfaces. Si les expériences précédentes dans le domaine sont recherchées, elles ne suffisent pas toujours et ne font parfois pas bon ménage avec l'organisation du travail sur la surface de vente. Ainsi, si des profils très variés se croisent au sein des magasins, des vocations à celles et ceux « tombés » dans le commerce, la volonté d'écologiser sa trajectoire apparaît comme l'un des éléments déterminants dans une majorité de candidatures :

*« C'est assez majoritaire dans les lettres des gens qu'on reçoit, la plupart en tout cas soulignent un intérêt pour l'écologie pour l'agriculture biologique, pour ce genre de choses. Après certains ont simplement des projets autres, pour la plupart c'est alimentaire il ne faut pas se mentir sur le sujet, ce sont quand même des boulots qui sont difficiles qui sont exigeants qui ne sont pas super bien payés avec des horaires contraignants, on travaille le samedi. Il y a des contraintes importantes à ce genre de travail et donc certains se présentent avec des projets, ils veulent soit avoir en revenu pendant qu'ils bâtissent un projet en parallèle qui sera pour un an, deux ans ou plusieurs années plus tard ; d'autres veulent simplement intégrer des choses qui leur correspondent en termes d'éthique et voir après. Il y a des gens qui peuvent rentrer là avec le projet, éventuellement, d'ouvrir un magasin plus tard, ce genre de choses. On voit un peu de tout, mais tout le monde n'a pas de projet derrière. Pour certaines personnes c'est simplement alimentaire, on a un salarié là dont c'est le premier emploi qui était en école d'ingénieurs avant pour qui ça n'a pas fonctionné, il s'est rendu compte qu'il s'est trompé de voie et donc il a cherché du travail en attendant de faire le point, de voir où il voulait vraiment aller ; il avait une sensibilité, mais c'était simplement alimentaire. » (Benjamin.)*

*« En 2016 parce qu'il me fallait un premier emploi, je ne voulais pas travailler en bijouterie, du coup pour moi le plus simple c'était le commerce parce qu'on peut y rentrer sans diplôme, sans avoir forcément de l'expérience, de qualification. Je suis rentrée dans la bio parce que dans mon enfance j'ai eu des parents, surtout ma mère qui nous faisait à manger qui a toujours voulu nous faire bien manger, pour la planète, faire du bien à la planète et nous nourrir correctement. Elle a géré une AMAP aussi, c'est une association pour le maintien de l'agriculture paysanne, en général c'est de la vente directe, ce sont des abonnements qui permettent aux agriculteurs d'avoir une avance financière pour pouvoir exploiter toute l'année, ce sont des abonnements, ce sont des clients qui prennent des abonnements à l'année et une fois par semaine il y a des paniers avec des fruits, des légumes, de saison. C'est très bien parce que ça permet de rémunérer en avance le paysan et en plus de manger des fruits locaux, des légumes locaux et puis de saison aussi, c'est très important. » (Cléa.)*

#### 2.4.4. La recherche d'une mixité... notamment pour des raisons de sécurité

En termes de présence, il privilégie la mixité des équipes, pour des raisons de parité (lorsque, dans les grandes surfaces, en moyenne, 60 % des salariés et 40 % des cadres sont des femmes), mais aussi de sécurité, soulignant l'absence d'agent de sécurité, une exception dans le commerce, mais l'attribution de cette fonction de sécurité/dissuasion, aux hommes.

*« Ça entraîne des calculs parce qu'en même temps il faut que les postes soient pourvus, en même temps on veut de la mixité. Je n'ai pas le droit de le dire, mais je cherche à avoir toujours 50 % d'hommes et 50 % de femmes, je veux vraiment une mixité dans les équipes. Des fois c'est plus compliqué parce que ça dépend des personnes qu'on arrive à recruter, mais je veux arriver à ça. Donc en fonction des contraintes et je les taquine des fois parce que des fois j'arrive, une fille avec tous les mecs et un mec avec toutes les filles, le jour d'après je vais les voir "les gars vous n'avez pas fait attention" et elles me disent "regarde on avait fait attention, après untel le untel ont voulu changer" j'ai dit "il y a des fois où il faut que tu dises non, je ne veux pas un seul mec avec les filles parce que tu ne sais pas qui peut rentrer dans le magasin" c'est sexiste ce que je dis, mais malheureusement il peut y avoir des loulous, ils voient qu'il n'y a plus de mecs... » (Benjamin.)*

#### 2.4.5. Une conflictualité du travail émergente

Après une décennie 2010 qualifiée de « facile [...] on avait une bonne presse », Benjamin souligne une période plus compliquée pour MagasinBio et les enseignes spécialisées :

*« [...] est attaqué partout, il faudrait qu'on lave plus blanc que blanc [...]. Dès qu'il y a un souci on vient nous voir, les gens cherchent à démontrer... il y a des campagnes de pub des fois... Et cet été il y a eu des mouvements de grève dans 2 magasins parisiens. Après on s'est fait taper dessus. Je ne dis pas qu'il ne peut pas y avoir des grèves, il peut y avoir des grèves chez moi aussi. » (Benjamin.)*

Face à une conflictualité sociale grandissante et de plus en plus médiatisée autour des conditions de travail et de rémunération dans les magasins et entrepôts de la coopérative ces dernières années, la coopérative s'est défendue par communiqué de presse, soulignant être la seule coopérative en Europe à inclure dans son conseil d'administration, magasins, producteurs, consommateurs et salariés, évoquant son statut de coopérative de magasins indépendants dont 30 % sont eux-mêmes des coopératives, la mise en place de « préconisations fortes » autour d'un salaire minimum équivalent au SMIC + 10 %, d'une convention sociale qui permet aux sociétaires et salariés d'enclencher une médiation (nécessite l'accord de 20 % des salariés d'un magasin), la mise en place d'une « grille de progrès social », incluant la volonté de l'enseigne de proposer des salaires en moyenne supérieurs de 8 % à la convention collective de branche. Enfin MagasinBio affirme s'inscrire pleinement dans une démarche relevant de l'économie sociale et solidaire, cherchant à concilier viabilité économique et transition écologique et sociale.

#### 2.4.6. Formation : service interne, CQP vendeur-conseil en produits bio et variété des parcours

MagasinBio s'est doté en 1997 d'un service formation, avec pour objectif de développer l'acquisition et le perfectionnement des compétences du personnel des magasins spécialisés. En 2002, MagasinBio met l'accent sur la formation grand public avec un certificat de qualification professionnelle (CQP) « vendeur-conseil en produits bio ». MagasinBio se dit « à l'écoute des responsables et salariés des points de vente », et « s'attachant à faire progresser son offre formation ». « Ces futurs vendeurs en produits biologiques » sont « dotés des meilleurs outils pour répondre aux demandes des consommateurs toujours plus exigeants en termes de conseils ».

La formation chez MagasinBio s'appuie sur une équipe de formateurs issus du terrain et d'interventions ponctuelles de consultants externes. Il s'agit pour l'équipe pédagogique de partager « sa connaissance du terrain et sa motivation pour un secteur professionnel qui lui tient à cœur ». Le service formation encadre formateurs et apprenants dans leurs démarches. Le site évoque des liens étroits tissés avec l'organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) du métier de l'épicerie (DISTRIFAF) qui facilite cet accès à la formation. Le service formation de MagasinBio dispose de locaux équipés (matériel pédagogique, espaces cuisine pour des

formations pratiques et dégustations) en région parisienne et organise ses actions dans toute la France au sein de points de vente et aux alentours.

Il existe ainsi une variété de parcours de formation comme de publics visés : la formation en alternance (CQP vendeur-conseil en produits biologiques) pour se former au métier ; la formation continue et ses dispositifs corollaires (capital temps formation, validation des acquis, formation ouverte et à distance) destinés aux salariés en activité dans la branche ou souhaitant une reconversion ; la formation en appui à la création d'entreprise : « *MagasinBio étudie actuellement les moyens d'encourager la formation des futurs responsables de magasin dès le démarrage de leur activité* ».

### **2.4.7. Des formations internes visant à l'approfondissement des connaissances et au partage des pratiques ralenties par la pandémie**

Il semblerait cependant que la pandémie de Covid-19, qui a mis un frein à la croissance constante des ventes de produits alimentaires bio depuis le début des années 2000, a aussi joué sur la formation dans un secteur et face à une orientation commerciale où le contact direct avec les producteurs comme avec les clients est un principe essentiel :

*« On avait une formation qui s'appelait "l'univers de la bio" qui faisait découvrir ce qu'était un produit biologique, quelle était la réglementation sur ces produits, qu'est-ce qu'on pouvait qualifier de biologique ou pas, les choses qui sont moins certifiables par exemple. Les cosmétiques, on ne peut pas parler de produits biologiques pour les cosmétiques, mais il y a des labels qui offrent une garantie équivalente. On abordait aussi les spécificités de MagasinBio par rapport à ça notamment. On avait un certain nombre de formations comme ça. Après il y avait des formations spécialisées notamment pour les gens qui parlaient sur les fruits et légumes, il y avait des formations fruits et légumes, trois modules de formation sur les fruits et légumes. Toutes ces formations-là c'était fait en groupe avec d'autres personnels d'autres magasins, on pouvait partager des expériences, avoir un certain nombre de discussions comme ça autour de nos pratiques, c'était très intéressant. La visio a pas mal cassé cette dynamique-là. D'abord l'arrêt complet pendant un certain temps a totalement cassé les trucs et la visio n'a pas rétabli ce qui pouvait se faire avant. Je ne sais pas où ça va aller ce truc-là. » (David.)*

## **2.5. L'exercice du métier de Vendeur conseil en produits biologiques**

La division du travail marquée dans l'enseigne MagasinBio par une polyvalence totale, au fil de l'eau, comme par l'omniprésence d'employés sur la surface de vente nous a conduit à observer les deux principales dimensions du travail réalisé en magasin : la mise en rayon et plus largement le travail sur la surface de vente tout au long de la journée (2.5.1) et le travail en caisse (2.5.2), revenant sur les principales séquences et leurs temporalités au cours d'une journée de travail.

### **2.5.1. Journée type de travail**

À l'instar du travail en supermarché, le début de journée est scandé par la livraison des commandes de la veille (6 h), la mise en rayon (frais et sec) et l'arrivée des clients (9 h 30). Quatorze salariés dont trois responsables et onze employés polyvalents se répartissent le travail entre 6 h 30 et 20 h 30 en fonction de deux services : un premier le matin et l'autre l'après-midi.

Le travail en journée est soutenu. À 6 heures, les trois responsables sont là pour réceptionner les livraisons et les répartir devant les rayons. Une demi-heure plus tard, c'est l'équipe d'employés polyvalents du matin qui arrive et continue de vider les palettes.

L'exiguïté du lieu de travail, dans une ancienne bâtisse en centre-ville, pousse les employés à retirer les palettes et recueillir les cartons vidés sur la surface de vente dans d'autres cartons plus gros et épais, nommés « cartons à cartons » (il s'agit de cartons à bananes) plutôt que sur un tire-palette. Les cartons, palettes, et cagettes (rayon fruits et légumes) sont récupérés devant chaque rayon où ils ont été déposés.

Le responsable de rayon vient ensuite vérifier que toutes les commandes ont été réceptionnées avant que la mise en rayon ne débute. La marchandise est emballée dans des cartons minimalistes scellés par du scotch (plastique). L'absence de chambre froide rend prioritaire la mise en rayon des produits frais. Une fois ces derniers mis en rayon, vient le rayon sec : palette, carton devant le rayon, pointage des livraisons, mise en rayon.

Une employée ayant travaillé dans un autre magasin de l'enseigne par le passé souligne des différences en matière de gestion des cartons. La configuration du magasin, situé en plein centre-ville et disposant de très peu d'espaces de réserve rend nécessaire l'usage des cartons et des sacs à bananes (les sacs mêmes que contiennent ces cartons et servant à emballer les régimes) pour trier et regrouper cartons et sacs (emballant notamment les pots en verre) avant qu'une entreprise de recyclage ne vienne les récupérer dans la matinée (avec les palettes et les cagettes).

En parallèle, un polyvalent fait le réassort des produits en vrac, selon le besoin. Une fois les rayons prioritaires et attitrés remplis, les employés s'en réfèrent au responsable du rayon fruits et légumes afin de savoir si ce dernier a besoin d'aide pour la mise en rayon, ranger les cagettes et les cartons (uniquement pour les bananes). Après 8 h 45 – 9 h, les employé-es aident le responsable en cas de besoin, puis rangent et nettoient succinctement le magasin avec un balai et une serpillière après le passage des palettes et la mise en rayon. L'essentiel du ménage se fait en effet le soir.

Avant l'ouverture du magasin aux clients, l'équipe du matin se décide collectivement de la division du travail et notamment de la première heure passée en caisse, en rayon, tout en s'appuyant pour le réassort sur son téléphone (là encore, l'approche semble originale/locale en comparaison avec d'anciennes expériences dans l'enseigne pour les salarié-es, en lien avec l'exiguïté de la surface de vente et des réserves) pour vérifier les stocks présents en réserve en comparaison avec l'état des rayons.

Une fois la mise en rayon des livraisons du matin effectuée, l'équipe décide collectivement de celui ou celle (le plus souvent celle) qui sera chargé-e de l'encaissement au cours de la première heure ainsi que de l'organisation de la journée. Le réassort ponctue l'ouverture : tout ce qui ne peut pas être mis en rayon est entreposé dans la réserve étroite (pièces menant à la salle de pause, surplombant le magasin derrière une grande vitre sans teint), rangé sur des étagères classées par rayon :

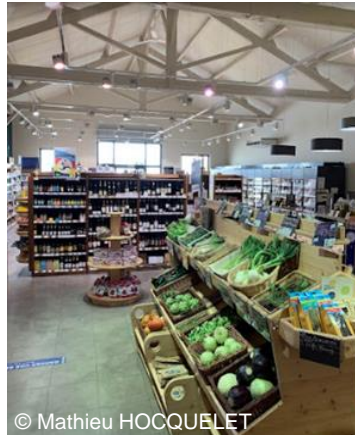
*« On prend en photo les étagères et on va dans le magasin avec notre téléphone, c'est pour ça qu'il est sur moi (normalement il n'est jamais sur moi), et on va en magasin vérifier combien d'articles rentrent et on édite notre photo à la main ; par exemple, il me faut une compote comme ça, deux sachets de chips, on retourne en réserve, prépare le chariot de réassort, on retourne au magasin, on met en rayon, entre-temps on peut avoir un conseil client, des gens qui veulent pour le service à la coupe, puis on fait du "facing" tout au long de la journée en fait pour que le magasin reste esthétiquement joli et que les produits soient faciles d'accès aux clients. » (Cléa.)*

À partir de l'ouverture du magasin (9 h 30), le travail des employés polyvalents se caractérise par plusieurs tâches qu'ils remplissent et se répartissent « au fil de l'eau » :

Le travail en caisse, avec un premier employé prenant le poste la première heure. En fonction des besoins, les employés ouvrent une deuxième voire une troisième caisse. Si la division du travail des employés polyvalents se fait au fil de l'eau, les responsables favorisent le roulement d'une activité à l'autre en fonction de sa pénibilité et du stress qu'elle peut générer notamment. En caisse, les employés ne doivent ainsi pas rester plus de 1 h 30 à 2 heures. Nos observations soulignent en effet à quel point l'activité s'éloigne de son exercice dans les grandes surfaces. Scanner des codes-barres ne représente en effet qu'une partie de l'activité. Les employés doivent reconnaître les fruits et légumes, par ailleurs pesés en caisse, le vrac (entre pastilles de chocolat 50 % et 70 % ; entre riz basmati blanc, semi-complet et complet), sélectionner la bonne tare en fonction des contenants utilisés par les clients. La direction estime ainsi qu'au bout de deux heures, les erreurs s'accumulent et qu'il devient contre-productif d'y laisser un employé plus longtemps.

Celles et ceux qui ne sont pas en caisse font du réassort, remplissant les rayons qui se vident avec les produits en réserve. Le réassort est réalisé tout au long de la journée, de même que le *facing*, activité complémentaire

et récurrente pour les produits alimentaires en rayon, activité qui consiste à remettre en avant les produits en rayon pour maintenir un effet d'opulence, tout en étant beaucoup moins intense que dans la grande distribution « *ça reste relativement rangé dans une journée normale* ». Par ailleurs, les produits frais, qui ont un plus grand taux de roulement et nécessitent une mise en rayon tenant compte des dates limites de consommation ou rotations (DLC les plus courtes placées devant), nécessitent davantage d'interventions, qu'il s'agisse de réassort ou de *facing*.



Aperçus de la surface de vente :  
rayons fruits et légumes, vrac et vente arrière (gauche) ;  
rayons fruits et légumes et libre-service (droite).

Autre activité qui traverse l'ensemble des métiers, le renseignement client tient une place importante dans le MagasinBio enquêté. Pour la direction, cela implique une présence permanente du personnel en magasin. En comparaison avec les autres enseignes spécialisées bio ainsi qu'avec les grandes surfaces traditionnelles, les salariés sont relativement nombreux. MagasinBio part du principe qu'un client doit toujours avoir un employé en vue en cas de besoin de renseignement : rechercher un produit, connaître ses qualités, sa disponibilité, la possibilité de commander des produits présents dans un autre magasin de l'enseigne. Les questions sont très fréquentes (20 à 30 fois par jour par employé) même si elles ne représentent que peu de temps sur une journée.

Enfin, dernier poste occupé par les employés polyvalents, la vente arrière (découpe et pesée du fromage, de la charcuterie/traiteur) et le service depuis un comptoir. Précisons qu'il n'y a pas, selon le directeur, de boucherie ou de boulangerie pour éviter de recourir à un profil spécialisé. L'absence de spécialisation redirige notre attention vers le service des clients qui doit se faire avec davantage d'attention qu'en rayon, dans le respect des règles d'hygiène, de traçabilité, de rotation des produits. Ce poste n'est pas occupé en permanence, mais en fonction des besoins. Comme en caisse, une sonnette de comptoir (pas de micro ni de haut-parleurs ni de musique comme dans la plupart des grandes surfaces) est laissée à disposition des clients souhaitant qu'un employé vienne les servir, mais aussi à disposition des autres employés ayant besoin de renfort.

Là encore, au fil de l'eau, le service arrière fait l'objet d'une certaine vigilance devant le stress qu'il peut potentiellement générer et le risque que cela représente pour la relation client. Cependant, aucune durée n'a été déterminée. C'est ainsi qu'il revient aux employés polyvalents de signaler à un collègue tout malaise, incident avec un client, ou autre situation stressante afin de se faire remplacer rapidement.

« *On estime que d'avoir quelqu'un qui soit en contact direct avec le client qui n'est pas de bonne humeur c'est une balle dans le pied qu'on se tire ; on essaie d'éviter autant que possible.* » (David.)

En fin de journée, le ménage est réalisé une fois le magasin fermé à 19 h 30. L'équipe de l'après-midi termine son service à 20 h 30 et procède ainsi pendant une heure au nettoyage approfondi du magasin. Il s'agit d'abord pour les employés de sortir tous les contenants vides utilisés dans la journée : palettes, cagettes, cartons, plastiques. Ces derniers sont triés et récupérés tous les matins par une association de tri des déchets comme



évoqué plus haut. Le nettoyage du magasin à proprement parler consiste à passer le balai et la serpillière sur toute la surface de vente avec un nettoyage plus spécifique des caisses, un protocole précis pour le service arrière (hygiène plus poussée), nettoyage de la zone du vrac et emballage des fruits et légumes se trouvant en rayon pour entreposer les plus fragiles (salades...) dans une chambre froide. Les employés polyvalents et responsables se consacrent ensemble au nettoyage des rayons qui prend davantage de temps. Au rayon fruits et légumes, le nettoyage est précis et besogneux : meubles à tiroirs, produits tombés derrière les meubles, produits couverts de terre et mouillés. Selon l'un des responsables, il faut entre 45 minutes et une heure à une équipe pour tout nettoyer hors situation de sous-effectif. Dans ce dernier cas, il ne s'agit pas selon ce dernier d'aller plus vite, mais de compter les heures qui seront payées en heures supplémentaires.

### 2.5.2. Employé polyvalent : le travail en caisse et ses multiples facettes

Après notre entretien, la vendeuse, Cléa, se rend à la caisse pour rejoindre l'une des responsables de rayon pour l'accompagner lors de l'appropriation de l'usage de la caisse qu'elle ne connaît pas encore, travaillant dans le magasin depuis peu.

Elle met son tablier et s'installe à la caisse qui est disponible. La responsable de rayon la rejoint et reste debout, près d'elle afin de l'assister dans sa tâche et veiller à sa bonne acquisition des pratiques aussi diverses que variées, et liées non pas seulement à l'usage du logiciel associé à la caisse, mais également aux situations rencontrées avec les clients.

Elle s'aperçoit d'ailleurs que l'un d'entre-deux a oublié une plaquette de chocolat. Elle la place alors dans une boîte en bas de la caisse pour la remettre au client qui l'a oubliée.

Un client arrive et une remise lui est faite. La vendeuse entre les informations et nous indique :

*« Moi je tape avec le dessus du doigt, car ça marche mieux je trouve. »*

En effet, pour un geste qui pour elle est efficace, elle agit de la sorte, ce qui lui fait gagner du temps, peinant parfois à bien appuyer sur les touches avec le doigt de manière plus classique.

Au même moment, une cliente arrive et demande un sac : la vendeuse l'informe qu'il sera payant et lui propose tout de même, mais il ne convient pas à la bouteille qu'elle vient d'acheter. Une autre collègue à la caisse vient lui apporter son aide en lui donnant un autre sac payant, mais cette fois-ci en toile – elle demande à la personne si elle souhaite son ticket de caisse. La cliente répond qu'elle ne le récupère pas. Nous demandons alors à la vendeuse de nous expliquer son fonctionnement :

*« Concernant le ticket de caisse, au-dessus de 25 euros il s'imprime automatiquement, et pour les petits montants, cela arrive que les gens nous disent "non ce n'est pas la peine". Mais il y en a qui nous les demandent, même pour les petits montants. »*

Ensuite, pour la cliente suivante, la vendeuse est confrontée à un problème et demande à la responsable qui l'accompagne comment reconnaître un type de pomme de terre qu'elle doit enregistrer dans la caisse. La responsable lui montre sur la machine à peser qui se trouve à la caisse, de quelle pomme de terre il s'agit. La vendeuse indique que pour elle le plus dur à identifier c'est le muesli. De là s'engage un échange entre la vendeuse et la responsable de rayon sur la question du libre-service :

La responsable : *« Le libre-service sur la caisse, cela nous permet de sortir le ticket en cours et en bas, il y a un code-barres qui, quand on le rescanne, fait ressortir tout le ticket, en fait. Avant, dans le 1<sup>er</sup> magasin on connaissait tous les codes du vrac par cœur et depuis qu'on a ouvert le 2<sup>e</sup> magasin ici, on a les images sur la caisse, et c'est vrai que cela simplifie. Et nous ne l'avons pas que pour les fruits et légumes, mais aussi pour tout le vrac. »*

La vendeuse : *« Pour les fruits et légumes, moi je fais comme ça. »*

La responsable : *« En bas on a une ligne avec tout le vrac, toutes les légumineuses. Il y a tout ce qui s'affiche, les céréales pour les petits déjeuners... y a tout. Là, par exemple, ce sont les fruits secs, qu'on va chercher, qu'il faut reconnaître. »*

Nous faisons alors remarquer que dans l'ensemble, beaucoup de choses sont à retenir. Ensuite, elle enregistre un autre produit, mais le scanne deux fois. La caisse réclame une vigilance portant sur un grand nombre d'aspects : scan pour les articles à code-barres (libre-service et vente arrière où se fait le pesage et l'étiquetage après service), pesage pour les fruits, légumes et vracs, désactivation des étiquettes antivols sur les produits cosmétiques, miels et une multitude de produits petits et chers, pesage prenant en compte la tare correspondant aux différentes tailles de bouteilles pour le vrac, garder un œil sur les sacs (de courses, à dos) confiés par les clients entrant dans le magasin.

Une cliente du magasin se voit attribuer une salade offerte pour sa fidélité : la vendeuse lui annonce dès le départ, et cela conduit la cliente à faire passer sa salade directement dans son panier. Or il s'agissait d'une offerte pour une achetée (la deuxième gratuite donc). Sa responsable lui explique qu'il faut attendre d'avoir enregistré le produit dans la caisse avant d'annoncer l'offre pour une deuxième salade. L'activité en caisse demande ainsi une certaine liturgie à respecter pour faire intégrer à la clientèle le fait de montrer patte blanche (vérification des sacs et cabas, dépôt de l'ensemble des produits sur le tapis de caisse) afin d'éviter d'avoir recours à un agent de sécurité. Mais ce travail pédagogique se retrouve aussi plus spécifiquement dans la dimension écologique de l'activité.

La dimension écologisante du travail effectué sur les surfaces de vente de MagasinBio s'observe en filigrane, principalement à partir des échanges avec les clients. Affichant explicitement l'ambition de transformer le commerce de détail alimentaire, l'enseigne s'appuie sur des produits et des modes de vente à visée écologisante (circuits courts, vrac).

Néanmoins, si le lieu de vente est un espace où ces dimensions se rencontrent autour de l'acte d'achat, c'est plus largement la dimension pédagogique des métiers en magasin qui prime, dépassant le seul produit pour s'intéresser à son histoire, ses conditions de production, ses usages.

En d'autres termes, la dimension écologisante de MagasinBio s'appuie essentiellement sur une mission de bifurcation du commerce visant les pratiques de la grande distribution, en devançant les lois et réglementations tout en œuvrant à diffuser ses pratiques à travers une éducation à l'écologisation (autour de l'agriculture biologique et du commerce équitable) des pratiques alimentaires individuelles et collectives.

Il s'agit comme nous avons pu l'observer, d'expliquer ou de rappeler que l'enseigne essaie de :

- respecter la saisonnalité des produits (fruits, légumes, viandes et fromages) sans pour autant braquer les clients, privilégier l'agriculture biologique et le commerce équitable tout en devant communiquer ;
- afficher, échanger avec ces derniers sur ce qui constitue encore des angles morts pour le grand public : saisonnalité, commerce équitable au niveau national, produits issus d'un groupement de producteurs associé au magasin ou à l'enseigne ;
- afficher et échanger sur la réglementation.

Le passage du label bio France (AB) connu de tous, au label européen (Eurofeuille), a nécessité de conserver quelque temps le premier sur tous les produits, emballés (déjà arboré) et vrac, nécessitant de mettre à jour l'affichage (cf. tableau en annexe 2 intitulé « liste détaillée des labels présents chez MagasinBio » présent dans les annexes de la section 3 relatives à la monographie MagasinBio).

Les clients ne demandent pas nécessairement à en savoir plus. L'étiquetage change tous les jours, et certains affichages aussi à l'initiative des employés comme des clients, ces derniers repérant fréquemment les détails non identifiés par le vendeur (par exemple, avec l'erreur d'étiquetage). Dans ces cas-là, il est nécessaire, malgré la rapidité des changements d'affichage, d'anticiper et non de mettre en place ces modifications au dernier moment, lorsqu'elles deviennent obligatoires.

## Conclusion

En synthèse des deux monographies et des entretiens réalisés, certaines dynamiques, situées à des niveaux d'échelle et d'acteurs différents, apparaissent favorables à/et semblent accompagner l'écologisation au sein de ces organisations. Les deux monographies donnent à voir MagasinBio, coopérative nationale ayant pour ambition affichée de transformer la distribution, et UrbaLait, TPE dont l'activité est née d'une volonté de proposer une voie d'écologisation dans une filière elle aussi mise à mal par des politiques productivistes s'illustrant par des figures repoussoirs communes : la grande distribution et l'agriculture conventionnelle. Derrière l'ambition affichée de transformer le commerce de détail alimentaire, généraliste comme spécialisé, MagasinBio et UrbaLait tentent de maintenir un équilibre entre l'orientation écologisante militante et un modèle d'affaires viable face à une concurrence généraliste dominante qui s'impose rarement de tels standards éthiques, se traduisant par ailleurs le plus souvent, mais pas systématiquement (notamment pour les circuits courts) par des prix plus élevés. Cette ambition se heurte à des crises (Covid, guerre en Ukraine), remettant en question les chaînes d'approvisionnement et par extension les modes de consommation (qualité, quantité, provenance des produits), tout en mettant particulièrement à l'épreuve les TPE comme UrbaLait et les coopératives comme MagasinBio dans leur projet de bifurcation socio-économique de l'orientation qui prédomine dans le commerce alimentaire, influençant l'ensemble de la chaîne agroalimentaire.

MagasinBio a pour ambition de passer à une échelle supérieure pour devenir un concurrent national des distributeurs à part entière. Il s'agit ainsi de proposer un autre modèle de grande surface en libre-service, autour d'une volonté d'écologiser ce dernier en s'appuyant sur les principes de l'agriculture biologique et du commerce équitable en matière de *sourcing* de ses produits, mais aussi sur la réutilisation, le recyclage et la réduction des déchets dans ses modes de distribution pour transformer la consommation. L'enseigne s'appuie pour ce faire sur des initiatives le plus souvent développées par les TPE du secteur, comme UrbaLait, et des associations connexes (producteurs, consommateurs, insertion/recyclage).

Ces deux monographies sont le reflet de voies, voire d'angles possibles d'écologisation dans le secteur du commerce à prédominance alimentaire, faisant émerger plusieurs nouvelles hypothèses, qui permettent d'envisager une certaine montée en généralité selon un raisonnement de type inductif :

1. La dynamique d'écologisation apparaît dans ces deux organisations avant tout portée par les professionnels de l'entreprise, et non par l'univers réglementaire ou les labels les plus répandus. Plus largement, elle est portée par une minorité de producteurs tout en étant promue localement par UrbaLait et à grande échelle par MagasinBio dans le but d'éduquer et de diffuser ces pratiques liées à l'agriculture bio et au commerce équitable. Chacune affirme un projet politique qui s'incarne dans l'activité, où discours (relation client) et pratiques (initiation, éducation) s'articulent. La volonté de diffusion d'un paradigme élargi/systemique de l'écologisation est explicite, mais variée. Que ce soit par la diffusion des produits, des standards, des formats de vente, par la connaissance, mais aussi par une sensibilisation aux conditions de production, d'acheminement, de distribution, aux possibilités d'utilisation, de recyclage, récupération, réutilisation, il s'agit de repolitiser les enjeux existants autour de la consommation alimentaire en les rendant visibles et en promouvant un rapport sensible à la nature par le produit, le producteur, le commerçant et le consommateur. La différence d'échelle se traduit par des objectifs généralement plus normatifs chez MagasinBio, cherchant à tirer la réglementation vers le haut, avec des labels présents en magasin plus exigeants que les normes en vigueur, plus strictement délimités, visant aussi bien une production sans pesticides, des conditions de travail et de rémunération dignes pour les producteurs, le bien-être animal, la protection de la biodiversité, le respect des saisons, la réduction des plastiques, des produits ultra-transformés, du transport en avion, la priorité aux circuits courts.
2. Le rayon d'action de cette dynamique se manifeste par ailleurs dans la construction de parcours professionnels, ce type de TPE comme de coopérative à grande échelle pouvant impliquer ou recruter des personnes qui décident, à un moment donné de leur parcours, de s'orienter ou de se reconverter vers une activité concernée au premier plan par la transition écologique, principalement pour redonner du sens à leur engagement professionnel. Pour assurer ces réorientations ou reconversions, l'action de la branche d'appartenance révèle son utilité, notamment à travers le certificat de qualification professionnelle (CQP).

3. La mise en avant d'un projet d'entreprise écologisant et militant est importante pour mobiliser les salariés des deux entreprises, mais ne suffit sans doute pas dans la durée pour les satisfaire et les fidéliser. Ainsi, la fidélisation des salariés nécessite de considérer d'autres facteurs plus courants liés à leur professionnalisation et à leur évolution professionnelle. La dynamique d'écologisation dans ces entreprises touche donc directement l'organisation du travail en place, en contribuant à diversifier ou à enrichir significativement les tâches liées à l'exercice du métier comme en permettant l'acquisition de compétences transversales transférables liées à la connaissance élargie des produits, des procès, des producteurs/fournisseurs.

4. Si l'on se centre sur la vente et plus largement sur la relation clientèle, le cœur de métier, la dynamique d'écologisation aiguise et accentue certains traits de professionnalité mis en avant et valorisés traditionnellement dans les métiers de la vente et du commerce : pratique de la vente-conseil, écoute active, capacité à s'affirmer devant la clientèle, rôle majeur de la mémorisation... ; c'est le contexte actuel, où les clients tendent à s'interroger grandement sur le sens et les formes de la transition écologique, qui traduit avant tout ce processus. Dans les deux cas d'organisations enquêtées, la centralité de l'environnement et de l'écologie dans l'orientation donnée à l'activité entraîne les vendeurs ou les vendeuses, déployé-es en plus grand nombre à surface équivalente que dans la grande distribution, à attacher une très grande importance à l'écoute et à la capacité à comprendre les demandes et attentes des clients, sans pour autant tenter de forcer une vente et en évitant de ne proposer qu'un seul choix. Les interrogations actuelles des clients sur les pratiques concrètes visant à limiter leur impact environnemental favorisent cette orientation privilégiée du métier.

5. Cette relation client fondée sur le conseil et la transmission d'un rapport sensible à la nature ne fait pas pour autant disparaître un processus de travail typique des activités de vente et de commerce : celui qui consiste à chercher à savoir se montrer persuasif autour de la problématique écologique, un thème s'inscrivant dans de nombreux paradigmes et donnant lieu à autant de controverses. De même, comme tout autre vendeur, il importe d'oser contredire les clients, de répondre à leurs objections, d'argumenter et de contrer leurs critiques avec tact et courtoisie, tout en gardant l'œil sur l'activité du magasin. Tout ceci renvoie en définitive à un savoir-faire relationnel majeur et traditionnel dans les métiers du commerce et de la vente : s'affirmer devant les clients dans le cadre d'une relation commerciale amenée à durer. Là encore, l'écologisation avive ces différents procès avec des vendeurs pouvant être confrontés à des critiques plus ou moins voilées de clients remettant en cause l'authenticité de leur pratique et de leur engagement en faveur de la transition écologique, et où il convient alors de réagir à-propos et avec assertivité, voire de reconnaître une erreur et revoir ses pratiques.

6. L'originalité chez *UrbaLait* comme *MagasinBio* réside dans la portée performative à différentes échelles (locale/nationale) de leur orientation stratégique. Si la vente est une fin en soi, elle n'est pas la seule, et n'est pas nécessairement prioritaire sur l'information donnée. La polyvalence des employés implique en outre de connaître de nombreuses catégories de produits de manière approfondie (incluant la production chez *UrbaLait*) et/ou de pouvoir se référer à un pair ayant des connaissances plus pointues sur des produits spécifiques.

7. Par ailleurs, l'importance accordée au conseil et à la transmission dans le contexte de l'écologisation actualise le dilemme classique de métier qui existe entre contraintes de service et « industrielles », c'est-à-dire entre le conseil à apporter aux clients dans le magasin pour les accompagner jusqu'à leur achat, et l'affluence à gérer au même moment sans générer trop d'impatience et d'insatisfaction. Éduquer les clients à la pratique du vrac et des consignes, leur transmettre des connaissances sur les produits et leur fabrication, leurs cycles, est des actions qui prennent du temps. Ces dernières nécessitent parfois d'expliquer pourquoi un équivalent bio d'un produit présent dans le supermarché voisin n'est pas vendu par *MagasinBio* ou pourquoi on ne trouve pas de fromage de chèvre en décembre chez *UrbaLait*. Charge incombe aux vendeurs de savoir en situation passer d'une activité à l'autre tout en étant rappelés par les clients et pairs (pouvant faire sonner une clochette présente en caisse et à la coupe pour demander l'assistance d'un employé). Il s'agit par ailleurs de convertir les clients à d'autres temporalités et d'autres modes d'interaction que celles de la grande distribution. La fréquentation est moindre, les interactions plus courantes et plus approfondies, les rythmes moins intenses et le travail est plus varié.

8. Dans les deux cas, la dimension cognitive est centrale, car il s'agit de mobiliser et d'actualiser fréquemment une quantité de connaissances sur la production et la consommation de produits alimentaires pour convaincre et orienter les clients et répondre à leurs questions. La mémoire, tout comme son usage instantané en situation, mais aussi la compréhension des enjeux environnementaux globaux rattachés à la transformation du commerce et de la consommation alimentaire, sont alors reconnus comme fondamentaux. Ces connaissances, à la fois pointues et élargies du commerce alimentaire, s'appuient sur et enrichissent à la fois les compétences en matière de *sourcing* des dirigeant(e)s et responsables de ces organisations, mais aussi des employé(e)s qui sont notamment amenés à rencontrer les producteurs et visiter les fermes approvisionnant ces commerces. Ainsi, au-delà des compétences marchandes, l'apprentissage des compétences de l'écologisation ainsi conçue s'ancre davantage dans la pratique, l'expérience sensible aux produits et à la nature, la compréhension éthique et pratique des procès et l'action concrète sur son environnement direct.

9. En termes de procès d'action, soulignons le travail d'organisation individuel et collectif déployé par les employé-es et dirigeant-es dans le contexte d'écologisation, et qui devient une règle de métier en soi. Ces organisations se distinguent ainsi par une horizontalité (explicite chez *UrbaLait* où toutes peuvent produire et vendre, en comparaison avec la grande distribution pour la polyvalence au fil de l'eau et avec des garde-fous chez *MagasinBio*). Mais cette dernière est toutefois plus fragile dans une grande structure souhaitant concurrencer de front la grande distribution, comme *MagasinBio*, où la crise sanitaire, un recul des ventes de produits bio et l'inflation récente, marquant une baisse des résultats ont entraîné des réorganisations importantes du travail, dont les dernières sont davantage alignées sur les standards du secteur (horaires d'ouverture élargis, densité de main-d'œuvre moindre laissant davantage de place au libre-service qu'à la relation client).

En définitive, ces nouvelles hypothèses construites en référence directe aux deux monographies contribuent à étayer certains résultats issus des quelques recherches menées, essentiellement au cours de cette dernière décennie, sur les thématiques croisées de l'écologie et du travail :

- L'importance des catégories mobilisées, renvoyant ici à des représentations rapprochant *MagasinBio* des TPE écologisées/écologisantes autour d'une vision systémique de l'écologisation, qui implique la transmission d'un rapport sensible à la nature par diverses formes d'initiation, d'éducation, de sensibilisation et de pratiques performatives.
- La dimension située des enjeux environnementaux pris dans des chaînes agroalimentaires et nécessitant l'implication de l'ensemble de leurs acteurs, des producteurs aux consommateurs, ainsi qu'une meilleure connaissance par chacun de leurs enjeux économiques et environnementaux.
- Le lien existant entre écologisation et valorisation de l'activité professionnelle, avec une contribution plus grande des employé-es à l'organisation de leur journée, mais aussi par la variété des activités composant leur travail, l'élargissement du champ de leur action sur le lieu de travail où la répétitivité et la division stricte du travail (plus largement les principes propres au travail taylorisé qui régissent encore de nombreuses activités commerciales) deviennent un antonyme de l'efficacité qui repose sur la connaissance élargie des produits et la capacité à la transmettre, ainsi que par les possibilités de gérer les conflits (savoir-faire de prudence, temps de travail limité au même poste, en particulier lorsque la tâche nécessite un contact avec le public).
- Des liens variables entre écologisation et technologie avec deux configurations où les usages des technologies apparaissent variés :
  - limités aux contrôles sanitaires et à la communication sur les réseaux sociaux chez *UrbaLait* où domine un mode de production fermier avec des contraintes d'hygiène strictes liées à l'usage du lait cru nécessitant de nombreux contrôles et précautions sanitaires réglementaires ;
  - tous azimuts chez *MagasinBio*, partant du modèle de la distribution en libre-service, tout en limitant et se désengageant des dispositifs les plus polluants par la promotion du vrac et de la consigne.
- Un système productif se caractérisant par une diversification de ses acteurs, dont les dirigeantes et employées d'*UrbaLait* sont une illustration directe, mais aussi chez *MagasinBio*, à travers la composition

de son conseil d'administration incluant producteurs et consommateurs en s'appuyant sur des associations pour la gestion des déchets.

- Enfin, malgré des portées et des ambitions en matière d'écologisation qui peuvent varier d'une monographie à l'autre, les deux soulignent la pertinence de s'intéresser à l'échelle locale pour saisir les transformations du système productif et de son réseau d'acteurs, de la zone de chalandise (clientèle) aux possibilités d'approvisionnement en circuit court (producteurs), en passant par le tissu associatif.

Ainsi, le commerce de détail alimentaire concentre-t-il des discours et des pratiques autour de l'écologisation de nature très contrastée. Les expériences et récits sur l'écologisation varient fortement, entre les grandes enseignes de distribution structurantes mais peinant depuis une décennie à renouveler un modèle commercial fondé sur une distribution et une production de masse, et des TPE où les préoccupations écologiques structurent les activités et à la recherche d'un modèle économique viable, en passant par les réseaux de magasin bio promouvant une alimentation de meilleure qualité mais tentés d'imiter les process de la grande distribution.

Cette situation contrastée interroge. Les oppositions entre les différentes orientations d'écologisation vont-elles continuer à se durcir ? Aurons-nous alors toujours affaire aux mêmes métiers dans les différents circuits de distribution, ou allons-nous assister à leur éclatement et corrélativement à celui des certifications/formations menant à ces métiers, au risque d'entraver la mobilité sectorielle des salariés ? Au contraire, les expériences vont-elles se rejoindre en privilégiant l'une des orientations ? Dans cette dynamique de différenciation ou de rapprochement, quels rôles joueront les parties prenantes : producteurs, fournisseurs, clients, associations, mais aussi dirigeants, gérants et salariés des différents magasins *via* leur activité de travail ? Comment pèsera le fait que ces derniers ont de plus en plus eux-mêmes une posture qui oscille entre figure du consommateur-citoyen et militantisme (Bereni & Dubuisson-Quellier, 2020) plus ou moins avoué de la cause écologique ?

Mais est-il vraiment souhaitable de laisser ces acteurs déterminer à eux seuls l'avenir, sans régulation plus affirmée ou sans impulsion politique plus globale ? À l'heure où les acteurs publics parlent de « transition écologique » et où, comme le rappelle le discours de jeunes ingénieurs d'AgroPariTech lors de leur remise de diplôme en mai dernier, émergent les appels à désertier et refuser des emplois « destructeurs » et « faisant davantage partie des problèmes que des solutions », la branche a sans doute à promouvoir des pratiques vertueuses en la matière. Des pratiques certes de nature économiquement viable, mais s'appuyant sur des transformations suffisamment ambitieuses pour donner un réel contenu à cette « transition » plutôt qu'un vernis écologique. N'est-ce pas aussi à la politique publique, notamment en matière d'emploi et de formation, d'intervenir aujourd'hui plus activement pour appuyer le mouvement d'écologisation du secteur ? Ces actions régulatrices et volontaristes viendraient d'ailleurs à point nommé pour lutter contre les tensions observées de nos jours sur les métiers du commerce.

Pour terminer, il apparaît utile de revenir sur les caractéristiques d'UrbaLait et de MagasinBio, qui incarnent certaines voies consistantes, mais encore minoritaires, empruntées par l'écologisation dans le secteur du commerce à prédominance alimentaire, afin de les confronter avec celles propres au modèle encore largement dominant, celui de la grande distribution et ce à travers les entretiens exploratoires et recherches précédemment réalisés, ainsi que la littérature académique et professionnelle. Le tableau suivant distingue quelques-unes des spécificités saillantes des trois configurations organisationnelles (la grande distribution est représentée dans un cas fictif appelé HyperGé) et plus largement des orientations et trajectoires socio-industrielles de chaque structure à travers plusieurs items.

### Trois exemples de positionnement commercial, de trajectoires industrielles et sociales et de voies d'écologisation dans le commerce à prédominance alimentaire

Nom	UrbaLait	MagasinBio	HyperGé
Format et structure	Commerce alimentaire spécialisé (laitier/fromager) TPE	Distribution spécialisée bio Coopérative	Grande distribution à prédominance alimentaire Grande entreprise intégrée cotée en bourse
Input / Appro	Circuit court Saisonnier Fermier	Circuit court Saisonnier (la) Bio Agriculture biologique Commerce équitable Produits non transformés	Grande variété : - Conventionnel - (le) Bio <sup>[1]</sup> - Grandes marques et MDD
Output/vente	Vente avant	LS et vente arrière	Rayons bio éclatés dans les rayons traditionnels mi-2022 face au ralentissement des ventes bio et plus largement aux difficultés de l'enseigne (les Hyper basculant en location-gérance et le <i>low cost</i> avec deux principales formules : « Essentiel » et « Maxi » (le premier privilégiant les prix d'appel et le second les promotions)
Organisation de la main-d'œuvre	Horizontale	Équipes/responsables (spécialisés)	Vertical (plusieurs niveaux hiérarchiques, services, rayons)
Recrutement (parcours/compétences)	Reconversions	Antichambre reconversion	Variés (ENQ et salariés « tombés » dans le secteur)
Formation initiale/continue	CQP CQP Vendeur-conseil en crèmerie fromagerie	CQP/Interne CQP Vendeur-conseil en produits bio	CQP employé de commerce (notamment)/interne
Métier principal sur la surface de vente	Vendeuses Crémière/fromagère	Employé polyvalent	Employé libre-service
Orientation commerciale	Consommer mieux et moins (pour plus ?). Changer la consommation en comprenant le procès de production  Fromages entre 20 et 40 euros/kg	Mieux et moins (pour plus ?) Changer la distribution  En moyenne 30 % plus cher que les enseignes de grande distribution	Plus pour moins Maintenir des prix bas, rendre le bio accessible à tous
Zones de chalandise privilégiées	Centre-ville Boutique	Centre-ville Supermarché	Périphérie urbaine, centre-ville Hypermarché
Éducation du public	Vente Ateliers de fabrication (adultes et enfants)	Vente Magazine Jeux éducatifs vendus en magasin	Vente (« prime bio » pour les clients possédant la carte de fidélité)
Dynamique d'écologisation	Offensive à l'échelle locale, sous-tendue Consubstantielle de l'activité Orientation qui la traverse	Offensive à grande échelle, sous-tendue Consubstantielle de l'activité Orientation qui la traverse en permanence Projet politique de l'enseigne de changer la distribution	Défensive à grande échelle. Suit la réglementation, la trajectoire industrielle et sociale de la grande distribution (libre-service, prix bas, productivisme, chaînes de valeur nationales et internationales)
Échelle	Locale (centre-ville)/territoire	Nationale/territoire	Nationale et internationale

<sup>[1]</sup> « Certifiés bio » chez HyperGé signifie d'après son site internet « conformément aux modes de production biologiques, accessibles à tous, au goût authentique, en collaboration avec des producteurs engagés dans une agriculture durable, avec une transparence affichée sur l'origine des produits. »

### **Encadré 5 • L'observation du travail des vendeurs-euses des deux magasins étudiés : apports et limites de la démarche effectivement mise en œuvre**

Sur le plan méthodologique, concernant notre démarche d'enquête via les observations en situation de travail, l'objectif poursuivi était de cerner le travail effectif et les procès d'action mobilisés pour le réaliser, qu'ils soient visibles ou invisibles.

Les observations réalisées au sein des deux entreprises enquêtées, qualifiées suivant notre protocole de « dialoguantes », nous ont donné la possibilité d'appréhender le « travail réel » ou l'activité indispensable à la réalisation du travail. En effet, nous n'en sommes pas restés à ce que les professionnels disent de ce qu'ils font et de la manière par laquelle se transforme leur travail dans le contexte de la dynamique d'écologisation. Nous avons cherché à voir, à sentir, à comprendre mieux ce qui se joue au travail dans les deux magasins.

En définitive, il s'est agi d'une méthode qui a été particulièrement appropriée pour saisir une dynamique professionnelle comme l'écologisation, en train de se faire, avec toutes les interrogations qu'elle soulève et les incertitudes que présentent ses évolutions effectives. Il s'est agi aussi d'une méthode employée de manière relativement « light », permettant d'appréhender au moins une partie de l'activité ou des procès d'action, sans aller jusqu'à une immersion longue. Nous sommes partis de situations singulières et précises pour bien apercevoir, mettre ensuite en discussion et comprendre l'activité en question, de façon plus générale. La situation « micro » observée et mise en discussion pouvait concerner le cœur de métier, ou bien une situation considérée comme typique de l'écologisation. Son analyse a été relativement « contrôlée » par les entretiens de cadrage et les analyses « méso » et « macro » opérées en amont. Le dialogue pratiqué à l'issue de la situation observée déboucha, à partir du sujet abordé, sur des éléments plus généraux ou sur des aspects du travail, souvent sensibles pour les professionnels, en rapport avec ce sujet. Au total, cette méthode nous a permis de construire des hypothèses sur le professionnalisme déployé par les vendeurs/vendeuses des TPE comme UrbaLait et des magasins de réseau bio comme MagasinBio à l'ère de la transition écologique.

Toutefois, les observations et les discussions furent réalisées sur des temps assez courts et non répétées, en raison des contraintes d'accès aux terrains et des opportunités effectivement rencontrées, contraintes auxquelles s'ajoute l'exiguïté des lieux n'autorisant pas d'observations longues favorisant une présence plus discrète. Il a manqué de temps pour parfaire le dialogue qui suit la situation observée (les personnes devant poursuivre leur travail). Ce dialogue est par ailleurs resté principalement une discussion nouée entre le professionnel et le chercheur, et non une discussion avec l'ensemble de l'équipe. Au mieux, un autre professionnel, se situant à proximité, s'immisçait dans le dialogue pour donner son avis, notamment quand le sujet abordé était de nature sensible. En outre, toutes les dimensions du travail impactées par la dynamique d'écologisation ou même directement liées à cette dynamique n'ont pu être abordées. Avec cette méthode, il faut à vrai dire accepter la non-exhaustivité de l'analyse. D'ailleurs, l'exhaustivité serait certainement impossible à opérer.



### **3. Ce qu'il faut retenir à propos des besoins de compétences du fait de l'écologisation et des « solutions » apportées pour y répondre**

#### **De quelles compétences les magasins ont-ils besoin du fait de l'écologisation ?**

Si l'on se centre sur la vente et plus largement sur la relation clientèle, le cœur de métier, la dynamique d'écologisation aiguisé et accentué certains traits de professionnalité mis en avant et valorisés traditionnellement dans les métiers de la vente et du commerce : pratique de la vente-conseil, écoute active, capacité à s'affirmer devant la clientèle, rôle majeur de la mémorisation... C'est le contexte actuel, où les clients tendent à s'interroger grandement sur le sens et les formes de la transition écologique, qui traduit avant tout ce processus. Dans les deux magasins enquêtés, la centralité de l'environnement et de l'écologie dans l'orientation donnée à l'activité entraîne les vendeurs ou les vendeuses à attacher une grande importance à l'écoute et la capacité à comprendre les demandes et attentes des clients, sans pour autant tenter de forcer une vente et en évitant de ne proposer qu'un seul choix. Les interrogations actuelles des clients sur les pratiques concrètes visant à limiter leur impact environnemental favorisent cette orientation privilégiée du métier.

Cette relation client fondée sur le conseil et la transmission d'un rapport sensible à la nature ne fait pas pour autant disparaître un processus de travail typique des activités de vente et de commerce : celui qui consiste à savoir se montrer persuasif, cette fois-ci, autour de la problématique écologique, un thème s'inscrivant dans de nombreux paradigmes et donnant lieu à autant de controverses. De même, comme tout autre vendeur, il importe d'oser contredire les clients, de répondre à leurs objections, d'argumenter et de contrer leurs critiques avec tact et courtoisie, tout en gardant l'œil sur l'activité du magasin. Tout ceci renvoie en définitive à un savoir-faire relationnel majeur et traditionnel dans les métiers du commerce et de la vente : s'affirmer devant les clients dans le cadre d'une relation commerciale amenée à durer. Là encore, l'écologisation avive ces différents procès avec des vendeurs pouvant être confrontés à des critiques plus ou moins voilées de clients remettant en cause l'authenticité de leur pratique et de leur engagement en faveur de la transition écologique, et où il convient alors de réagir à-propos et avec assertivité, voire de reconnaître une erreur et revoir ses pratiques.

L'originalité chez UrbaLait comme MagasinBio réside dans la portée performative à différentes échelles (locale/nationale) de leur orientation stratégique. Si la vente est une fin en soi, elle n'est pas la seule, et n'est pas nécessairement prioritaire sur l'information donnée. La polyvalence des employés implique en outre de connaître de nombreuses catégories de produits de manière approfondie (incluant la production chez UrbaLait) et/ou de pouvoir se référer à un pair ayant des connaissances plus pointues sur des produits spécifiques.

Par ailleurs, l'importance accordée au conseil et à la transmission dans le contexte de l'écologisation actualise le dilemme classique de métier qui existe entre contraintes de service et « industrielles », c'est-à-dire entre le conseil à apporter aux clients dans le magasin pour les accompagner jusqu'à leur achat, et l'affluence à gérer au même moment sans générer trop d'impatience et d'insatisfaction. Éduquer les clients à la pratique du vrac et des consignes, leur transmettre des connaissances sur les produits et leur fabrication, leurs cycles, sont des actions qui prennent du temps. Ces dernières nécessitent parfois d'expliquer pourquoi un équivalent bio d'un produit présent dans le supermarché voisin n'est pas vendu par MagasinBio ou pourquoi on ne trouve pas de fromage de chèvre en décembre chez UrbaLait. Charge incombe aux vendeurs de savoir en situation passer d'une activité à l'autre tout en étant rappelés par les clients et pairs (pouvant faire sonner une clochette présente en caisse et à la coupe pour demander l'assistance d'un employé). Il s'agit par ailleurs de convertir les clients à d'autres temporalités et d'autres modes d'interaction que celles de la grande distribution. La

fréquentation est moindre, les interactions plus courantes et plus approfondies, les rythmes moins intenses et le travail est plus varié.

Dans les deux cas, la dimension cognitive est centrale, car il s'agit de mobiliser et d'actualiser fréquemment une quantité de connaissances sur la production et la consommation de produits alimentaires pour convaincre et orienter les clients et répondre à leurs questions. La mémoire, tout comme son usage instantané en situation, mais aussi la compréhension des enjeux environnementaux globaux rattachés à la transformation du commerce et de la consommation alimentaire, sont alors reconnues comme fondamentaux.

## Comment les magasins répondent-ils à ces besoins ? Notamment, quelle place occupe la formation ?

Les magasins répondent aux besoins de compétences liées à l'écologisation d'abord et avant tout en permettant aux vendeurs et vendeuses de les construire par l'expérience – il faut savoir qu'à surface équivalente, leur effectif est supérieur à celui de la grande distribution, et qu'ils disposent ainsi d'une plus grande marge de manœuvre en la matière.

Par exemple, les connaissances du commerce alimentaire désormais requises, plus pointues et plus élargies, s'appuient sur et enrichissent à la fois les compétences en matière de *sourcing* des dirigeant-es et responsables des magasins étudiés, mais aussi des employé-es qui sont notamment amenés à rencontrer les producteurs et visiter les fermes approvisionnant ces commerces. Ainsi, au-delà des compétences marchandes, l'apprentissage des compétences de l'écologisation ainsi conçue, s'ancre avant tout dans la pratique, l'expérience sensible aux produits et à la nature, la compréhension éthique et pratique des procès et l'action concrète sur son environnement direct.

D'ailleurs, soulignons le travail d'organisation individuel et collectif déployé par les employé-es et dirigeant-es dans le contexte d'écologisation. Les deux magasins étudiés se distinguent ainsi par une horizontalité (explicite chez UrbaLait où toutes peuvent produire et vendre, en comparaison avec la grande distribution pour la polyvalence au fil de l'eau et avec des garde-fous chez MagasinBio). Mais force est de reconnaître que cette dernière est toutefois plus fragile dans une grande structure souhaitant concurrencer de front la grande distribution comme MagasinBio, où la crise sanitaire, un recul des ventes de produits bio et l'inflation récente, marquant une baisse des résultats ont entraîné des réorganisations importantes du travail, dont les dernières sont davantage alignées sur les standards du secteur (horaires d'ouverture élargis, densité de main-d'œuvre moindre laissant davantage de place au libre-service qu'à la relation client).

L'instrument « formation » joue par ailleurs, un vrai rôle, mais avec une forme et une intensité différentes selon les deux magasins. Alors qu'UrbaLait est une petite boutique indépendante dépourvue évidemment de service formation, MagasinBio, qui fait partie d'un réseau de coopératives et de SARL familiales géré lui-même comme une coopérative, est de fait plus outillée en la matière. Le réseau s'est doté en 1997 d'un service formation, avec pour objectif de développer l'acquisition et le perfectionnement des compétences du personnel des magasins spécialisés. Il s'appuie sur une équipe de formateurs issus du terrain et d'interventions ponctuelles de consultants externes. Son service formation dispose de locaux équipés (matériel pédagogique, espaces cuisine pour des formations pratiques et dégustations) en région parisienne et organise des actions dans toute la France au sein des points de vente et aux alentours.

Cet instrument est surtout mobilisé à l'entrée dans les deux métiers, avec en particulier l'usage de la formation menant à l'acquisition d'un CQP (certificat de qualification professionnelle). Dans le cas d'UrbaLait, cet usage prend la forme de la préparation, en alternance, du CQP de vendeur-conseil en crèmerie fromagerie par les deux gérantes et l'une des deux salariées, à l'ouverture du magasin ou peu de temps après. Par ce biais, elles entendent se former assez rapidement à ce métier de vendeur-conseil, sachant qu'elles entreprennent de s'y reconverter, en ayant le projet d'écologiser pour ainsi dire leur parcours professionnel *via* une orientation vers un domaine en cours d'écologisation faisant sens pour elles. Leur besoin est d'apprendre aussi à fabriquer des fromages, étant entendu, dans une perspective qui est « écologique » pour elles, qu'elles souhaitent allier une activité de fabrication à leur activité de commercialisation. Elles suivent alors le cursus de formation correspondant dans l'une des écoles nationales de l'industrie laitière. Si le CQP en question n'est pas de fait

un instrument mis spécifiquement au service de l'écologisation des crémeries-fromageries, il conduit toutefois à véhiculer aujourd'hui certaines valeurs et pratiques écologiques et environnementales, dans un ensemble plus large de règles et de gestes de métier à transmettre.

Le même type de formation en alternance est souvent utilisé par MagasinBio pour former des salariés, nouvellement recrutés, au métier de vendeur polyvalent. Le CQP s'intitule ici vendeur-conseil en produits biologiques. Il a d'ailleurs été créé en 2002 par la coopérative MagasinBio qui gère l'ensemble du réseau. L'accent est cette fois mis sur l'intention de doter les vendeurs-conseils en produits bio en cours de professionnalisation, des meilleurs outils pour répondre aux demandes des consommateurs toujours plus exigeants en termes de conseils, et donc sur les compétences d'information, d'orientation et d'éducation de la clientèle en matière agrobiologique.

Ce type de formation qualifiante ne se révèle pas forcément suffisant. Ainsi, alors que le principal enjeu formatif à l'entrée dans le métier est de se former avant tout à la production de fromages chez UrbaLait, une autre pratique, plus originale, est mobilisée après le suivi et l'obtention du CQP. Elle vise précisément à s'initier à la production de fromages de nature artisanale, et non de type industriel. Les membres d'UrbaLait s'engagent dès lors dans des formations courtes ou dites « fermières ». Organisées par une minorité d'écoles nationales de l'industrie laitière, ces formations s'étalent sur cinq semaines, dont deux en stage, qui ont lieu dans des fermes axées plutôt agroécologie, sous le mode du *woofing*, c'est-à-dire du volontariat agrobio. Cela montre que l'écologisation peut parfois impliquer des pratiques de formation plus ou moins en décalage avec les modèles de formation traditionnels, sinon des innovations en ce domaine.

Enfin, force est de constater que la formation mise en place pour « digérer » ou « absorber » au mieux l'écologisation ne se limite pas obligatoirement à l'entrée dans les métiers. Tandis qu'UrbaLait est une jeune TPE qui compte essentiellement à présent sur un développement des compétences de ses membres en situation de travail, MagasinBio se veut un utilisateur zélé de la formation continue et de ses dispositifs corollaires (capital temps formation, validation des acquis, formation ouverte et à distance) destinés aux salariés qui souhaitent évoluer dans le réseau, y créer le cas échéant leur propre magasin ou se reconverter ailleurs. Formations à l'univers de la bio, aux réglementations existantes, aux spécificités du réseau, aux produits comme les fruits et légumes, etc., avec tout ce qu'elles apportent en termes de connaissances et de possibilités d'échanges et de discussions sur les pratiques et leurs évolutions avec des pairs d'autres magasins : telle est l'offre de formation mise en œuvre. Une offre qui semble pourtant diminuer en efficacité depuis la pandémie de Covid-19 et le passage au distanciel pour nombre de ces formations, si on en croit les salariés interrogés.

## Bibliographie

- Ademe (2019). *L'empreinte énergétique et carbone de l'alimentation en France. De la production à la consommation*.
- Bereni, L. & Dubuisson-Quellier, S. (2020). Au-delà de la confrontation : saisir la diversité des interactions entre mondes militants et mondes économiques. *Revue française de sociologie*, 61(4), 505-529.
- Cerland-Kamelgarn, D. & Granier, F. (2022). Avant-propos du dossier thématique. Transition écologique : questionnements et initiatives locales. *Sociologies pratiques*, 44(1), 1-4.
- Hocquelet, M. & Mahlaoui, S. (2022a). *Une écologisation à deux visages dans le commerce : répondre aux attentes de la clientèle et la sensibiliser aux nouvelles normes de production*. Marseille : Céreq, coll. « Working paper » (n° 14). <https://www.cereq.fr/une-ecologisation-deux-visages-dans-le-commerce>
- Hocquelet, M., Mahlaoui, S. (2022b). Dans le commerce de détail alimentaire, les voies très contrastées de l'écologisation. *Céreq Bref*, 431. [https://pmb.cereq.fr/index.php?lvl=notice\\_display&id=73736](https://pmb.cereq.fr/index.php?lvl=notice_display&id=73736)
- Hocquelet, M., Benquet, M., Durand, C. & Laguérodié, S. (2016). Les crises de la grande distribution. *Revue Française de Socio-Économie*, 16(1), 19-35.
- Mormont, M. (2013). Écologisation : entre sciences, conventions et pratiques. *Natures Sciences Sociétés*, 21(2), 159-160.

## 4. La coopérative Belété : un engagement pour l'écologisation de la production en partie réalisé<sup>43</sup>

### Introduction

Le secteur de l'ESS est vaste et multiforme, dominé par le domaine de l'action sanitaire et sociale. Il comprend toutefois de nombreuses activités de niche, portées notamment par le secteur associatif et coopératif dont on sait qu'il est propice à l'innovation tant sociale qu'écologique, voire à des alternatives plus radicales. L'intérêt de la recherche envers ce type d'activité et les questions portées ont conduit à nouer des contacts avec une société coopérative et participative (SCOP) productrice de thés et d'infusions, dénommée ici Belété, à laquelle est consacrée cette monographie. L'écologisation n'y apparaît prégnante que dans une partie limitée des activités de production et dans les approvisionnements de matières premières lorsqu'elles sont issues de filières agroécologiques. Aussi, à côté de l'écologisation du travail comme registre interprétatif des recompositions professionnelles, on devra intégrer que la démocratisation du travail représente un levier important de ces processus. Dans cette perspective, la forme organisationnelle qui soutient les recompositions professionnelles et le développement de nouvelles activités paraissent s'inscrire dans des processus d'appropriation et de renégociation des cadres d'emplois (recrutement, formation, qualification, etc.) par les acteurs de la production eux-mêmes comme par ceux de la filière, mais ces processus sont fragilisés par la faible reconnaissance institutionnelle de leurs activités.

Le contexte économique du système de travail que constitue la coopérative sera étudié dans un premier temps afin de présenter les déterminants de sa trajectoire, la grande distribution alimentaire jouant une influence majeure en aval du système productif alors que des filières agroécologiques constituent un fort enjeu de développement en amont. Dans un second temps, on verra comment cette trajectoire explique la dynamique des professionnalités, la configuration actuelle des emplois et leur propriétés écologisantes. Il sera ensuite question de la manière dont des instrumentations de gestion particulières s'inscrivent dans le cadre du développement durable pour tenter de construire un modèle pérenne d'organisation. Enfin, la prégnance de normes et de règlements sur les activités industrielles sera évoquée pour montrer quels autres types de contraintes rencontre la coopérative.

L'accès à ce terrain a été facilité par le fait que cette coopérative est depuis sa création un terrain d'investigation et d'étude privilégié pour de nombreuses recherches ou interventions, et également un lieu important de création audiovisuelle et artistique. Notre proposition d'enquête a donc été favorablement accueillie dès le lancement du projet, et notre présence sur le site a toujours été possible lorsque nous le souhaitions, nonobstant les contraintes des calendriers opérationnels (audits, pics de production) et de la crise sanitaire. Cet environnement favorable a permis aux chercheurs de réaliser visites, entretiens et observations entre septembre 2021 et septembre 2022 en s'adaptant uniquement aux contraintes des périodes de pics de production.

Nous avons réalisé des entretiens auprès de huit des 36 salarié·es-coopérateur·rices (une salariée ne l'était pas encore au moment de l'entretien) comptés dans l'effectif au moment de l'enquête, entretiens qui ont été répétés avec 3 d'entre eux. En 2021, la coopérative a bénéficié d'un audit RSE et d'un diagnostic local d'accompagnement (DLA) qui a permis de porter notre questionnement dans un environnement déjà préparé à discuter les problématiques de compétences.

---

<sup>43</sup> Frédéric SÉCHAUD et Mathieu HOCQUELET.

# 1. Les spécificités d'une marque et d'un positionnement dans le champ de l'ESS, déterminants d'une trajectoire économique

## 1.1 Un marché de niche

La trajectoire industrielle de l'usine est marquée par des dynamiques suscitées par plusieurs ruptures. L'une de ces ruptures est technologique et écologique. Il s'agit de l'abandon de l'aromatisation naturelle par la Firme<sup>44</sup> vers 2000 et, depuis le début des années 2010, d'une production appuyée sur la redynamisation de filières de plantes aromatiques et médicinales d'origine France ou de culture bio. Une autre rupture est économique. Elle se traduit par la baisse de près de 90 % du volume d'activité après 2010, la création d'une marque coopérative, la diversification en bio, la recherche de partenariats intégrés au site. D'autres sont d'ordre politique (victoire dans le conflit avec la Firme et reprise de l'usine en coopérative en 2014), social et solidaire (c'est, après la reprise, par la préservation de l'emploi indépendamment d'un critère financier de rentabilité immédiate). Mais la volonté des coopérateurs de donner à chacune des dimensions de la trajectoire une orientation conforme aux valeurs sociales et écologiques de leur projet se heurte aux intérêts de la grande distribution alimentaire (GDA) qui domine le marché. L'activité de conditionnement de thés et d'infusions en arômes naturels ou en plantes bio se décline en effet sur trois segments de produits : conditionnement et *co-packer* de fabrication conventionnelle pour des marques de distributeurs (MDD) – qui tiennent une part prépondérante dans le chiffre d'affaires, ou de marques artisanales, en conventionnel ou en bio, à distribution moins étendue sur le marché et conditionnement de sa propre marque Belété en conventionnel et en bio.

L'horizon de la reconquête d'une fabrication d'assemblages en arômes naturels, qui est parfois évoquée et dont quelques coopérateurs possèdent encore le savoir-faire, reste indéterminé. Ce retour à une fabrication abandonnée par la Firme il y a 20 ans supposerait des investissements importants qui ne sont pas actuellement à la portée de la coopérative. Aussi l'objectif immédiat est-il de gagner des parts de marché pour la marque propre, afin d'accroître les bénéfices et de réduire la dépendance aux centrales d'achats de la GDA qui exercent une pression importante sur ses marges. Or le développement de ce segment dépend d'une capacité de commercialisation efficiente que la coopérative peine à internaliser. De plus, la composition de recettes de mélanges est une activité de R&D à reconstruire après le départ d'une coopératrice experte ayant formé quelque temps sa remplaçante. Le contrôle et l'assurance qualité occupent une grande partie de ce poste laissant pour le moment malheureusement peu de place à l'activité de R&D.

Le choix de l'orientation de Belété vers des produits bio ou issus d'un procédé d'aromatisation naturelle désormais sous-traité du fait de son abandon par la Firme (et son corollaire, le déménagement de la quasi-totalité des équipements qui y étaient dédiés) peu avant l'annonce de la fermeture, repose sur trois atouts : l'exploitation et le développement de filières d'approvisionnement et de transformation en circuit court de plantes aromatiques ; un approvisionnement européen en thés auprès d'un fournisseur pourvu d'un label en commerce équitable ; un savoir-faire en aromatisation traditionnelle qui reste partiellement employé dans des activités ponctuelles d'homogénéisation des mélanges et des matières premières.

L'activité repose en fait sur deux marchés complémentaires, mais très déséquilibrés. Les marques des distributeurs (MDD) conventionnelles (non-bio) représentent approximativement 80 % du volume de production pour une marge bénéficiaire relativement faible alors que les proportions sont inversées pour la marque de la coopérative, bio ou en aromatisation naturelle, beaucoup plus rentable. Le positionnement principal en volume sur le marché des MDD amplifie les effets de la dynamique de chacun des secteurs. En 2020, si la progression du CA de 6 % s'est fait surtout grâce aux marchés des MDD, l'équilibre n'a pas pu être atteint du fait d'un tassement des ventes sur la marque Belété qui apporte en proportion le plus de bénéfice. La coopérative devient enfin bénéficiaire en 2021.

Avec l'essor du secteur des MDD, les pressions de la grande distribution engendrent de réelles difficultés financières pour la coopérative. Les intermédiaires commerciaux « multicartes » recrutés par la coopérative ne donnent pas toujours de visibilité sur la diffusion réelle des références de produits dans les réseaux

---

<sup>44</sup> Dans ce texte, *la Firme* désigne la firme multinationale qui possédait l'usine jusqu'en 2014 sous le nom d'une société que l'on dénommera *Infuz*. Ayant annoncé la fermeture de l'usine, la Firme est contrainte à céder pour un euro symbolique les installations aux salariés qui, en lutte pour les emplois et l'outil industriel, ont occupé le site pendant plus de 3 ans.

d'enseignes ou facturent des services de négociation en supplément des activités commerciales que le président de Belété mène lui-même. Avec parfois un discours sur de possibles augmentations de prix, les marges de négociation avec les centrales d'achats restent en général très faibles. Quelles perspectives la coopérative peut-elle avoir, et à quelles conditions surtout, pour renforcer la dimension économique du projet de coopérative ? Tout d'abord, la négociation sur plusieurs références de produits bio pour des marques en dehors des grandes enseignes, qui ont été concrétisées en 2020, montre un chemin économique intéressant. La rentabilité supérieure de ces nouveaux marchés compenserait en effet les pertes en volume des MDD et l'accroissement de leur contribution aux bénéficiaires pourrait alors engager la coopérative sur une trajectoire économique plus sûre. Mais une opportunité réside aussi dans la tendance naissante de certaines demandes de la GDA sur les arômes naturels dans la production conventionnelle. Le coût supérieur de ces recettes à façon est alors négocié et accepté par une enseigne qui a perçu l'avantage concurrentiel que représente pour elle-même le procédé détenu et maîtrisé par Belété. Bref, ces opportunités apportent un potentiel de développement sur une part de la production la plus significative en termes d'écologisation. La coopérative détient un levier de démultiplication de ce potentiel en gardant opérationnels le savoir-faire et un atelier de transformation bio qui pourraient contribuer à terme à réintégrer dans la production les activités les plus rentables.

## 1.2 Un projet territorialisé, entre contraintes et ressources

Les produits de la marque Belété portent l'indication « origine France » et une certification « agriculture biologique », ce qui oblige à une organisation spécifique des approvisionnements et des traitements relatifs aux matières premières. Cette organisation doit également répondre à la volonté des coopérateurs de « *parvenir, à moyen ou long terme, à l'élaboration de circuits d'échanges relativement courts conçus dans une perspective de développement durable* » (manuel Qualité). Les fournisseurs sont donc incités à s'approvisionner en « origine France », mais la disponibilité pour un certain nombre de plantes est insuffisante. Privilégiant les circuits courts (le fournisseur de plantes le plus éloigné se trouve à moins de 250 km) pour réduire le bilan carbone de l'activité, la coopérative se heurte à un risque évident : l'apparition d'un goulot d'étranglement en production, lorsque les volumes fournis sont inférieurs aux besoins. Ce risque, qui peut empêcher certaines négociations de contrats pluriannuels d'aboutir, met l'entreprise en situation de devoir intervenir sur un autre niveau que celui de la seule relation marchande. L'idée est d'intervenir dans la structuration d'une filière territorialisée, donc en développant des relations de coopération le long d'une chaîne de valeur.

En quoi ce type d'intervention caractérise-t-il un modèle alternatif de production ? La coopérative joue un rôle dans la redynamisation d'une filière régionale du tilleul, par la mobilisation d'acteurs professionnels (comme le syndicat des producteurs de tilleuls, engagé dès 2011 sur la cueillette solidaire, et l'organisme certificateur des produits bio) et économiques (des récoltants, des fabricants régionaux de tisanes). Cet effort de structuration de l'approvisionnement sur un territoire donné vise en effet à permettre de créer les conditions d'un accroissement des volumes offerts et d'assurer leur pérennité. Il passe par un accompagnement plus ou moins direct des producteurs dans plusieurs registres. La certification en bio est mise en œuvre sur un plan collectif pour éviter que les aspects économiques et administratifs leur incombent. Il nous paraît qu'une incitation implicite à développer la production résulte de l'engagement de l'acheteur Belété, avec un possible regain des récoltes individuelles qui ne lui sont d'ailleurs pas nécessairement remises.

Cette coopération dans le travail d'organisation des filières n'exclut pas une réflexion critique sur l'origine nationale, laquelle n'est pas perçue comme obligatoirement synonyme de respect de l'environnement. L'exemple de la verveine qu'il faudrait exploiter sous serre chauffée pour garantir l'appellation « origine France » dite rassurante pour le consommateur et contribuant à une meilleure qualité organoleptique, au lieu de s'approvisionner ailleurs sur le pourtour méditerranéen, est ainsi évoqué. S'il fallait prioriser cette appellation, des conditions de cultures naturelles qui existent en Corse créeraient une opportunité d'y sourcer les approvisionnements, mais il conviendrait d'assurer des débouchés en volume suffisant aux producteurs locaux. D'où, de notre point de vue, l'importance d'une incitation collective à l'échelle de la filière par les acheteurs, c'est-à-dire les fournisseurs des entreprises transformatrices et celles-ci mêmes. Au final, on voit émerger de la sorte les indices d'un écosystème coopératif territorialisé, où sont conçus des outils de gestion

qui visent à stabiliser des relations de coopération, tels que le protocole « tilleul » rédigé par le service assurance de Belété à destination des producteurs<sup>45</sup>.

### 1.3. Des intermédiations institutionnelles et professionnelles mobilisées ponctuellement

Les outils de gestion sont le plus souvent accessibles par des organismes de branche (notamment l'OCAPIAT) et des opérateurs institutionnels (Dirrecte, Food in Paca, ex-CRITT) ou professionnels, qui sont mobilisés à des degrés divers, en appui ponctuel des stratégies de formation, de structuration organisationnelle et de commercialisation. L'intervention des organismes d'intermédiation, des opérateurs publics ou privés, se réalise le plus souvent par des subventions, comme l'illustre le financement public des actions de formation dont le déploiement était nécessaire au lancement de la coopérative. Le financement du dispositif local d'accompagnement (DLA) a notamment permis d'engager des actions d'accompagnement du changement sur un mode participatif (cf. *infra*, 3. *Dynamiques des ressources humaines*).

Certains appuis professionnels et institutionnels sont mobilisés autour de la fonction stratégique de la qualité, de manière informelle (cf. *infra*, 4. *Un univers normatif et réglementaire composite et exigeant*, avec les situations décrites par responsables HSSE et qualité) ou formelle. C'est le cas d'une action de formation en contrôle et analyse de l'OCAPIAT<sup>46</sup> que doivent suivre deux des trois membres de l'équipe du laboratoire. D'autres ressources, comme celles mises à disposition des adhérents par un réseau régional des entreprises agroalimentaires, sont identifiées. Le réseau Food in PACA regroupe aujourd'hui l'ARIA Sud, le CRITT agroalimentaire PACA et l'IFRIA Sud PACA.

*« Ils sont là à notre disposition pour des questions-réponses, c'est-à-dire des fois si on a une question sur un étiquetage, donc ils vont pouvoir nous aiguiller, et après ils peuvent faire carrément des accompagnements sur un projet, je sais pas, on ferait pas de bio par exemple on voudrait se lancer dans le bio, ils peuvent nous faire un projet d'accompagnement, on veut devenir certifié, avoir une autre certification, ils vont nous faire un projet d'accompagnement. Et l'intermédiaire, l'intermédiaire ce sont les formations comme ça sur une thématique, où c'est une journée de formation, alors là c'était avec un intervenant extérieur et puis là on prévoit aussi de faire une formation HACCP, donc pareil elle doit venir sur place regarder, voir ce qui lui paraît incohérent par rapport à la sécurité du produit et puis faire... la formation, baser la formation sur ce qu'elle a vu. C'est plus percutant pour les gens. »* (Louise, responsable qualité.)

Dans l'un des entretiens, l'adhésion à des organismes patronaux, comme le groupement des organismes employeurs de l'économie sociale (GOEES) ou le STEPI (« syndicat des thés et plantes à infusion ») ne se fait pas sans soulever une tension entre les valeurs de la coopérative et l'inscription de ces organismes dans le fonctionnement de l'économie dominante. Selon l'interprétation que l'on peut faire des propos d'un membre du comité de pilotage<sup>47</sup>, une approche circonspecte des avantages qu'il serait possible d'en retirer sur le plan de la stratégie commerciale semble de rigueur. Bref, il semble possible de parler d'une appropriation de nature diffuse des appuis que peuvent apporter de tels organismes professionnels ou institutionnels.

<sup>45</sup> L'approche des écosystèmes coopératifs territorialisés, notion marquée par un emprunt partiel de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération à l'écologie, pose l'hypothèse que « le principal défi à relever à l'échelle des territoires infranationaux est la capacité à penser et mettre en œuvre une articulation entre un modèle de développement répondant aux défis écologiques, économiques et sociétaux du territoire ; et l'émergence d'un nouveau modèle économique au niveau de l'entreprise, quel que soit son statut (...) là ou se crée une part importante de la valeur » (ADEME, ATEMIS, Du Tertre, C., Vuidel, P. & Pasquelin, B., 2019).

<sup>46</sup> OCAPIAT est l'opérateur de compétences (OPCO) pour la coopération agricole, l'agriculture, la pêche, l'industrie agroalimentaire et les territoires. Il regroupe une cinquantaine de branches, dont celles des « cinq industries alimentaires diverses » (IDCC 3109) dont relève la coopérative.

<sup>47</sup> Le comité de pilotage est l'instance décisionnelle du quotidien, rendant compte et présentant ses propositions de décisions à prendre sur le plan politique, économique, technique ou social au conseil d'administration de la coopérative qui en a désigné les trois principaux membres.



## 1.4 La place de la commercialisation et de l'approvisionnement dans le Projet alternatif à la fermeture d'Infuz<sup>48</sup>

L'exercice d'une solidarité, émanant à l'échelle nationale de collectifs divers (syndicaux, politiques, culturels...) et de consommateurs qui partagent des valeurs communes, apparaît constitutif du modèle productif de la coopérative. Cette solidarité active s'est d'abord réalisée sous la forme des ventes militantes des tisanes produites dans l'usine occupée, au moment de la lutte contre la fermeture du site à partir de 2011, et par des « cueillettes solidaires » dans une zone de production traditionnelle du tilleul peu éloignée, afin d'approvisionner la ligne de production.

Comment la solidarité s'est-elle instituée comme canal de commercialisation ? Après la reprise de l'activité en 2014, une association créée pour assurer une continuité de gestion des actifs possédés par le comité d'entreprise de l'ancienne entreprise passe le relais en 2016 à une nouvelle association. Celle-ci assure, pour la marque de la coopérative (thés, tisanes et produits dérivés), le développement des initiatives de ventes militantes (congrès syndicaux et politiques, événements et salons de l'économie sociale) et, à partir de 2017, la vente en ligne. Son rôle ? Comme l'exprime le premier président de l'association en 2017, « *ce circuit alternatif a du sens et il peut rendre la coopérative moins dépendante de la grande distribution* » (presse nationale). En effet, la contribution économique de cette coopératrice singulière, car l'association est le 39<sup>e</sup> sociétaire de Belété, est significative : près de 10 % du CA de Belété est assuré en 2021 par les ventes réalisées par l'association, malgré un tassement des initiatives militantes provoqué par la crise sanitaire. L'enjeu est pourtant, selon le président de la coopérative, l'extension d'un réseau national de référents pour développer celles-ci. La création d'associations « sœurs » dans deux départements en 2020 et 2021 se révèle donc un important levier de déploiement.

Les cueillettes solidaires et les récoltes du tilleul, qui ont été organisées par un syndicat des producteurs de tilleuls, puis par des bénévoles, retraité·es pour la plupart, parfois habitants de la principale zone de production, représentent un autre volet d'activités de soutien à Belété dans l'économie solidaire, marqué par un principe de coopération. La récolte, qui contribue à une part croissante de l'approvisionnement de la ligne de conditionnement et aux stocks, est réalisée en partie depuis 2014 par un groupe extérieur de bénévoles, motivés par les valeurs sociales et politiques qu'ils partagent avec le projet sociopolitique des coopérateurs. Mais ces contributions à la production d'une filière que l'on peut qualifier d'agroécologique ne peuvent suffire, d'autant plus qu'elles sont sujettes à des aléas personnels comme en 2022 où le groupe n'a pas pu se constituer. La solution retenue pour fournir la coopérative en quantité suffisante et qui consiste à offrir au public d'une association d'insertion localisée dans la zone de production la possibilité de participer à la cueillette et de recevoir en contrepartie une gratification financière a joué alors un rôle essentiel. En juin 2020 (dans le cadre d'une observation participante), cinq bénéficiaires des services de l'association (entre 20 et 35 ans) avaient déjà pu contribuer à la récolte, dont deux ayant déjà une première expérience dans l'activité et l'un ayant même été salarié à la saison précédente. Mais le coût salarial s'était avéré trop élevé par rapport au prix de revient de la récolte et l'emploi n'a pas pu être reconduit sous modalité saisonnière, le département ne répondant pas favorablement à la demande déposée sur un appel à projets pour l'ESS. Pour ce public éloigné de l'emploi, il s'agit « *de [leur] mettre le pied à l'étrier ou de créer une opportunité de valorisation personnelle* » (administrateur de l'association d'insertion). Or, l'organisation de l'approvisionnement qui repose en 2022 sur l'engagement actif d'un très petit nombre de retraité·es bénévoles estimant arriver au terme de la « *belle aventure de la cueillette solidaire* », va devoir être repensée en donnant à certains coopérateurs un rôle beaucoup plus important qu'aujourd'hui. La transmission des savoirs de la cueillette du tilleul et l'adaptation de la fonction Achat de la coopérative à l'évolution des acteurs du territoire représentent des enjeux cruciaux.

<sup>48</sup> Titre du document interne fondateur, 2010.

### **Focus sur la cueillette du tilleul. Quel rôle la formation peut-elle jouer dans la transmission des savoirs traditionnels en agroécologie ?**

Des contrats de saisonniers ont pu aussi être proposés aux stagiaires d'une formation en cueillette du tilleul dispensée par un organisme régional qui a ouvert une formation en 2018. Une autre de ces formations (en lycée agricole et en partenariat avec un organisme privé, à l'initiative de la Région) qui dure une journée se déroulait début juin 2020, au moment de la cueillette. Mais la présence à cette période précise dans cette formation de personnes mises en mesure de produire réduit la mobilisation de celles-ci dans la cueillette. Retenons que des formations sont présentées par des organismes pour assurer au devenir de la filière les compétences adéquates. L'idée d'un partenariat entre syndicat et organismes de formation a été un temps en réflexion. Des stagiaires seraient accueillis au moment de la cueillette chez les adhérents, sur des actions inscrites au plan régional de formation, l'objectif étant de rendre autonomes les cueilleurs dans la taille et l'élagage pour favoriser la stabilité de la qualification nécessaire à la pérennité des emplois. Cette problématique de la formation nous paraît rejoindre celle des dynamiques des relations sociales liées à la culture du tilleul, qui est analysée par J.-M. Robert (2017), dans la partie conclusive d'une enquête ethnologique exhaustive. Elle expose notamment que : *« n'héritant pas directement de la ressource écologique, ni des savoir-faire locaux, ni des représentations désenchantées, les cueilleurs actuels se fabriquent des manières de faire nouvelles, porteuses à la fois des valeurs du passé et de nouvelles perspectives quant à la place et à la valeur du tilleul. »* Elle montre aussi que *« le développement d'un marché en tilleul biologique initié par de nouveaux négociants porte aussi d'autres perspectives par la mise en place de modes de contractualisation plus pérennes »*.

Il convient enfin d'évoquer les perspectives de développement d'un pôle de l'ESS sur le site de l'usine sur la base d'un partenariat à l'initiative de la coopérative acté à l'été 2022 avec un groupement de mutuelles. L'emprise des activités ne se faisant pas sur la totalité de la surface du site, il est apparu opportun aux coopérateurs de poursuivre des relations nouées depuis le conflit avec la Firme afin de permettre la réalisation de projets en ESS présentés par ces mutuelles ou par la coopérative sur des espaces de travail industriels ou tertiaires. Ce partenariat se fonde sur une coopération réciproque, ayant déjà résulté dans l'apurement d'une importante dette locative auprès de la collectivité territoriale propriétaire du site depuis son abandon par la Firme. Des solutions dans la structure des coûts de la coopérative, par exemple permettant son autonomie énergétique envisagée dans un projet d'installation solaire photovoltaïque, pourraient ainsi être financées dans ce cadre.

Pour résumer, l'intégration des activités sous forme de filières locales est contrariée par les impératifs de revente de la production à la grande distribution dont la logique de rentabilité impose des contrats léonins, et par des conventions d'emploi défavorables à l'économie solidaire. Des opportunités pour établir une trajectoire économique vertueuse en termes de coopération se réalisent pourtant à travers l'alliance d'acteurs, relevant de l'ESS pour une partie d'entre eux (associations de diffusion constituées en réseau, coopératives agricoles, syndicats de producteurs, association d'insertion) sur des fonctions majeures de l'activité agroécologique. D'une part, il s'agit de l'exploitation et du développement de filières d'approvisionnement et de transformation en circuit court de plantes aromatiques qui permettent l'exclusivité en origine France des matières premières. L'une des filières révèle des enjeux importants de professionnalisation de certaines activités écologiques de production. D'autre part, la distribution associative des produits de la marque Belété contribue à une part significative des bénéfices de la coopérative.

## 2. L'écologisation du travail en dynamique

### 2.1 La dynamique des professionnalités ouvrières

Les dynamiques d'écologisation du travail trouvent leurs sources avant la création de la coopérative et s'inscrivent dans les parcours professionnels, individuels et collectifs, et la trajectoire industrielle de l'usine. La première de ces dynamiques est ancrée dans la professionnalité des ouvriers aromatisateurs, unique en Europe dans la Firme possédant l'usine, qui a été façonnée dans les savoirs informels et l'expérience d'un rapport sensible aux mélanges de matières premières naturelles et à leurs effluves odorants. Appliquant les recettes des mélanges conçus par une laborantine de génie, les aromatisateurs ont exercé leur savoir-faire jusqu'aux années 2000.

*« Nous... on était un peu à part là-bas [...] Il y avait qu'une seule aromatisation [pour la Firme], c'était nous. Et étant donné en plus que le travail nous plaisait à tous, parce que... il y avait l'informatique, il y avait cette création. Et puis c'était grand, c'était physique, on montait... [gestes décrivant l'étendue des installations]. On prenait du plaisir à venir travailler. Comparativement au gars qui était sur machine où c'est la machine qui te gère alors qu'aux matières premières, c'est nous qui gérons la machine [...]. Il y avait des pétales de rose et il y avait des bleuets, il y avait de la calendula, il y avait des fleurs pour... bon ça, c'était pour faire joli surtout dans... ce qu'on appelle le thé en vrac. On travaillait avec des matières premières, des vraies matières premières [...]. On n'appuyait pas sur un bouton et puis le truc se faisait, parce qu'il fallait trois quarts d'heure pour créer 300 kilos de produits. Mais durant ces trois quarts d'heure, en fonction de l'hygrométrie, en fonction de la qualité du produit, en fonction aussi du mélange, s'ils étaient en début de quart ou au milieu, etc., il fallait constamment intervenir pour avoir ensuite un produit qui soit toujours conforme aux standards. Donc on avait besoin des contrôles olfactifs, des contrôles tactiles, des contrôles visuels. Puis après, des contrôles en laboratoire, de granulométrie ou d'hygrométrie. Mais vraiment... là... on touchait notre produit quoi. Et c'était de la cuisine [...]. Il y avait aussi ce truc de créer, de créer quelque chose, de cuisiner. » (Alain, opérateur.)*

Cette citation explicite une professionnalité ouvrière qui mobilise une technique intervenant sur des éléments sensibles de matières naturelles. Elle n'est pas exempte d'un savoir-faire de prudence qui a pour objet la santé et la sécurité (Cru, 2015 ; Séchaud, 2019). Les mobilisations des salarié.es pour le droit à la santé dans le travail, au travers des conflits qui ont éclaté, d'abord autour de l'usage de l'aspartam, un édulcorant de synthèse à fort pouvoir sucrant, puis de celui d'arômes de synthèse, sont inscrites dans les mémoires. L'opposition à l'aspartam introduit dans certains mélanges, peu avant les années 2000, a mené à un arrêt de travail qui a contribué au retrait de la substance<sup>49</sup>.

*« On est monté plusieurs fois au créneau sur ça. La première fois, c'était quand ils ont eu l'idée de mettre l'aspartam [...] dans nos produits. Donc en travaillant, on a vite réalisé qu'en fait en faisant ça... même après la douche, on était encore sucré. Donc au début c'est rigolo, mais bon. Et puis un goût de sucre énorme dans la bouche. Donc on a commencé à se renseigner [...] on a pris toutes les informations et qui disaient que l'aspartam... c'est pas trop bon pour la santé non plus. Et on a demandé à avoir une réunion avec le directeur. Bon évidemment il n'avait jamais le temps donc on a arrêté la production. Ça a duré deux jours et il a pu dégager du temps. » (Alain, opérateur.)*

Un second conflit, provoqué par l'introduction des arômes chimiques de synthèse remplaçant les arômes naturels a déclenché une opposition des représentants du personnel et une prise de conscience collective. L'opposition syndicale développe sur trois axes le refus du projet de changement de procédé : *primo*, celui-ci conduit à une dégradation de la qualité des produits pour les consommateurs ; *secundo*, les emplois de fabrication sont menacés en tant que tels par la déqualification ; *tertio*, la levée d'une barrière technologique (*Infuz* ayant le monopole du procédé d'aromatisation naturelle) est manifestement une erreur stratégique au

---

<sup>49</sup> L'autorité européenne de sécurité des aliments (EFSA) réaffirme que tout risque associé à l'aspartam a été examiné par des instances scientifiques du monde entier et que la dose journalière admissible actuelle assure la protection des consommateurs (source : [www.cancer-environnement.fr](http://www.cancer-environnement.fr), Centre Léon Bérard, Centre de lutte contre le cancer, établissement privé à intérêt collectif). Nous n'avons pas connaissance d'évaluation sur la santé des travailleurs qui se trouvent en présence de volumes conséquents de cette substance.

niveau économique<sup>50</sup>. Une fois le procédé adopté (les représentants du personnel n'ayant que voix consultative pour s'y opposer), la découverte des pictogrammes indiquant un danger mortel pour la santé et un danger toxique pour l'environnement (par pollution aquifère toxique pour le vivant) apposés sur les bidons d'arômes synthétiques (à l'état liquide pour tapisser l'intérieur des boîtes en métal vendues au consommateur et à l'état solide pour parfumer les mélanges) par les salariés va conduire à une réaction immédiate du CHSCT qui contraindra l'employeur à adopter des mesures de protection, notamment par le port de masques respiratoires<sup>51</sup>. Mais le mal était fait, aboutissant à l'éviction d'un savoir-faire de métier.

*« On est passé d'une cuisine à une bétonnière : bouton rouge, bouton vert. C'est-à-dire toute la spécificité qu'on avait, tout le savoir-faire ne servait plus à rien puisque c'était... du mélange de thé avec des billes synthétiques. Du mélange qui se fait en cinq minutes. Il y a pas de création quoi. On mélange des billes et du thé. Dans le produit synthétique, tu as l'arôme qui te prend dans la gorge. Tu gagnes parce que c'est moins cher. C'est [un] arôme synthétique. Mais ça te permet aussi, [si] tu fais un tilleul citron, tu vas sentir le citron, tu le sens pas le tilleul. Donc du coup tu peux prendre un tilleul de moindre qualité. Quand tu fais un tilleul citron sur le naturel, tu peux pas tricher. » (Alain, opérateur.)*

Les relations directes entre santé dans le travail, travail bien fait, santé et qualité pour le consommateur ainsi mises en évidence, vont non seulement marquer les esprits par le truchement de l'action collective, mais aussi annoncer une lutte majeure à venir et, ce faisant, influencer sur un des choix fondateurs du « projet alternatif ». Le rejet syndical du procédé d'aromatisation chimique précède en effet de quelques années l'annonce de la fermeture du site et la délocalisation de la production, annonce qui donnera lieu à un conflit d'où les ex-Infuz ayant lutté plus de 3 ans sortiront victorieux en récupérant leur outil de production et en gardant leur emploi. Les valeurs et les objectifs de leur lutte deviennent prégnant dans la culture de la coopérative : préservation de l'emploi, relance économique, maintien du savoir-faire et professionnalisation.

Avant de fonder la coopérative Belété, les ex-Infuz avait conçu leur projet sur deux piliers. L'un, inspiré de la culture syndicale<sup>52</sup>, doit instituer une organisation démocratique (« travailler sans hiérarchie, sans patron, sans garde-chiourme, sans chef », technicien de maintenance, 60 ans, syndicaliste ayant été nommé président de la coopérative lors de sa création). Le versant sociopolitique de ce projet se traduit par une gouvernance collégiale instituée par trois cercles décisionnels concentriques. Le modèle est relativement simple : un comité de pilotage (trois membres permanents et des membres ponctuels) prend et propose les décisions politiques, économiques, techniques et sociales nécessaires pour le fonctionnement quotidien, le conseil d'administration désigne les membres permanents du comité de pilotage, lequel y rend compte, et l'assemblée générale demeure souveraine. L'autre pilier du projet est la relance d'une filière française de plantes aromatiques et médicinales, qui figurait déjà parmi les revendications initiales de l'opposition à la fermeture.

*« Le premier document qu'on produit fait quatre pages [...] c'est trois mois après l'annonce du projet de fermeture, on est dans le combat juridique avec la Firme sur le PSE, on commence à mettre un certain nombre de choses en place. Donc on décide de faire ce quatre pages-là [...], grosso modo il y a deux pages pour montrer que l'entreprise est rentable, il n'y a rien qui justifie économiquement sa fermeture et deux pages pour commencer à lancer la relance de la filiale des plantes aromatiques et médicinales en France et tout un tas de choses. » (Guillaume, membre du comité de pilotage.)*

## 2.2 La dynamique de la production éconaturelle

Cette revendication va étayer le retour, avec la coopérative, à une production employant exclusivement des matières premières naturelles, en partie issues de l'agriculture biologique et elle donne son origine à la seconde dynamique d'écologisation du travail. Ces choix ont été déterminés par le rejet de l'utilisation de

<sup>50</sup> En effet, la Firme perdra 20 % de son chiffre d'affaires à la suite de la l'adoption d'un procédé largement répandu parmi ses concurrents (entretien coopérateur).

<sup>51</sup> Réaction qui ne serait plus permise aujourd'hui sous cette forme du fait de la suppression des CHSCT par les ordonnances en 2017.

<sup>52</sup> Celle de la CGT, syndicat très largement majoritaire à Infuz et dont les premiers militants comptent aujourd'hui parmi les pilotes de la coopérative.

produits de synthèse<sup>53</sup> qui avait été unanime parmi l'ensemble des salariés-es, a fortiori celles et ceux mobilisé-es dans le conflit. Dans le vaste répertoire d'actions militantes qui a été déployé au cours de celui-ci, la cueillette, le conditionnement et la vente militante de sachets d'infusion de tilleul de qualité supérieure sont devenus à la fois des vecteurs de communication pour populariser une lutte parfois désignée comme celle du « pot de thé contre le pot de fer », un moyen pour obtenir des ressources financières indispensables à la poursuite de la mobilisation et prouver les capacités de fonctionnement de l'usine autogérée. L'expérience des LIP est inspirante.

*« Alors, l'objectif, c'était de produire, vendre, se payer. C'était comme ça qu'ils [les LIP] avaient imaginé la chose, et nous, on a fait à peu près la même chose sur cette inspiration-là, quand on a fait la production militante. Parce que pendant la lutte, on a voulu démontrer à l'extérieur qu'on était capables de faire tourner une usine. Et donc, c'est là qu'on est allé chercher le tilleul, pour faire de la production, et après vendre, sur notamment les réseaux militants, et à la fête de l'Huma aussi. Donc voilà. C'était un petit peu la démonstration que les salariés pouvaient démarrer l'usine et pouvaient faire vivre, pouvaient gérer. » (Jo, premier président de la coopérative.)*

La dynamique d'écologisation façonne désormais la trajectoire de Belété et, ce faisant, les parcours professionnels et les activités de travail. Elle apparaît intrinsèquement liée au choix des pratiques autogestionnaires qui sont institutionnalisées sous la forme coopérative.

*« Quand on a dit "on récupère l'outil industriel, on redémarre sur la marque Belété", c'était une évidence, on repartait en arômes naturels [...]. Il n'y a pas eu de débat là-dessus. » (Guillaume, actuel président de la coopérative.)*

Les parcours des ouvriers aromatiseurs, demeurés en activité sur les lignes de conditionnement, ont cependant dévié de leur chemin depuis que l'aromatization naturelle des matières premières est sous-traitée au risque de la déperdition de leur savoir-faire.



© Frédéric SÉCHAUD



© Frédéric SÉCHAUD

Atelier matières premières et opérateur ; ouvrier aromatiseur, expliquant le fonctionnement du mélangeur restant. On devine sur la photo de gauche les emplacements des machines qui ont été retirées par la firme.

*« Du coup, on fait le tour de l'usine, puisqu'on a occupé, je vais voir des cartons avec la croix, la tête de mort et là, je regarde ma collègue. "C'est quoi ça ?" Elle me dit : "Mais ce sont les arômes", puisqu'elle était plus ancienne que moi, moi, j'étais que novice. "Ce sont les arômes de quoi ?" Elle me fait : "T'as vu les billes blanches, ceux qui sont dans les sachets et tout, là ? [...] C'est artificiel, c'est chimique." Là, je fais (juron) j'ai bu 50 verres par jour, au lieu de recracher, j'avalais parce qu'on vous dit, à dose minimale, rien ne peut nous arriver, OK, mais j'en bois 50 par jour, je rentre chez moi, je prends un yaourt et arôme artificiel, je prends ci, il y a un arôme artificiel, je mets du déo, il y a un arôme artificiel... Je réalise que c'est chaud, chaud pour moi et chaud pour les consommateurs, ils consomment un sachet, ça va. Moi, c'est à force. Je pense que, à force, on peut pas s'étonner des cancers. » (H.).*

<sup>53</sup> Rejet auquel ont pu se rallier des salarié-es en dehors de la production, comme cette ouvrière de 45 ans, déléguée syndicale devenue assistante comptable dans la coopérative, qui fut un temps gouteuse au laboratoire d'Infuz.

Le rétablissement d'un atelier de transformation des matières premières reste néanmoins présent dans l'horizon d'attentes des coopérateur·rices et figure explicitement dans leurs objectifs à la différence de la ligne de coupe qui n'a pas vocation à être ré-internalisé<sup>54</sup>. Ce choix est aussi explicitement rapporté à un gain environnemental en termes de réduction des externalités (la coupe au plus près de la récolte réduit les transports routiers des matières premières vers l'usine).

*« Donc la ligne de coupe je ne pense pas... il n'y a aucun intérêt pour nous de la remettre en place maintenant qu'on voit comment ça fonctionne. Par contre, relancer l'atelier des matières premières et on a les équipements moyennant des investissements, parce qu'il y a des investissements à faire dessus ça n'a plus tourné depuis 2010, même si nous on fait tourner l'équipement sur certains aspects, il n'y a pas de gros investissement à faire, mais il y en aura quelques-uns, oui ça reste une des priorités qu'on aura derrière. »* (Guillaume, actuel président de la coopérative.)

Bien que les aromatiseurs maintiennent quelques activités ponctuelles de mélange et d'homogénéisation, l'abandon par la Firme du procédé d'aromatisation naturelle et la mise en sommeil de l'atelier de transformation de matières premières a donc retiré aux activités de fabrication emblématiques de l'usine leur principal caractère écologique. Mais avec la mise en œuvre de son projet, la coopérative s'est engagée dans une recomposition du travail à visée écologique. Quelles activités de travail, et quelles compétences, sont-elles affectées ?

## 2.3 Quelles compétences dans une production éconaturelle ?

La dynamique d'écologisation donne à voir un renouvellement ou un développement des compétences dans des fonctions distinctes de la coopérative, où sont à l'œuvre des transformations et des variabilités des activités de travail. En premier lieu, on l'a vu, la création de différents circuits d'approvisionnement en matières premières issues de l'agriculture biologique et d'origine française entraîne le développement d'activités dédiées de la fonction Achats dont certaines contribuent à la redynamisation de certaines filières de production. Le cas du tilleul est particulièrement représentatif de cette logique. En second lieu, l'activité des opérateurs de ligne de conditionnement comprend un grand nombre de tâches qui donnent lieu à des manutentions régulières de matières et de consommables. C'est donc ici que la problématique écologique du tri et du recyclage s'exprime de la manière la plus intense.

### *En fabrication, les écogestes industriels du tri et du recyclage*

Un premier ensemble de tâches écologisant porte sur le recyclage des emballages des consommables qui sont mis de côté pour, autant que faire se peut, être réemployés dans les petites expéditions de VAD par l'association. Le second concerne les tâches de contrôle sur les sorties des machines de conditionnement qui génèrent fréquemment des défauts. En ce qui concerne leur intervention sur les sachets et les boîtes (et non sur la machine elle-même dont ils assurent un premier niveau de maintenance) et pour éviter de retirer de la distribution un trop grand nombre de produits, les ouvriers effectuent des opérations de contrôle et de tri à différents moments des sorties de machine ou de ligne (c'est-à-dire sur les convoyeurs), donnant lieu soit à des reconstitutions de boîtes soit à des rebuts. Ces tâches exigent d'importantes capacités de concentration mentale comme visuelle et une rapidité d'exécution, et ont des conséquences en termes de fatigabilité.

*« Quand une boîte est éjectée, ça peut être pour plusieurs choses. Elle peut être éjectée parce qu'elle est trop lourde, trop légère. Elle peut être éjectée parce qu'il y a une enveloppe qui est décalée ou un filtre trop court qui a été détecté par un capteur, du coup la boîte est éjectée pour ne pas que le consommateur se retrouve avec des trucs chelous, et encore, qui n'impactent absolument pas la sécurité. Logiquement les opérateurs quand ils ont le temps, parce qu'ils ne sont pas toujours en vacances sur les lignes loin de là, quand ils ont le temps ils essayent de recycler les boîtes. C'est-à-dire ils enlèvent le sachet qui est incriminé, ils remettent un sachet qui est bon, ils repèsent la boîte, il, ne la laissent pas repartir comme ça ils repèsent la boîte et là, la boîte elle passe ou elle ne passe pas ; si elle passe, elle repart en production, si elle ne passe pas là elle est éliminée définitivement, ça veut dire qu'il y a un problème plus profond. »* (Jean, responsable HSSE.)

---

<sup>54</sup> La ligne de coupe sert à préparer les matières premières pour les rendre en condition d'aromatisation et conditionnement.

Ces tâches supposent une nécessité d'adaptation à des prescriptions de tri et de recyclage changeantes.



Poubelles de tri sur la ligne et leur usage.  
La photo de droite montre le geste consistant à séparer la matière du sachet.

Comme les débats qui ont accompagné de récents changements dans l'organisation du tri le démontrent, cette adaptation s'exerce dans le registre de la subjectivité du travail.

*« Là il y avait un petit tollé au niveau de la production parce que du jour au lendemain on passe d'un sac vert, un sac bleu, un sac jaune, un sac blanc et un sac noir, où les mecs prennent l'habitude de tout trier et ils se disent c'est bon je trie, donc tout ce que je trie va aller vers la bonne filière, ce qui n'était pas le cas, parce qu'il faut savoir qu'avec notre ancien prestataire même ce qui était en benne carton partait parfois à l'enfouissage, raison pour laquelle je n'arrivais pas à ces fameux 65 %<sup>55</sup> ; et là je n'ai jamais compris pourquoi. Avec 13 recyclages, on a un premier tri qui est fait ici, donc on trie encore nos cartons et nos matières plastiques, et après tout le reste en sacs poubelle. Ici ils ne comprenaient pas. Ils me disaient, on avait six sacs, on n'en a plus que trois, on trie moins, ça veut dire qu'on trie moins, ça veut dire qu'on ment aux personnes à qui on vend notre produit en disant qu'on est écoresponsable. Je leur ai dit non parce qu'il y a un deuxième tri qui est fait sur leur site à Vitrolles et surtout c'est que les produits partent en valorisation énergétique et ne partent plus en enfouissage. » (Jean, responsable HSSE.)*

La situation rapportée par le responsable hygiène, sécurité, sûreté, environnement (HSSE) permet de faire l'hypothèse qu'une certaine forme d'écosensibilité est ancrée dans les représentations du travail bien fait.

*« Ça m'avait semblé facile à appréhender le fait qu'au lieu d'avoir six sacs il n'y en avait plus que trois, ça me semblait facile, mais en fait finalement non. Il y avait un risque, si on peut appeler ça un risque, de dépenser un peu moins d'argent sur la prestation annuelle, et surtout il y avait une volonté d'avoir un taux de revalorisation et de recyclage le plus élevé possible. Et je me suis appuyé pour faire ça sur les paroles des mecs qui me disent, c'est important pour nous que les gens pensent qu'on fait attention à l'environnement ; du coup j'ai pris ça comme excuse pour leur balancer ça. J'ai vu que c'était un flop complet, plusieurs sont venus me voir en me disant, attend, mais comment ça se fait, on avait six sacs on n'en a plus que trois, ça veut dire qu'on va polluer plus, ça veut dire qu'on recycle moins. Donc je suis allé voir tout le monde en leur distribuant les tracts que je n'ai plus, en disant voilà la nouvelle réglementation, maintenant on va faire ça, mais ne vous inquiétez pas il y a un second tri qui va être fait sur centre qui va nous permettre d'améliorer notre taux de recyclage et de valorisation. » (Jean, responsable HSSE.)*

Il n'est pas toujours possible de démêler les fils du rapport subjectif à l'organisation de la coopérative libérée de la hiérarchie managériale, de ceux noués par chacun envers le caractère écologique du projet. L'organisation du travail donne la possibilité de réaliser des améliorations dans l'entreprise à travers la

<sup>55</sup> Taux de valorisation.

coopération et la concertation des salariés entre eux, ce qui, selon un opérateur, est facilité par l'absence d'organisation « linéaire » (au sens de « hiérarchique » ou de « verticale »). La remise en service de manière plus appropriée à une logique de recyclage et d'économie de ressources d'une « recycleuse » d'avant la coopérative est à ce titre exemplaire. Cet appareil, qui produit la matière servant à nettoyer les machines ensacheuses entre deux productions à partir du recyclage de sachets défectueux, a été amélioré pour permettre la récupération des big-bags sur l'initiative de cet opérateur. Il a sollicité des collègues pour monter un cadre et adapter d'autres fonctionnalités. Cette initiative n'a pas fait l'objet d'ordre de travaux : son aspect utile et l'absence d'effets indésirables sont apparus évidents à tout le monde. Pourtant, les enjeux écologiques ne sont pas systématiquement rapportés à la forme d'organisation. Du moins, pas pour tous.

*« C'est pas tant l'organisation de l'entreprise qui amène à avoir cette réflexion-là, parce qu'une autre entreprise avec une organisation différente pourrait avoir une sensibilité sur la partie écologique. »*  
(Guillaume, actuel président de la coopérative.)

Cette subjectivité écologique se traduit dans une écosensibilité elle-même instituée par des outils de gestion (charte du développement durable, projet d'entreprise). En rapport avec la fonction dédiée à sa diffusion et à sa mise en œuvre (en HSSE), cette écosensibilité est le plus souvent exprimée en fabrication en rapport avec les écogestes industriels du tri et du recyclage, et ce dans le contexte, nouveau, d'une entreprise dont les salarié·es sont propriétaires.

*« Et qu'on faisait pas avant. Parce que c'est nous. Alors, c'est vrai que dans le premier truc, c'est monétaire. Et après, forcément quand tu fais des économies... en termes de quantité de matière première, d'emballage, etc., quelque part c'est écologique puisque tu vas pas les racheter, etc. Sur... l'électricité, etc., les trucs qu'on applique à la maison en fait on les applique ici. »* (Alain, opérateur.)

L'écosensibilité appartient au registre des valeurs communes et culturelles, y compris familiales.

*« Après j'aurais tendance à dire sur le collectif ce n'est pas forcément homogène, je pense qu'il y en a qui sont très sensibles à ça pour diverses raisons notamment je vois ceux qui ont de jeunes enfants qui sont plus sensibles que d'autres, d'autres un peu moins, ils sont très actifs d'autres un peu moins ; mais globalement majoritairement on n'a pas de souci avec ça, à chaque fois qu'on a mis en place des choses recyclage, etc., c'est plutôt bien respecté, il n'y a pas de mauvaises dérives. »* (Guillaume, actuel président de la coopérative.)

La création de la coopérative institue un tournant écologique pour ses salariés. Un opérateur donne une valeur particulière au fait que la production de l'usine s'est largement décarbonée au regard des pratiques antérieures de la Firme qui, pour réduire ses coûts, avait délocalisé la production d'une marque uniquement distribuée en France à plus de 1500 km du site, à l'extérieur des frontières. Désormais, l'écosystème coopératif se trouve donc à la croisée des chemins en étant confronté à deux facteurs d'opportunités. Le premier se rapporte aux effets de la création d'un pôle ESS sur le site de l'usine en ce qui concerne le développement de la fabrication pour la marque Belété et une éventuelle diversification. La dimension écologique ne paraît pas absente de ces opportunités avec par exemple la question de la reprise des activités d'un ESAT sur le site qui pourrait se poser, même si des avis divergent.

*« En fait l'idée qu'on avait avec l'ESAT, et qu'on a toujours [...] s'il n'y avait pas eu la crise sanitaire, ils seraient encore là, avec évidemment après un plan d'affaires à construire et il fallait économiquement que ça tienne. Mais l'idée c'était qu'on ne perde pas d'argent, pas forcément qu'on en gagne, si on pouvait en gagner tant mieux, mais ce n'était pas l'objet. L'objet c'est qu'ils soient chez nous et notamment, par exemple, par rapport à l'optimisation des matières premières. Ce qu'on disait, c'est que ça soit, soit en recyclage, soit en récupération de la matière première. Soit en recyclage on faisait les packs écorecharge de 90 mousselines ; à partir du moment où, ce qu'ils font eux fait que ça ne coûte pas plus cher que si on doit racheter de la matière première, on le fait. On rachète pour 1000 € de matières premières ou que ça soit les 1000 € qu'on paye à l'ESAT pour recycler ça, du coup ça évite de faire des déchets on est bien dans l'écologie et puis on fait travailler... ça a du sens. »* (Guillaume, actuel président de la coopérative.)



Les perspectives d'un pôle d'OESS pourraient aussi créer des opportunités pour relancer le second élément du projet (le premier, réalisé étant une fabrication éconaturelle).

« Relancer l'atelier des matières premières, et on a les équipements moyennant des investissements, parce qu'il y a des investissements à faire dessus, ça n'a plus tourné depuis 2010, même si nous on fait tourner l'équipement sur certains aspects. Il n'y a pas de gros investissement à faire, mais il y en aura quelques-uns, oui ça reste une des priorités qu'on aura derrière. » (Guillaume, actuel président de la coopérative.)

Enfin la réorganisation de l'interface-récoltant, voire son intégration dans la fonction commerciale de la coopérative, représente un enjeu de court terme (cf. *supra*, 1.). La prégnance des valeurs écologiques et sociales de la coopérative laisse supposer le renouvellement des pratiques écologiques dans différents domaines d'activités. Il pourrait en résulter des besoins de formation et de recrutement, à déterminer en fonction des anticipations des parties prenantes. Peut-on alors dire que l'écologisation est seulement une question de compétences ? Pris au pied de la lettre, la notion de compétence reste d'un usage peu heuristique, sauf pour caractériser des compétences de base.

« Je reçois une consigne. Quelle compétence je dois mettre en place pour adapter cette consigne ? Lire, savoir lire, puisque le mec en face aura fait tout son possible pour essayer de vous faciliter au maximum l'accès à cette consigne. Donc savoir lire, avoir un minimum de compréhension, je veux dire quelle compétence hormis [celles-là]... » (Jean, responsable HSSE.)

Cette remarque du responsable HSSE, à la suite de ce qui précède, nous suggère *in fine* une hypothèse de différenciation entre des compétences collectives d'ordre politique (définir et mettre en œuvre un projet écologique et social légitime, emportant le consentement), et des compétences collectives d'ordre organisationnel (écologiser une organisation du travail). Nous avons formulé l'hypothèse que les recompositions professionnelles d'une part et un travail d'organisation (De Terssac, G. 1992) intégrant une dimension écologique du travail d'autre part, influent sur la renégociation et l'appropriation d'un cadre d'emploi (recrutement, qualification, compétence, formation, politique salariale, relations sociales). Ce travail qu'a entrepris la coopérative sur les instrumentations de gestion (audit RSE, dispositif PCRH) montre que le débat des normes et critères de qualité au travail, après s'être cristallisé sur l'enjeu d'une production éconaturelle, puis, d'une certaine manière, s'être fixé dans une « charte de développement durable », est focalisé sur les relations de travail, et sur certains aspects de la politique environnementale et de la politique RH. Mais le développement de ces compétences nécessite-t-il des outils cognitifs, permettant d'apprendre à apprendre un nouveau référentiel de pratiques à partir d'une expérience de travail et d'un parcours dont on perçoit, à l'analyse, les variabilités ?

### 3. Dynamiques des ressources humaines : des ajustements progressifs pour transmettre et pérenniser le projet

Des travaux récents, menés par ailleurs, sur cette coopérative (Maisonnasse *et alii*, 2020) présentent une configuration où « l'équilibre entre horizontalité et verticalité est difficile à trouver », où les valeurs sont omniprésentes dans la délibération collective, et où l'ajustement des pratiques de GRH s'apparentent à un « processus d'apprentissage collectif singulier » (*ibid.*, p. 26-29). Pour notre part, on observe que la mise en œuvre de la GRH est travaillée par des tensions entre la volonté de transmettre les savoirs et pérenniser les valeurs du projet sociopolitique servant de point de références aux discours et aux pratiques, et le besoin d'une régulation des relations professionnelles passant par la politique salariale, la formation et les recrutements.

La coopérative a récemment mobilisé le dispositif des prestations de conseil en ressources humaines (PCRH) financé par l'État<sup>56</sup> pour amorcer la formalisation d'une politique des ressources humaines et se doter d'outils dans la gestion prévisionnelle des emplois, le développement des compétences et la politique de

<sup>56</sup> Créé en 2016, modifié par la circulaire du 4 juin 2020 dans le cadre de la crise sanitaire, ce dispositif vise à répondre aux besoins spécifiques des TPE-PME en matière de gestion des ressources humaines, par la recherche de solutions directement opérationnelles (source : site ARACT).

rémunération. Le choix de ce dispositif a été décidé à la suite d'une réflexion menée dans le cadre d'un dispositif local d'accompagnement (DLA) sur la transformation du projet de la coopérative en organisation pérenne et transmissible. Un atelier animé par des intervenantes a permis ensuite de rassembler les attentes de la majorité des coopérateurs, sondés sur la politique salariale, pour ajuster l'application du cadre réglementaire de la prime d'ancienneté, dans la perspective de la négociation d'un accord d'entreprise. Cet ajustement a été réalisé en tenant compte du contexte sociodémographique en lien avec les besoins stratégiques de recrutement, la pyramide des âges (l'âge médian est de 50 ans) justifiant « *d'anticiper et d'ores et déjà organiser et planifier le transfert de compétences* » (document interne). Les enjeux sont d'autant plus forts qu'en parallèle à cette poussée démographique rendant nécessaire l'anticipation des transmissions intergénérationnelles des savoirs et des compétences, certains salariés évoquent la possibilité d'une mobilité externe, choisie ou subie. Plusieurs ateliers ont été organisés dans le cadre de ces interventions, pour accompagner la réflexion collective, définir les actions et construire de nouvelles règles de GRH.

### 3.1. Les enjeux de la stratégie « RH » : focus

Le « projet d'entreprise Béléte » (2020-2021) issu des réflexions menées dans cet accompagnement définit une stratégie autour de plusieurs axes, qui devront être intégrés dans l'actualisation du projet global : créer un accompagnement des départs à la retraite prévoyant une transmission des compétences et une période de tuilage ; réfléchir à des conditions de recrutement respectueuses des valeurs de la coopérative ; et donner une place aux coopérateurs retraités.

À la création de la coopérative, les valeurs sociales du projet sont concrétisées dans la préservation des emplois, par solidarité avec les collègues ayant lutté pour préserver l'usine. Puis les effectifs se sont réduits progressivement avec des départs en retraite qui n'ont pas été compensés, notamment en fabrication, la situation financière de l'entreprise ne le permettant pas jusqu'à présent. Ce mouvement initial s'accompagne d'une accentuation de la polyvalence en fabrication, mais le vieillissement des ouvriers soulève la problématique de la prévention de l'usure professionnelle (voir photo ci-après). La prévention de la fatigabilité passe alors par l'attribution par rotation de postes « doux », comme l'accueil, qui permettent de la compenser. Cette mesure est toutefois plus difficile à mettre en place lors des pics de production à l'automne et en hiver et elle est perçue dans le registre de la réparation et non dans celui de la prévention primaire. La polyvalence apparaît donc comme une stratégie pour des emplois soutenables (limitant la durée d'occupation de postes à risque sur la santé), bien qu'elle soit induite par l'absence de moyens pour embaucher. La possibilité, évoquée en entretien, de recevoir le jeune public des formations en alternance se heurte à la faible densité d'établissements sur la filière, probable effet indirect de la désindustrialisation à l'échelle régionale. Pour l'heure, l'accueil d'élèves en BTS conception et réalisation de systèmes automatiques (CRSA) ou électrotechnique reste limité à de courtes visites d'étude sur machines.



© Frédéric SÉCHAUD



© Frédéric SÉCHAUD

Opérateur sur ligne, ouvrier aromatisateur.

Ces gestes et postures (changement de rouleau d'étiquettes à droite, remise en marche de la machine après maintenance), ont été notés avec une fréquence élevée au cours de notre observation.

La mobilité interne au moment de la création de la coopérative, avec quelques mouvements de la fabrication ou de la maintenance vers des postes fonctionnels (marketing/commercial, RH, comptabilité) a été un facteur de succès dans la transformation de l'organisation du travail et le lancement de la coopérative. Les actions entreprises démontrent le besoin d'une stabilisation des pratiques dans plusieurs domaines.

La détermination de la politique salariale, et plus largement, de la politique RH, s'est effectuée en deux temps : à la création, en 2014, puis au cours des années 2019-2021. Sur le plan salarial, dans le premier temps, les coopérateurs ont décidé, après plusieurs tours de débats et de délibération, de fixer une échelle des salaires limitée à trois catégories avec des écarts de rémunération réduits.

L'hypothèse que l'on peut formuler à ce stade est que le *Projet alternatif* se stabilise en mobilisant un travail d'organisation particulier, mobilisant un acteur collectif (coopérateurs du comité de pilotage et des ateliers thématiques) et que ce travail d'organisation s'appuie sur des recompositions professionnelles effectives et réussies (polyvalence, adaptabilité à différentes fonctions, autoremplacement...).

### 3.2. Valeurs communes et Charte de développement durable : une taxonomie des pratiques ?

Le projet coopératif de Belété repose sur une construction axiologique conçue sur deux plans. Le premier plan axiologique est celui des valeurs communes, sur lesquelles les coopérateurs « *se sont entendus* » (projet d'entreprise) lors des ateliers d'accompagnement. « *L'alignement* » sur les valeurs de respect (acceptation mutuelle, pour vivre et travailler ensemble selon des règles communes), de solidarité (interne et externe, « *passer par l'entraide, le partage des compétences et du travail* »), d'empathie, de responsabilité (« *être responsable* ») et de justice (équilibre entre besoins collectifs et individuels dans l'équité des personnes), devra relier les « *nouveaux et les anciens* ». Les épreuves rencontrées au cours des années passées, avec l'anxiété de la lutte, le freinage des salaires et les menaces sur l'activité dépendant des MDD, et dans la période récente de la crise sanitaire ont influencé les comportements sociaux. Les valeurs communes apparaissent donc comme autant de bornes désirables et estimables d'un champ d'expérience en devenir, mais aussi comme des garde-fous contre la désaffiliation et la perte de sens, qui peuvent se traduire par des comportements déviants au regard de la nécessité d'une cohésion entre salariés pratiquant l'autogestion.

Le second plan axiologique est celui des dispositifs formels de gestion. Certaines des valeurs du *Projet alternatif* sont formalisées par les engagements qui sont imprimés sur les boîtes de produits de la marque, de façon à rendre visible l'identité particulière de la coopérative, façonnée par son histoire particulière.

*« On dit des produits conditionnés en France en Provence. Ça, c'est pour le premier engagement. Garantis sans arômes artificiels, un approvisionnement local favorisant les circuits courts – là on parle d'approvisionnement y compris des emballages recyclables et compostables (on travaille sur des produits les plus courts possibles), puisque maintenant la seule chose qu'il y avait c'était le film qui était pas compostable et maintenant il est "home compostable". Et une coopérative française où l'humain est au cœur des décisions, ça, c'est ce côté initial. C'est ça les engagements qu'on a... »* (Guillaume, actuel président de la coopérative.)

Sur un plan formel, on verra que la dimension écologique est rendue prégnante dans le travail d'organisation à travers deux instruments de gestion : d'une part, la certification AB par Ecocert qui garantit le mode de production d'agriculture biologique (en qualité de préparateur, conditionneur et façonnier), et d'autre part, une « charte environnementale » ou de développement durable visant à « maîtriser les impacts que le site de production peut avoir sur l'environnement ». Conçue par la coopérative elle-même, cette charte décline 11 engagements à partir d'un acrostiche du mot RESPONSABLE et fixe un cadre pour des pratiques professionnelles engagées.

### Charte de développement durable (extrait)

- R** Recycler le maximum de déchets produits sur le site.
- E** Éliminer ou minimiser dans la mesure du possible l'impact de nos rejets sur l'environnement.
- S** Sensibiliser notre personnel au respect de l'environnement et à la sauvegarde des ressources naturelles.
- P** Produire en France afin de réduire le bilan carbone.
- O** Organiser le développement des compétences de notre personnel.
- N** Nouer des relations saines et durables avec nos clients et fournisseurs.
- S** Suivre et respecter les réglementations internationales de travail afin d'assurer des conditions de travail dignes et saines.
- A** Agir contre les inégalités entre les femmes et les hommes.
- B** Bénéficier d'un environnement de travail respectueux de chacun.
- L** Limiter nos prix de vente afin que tout le monde ait accès à produits bio et naturels de qualité.
- E** Encourager tous nos partenaires à adhérer à nos valeurs.

Des regroupements peuvent être réalisés pour réunir différents engagements autour des trois thématiques : environnementale, sociale et économique.

Revêtant une importance centrale dans le travail d'organisation, mais à des degrés différents, ces deux dispositifs à la fois règlent et rassemblent de manière formelle des pratiques de travail dont la mise en œuvre est examinée par des procédures d'audit particulières. Ces engagements sont-ils ancrés dans les pratiques au point de correspondre à des catégories servant à définir des activités, des formations, des sujets de délibération ? La certification bio, qui rend concrète une partie des engagements de développement durable, soutient le modèle productif à travers la définition des filières d'approvisionnement et, dans une bien moindre mesure, de circuits de distribution. D'autre part, le tri et le recyclage paraissent à la fois ancrés dans les pratiques et révélateurs d'une division sociale du travail en dépit de l'horizontalité promue par les engagements de nature sociale.

## 4. Un univers normatif et réglementaire composite et exigeant

L'activité de cette entreprise coopérative de conditionnement de thés et infusions, copacking (emballage à façon), distribution et vente est sujette à des réglementations environnementales et à des réglementations et normes spécifiquement alimentaires. Par ailleurs, son statut coopératif (société coopérative et participative de salariés ou SCOP)<sup>57</sup> sous forme de société par action simplifiée (SAS), implique une appartenance au secteur de l'ESS et donc l'attachement à des principes d'organisation participative à des fins d'utilité sociale. Il lui confère aussi des obligations, notamment en matière de répartition des résultats et de pouvoir des associés ou coopérateurs. Ce statut correspond au projet sociopolitique fondateur de l'entreprise et il se traduit par un modèle d'organisation dont on a vu les implications principales dans la gouvernance de l'entreprise, tout en soutenant la légitimité d'un discours sur « l'absence de lien de subordination » (Alain, opérateur) et « l'émancipation au travail » (Houria, aide-comptable).

Présentons le champ d'application des dispositifs de normalisation et leurs conséquences sur le plan organisationnel, pour interroger *in fine* les nombreuses implications de cet univers réglementaire dans les pratiques professionnelles.

<sup>57</sup> Loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération.

## 4.1. Une maîtrise des risques chimiques et environnementaux renouvelée, mais un régime d'autorisation des ICPE pesant et inadapté

L'entretien avec le responsable hygiène, sécurité, sûreté, environnement (HSSE) permet d'appréhender la problématique des risques chimiques et environnementaux de l'usine depuis qu'elle est une coopérative.

*« De par notre arrêté préfectoral d'autorisation, on a des prescriptions, je vais résumer parce que c'est hyper lourd. On a des prescriptions obligatoires par rapport à tout ce qui est impact sur l'environnement et par rapport aussi à la sécurité. Par rapport à l'impact sur l'environnement [...] on a des rejets atmosphériques [et] il faut qu'on sache exactement ce qu'on rejette, combien on rejette, comment on rejette et comment on fait pour maîtriser ses rejets. Pareil pour les rejets aqueux. Pareil pour la pollution auditive, parce qu'on a une pollution auditive quand même acoustique. Et pour tout ce qui est pollution olfactive et même la pollution lumineuse. Toutes ces prescriptions doivent nous obliger à mettre en place des mesures de surveillance, de contrôle, et le cas échéant des interventions techniques pour faire en sorte que ça aille mieux. » (Jean, responsable HSSE.)*

Le régime d'autorisation est non seulement très exigeant à respecter en termes de veille réglementaire (les prescriptions connaissant des changements fréquents), d'activité de contrôle et de maîtrise des risques, mais aussi très onéreux, l'analyse mensuelle obligatoire des rejets atmosphériques coûtant par exemple plus de 2000 € pour quelques minutes de mesures. Or le classement en ICPE du site a été réalisé à l'époque où l'usine appartenait à la Firme et lorsque le parc des machines était intégralement exploité (il ne l'est qu'à 20 % aujourd'hui) et le volume d'activité était 10 fois supérieur. Le changement de régime réglementaire s'avère donc un enjeu économique et organisationnel évident<sup>58</sup>.

*« Je suis en train de monter un dossier actuellement pour être déclassé, pour passer d'autorisation à déclaration, parce que le volume d'activité par rapport à l'époque d'Infuz est beaucoup, beaucoup plus bas, nos rejets dans l'environnement sont beaucoup plus bas. Ils sont beaucoup plus maîtrisés puisqu'à l'époque ils n'en avaient rien à faire. Maintenant ils sont maîtrisés sur plusieurs points [...] c'est pour ça avec l'inspecteur des installations classées, on s'est dit "là ça ne sert à rien de tourner en régime d'autorisation" et essayer de monter un dossier pour passer en déclaration, dossier que j'envoie aujourd'hui d'ailleurs. » (Jean, responsable HSSE.)*

L'élimination drastique des produits les plus néfastes et toxiques (notamment de type CMR) hérités de la Firme et leur remplacement par d'autres produits constitue une étape récente, mais décisive, de la maîtrise des risques chimiques et environnementaux. Certaines ressources institutionnelles sont identifiées et utilisées à bon escient.

*« À l'époque d'Infuz, si je ne dis pas de bêtises, on avait plus de 100 produits, sur les plus de 100 produits, on avait 75 % qui avaient un impact majeur sur l'environnement. Je suis venu, les 100 produits je les ai tous virés et j'ai fait rentrer 53 produits. Ce n'est pas un miracle, j'ai fait des erreurs aussi, j'ai testé des produits qui n'allaient pas, et avec mon analyse de risques chimiques, ça je n'ai pas inventé l'eau chaude. J'utilise le logiciel Seirich<sup>59</sup>, c'est un logiciel qui a été inventé par des ingénieurs de l'INRS. C'est génial, j'utilise ça et ça me fait économiser pas mal de temps. Du coup je suis passé à 37 % de produits avec un impact sur l'environnement. Quand je vous dis un impact sur l'environnement, c'est mineur ou majeur. Majeur je crois qu'on a une vingtaine de pourcentages avec des effets néfastes pour l'environnement, les autres, ça va rester dans nos rejets aqueux quelques jours et après ça va être absorbé dans nos déshuileurs. On a des déshuileurs qui nous permettent de relâcher de l'eau claire avec des tests à l'appui. Donc ça, ça a été vraiment la première des choses que j'ai mises en place, c'est la maîtrise du risque chimique et environnemental. Là on est pas mal, on n'a pas de copie parfaite, mais il n'y a rien à voir à ne serait-ce qu'il y a 10 ans. » (Jean, responsable HSSE.)*

<sup>58</sup> L'instruction de la demande de changement de régime est en cours, 6 mois après le dépôt du dossier.

<sup>59</sup> Pour « système d'évaluation et d'information sur les risques chimiques en milieu professionnel ».

Depuis la prise de fonction du responsable HSSE dans la coopérative, précédemment opérateur de fabrication polyvalent chez *Infuz*, la maîtrise des risques s'appuie donc sur des procédures de contrôle des intrants.

*« Maintenant un produit avant d'être utilisé sur site, que ce soit pour la sécurité ou l'environnement, il doit être validé par un organisme, logiquement par le directeur de l'usine, par le responsable du site, sinon à une personne compétente qu'il a nommée, c'est-à-dire le responsable sécurité environnement. »* (Jean, responsable HSSE.)

Le responsable HSSE a élaboré un outil documentaire pour rassembler et tenir à jour la réglementation applicable et tenir à disposition de tous les coopérateurs les règles en vigueur. Elle comporte aussi des indicateurs de suivi portant sur de nombreux aspects de son champ de pratiques : sécurité au travail, rejets et effluents, tri, recyclage, valorisation des déchets, consommation énergétique, consommation en eau...

*« C'est dans la normathèque, c'est là où on a tout notre système documentaire réglementaire. Les indicateurs que je donne c'est : déchets, sécurité et tout ce qui est consommation en eau, en gaz et en électricité. »* (Jean, responsable HSSE.)

L'application du cadre réglementaire de la gestion des risques environnementaux et chimiques donne donc lieu à l'adaptation et à la création de règles et d'outils par les coopérateurs qui sont impliqués, socialement parlant, dans une activité à forte résonance économique.

## **4.2. Réduire et trier les déchets : obligation réglementaire d'une ICPE et démarche volontaire d'une coopérative « engagée sur l'humain »**

Le Code de l'environnement oblige les installations classées à trier et réduire leurs déchets, qu'il s'agisse de déchets répertoriés comme « non dangereux » (tels les « déchets industriels banals ») ou comme « dangereux ». Le process industriel de la coopérative ne génère pas en lui-même ce type de déchets dont le faible volume provient d'éventuelles contaminations de matières (plastique, cartons) par des solvants, graisses ou huiles... L'article L-541 du Code de l'environnement impose que les déchets banals fassent l'objet d'une gestion particulière. Les activités industrielles de conditionnement et de copacking elles-mêmes sont encadrées par la responsabilité élargie du producteur (REP).

*« Il y a ce qu'on appelle la taxe éco-emballage notamment. C'est ce que pèse votre produit à l'emballage. Et là, on voit que ça, oui, il peut y avoir une grosse augmentation selon ce que vous produisez. Oui, donc du coup, on sent l'impact et c'est un sacré budget ça, chaque année. C'est un sacré budget, oui. »* (René, responsable logistique et achats.)

Mais le dispositif gestionnaire qui répond aux exigences réglementaires n'empêche pas l'expression de valeurs sociales propres à la coopérative. À propos du changement de prestataire de tri et recyclage :

*« On s'y retrouve quand même. Dans le pire des cas on est quitte niveau argent avec l'entreprise précédente, mais on est largement gagnant niveau recyclage. Donc c'est un moindre mal. On n'essaye pas de gagner de l'argent, pour ma part ce n'est pas la politique de la maison de gagner de l'argent au maximum, pour moi c'est le rapport qualité-prix qui est important, rapport qualité-prix et partenariat. »* (Jean, responsable HSSE.)

Les considérations économiques sur la gestion environnementale s'expriment dans le contexte de la participation et de la rétribution collective aux résultats économiques de Belété. En parallèle, les considérations environnementales donnent à entendre une vision partagée des enjeux écologiques.

« Les meilleurs arguments, ça a été [qu'] on va gagner un peu d'argent [...] parce qu'au lieu de six<sup>60</sup> on arrive à trois, donc ça sera moins casse-tête de savoir où tu mets quoi, et surtout à la fin le taux de valorisation<sup>61</sup> va exploser. Donc là, j'ai dit, je ne me rappelle plus à qui, parce qu'il m'avait lynché en me disant "tu te rends compte je dis à ma famille qu'on est machin, qu'on est écoresponsable et tout, et toi tu me dis...". Je lui ai dit, non. Je lui ai montré par A+B, je lui ai dit, là tu pourras dire avec fierté à ta famille qu'effectivement tout ce qu'on fout à la poubelle, c'est récupéré ou c'est valorisé à une hauteur plus importante qu'à l'époque.<sup>62</sup> » (Jean, responsable HSSE.)

L'expression d'une distance avec le principe de profitabilité est congruente à celle d'autres valeurs, notamment écologiques. Une forme d'écosensibilité paraît d'ores et déjà se poser comme élément significatif d'une subjectivité commune.

« L'impact environnemental est vraiment mesuré, analysé, maîtrisé, c'est important. Je me vois mal aller voir une personne [...] à qui je vends mes produits dire, je te vends un produit de qualité, mais, à côté de ça, je fous le bordel dans l'environnement, je balance de la merde. Ce n'est pas possible. Après je fais avec les moyens dont je dispose, très peu, mais on fait en sorte d'être le plus propre et les moins impactant possible. » (Jean, responsable HSSE.)

Le dispositif de gestion s'inscrit également dans la démarche de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) qui est sous-tendue par la charte de développement durable de Belété. Les coopérateurs en charge des problématiques environnementales cherchent à rendre le plus efficace et le plus économique possible le dispositif de gestion des déchets, de tri et de recyclage dans l'organisation. Dans ce domaine, l'écoresponsabilité s'étend à de nouvelles caractéristiques dans les produits de la marque Belété, comme l'emballage.

Les efforts et les actions des coopérateurs expriment un travail d'organisation qui offre des apparences diverses et amènent une évolution des pratiques professionnelles et des représentations. Pour se limiter ici à la description du cadre réglementaire en recyclage des déchets, on retient que le changement de prestataire intervenu en 2021 et les nouvelles modalités en matière de tri et de valorisation des déchets prennent une signification particulière dans le discours des coopérateurs. Mais le cadre normatif qui s'applique à la coopérative s'étend encore au-delà.

### 4.3. Des certifications et normes alimentaires étendues à toute la production ou spécifiques au bio

La sécurité alimentaire représente une dimension extrêmement prégnante des règles normatives et des certifications « fortement conseillées », c'est-à-dire quasi obligatoires selon des référentiels spécifiques extraréglementaires, de par les activités de fabricant de produit d'alimentation. Ce référentiel est requis lorsque des produits sont transformés ou lorsqu'il existe un danger de contamination des produits lors du conditionnement primaire. Le référentiel IFS Food est justifié par la maîtrise de la sécurité et l'hygiène des produits alimentaires transformés sous marque de distributeurs (source : site internet Afnor certification). Il est donc important pour toutes les entreprises agroalimentaires, particulièrement pour celles qui produisent des produits à marques de distributeur et il contient de plus beaucoup d'exigences relatives à la conformité aux cahiers des charges (source : site internet de *International Featured Standards*).

---

<sup>60</sup> Le changement des modalités de tri a conduit à passer de six sacs de tri à trois.

<sup>61</sup> Le taux de valorisation est le pourcentage des déchets qui servent à des fins utiles en substitution à d'autres substances, matières ou produits qui auraient été utilisés à une fin particulière, ou qui sont préparés pour être utilisés à cette fin. Source : [https://laclauseverte.fr/liste\\_des\\_clauses/taux-valorisation/](https://laclauseverte.fr/liste_des_clauses/taux-valorisation/)

<sup>62</sup> C'est-à-dire à l'époque d'*Infuz* (avant la reprise de l'usine en coopérative).

« Ce qu'on appelle l'IFS Food, [c'] est une certification qui permet de fabriquer des marques de distributeur, et ça permet d'être reconnu comme ayant un savoir-faire de qualité, mais c'est surtout ciblé sur la sécurité alimentaire et ça nous permet d'espacer les audits clients qu'on aurait peut-être une fois par an, ça peut être espacé tous les trois à cinq ans [...]. Et donc ça, c'est très prenant parce que ça touche à tout. » (Louise, responsable qualité.)

Le référentiel de certification IFS Food s'applique sur un large domaine d'activités de production avec des modalités différenciées selon les parties prenantes qui commandent les audits : soit les centrales de la GDA sur les procédés des MDD avec leurs propres référentiels, soit un organisme de certification en IFS, pour une durée plus longue sur la globalité du process, y compris en conventionnel.

« Mais [l'auditrice de la] MDD "A", si on était pas certifié IFS, elle viendrait tous les ans. Là elle va venir peut-être tous les trois ans, tous les cinq ans donc... Ça permet d'espacer un peu et puis enfin il y a une question de coût aussi parce que là on va payer un audit, pardon, ou trois organismes certificateurs, certains clients là, elle c'était la responsable qualité de la Centrale d'achat "Z" qui est venue, enfin de la branche en question qui est venue nous auditer, là on va peut-être en avoir un sur le premier semestre, ça sera pas le distributeur qui va venir, c'est en prestation. Et souvent ça nous est facturé. Donc si on a 10 clients MDD qui nous font un audit par an. Et qu'on paye cet audit-là, ça peut aller très vite. Donc il y a tout intérêt à avoir, à être cadré par l'IFS. » (Louise, responsable qualité.)

Avec des extensions successives du champ d'application du référentiel, plus rien ni personne ne semble échapper au recouvrement de l'entreprise par la logique IFS. L'ensemble des procédés, de la réception des matières à l'expédition des produits, fait l'objet de vérifications pointues dès la version initiale et les risques de malveillance et de fraude à la qualité sont dorénavant pris en compte dans les versions suivantes. En étendant le spectre du contrôle de sécurité à la responsabilisation des salariés, la version la plus récente illustre bien comment le paradigme gestionnaire de la qualité se déploie par la mobilisation subjective des individus.

« Cette année donc enfin on a eu la... nouvelle version de ce référentiel qui doit changer tous les quatre, cinq ans. Là on a un nouveau chapitre qui s'appelle la "Food Safety Culture". Alors c'est conceptuel, et c'est s'assurer que chaque personne, de la personne de l'accueil à l'encadrement, soit consciente de sa responsabilité par rapport à la sécurité du produit. Donc en fonction de ça il faut monter une équipe, il faut mettre en place des indicateurs pour essayer de mesurer ça. Voilà, donc ça on y travaille, c'est un peu neuf, c'est pas encore très répandu en France donc on tâtonne un peu [...], mais c'est quelque chose qui se fait sur le long terme, il faut compter trois à huit ans voilà pour avoir un système mature. Il y a plusieurs niveaux de maturité. » (Louise, responsable qualité.)

La certification bio est de plus requise pour l'activité de fabricant de produits alimentaires issus de l'agriculture biologique. La problématique de certification que doit gérer Belété recouvre en amont la filière des fournisseurs et le processus de fabrication interne de la marque Belété. En interne,

« Pour les produits bio, là on a deux audits annuels par un prestataire, et donc le bio c'est grosso modo 20 % de l'activité donc c'est une petite partie, mais [...] c'est beaucoup de travail quand même au niveau documentaire pour prouver que le produit qu'on a acheté, il est bien bio, [et] que dans notre process, on n'a pas de risque de contamination, etc. Donc ça, c'est la petite certification. » (Louise, responsable qualité.)

La contamination croisée est en effet un obstacle critique au processus de certification.

« On a donc des lignes où par contre on va passer et du bio et du conventionnel. Nous, il faut juste s'assurer que si on a passé du conventionnel avant, le bio va pas être contaminé donc notre process de nettoyage va bien être fait dans les règles de l'art, et après [...] il faut que je lance une analyse... un peu du conventionnel en recherche [de] pesticide [et] dans le produit bio, c'est la même chose, sauf que dans le bio, je dois quasiment rien avoir, ou rien et si j'ai quelque chose après, derrière, j'ai un dossier de... signalement à faire auprès de notre organisme pour qu'ils nous disent OK, c'est bon avec, ça passe ou non, il faut déplacer le produit. » (Louise, responsable qualité.)



Belété organise la certification collective des fournisseurs d'une des plantes aromatiques « phare » d'origine France lorsque ces derniers n'ont pas la taille critique pour en assumer la charge complète du coût. L'implication de Belété dans la certification des petits producteurs de tilleuls au moment du démarrage de l'activité de la coopérative est emblématique de la construction d'un écosystème de production original.

## Conclusion

On l'a vu, l'orientation sur des productions bio, d'origine régionale, et sur des produits en arômes naturels, est fondamentale dans le projet économique de la coopérative. Le caractère écologique de ce projet a pour conséquence une écologisation du travail particulière. Un paradigme écologique agit sur la recomposition des activités et affecte la subjectivité sociale du travail<sup>63</sup> malgré le fait que les gestes professionnels de la fabrication industrielle, en tant que telle, sont empreints de manière toute relative de ce paradigme.

Pour conclure, deux questions nous paraissent se poser. Comment l'écologisation du travail contribue-t-elle à la dynamique industrielle d'une coopérative, et plus largement, à une dynamique spécifique à l'ESS en termes d'écosystème coopératif ? Sur quelles compétences repose cette dynamique d'écologisation aujourd'hui ? C'est en distinguant des compétences politiques (définir un projet économique et social, le légitimer par une gouvernance démocratique) et des compétences autres, organisationnelles (écologiser un processus de travail) que l'on peut analyser une relative diversité dans le champ des expériences de travail. On voit clairement qu'une dimension politique et économique (voir à ce propos le cadre des économies de la fonctionnalité avec la question des territoires) est très importante dans la légitimation de leur projet par les coopérateurs. La participation de la coopérative à la redynamisation d'une filière de plantes aromatiques et médicinales montre que la question des compétences dépend d'un projet politique qui s'installe et permet ensuite l'écologisation du travail. Se situe alors la problématique de la transmission des procès d'action (ou des compétences professionnelles de métier) – principalement ceux de l'aromatation naturelle, comme un enjeu crucial de développement de ce projet.

## Quelle place la formation occupe-t-elle dans le processus d'écologisation du travail ?

Les développements de la formation et des compétences qui ont accompagné la création de la coopérative ont bénéficié de subventions de l'État à la politique de formation pour restructurer l'organisation du travail. Alexis Cukier (2018) remarque, à l'issue de l'enquête menée dans la coopérative, que « *les modifications de l'organisation du travail n'ont impliqué que pour une minorité de salariés la recherche d'une polyvalence dans les métiers tandis que le plan de formation a été conçu en fonction du projet industriel et non l'inverse* ». Les mobilités internes reposent essentiellement sur cette polyvalence qui ne s'apparente pas à des reconversions définitives dans le cas de la plupart des opérateurs accédant à des fonctions en dehors de la production (laboratoire et contrôle qualité, comptabilité...) car il est d'usage que chacun doit reprendre son poste antérieur en cas de besoins ponctuels de renforts en fabrication. Comme cela a été dit précédemment, la polyvalence sur machines est l'un des domaines actuels de formation sur lequel investit la coopérative, afin de compenser l'absence de remplacement lors des départs des opérateurs en retraite. Les effets n'en sont pas seulement économiques puisque le passage sur une machine dédiée à la marque Belété apporte à l'opérateur concerné une plus grande signification du travail, en ce qu'il participera pleinement à la production de richesses ayant vocation à être redistribuée démocratiquement. L'apprentissage d'un changement de machine représente aussi une diversification des tâches et, *in fine*, lui apporte le sentiment d'être acteur dans son travail.

---

<sup>63</sup> S'inscrivant dans la sociologie de l'activité, on donne ici une dimension collective et constructiviste de la subjectivité sociale au travail en reprenant ce qu'en dit P. Ughetto (2010) : « *Une sociologie de l'activité a commencé à se former qui a, jusqu'à présent, surtout tiré parti des approches par la cognition. Mais pour donner un statut théorique à la notion de subjectivité, il faut intégrer la cognition – et ce qu'elle pourrait supposer de rapport purement pragmatique, neutre, à l'environnement d'action – dans son expérience par un sujet. Cela suppose de doter l'agent social d'une capacité à revêtir l'action d'enjeux, d'un relief qui fasse enjeu pour lui (d'une façon qui lui est très spécifique) : ce qui active des envies d'en découdre avec les résistances du réel ou des envies d'esquiver. En poursuivant la redécouverte, amorcée depuis plusieurs années, de la sociologie fondatrice de la relation de service aux États-Unis, il est, nous semble-t-il, possible de donner un statut explicite à la subjectivité et d'analyser le travail comme procédant de l'investissement subjectif qu'y expriment des êtres sociaux* ».

La coopérative déploie une variété d'actions de formation qui se situent dans les registres du développement des compétences ou d'adaptation aux postes dans l'ensemble des métiers des fonctions supports et de fabrication. L'autoformation (juridique, R&D, mécanique, logistique, logiciel de gestion réglementaire) et les formations internes sont privilégiées sur les formations diplômantes (en HSE et en gestion des entreprises ESS). La transmission de compétences en comptabilité est assurée par une bénévole retraitée, qui soutient de cette manière le projet de la coopérative. Deux aides-laborantins intervenant sur les analyses des produits ont reçu une formation interne de la part de la responsable qualité sur les méthodes de contrôle, afin de permettre à la coopérative d'assurer elle-même et régulièrement les mesures qui doivent respecter strictement un référentiel. La mobilisation des fonds mutualisés d'OCAPAT a permis d'assurer un complément à ce programme par une courte formation formelle, ainsi qu'une formation HACCP, également prise en charge à 100 % pour les entreprises de moins de 50 salariés.

On le voit, ce dispositif de formation s'adresse à une variété de métiers, mais la stratégie vise davantage à répondre aux enjeux de la pérennisation de la coopérative qu'à développer une approche écologique du travail. Le dispositif local d'accompagnement (DLA) a explicité en 2019 comment le renforcement des compétences au sein du comité de pilotage pour « la mise en œuvre de pratiques liées aux ressources humaines dans le respect des valeurs de la coopérative » devait aboutir à identifier les besoins de formation pour proposer des solutions en développant la formation et en accompagnant les parcours des coopérateurs-salariés. Par l'intégration de la politique de développement durable dans cette stratégie, Belété vise un « développement socialement équitable » favorisant notamment « l'épanouissement, l'évolution et la formation du personnel ». (« Politique de développement durable », janvier 2021).

#### **Note sur l'observation du travail**

L'observation du travail dans l'entreprise Belété a permis de compléter utilement l'analyse d'entretiens en donnant une vision et une compréhension partagée avec un opérateur de ligne sur son activité.

L'observation s'est déroulée en deux temps. Un entretien d'une heure, permettant à l'opérateur de présenter son travail sur machine a immédiatement précédé une observation dialoguante d'une durée de deux heures sur son poste. L'environnement bruyant, les postures auxquelles les machines contraignent l'opérateur et ses nombreux déplacements autour de celles-ci ont rendu l'exercice assez difficile, mais les informations recueillies ont presque toutes trouvé leur place dans l'analyse. La confrontation avec les images photographiques prises à l'occasion ou la répétition de cette observation avec un autre opérateur pour enrichir cette confrontation qui aurait été effectuée en croisant les regards n'a pas été possible compte tenu des difficultés d'accès au terrain. Il était notamment prévu d'accompagner un ouvrier « volant », polyvalent et circulant dans l'usine pour effectuer des travaux à la demande de ses collègues ou pour venir en renfort sur les lignes.

## Bibliographie

- ADEME, ATEMIS, Du Tertre, C., Vuidel, P. & Pasquelin, B. (2019). *Développement durable des territoires : la voie de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération*.
- Cru, D. (2015). Les savoir-faire de prudence : un enjeu pour la prévention. Consignes formelles et pratiques informelles de sécurité. Dans Thébaud-Mony, A. Davezies, P., Vogel, L. & Volkoff, S. *Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner* (p. 419-426). Paris : La Découverte.
- Cukier, A. (2018). *Le travail démocratique*. Paris : PUF.
- De Terssac, G. (1992). *Autonomie dans le travail*. Paris : PUF.
- Maisonasse, J., Petrella, F., Richez-Battesti, N. & Hirczak, M. (2020). Articuler conventions valorielle et délibérative dans les pratiques de GRH d'une coopérative : le cas de SCOP-Ti. @ *GRH*, 36(3), 13-36.
- Robert, J.-M. (2017). *Redécouvrir le tilleul des Baronnies provençales*. Enquête ethnologique sur la culture du tilleul et ses enjeux sociaux, Syndicat mixte du Parc naturel régional des Baronnies provençales. Action soutenue par la Direction régionale des affaires culturelles Auvergne-Rhône-Alpes et de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur.
- Séchaud, F. (2019). La transmission du savoir-faire de prudence sous tension. Regard critique sur la professionnalisation dans les industries chimiques. *Socio-économie du travail*, 5(1), 67-97.
- Ughetto, P. (2010). Subjectivité et travail : pour une sociologie de l'activité. *Éducation permanente*, 184(1), 137-148.

### Les salarié-es et coopérateur-rices rencontrés-es en entretien

	Sexe	Tranche d'âge	Emploi	Fonction Mandat	Ancienneté entreprise
LOUISE	F	40-45	Responsable qualité	-	2
JO	H	60-65	Technicien de maintenance	Dirigeant	30
ANTOINE	H	45-50	Opérateur de conditionnement	-	25
GUILLAUME	H	55-60	Technicien de maintenance	Président	40
HOURIA	F	35-40	Aide comptable	DS	25
JEAN	H	45-50	Responsable HSSE	CA	25
ALAIN	H	50-55	Opérateur de conditionnement	DS	30
RENE	H	50-55	Responsable logistique et achats	Dirigeant	25

(CA : membre du conseil d'administration ; DS : délégué syndical).

## 5. La SCIC « EduEco » : un intermédiaire des transitions écologiques ?<sup>64</sup>

### 1. La SCIC EduEco : création et affiliation à des réseaux et écoles de pensée

Si les fins des structures de l'ESS s'inscrivent dans des logiques qui ne sont pas celles de l'entreprise privée classique, elles restent soumises à la nécessité de financer leur fonctionnement pour le rendre pérenne. Dans la diversité des structures que l'on trouve dans ce secteur de l'ESS, Hély (2009) propose de distinguer au moins deux familles : celles qui sont dépendantes aux marchés/ou aux administrations publiques. Cette distinction est considérée comme heuristique, dans la mesure où elle articule les modes de financement à des systèmes de contraintes spécifiques qui influencent et enserrnent la définition des activités et imprègnent aussi les principes et valeurs qui sont associés aux but et fins des activités de travail.

Notre enquête de terrain a été conduite dans une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) que nous nommerons « EduEco ». Celle-ci compile une diversité d'activités qui sont explicitement tournées vers la transition écologique et l'éducation au développement durable. L'essentiel de ses activités se concentre autour de la formation, l'insertion professionnelle et la recherche. L'un de ses objectifs vise notamment à faire dialoguer transition écologique et numérique.

Aussi, nous nous proposons, dans un premier temps ici, d'aborder cette question au travers d'un bref historique de la création de la structure qui nous permettra d'inscrire EduEco dans le champ des entreprises dépendantes de l'aide publique et de la commande sociale.

Dans un deuxième temps, nous ferons la focale sur ses ancrages dans des réseaux d'acteurs qui nous permettront de mieux la situer dans la diversité des écoles de pensées historiquement associées à ce « troisième secteur » de l'économie, ainsi que le désignait Jacques Delors dans un rapport datant de 1970. Comme on le verra, ces écoles sont porteuses de conceptions spécifiques de l'organisation du travail et de la gouvernance, mais aussi de valeurs et de principes qui viennent orienter le projet politique porté par la structure que nous nous proposons de qualifier de « militante ».

Pour entrer un peu plus dans ces différents axes, commençons d'emblée par une précision quant au terrain investigué : l'activité de la SCIC EduEco ne peut être comprise si elle est distinguée de son ensemble, c'est-à-dire, le tiers-lieu. Celui-ci regroupe la SCIC EduEco, une association d'éducation au développement durable (Devdurable) et comprend également des espaces de coworking occupés par d'autres associations liées à la transition écologique (l'une d'elles œuvre pour la préservation du foncier agricole par exemple) ; et enfin des résidences d'artistes.

---

<sup>64</sup> Liza BAGHIONI.



Carte du tiers-lieu.

Bien que la focale soit mise, dans le cadre de cette recherche, sur les activités de la SCIC, on ne pourra pas strictement les distinguer du tiers-lieu dans les analyses qui suivront, et ceci pour deux raisons principales.

D'abord, car cette distinction est particulièrement ténue dans la pratique des acteurs de terrain. La SCIC a été créé après l'association Devdurable, par les mêmes fondateurs, et dans l'objectif de se positionner sur des appels d'offre tournés vers des entreprises tout en structurant et en visibilisant une partie de son activité : la transition écologique par l'innovation sociale et la recherche. Il s'agit donc d'une stratégie de pérennisation et de développement d'activités qui conservent néanmoins un même projet politique et est animé par les mêmes personnes.

Ensuite parce que l'une des structures préexistantes à la SCIC, Devdurable, joue un rôle moteur sur le volet de la transmission de savoirs et de compétences liées à la TE (transition écologique), comme nous le verrons plus loin. Des entretiens ont ainsi été réalisés prioritairement avec les salariés de la SCIC, mais certains ont été conduits avec des salariés de Devdurable. Nous ferons ainsi en sorte de donner toutes précisions utiles, le cas échéant, mais nous nous autoriserons chaque fois que cela paraît pertinent, à parler des activités du tiers-lieu (TL).

## 1.1. À l'origine de la création de la SCIC : un projet éducatif de développement durable

Comprendre la structuration d'EduEco demande de se pencher sur la création de Devdurable, une association tournée vers l'éducation au développement durable qui préexiste à la SCIC. Devdurable agit d'abord en direction de publics de lycéens du territoire. En 2008, les élèves, enseignants et bénévoles d'un lycée d'une ville des Alpes-Maritimes ont imaginé une grille permettant d'évaluer les pratiques des établissements scolaires en regard des thématiques du Grenelle. Lauréat de cet appel à projet, ils ont ensuite été vivement incités par le secrétariat d'État à l'Écologie à créer une structure extérieure à l'éducation nationale, proposant à tous les types de structures un diagnostic portant sur l'ensemble des thématiques du développement durable. Ce travail est largement impulsé et soutenu par Dominique, l'un des deux fondateurs du TL, que nous

retrouverons dans les pages qui suivent. Dominique, qui était alors professeur d'économie en lycée, démissionne de son poste et crée l'association Devdurable en 2009 avec pour projet de développer et expérimenter cette méthodologie de diagnostic des pratiques de développement durable à destination des établissements scolaires, des collectivités locales, des entreprises et des associations. La méthodologie de diagnostic des pratiques de développement durable de l'association Devdurable est alors connue et référencée au niveau national.

À partir de septembre 2011, l'association développe des activités d'éducation populaire au développement durable : cafés, débat, apéro-lecture, ateliers pratiques... À partir de 2013, Devdurable est porteuse d'un EOEP<sup>65</sup> (espace ouvert d'éducation permanente) qui est le seul du territoire à être orienté autour du développement durable. L'ensemble des activités proposées dans ce cadre a pour finalité la réappropriation des savoirs pour permettre une mise en action des citoyens sur le territoire. La création de la SCIC vient donc se poser en continuité de ces projets.

Au moment de l'enquête, nous constatons une grande variété d'activités accessibles au TL. EduEco abrite notamment un fablab orienté vers la réparation et le recyclage de matériaux informatiques, elle réalise également des expérimentations à l'aide d'outils connectés permettant de délivrer des données environnementales qui sont ensuite mobilisées par des agriculteurs locaux (centre de ressources du numérique, R&D technologique et numérique). La SCIC anime aussi un atelier de réparation de vélos visant à promouvoir et faciliter les mobilités propres, ou encore des ateliers d'agriculture urbaine. Récemment elle a obtenu l'agrément « collecte alimentaire » qui lui permet d'organiser une redistribution dans le cadre d'une épicerie solidaire et d'alimenter une cuisine/cantine collective sur site (l'objectif est l'éducation à l'alimentation durable, avec des plats végétariens). Cette structure est aussi considérée comme un « espace apprenant » et s'inscrit dans la définition, les objectifs et la démarche d'un « tiers-lieu de la recherche », elle est labélisée « fabrique numérique de territoire » et collabore avec des laboratoires (en sciences humaines et sociales notamment). Enfin, elle est agréée comme organisme de formation (formation « développeur web », animation d'un espace non formel d'acquisition des compétences, etc.). À ce titre elle collabore fréquemment avec différents acteurs locaux et régionaux (comme l'IRFEDD<sup>66</sup>) dans l'objectif de créer des contenus de formations adaptés aux objectifs d'une transition écologique et énergétique (cf. exemple en 2021 avec la formation « porteur de projet ESS »).

En 2020-2021, la SCIC compte 5 ETP, 3 contrats d'alternance, 3 personnes en « service civique ». De son côté Devdurable embauche 7 ETP, 3 personnes en contrats d'alternance, et 6 à 8 services civiques. Les deux structures bénéficient de l'implication d'une dizaine de bénévoles actifs (équivalent à 3 ETP annuels).

## 1.2. Positionnement d'EduEco : une entreprise militante qui évolue avec des institutions au-delà du territoire local

Un détour par la question de l'ancrage de la SCIC dans des réseaux d'acteurs va nous permettre maintenant de mieux cerner ses arrimages vis-à-vis de la diversité des conceptions de « l'écologisation » telle que nous nous proposons de l'examiner dans ce rapport. Les réseaux investis par la SCIC se trouvent porteurs de conceptions que nous cherchons à préciser ici. Dans les parties suivantes, nous montrerons comment ces conceptions de l'écologie induisent des formes particulières « d'écologisation du travail », autrement dit, nous verrons comment on peut en cerner l'influence dans l'organisation du travail, de la gouvernance et jusque dans les gestes professionnels des salariés.

Depuis 2012, la SCIC s'est constituée en pôle territorial de coopération économique (PTCE) composé de 12 structures de l'économie sociale et solidaire, d'un établissement public de coopération intercommunal (EPCI) de personnes physiques et de chercheurs<sup>67</sup>. L'idée était de créer un PTCE d'écologie solidaire ayant pour finalité la transition écologique territoriale.

---

<sup>65</sup> Dispositif de la Région s'inscrivant dans la formation tout au long de la vie.

<sup>66</sup> Institut régional de formation à l'environnement et au développement durable basé à Aix-en-Provence.

<sup>67</sup> Nous distinguons par exemple : la communauté d'agglomération du « pays » d'implantation, des associations locales (dont les activités sont en lien avec les missions et projets de la SCIC comme le recyclage et/ou la réparation d'objets par exemple). Les sociétaires comptent aussi plusieurs salariés, bénévoles et des chercheurs associés à des laboratoires de recherche du territoire.

Selon Josiane (salariée d'une collectivité locale) et Dominique (la fondatrice de la SCIC), la collectivité locale a eu un rôle prépondérant dans la légitimation de la SCIC, en se constituant en quelque sorte comme « caution morale » dans la mise en relation entre les différents acteurs, mais aussi en jouant un rôle d'arbitre dans les conflits d'intérêt, en les repositionnant par rapport aux politiques publiques.

En 2014, la SCIC se positionne de manière critique vis-à-vis de la loi sur l'ESS qui donne une finalité économique aux PTCE. Dominique analyse cette évolution comme l'incursion d'une logique gestionnaire qui éloigne les PTCE de leur potentiel de transformation sociale et de « laboratoires » du développement local durable. Autrement dit, ce sont des conceptions différenciées de l'économie et de l'écologie, qui, selon la fondatrice, finiront par affaiblir les activités liées à ce réseau territorialisé. Elle explique au cours d'un entretien :

*« Mon boulot pour EduEco ça a été très tôt d'aller partout en France pour représenter qu'on faisait, etc. Et ce qui fait qu'on est très connus dans les réseaux, donc les réseaux c'est réseau de l'économie sociale et solidaire, plutôt de l'économie solidaire parce qu'il y a une guerre entre l'économie sociale et l'économie solidaire, c'est pas du tout la même philosophie. Ça a été regroupé dans une loi dite économie sociale et solidaire, mais c'est pas la même chose. [...] L'économie solidaire reconnaît l'intégralité de sa dimension politique. Elle a une visée transformative, son rôle c'est la démocratisation de l'économie donc c'est de changer le modèle. Alors que l'économie sociale se vit comme une économie de la réparation, le capitalisme fait des dégâts, l'économie sociale vient réparer, mais elle ne remet pas en cause le modèle. »*

Ce type de dissensions vient visiblement perturber les dynamiques et les jeux d'acteurs au niveau local. De fait, au moment de l'enquête, les réseaux locaux ne sont pas ceux qui sont le plus investis, même si certains partenariats historiques continuent de fonctionner (notamment avec certaines associations). Si plusieurs acteurs institutionnels locaux comme la communauté d'agglomération, le département et la Région continuent de financer la structure, celle-ci décide d'investir différents réseaux, lui permettant de défendre et légitimer un projet politique qu'elle juge « mal compris » par les acteurs locaux.

### 1.2.1. Le triple ancrage de la SCIC : l'éducation populaire, le développement durable et l'ESS

De l'aveu de la fondatrice, les alliances peinent à être établies avec les réseaux de l'éducation populaire sur le territoire, principalement en raison de dissensions à l'intérieur de ces réseaux (et de la difficulté à se positionner dans cet univers déjà bien constitué), ou encore de divergences quant à leurs approches du développement durable. Dominique explique :

*« Il y a des guerres de chapelle entre ceux qui sont plutôt, euh, la ligue de l'enseignement, ceux qui viennent des communistes, ceux qui viennent des cathos, ceux qui viennent... parce que l'éducation populaire c'est toutes ces courants, historiquement. Donc nous, on arrive comme ça, on relève pas de ces courants, et donc c'est compliqué. »*

Les relations qu'entretient Devdurable avec d'autres acteurs du territoire agissant sur les mêmes segments d'activités sont également marquées par des logiques concurrentielles qui ont visiblement nui à leur pérennisation. Alors qu'elle est interrogée sur son intégration dans les réseaux locaux de l'ESS, Dominique précise :

*« On est très méfiants historiquement aussi avec tout ce qui s'autoproclame tête de réseau. Pour l'avoir vécu plein de fois, au départ tu as des gens qui disent : "Ouais, mais c'est bien si on se regroupe on sera plus forts", mais très vite la tête de réseau devient elle-même une structure, avec elle-même des salariés et qui finalement doit elle-même voir comment elle survit et se met à faire le métier des structures qu'elle est censée représenter... Et en plus comme elle a acquis une visibilité, c'est l'histoire qui se reproduit, c'est l'histoire des réseaux. C'est pour ça qu'on a jamais voulu faire partie des réseaux de l'éducation populaire. On est agréé éducation populaire par l'État, on rendait compte à l'État. »*

Une dynamique semblable, mais convoquant des raisons différentes, a joué dans le cadre des réseaux de structures liées au développement durable :



« C'est qu'on ne partage pas la même vision du développement durable. Nous c'est de l'éducation au développement durable et eux ils veulent absolument faire de l'éducation à l'environnement. C'est ça, ce sont tous ceux qui faisaient de l'éducation donc c'est plutôt les naturalistes qui, pour ne pas perdre leur, ouais leur pouvoir je dirais au niveau régional, au niveau national donc tous ceux qui étaient sur, plutôt sur la science, planète sciences, les petits débrouillards, machin, etc. Ils se sont mis quand le développement durable, la notion est arrivée en France, ils ont dit : "C'est nous, on fait aussi". Et ils ont imposé une entrée environnementaliste dans le développement durable et dans l'éducation au développement durable et ils ont supprimé toute la partie sociale, parce qu'ils savaient pas faire et qu'ils comprenaient pas du tout la partie inégalité, la partie sociale, gouvernance, tout ça. »

Ici, différentes conceptions de l'écologie et du développement durable s'affrontent à l'intérieur de même secteurs et sous-secteurs d'activité. Dominique nous révèle qu'elle est porteuse d'une conception spécifique de la transition écologique, celle-ci s'ancre dans les principes de l'éducation populaire au développement durable. Concrètement, cette affiliation affichée à l'éducation populaire se concrétise par un agrément, le JEP (jeunesse et éducation populaire) possédé par la structure. Plus généralement, l'éducation populaire renvoie à des grands principes : l'accès au savoir et à la culture en dehors de l'institution scolaire et/ou du travail. Enfin, comme le notent certains auteurs (Besse *et alii*, 2016), cette forme d'éducation sert aussi « à désigner une nouvelle forme de rapport contestataire au politique qui passerait par la critique sociale, mais sans recourir aux formes traditionnelles des luttes politiques (partis, coordinations) et qui mettrait l'accent sur des formes de prise de conscience et sur l'importance du combat culturel ». On verra dans les parties 2 et 3 que ce sont l'ensemble de ces principes et valeurs que nous retrouvons dans les discours et pratiques des enquêtés sur leur travail dans la structure. Ils sont ainsi autant de cadres permettant de situer, comprendre et décrire l'organisation du travail et le rapport à celle-ci.

On note par ailleurs que les conceptions de Dominique s'écartent de visées institutionnelles telles qu'elles se développent en France, et s'ancrent dans les mouvements internationaux, ainsi que nous allons le voir maintenant.

### 1.2.2. Les réseaux nationaux et internationaux : des ressources théoriques... à expérimenter

Ici, il s'agit d'aborder certaines des références « théoriques » fortes du TL, dans la mesure où elles influencent les modes d'organisations qui prennent place au travail et sont ensuite appropriées par les salariés qui les expérimentent au quotidien et les mobilisent dans les postures professionnelles qu'ils adoptent.

Si, comme nous venons de le voir, la structure qui nous intéresse n'a pas vraiment cherché à intégrer certains réseaux d'acteurs locaux qui pouvaient correspondre à son domaine d'intervention (ou s'est trouvée ostracisée par les acteurs de ces mêmes réseaux), elle reconnaît volontiers, au travers de sa fondatrice, une inscription dans ce qu'elle nomme « le réseau des communs ». La date de 2011, qui renvoie à un référendum ayant conduit à empêcher le processus de privatisation de l'eau en Italie, sert de repère marquant le ralliement des fondateurs à ce réseau d'acteurs frontalier. Ce réseau apparaît exemplaire dans sa façon d'établir une relation entre mouvement et institutions publiques à partir de « la traduction » du discours sur les « biens communs » dans des propositions politiques concrètes (Carrozza, C. & Fantini, E., 2013). C'est une posture dans laquelle vont se reconnaître les fondateurs de la SCIC. Dominique explique :

« En 2011 on s'inscrit dans le réseau, on s'inscrit comme étant relais français et local de l'action italienne sur les biens communs. Et là, c'est l'initiative citoyenne européenne qui était déposée. Donc on est relais local de signature, faire signer les gens pour que l'eau soit reconnue comme un bien commun au niveau de l'Union européenne. [...] Et se lance à ce moment-là "ville en bien commun", le mouvement des biens communs. Puis, à partir de 2014, 2015 où il y a vraiment un mouvement qui prend forme, nous on rentre dans les réseaux : effectivement on est au premier colloque de Cerisy sur les communs. Moi, je vais faire ma thèse sur les communs et à partir de là, le réseau des communs il se construit, on continue à le suivre puisque moi je suis toujours administratrice de la COOP des communs, et très souvent auditionnée par un tas de structures. »

Ce type de réseau est porteur d'outils théoriques et conceptuels visant à alimenter les actions, missions, et projets financés du tiers-lieu. Une réflexion va progressivement prendre forme dans l'équipe, qui va alors

penser EduEco comme un lieu d'expérimentation visant à analyser les conditions favorables à l'émergence de communs de territoire. Une hypothèse sous-tend cette démarche d'expérimentation, celle qui considère que l'ESS, pour certaines de ses réalités tout au moins, recèle un type particulier de « commun » associés à des ressources qui sont des biens sociaux (la santé, l'emploi, la culture, etc.), n'excluant pas, par ailleurs, les biens naturels ou intellectuels. L'une des lignes directrices d'EduEcode est de participer à la diffusion de modes de pensées et d'action coopératifs, dans la ligne du modèle des communs, telle que l'a définie Elinor Ostrom (2010). Il s'agit de ressources gérées collectivement à l'aide de règlements qui impliquent des sanctions en cas de non-respect et permettant la préservation de ladite ressource pour rendre son usage durable. Ces travaux ont inspiré un grand nombre de mouvements militants, notamment en faveur de la prise en compte de la cause écologique et contre les mouvements de privatisation des ressources.

Cette approche théorique va trouver à se matérialiser dans le TL dont les locaux (installés sur une parcelle de 9 500 mètres carrés avec plusieurs bâtiments et un espace test dédié à l'agriculture) sont en effet conçus comme un « commun ». Les espaces concrets sont ainsi répartis « par usage » et non « par structure », et sont considérés comme des dispositifs opérationnels d'éducation populaire au développement durable. Comme chaque structure présente sur le site réalise des activités en lien avec le développement durable, l'ensemble des personnes sur le site (salariés, bénévoles, services civiques, habitants) peuvent découvrir des aspects du développement durable à travers les activités menées par les différentes parties prenantes, l'idée étant de favoriser l'acquisition de savoirs transversaux.

Plus tard, en prenant part à un évènement comme la COOP des communs<sup>68</sup>, les fondateurs et salariés de Devdurable puis EduEco participent à une réflexion collective, dont l'issue peut être la mise en œuvre de compétences nouvelles dans leurs structures et sur leur territoire. Dominique prend un exemple au cours de notre entretien :

*« C'est parce qu'on est dans ce réseau-là qu'une idée qu'on a, parce que nous on a plein d'idées, mais après tu as besoin, il y a des moments tu as besoin de voir qu'elles émergent, que ton intuition là elle émerge ailleurs aussi pour la légitimer. Et très clairement le fait de raisonner sous forme de données de territoire, et de se dire qu'il faudrait structurer ça sous forme de régie ou de mutuelle ou de coopérative on en parle ici, et c'est parce que ça sort en même temps à plein d'autres endroits et que c'est discuté dans la coop des communs que tu te dis, mais c'est une idée ! C'est vrai, tu peux vraiment mettre de l'investissement en temps et travailler là-dessus. »*

Le réseau « science et sociétés<sup>69</sup> » va également participer à distinguer et valoriser les activités d'EduEco et ainsi faire apparaître la structure comme un « cas exemplaire d'initiatives alliant recherche et expérimentation en vue d'une transition écologique » dans le premier rapport remis à l'Assemblée nationale sur le tiers état de la recherche.

La SCIC représente ainsi un « réservoir d'idées » dans lequel différents réseaux puisent pour démultiplier certaines initiatives sur d'autres territoires, tout en leur permettant d'acquérir une certaine visibilité au sein de ces mêmes réseaux.

Récemment, EduEco a aussi développé des partenariats avec des organismes de recherche au Sénégal, au Burkina Faso et au Canada (INERA, CIRAD). Elle cherche par là à travailler avec des pays et des organismes qui défendent une autre vision de l'écologie. Se référant aux derniers travaux de Bruno Latour et à ceux de l'anthropologue Philippe Descola, Dominique a souligné au cours de différents entretiens, son intérêt pour les

---

<sup>68</sup> « La Coop des Communs est une association de personnes physiques qui ont pour but de croiser les univers des communs et de l'ESS, grâce notamment aux apports conjoints de la recherche et des initiatives mises en œuvre et à l'entretien d'une communauté apprenante et décloisonnée ».

<sup>69</sup> Animé et coordonné par l'association ALLISS qui vise à « développer les coopérations entre le tiers secteur de la recherche et les institutions-établissements du système français de recherche et d'innovation ». ALLISS se donne notamment pour objectifs de : animer le débat public et peser pour des changements législatifs, réglementaires et professionnels ; équiper les acteurs du tiers secteur de la recherche et les établissements d'enseignement supérieur et de recherche pour mieux coopérer ; soutenir l'innovation et les réformes institutionnelles, favoriser le croisement des savoirs académiques, d'action et d'expérience ; accompagner les collectivités territoriales et leurs politiques publiques. Voir : <http://www.alliss.org/>

productions scientifiques venant alimenter la réflexion sur le développement d'un « rapport symétrique entre homme et nature », qui selon elle est essentiel pour penser de nouvelles formes de transitions écologiques.

Les formes de reconnaissance principales des activités menées au sein de la structure se situent donc dans des réseaux nationaux et internationaux, plutôt qu'un niveau local. Cela illustre une contradiction qu'EduEco peine encore à dépasser : agir au niveau local, tout en étant ancrée dans des réseaux nationaux. Ces réseaux nationaux leur permettent cependant d'entrer en contact avec des financeurs potentiels et de bénéficier d'une certaine forme de visibilité sur une scène institutionnelle sur laquelle ils se reconnaissent et qui leur donne une forme de légitimité pour continuer d'accéder à des financements publics.

Au niveau territorial, malgré des partenariats anciens en place, la structure semble trouver peu d'écho aux actions qu'elle engage. À l'échelle locale, par certains égards, elle apparaît plutôt marginalisée. Au cours de l'enquête, plusieurs salariés comparent le tiers-lieu à une sorte « d'îlot » dans le territoire plus vaste de la ville d'implantation, exprimant ainsi leurs sentiments d'appartenir à une structure dont les activités ne sont pas vraiment comprises par les acteurs institutionnels locaux (hormis quelques-uns, dont une interlocutrice privilégiée siégeant à la communauté d'agglomération). Aussi, malgré plusieurs années de présence dans la ville, et le développement d'initiatives nombreuses et variées, la participation de la population locale (fréquentation du tiers-lieu), de même que le développement de partenariats avec de nouveaux acteurs locaux peine à se renforcer. Cette situation à la marge apparaît comme génératrice de « conflits de position » pour les salariés du tiers-lieu, comme on le verra dans la partie 3.

### 1.3. Conclusion

Une part très importante du travail de la SCIC est ainsi de diffuser et défendre ses propres conceptions qui s'ancrent dans une compréhension de l'écologie qui articule la question sociale et environnementale dans le cadre d'une épistémologie dite « du sud » (référence aux travaux de Philippe Descola). Si son projet politique se veut radicalement opposé à toutes formes « d'écologie de marché » qui inspirent certaines politiques publiques, notamment celles dites de « croissance verte » en France, elle n'opte pas pour autant pour une posture autarcique et reste attachée au maintien d'un dialogue constant avec certaines institutions. Dominique précise à propos de sa conception du TL :

*« On fait des arts martiaux, c'est-à-dire on est à contre-courant, on développe des choses qui sont à contre-courant de la logique dominante où on te demande quel est ton modèle économique ? Comment tu vas être indépendant des finances publiques à trois ans ? Enfin bon tout ça. Chose pour lequel nous on répond, mais non enfin c'est... on sera jamais indépendant en fait. »*

Cette posture mise en avant par Dominique est tout à fait classique dans le secteur de l'économie sociale. Hély (2009), se livrant à une histoire du secteur souligne à ce propos qu'il s'agit de « *la dualité profonde de l'économie sociale comme idéologie, à la fois critique de l'ordre économique capitaliste, mais ouverte au compromis et à la réforme sociale* ».

De fait, s'il existe une pluralité des écoles de pensée, celles-ci trouvent aussi à exister dans le monde institutionnel qui n'est pas homogène. Comme on l'a vu, de l'environnementalisme d'inspiration naturaliste, auquel la fondatrice s'oppose, jusqu'au développement durable tel qu'il est entendu lors de la commission Bundtland en 1987 auquel adhère la SCIC, en passant par les « communs », on note que les écoles de pensées sont nombreuses, qu'elles charrient des valeurs, des modes de fonctionnement, des idéaux, voire des « mythes » (Hély, 2009) qui participent au façonnement des identités professionnelles.

## 2. L'écologie systémique en actes

Cette partie propose d'examiner un ensemble de pratiques qui, au cours de l'enquête, nous sont apparues comme étant les vectrices principales de compétences intimement liées à l'écologie et l'environnement au TL, c'est-à-dire s'inscrivant dans une conception systémique de l'écologie. Pour parvenir à cette dite analyse, il nous faut, dans un premier temps, donner à voir cette organisation concrète et quotidienne. Dans un second

temps, nous mettrons la focale sur une des activités qui prend place dans l'espace du TL, de façon à montrer comment s'illustre et se matérialise la démarche systémique en son sein.

## 2.1. Quelques précisions utiles sur le profil des salariés enquêtés

Pour réaliser l'enquête dans la SCIC, des entretiens ont été réalisés avec 10 personnes officiant au tiers-lieu, en tant que salariés (7 d'entre eux avec plus ou moins d'ancienneté et répartis dans les différents pôles d'activité), service civique (1 personne récemment arrivée au TL), ou enfin conseillère en insertion professionnelle (CIP) attachée à une association d'insertion du territoire et intervenant au TL dans le cadre d'un dispositif de remobilisation en cours au moment de l'enquête. En complément, un entretien a également été conduit avec une personne travaillant dans une collectivité territoriale et ayant accompagné la création de la SCIC.

Le tableau qui suit donne une représentation de certaines des caractéristiques des enquêtés : nous avons rencontré autant d'hommes que de femmes, dont les âges s'échelonnent de 20 à 55 ans. Ici, nous souhaitons souligner qu'il s'agit de personnes majoritairement diplômées (bac+3 minimum) et qui ont toutes témoigné de sensibilisations à l'écologie préalables à leur embauche au TL. Nous retrouvons en effet, différents cas de figure, non exclusifs les uns des autres :

- certains des salariés ont des formations qui intégraient, plus ou moins à la marge, des modules sur l'environnement. Encouragés à donner des précisions sur le contenu de ces formations, chacun d'entre eux s'est positionné de manière particulièrement critique vis-à-vis des enseignements suivis, considérés comme véhiculant des conceptions particulièrement tronquées de la question écologique. De fait, la qualité « environnementale » des cursus est systématiquement considérée comme un terme d'affichage ;
- d'autres (et parfois les mêmes) ont eu une expérience professionnelle qui leur a permis d'élargir l'éventail de leurs connaissances en matière d'écologie. Qu'il s'agisse de stage d'études dans des service RSE de grandes entreprises, ou de petits boulots d'étudiants obtenus dans des magasins de vente bio et/ou en circuit court par exemple, les postes occupés ont été jugés plutôt décevants quant à la prise en compte réelle, dans leurs emplois respectifs, de préoccupations liées à l'écologie et l'environnement ;
- enfin, plusieurs des personnes avec qui ont été conduits les entretiens se sont sensibilisées à l'écologie dans le cadre d'activités hors emploi. Il s'agit d'engagements dans des associations, ou dans le cadre d'activités de loisirs, ou enfin dans la recherche et l'établissement d'un mode de vie plus respectueux de l'environnement (parfois au travers de l'engagement d'un conjoint).

Ces caractéristiques brièvement dressées nous paraissent importantes pour mieux situer les propos qui apparaîtront sous la forme d'extraits d'entretien dans les pages qui suivent. En effet, celles-ci ne sont pas sans lien avec la question de l'écologisation du travail et des compétences associées. Nous parviendrons notamment à caractériser le TL comme espace de socialisation à l'écologie, et ces précisions sur les profils enquêtés permettent de pointer que cette socialisation s'ancre dans des prédispositions antérieures. Cela permet également de comprendre ce qui a conduit les salariés dans une telle structure : on verra que le travail au TL apparaît aussi sous la forme d'un engagement politique et citoyen qui dépasse les cadres de l'emploi rémunéré (c'est généralement le cas dans le secteur de l'ESS, voir par exemple Hély, 2009), emploi qui revêt donc d'emblée un certain sens pour ceux qui s'y adonnent, et dont l'exact opposé pourrait être le job dit « alimentaire ».

## Caractéristiques des salariés de la SCIC EduEco

	Sexe	Âge	Reconversion pro	Formations	Fonction	Ancienneté dans l'entreprise	Ancienneté dans la fonction	Autres expériences (et durée)
Dominique	F	55-60	Oui	Agrégée d'économie, docteure en sciences Sociales et économiques	Fondatrice en charge du pôle recherche et innovation sociale	10 ans	-	Chercheur dans un centre de recherche spécialisé sur les questions d'écologie et d'innovation sociale, professeur d'économie en lycée
Gérard	M	50-55	Non	BTS « protection de la nature », formation ébéniste (1 an)	Responsable du pôle bricolage animateur accompagnateur dans le dispositif de remobilisation	2 ans	-	Objecteur de conscience dans un parc national (2 ans), formateur animateur dans une association d'éducation à l'environnement (27 ans) ; ébéniste apprenti 1 an
Emile	M	25-30	Non	BAC+5 école de commerce (privée et année étude en Angleterre), formation alternance, responsable de petite et moyenne structure dans l'ESS	Pôle recherche, développement d'action ludique autour de l'environnement Intervient sur le dispositif de remobilisation	2 ans	-	Différents stages entreprise : grande entreprise de pneumatique service RSE, entreprise bancaire service RSE
Fred	M	40-45	Non	Bac + 5 médiation culturelle par l'art	Pôle recherche action sur l'espace non formel d'acquisition des compétences (ENFAC), intervient sur le dispositif de remobilisation	2	-	Moniteur éducateur, médiation culturelle, responsable d'expositions, vendeur fromagerie, serveur dans un restaurant « tout bio »
Andréa	F	25-30	Non	Bac +5 master communication et BTS « gestion et protection de la nature »	Responsable du pôle territorial de coopérations économiques (PTCA)	1 an	-	Service communication dans un Parc Naturel régional, vendeuse en biocoop, association étudiante (promotion de la mobilité internationale et éducation populaire)
Stéphanie	F	30-35	Non	BTS design de mode textile et environnement, brevet des métiers d'art (broderie mécanique)	Coordinatrice de l'ENFAC intervient sur le dispositif de mobilisation	6 ans	-	Assistante styliste dans un entreprise de consulting en design sportwear et footwear, job étudiants (babysitting, fille au pair), animatrice pour enfants
George	M	45-50	Non	Docteur en physique	Responsable du pôle transition numérique des territoires et du fablab associé	6 ans (depuis 2 ans mi-temps EduEco et un bureau d'étude spécialisé sur les projets de type « smart city »)	-	Ingénieur logiciel pendant 7 ans, 2 ans ingénieur informatique Thales, club de robotique ATER université.

	Sexe	Âge	Reconversion pro	Formations	Fonction	Ancienneté dans l'entreprise	Ancienneté dans la fonction	Autres expériences (et durée)
Manuel	M	20-25	Non	Licence design produit en éco-conception	Service civique, intervient sur le dispositif de remobilisation	2 mois		Job étudiants (serveur), engagement dans le mouvement extinction rébellion
Josiane	F	50-55	Non		Employée dans une collectivité territoriale			
Christine	F	35-40	Non	-	CIP dans une association du consortium dans le cadre du dispositif de remobilisation	1 an		Différents postes dans le secteur de l'intervention sociale

L'ensemble des entretiens ont été réalisés en face-à-face et enregistrés. En complément, un recueil de paroles en situation avec d'autres employés a eu lieu à différentes occasions. Celles-ci ont été consignées, ainsi que des observations, dans un carnet de terrain qui a ainsi alimenté l'analyse qui suit.

## 2.2. L'organisation du travail : quelques principes forts

Deux principes majeurs résument l'organisation du travail sur le tiers-lieu : l'horizontalité et le refus de l'individualisation. Les salariés œuvrent dans différents pôles sur lesquels ils sont prioritairement investis sans que ces pôles demeurent opaques l'un à l'autre dans le cours du travail quotidien :

- économie circulaire de territoire ;
- économie sociale du numérique ;
- solidarité internationale ;
- produire et échanger autrement ;
- développement des mobilités.

Ces pôles renvoient à des missions précises (entretien, agriculture durable, communication et partenariats, animation d'ateliers, développement d'outils numériques, organisation d'évènements scientifiques, accompagnement des publics, etc.), mais chaque salarié a la possibilité de s'investir dans des activités attribuées à d'autres employés, en fonction de ses disponibilités. Par ailleurs, certaines tâches sont exclusivement réalisées par le collectif. Chaque salarié va donc y consacrer une plage horaire hebdomadaire de façon alternative (c'est le cas du poste de l'accueil, ou de la plonge de la cuisine collective), ou bien l'ensemble du collectif doit s'y consacrer en même temps (c'est le cas de l'entretien et du ménage du site qui est réalisé le vendredi après-midi).

Chaque nouvel arrivant sur le site dispose d'une période dite « d'immersion » de 15 jours durant laquelle, il lui est demandé d'explorer le lieu, d'installer son poste de travail (choix de l'emplacement, du mobilier<sup>70</sup>, etc.), d'aller à la rencontre des autres membres ; et, pour les services civiques qui n'ont pas d'obligations de résultat préétablies, de réfléchir à un projet d'animation d'atelier, ou à la façon dont il peut contribuer à des projets collectifs.

Cette période d'immersion renvoie à un bouleversement des repères individuels dans la mesure où la prise de poste pousse immédiatement à une posture très autonome, sans aiguillage précis sur des activités, ni directives impératives sur des objectifs définis *a priori* ou dans un temps court.

Effectivement, il s'agit de faire en sorte que les personnes se trouvent d'une part, dans une posture de recherche et d'expérimentation ; et d'autre part, qu'elles puissent développer une activité qui corresponde non pas particulièrement à leur formation antérieure, mais à leurs « appétences » actuelles. Plusieurs des salariés présents sur site illustrent très clairement ce principe : C. a une formation d'informaticienne, mais elle est désormais coordinatrice et animatrice du pôle alimentation durable, H. a une formation de chaudronnier, mais il est aujourd'hui l'animateur du pôle économie sociale du numérique, etc. Ces conversions et reconversions sont soutenues par des formations, sur lesquelles nous reviendrons plus loin. Il reste que, si les formations antérieures ne correspondent pas toujours aux missions accomplies au TL, la majorité des salariés embauchés possède une sensibilisation à l'écologie antérieure à leur expérience au TL, comme nous l'avons vu au début de cette partie.

À l'issue de ces quelques semaines, le salarié va rédiger sa propre fiche de poste, qu'il présentera au collectif. Si les fiches de postes, renvoient à un travail individuel, certaines des missions qui y sont inscrites peuvent être en partie réalisées avec (voire même par) d'autres membres de l'équipe. Ce principe vise à éviter de « trop individualiser » les missions et à développer des rapports de coopération et de solidarité entre travailleurs : chacun doit veiller à ce que les missions soient exécutées, sans que celui ou celle qui les réalise s'en sente l'unique responsable. L'un des salariés d'EduEco (en charge de l'intermédiation science-société) m'explique au cours d'un entretien :

---

<sup>70</sup> L'ensemble du mobilier est récupéré dans des entreprises locales.

*« J'ai fait un bilan sur ma fiche de poste hier matin, en fait 40 % de mon activité annuelle a été réalisée par le collectif, mais c'est pas grave, car de mon côté j'ai aussi participé à des missions des collègues, c'est équilibré. »*

Comme on le note dans cet extrait, c'est plutôt au principe de « réciprocité » et « d'équité » que les salariés veillent, car le non-respect de ceux-ci peut entraîner des frustrations et des conflits au sein du collectif. Ici à nouveau, on note que le collectif semble s'autogérer. Aucun poste n'est dédié à la gestion des ressources humaines. Ce sont davantage des principes qui règlent et aiguillent l'organisation et l'activité de travail de chacun. À ce propos, il faut noter que si des missions sont certes attachées à des personnes (animation et coordination du pôle agriculture, partenariats locaux, etc.), l'entretien du tiers-lieu (parcelles dédiées au potager, bacs de recyclage, cuisine collective, etc.) fait partie de l'expérience de travail de l'ensemble des salariés qui doivent ainsi s'arranger pour y prendre part. Toutes les activités qui découlent de cet « entretien du site » (qui recèlent leurs lots d'imprévus et de résolutions de problèmes), renvoient à des temps où s'élaborent et se transmettent des savoirs et des savoir-faire. Ces activités représentent ainsi pour les salariés, des occasions d'élargir l'éventail de leurs compétences individuelles (apprendre à concevoir et construire un bac à compost, à planter des légumes, à s'occuper d'un poulailler par exemple) et de prendre part au travail d'organisation (De Terssac, 2011) sur le lieu (dernièrement une réflexion a par exemple été engagée pour favoriser le co-voiturage, cela a notamment donné lieu au réaménagement par les salariés de l'espace du parking dédié à leurs véhicules).

Si nous venons d'insister sur les marges de manœuvre des salariés quant à la définition de leur poste, missions et conditions de travail, il faut apporter quelques nuances à cette analyse. On peut par exemple préciser que la latence pour définir les entrées qui figurent dans les fiches de poste reste néanmoins tributaire des modes de financement dudit poste. Lors d'un entretien, Dominique explique :

*« [Que chacun écrive sa fiche de poste], alors je dirais, que c'est systématique sauf quand on est sur des emplois hyper cadrés par exemple les conseillers numériques. C'est l'État qui finance des postes de conseillers numériques. Et dans ces cas-là, la fiche de poste elle est identique pour tous les conseillers numériques de France tu vois, et donc il y a pas beaucoup de marge de manœuvre. »*

On serait donc ici dans une situation où la GRH ne représente pas un ensemble de tâches confiées à quelques personnes expertes, décisionnaires et détentrices d'outils spécifiques et prescriptifs destinés aux salariés. Néanmoins, le mode de financement des activités du tiers-lieu peut entrer en concurrence avec les principes de l'organisation mis en place en son sein. Si les travaux sur d'autres secteurs montrent que les compétences et les métiers qui intègrent des enjeux environnementaux évoluent avec des dynamiques et des contraintes portées par des acteurs au dehors de l'entreprise et/ou du secteur (Arpin *et alii*, 2015), saisir l'écologisation du travail sur le tiers-lieu c'est montrer qu'il est certes producteur actif de nouvelles normes et nouvelles compétences qu'il cherche à diffuser dans l'optique de généraliser son modèle ; qu'il puise ses référentiels normatifs dans des réseaux spécifiques, comme nous l'avons établi plus haut ; mais qu'il reste tributaire de normes et principes établis par des organismes financeurs spécifiques, qui eux aussi, sont porteurs de représentations de la TE et diffusent et contraignent au respect d'un certain nombre de codes et de réglementations, comme nous le verrons dans la partie 3.

### 2.2.1. Des temps de réunion et de délibération

Un temps fort marque chaque début de semaine : une réunion d'équipe à laquelle toutes les personnes présentes sur le site participent (salariés, bénévoles, services civiques, mais aussi publics accueillis dans le cadre de dispositifs de formation). Cette réunion est l'occasion d'établir un planning des activités collectives hebdomadaires qui est ensuite diffusé par mail et également reporté sur des tableaux installés à l'accueil, de façon à ce que les personnes puissent indiquer à quelles activités elles souhaitent contribuer (inscription de leurs prénoms sur des plages horaires). L'élaboration de ce document se fait collectivement, en fonction des chantiers en cours, des « besoins du site » (jardinage, installation de bacs de compost, travaux d'entretien divers) et d'un ordre de priorité discuté par les participants (préparation d'évènements, activités de recyclage, collecte alimentaire, etc.). Ce temps d'échange sur les activités hebdomadaires est aussi l'occasion pour chacun de faire part de problèmes éventuels, de remarques et/ou d'observations, de partager un ensemble d'informations sur les activités en cours et à venir, d'accueillir de nouveaux arrivants, etc.



Une réunion mensuelle est en revanche réservée aux seuls salariés, de façon à consacrer un temps pour aborder des questions liées aux horaires de travail, aux récupérations, aux financements de poste, à l'évolution des budgets des structures et à l'anticipation des réponses à appels à projets, etc. Aux dires de la fondatrice, ces réunions peuvent fréquemment permettre aux salariés de s'exprimer sur l'une des tensions qui parcourt l'organisation du travail sur le site : les frontières entre heures rémunérées et bénévolat. En effet, ces deux statuts co-existent de façon particulièrement saillante : la plupart des salariés contribue aux activités du tiers-lieu en dehors des horaires de travail (les fins de journées, quelques soirées et/ou week-ends, notamment lors de l'organisation d'événements spécifiques s'échelonnant sur plusieurs jours). Les fondateurs et quelques salariés considérant qu'une part de bénévolat (un lot d'heures défini collectivement) est nécessaire, voire même inévitable dans une telle structure ; quand d'autres salariés adoptent une conception plus classique du travail, qui renvoie à une grille horaire définie et fixe, dont les dépassements devraient donner lieu à des heures supplémentaires, et l'engagement bénévole repose sur le strict volontariat individuel. Dernièrement, le collectif a tranché en faveur des « récupérations » en congés des heures supplémentaires réalisées lors d'événements particuliers. Il reste que ce débat sur la place du bénévolat dévoile une limite fine entre l'engagement personnel, non nécessairement soumis à rémunération, et le travail salarié.

Ces remarques poussent à formuler un ensemble de questions : ce type de tension est-il propre au secteur de l'ESS ? La démarche d'expérimentation mise en place par le tiers-lieu dans un but de transition écologique et d'innovation sociale est-elle compatible avec les conceptions salariales classiques de l'activité ? Autrement formulé, le mode de gouvernance démocratique du travail (solidaire des conceptions de l'écologisation de la société visée par la structure) s'articule-t-il bien avec la subordination propre à la forme salariale de l'activité ? Que vient précisément « compenser » un surinvestissement des salariés au travers du bénévolat ? Il s'agit là de questions que nous chercherons à analyser avec plus de précisions dans les parties suivantes.

### 2.2.2. Les modes de recrutement : un parcours « initiatique » dans la structure

Les modes de recrutement mobilisés par la SCIC s'écartent de ceux que l'on trouve en général dans une entreprise « classique » : pas d'annonces diffusées sur des plateformes dédiées à la recherche d'emploi, pas ou peu de sessions de recrutement avec la réception de plusieurs candidatures et le choix d'un employeur et/ou du personnel RH à l'issue d'un processus de sélection.

En effet, une part importante des personnes salariées par la SCIC (et Devdurable), entrent dans le tiers-lieu par une activité de bénévoles ou de service civique et deviennent salariées après avoir elles-mêmes construit leur projet de financement de poste sur le site. Même si la démarche paraît *a priori* très individuelle, le fonctionnement reste à nouveau fortement inscrit dans le collectif. Dominique nous dit à ce propos :

*« Et derrière ça fait basculer tout le monde dans la posture coopérative c'est-à-dire "je suis responsable d'aller chercher les financements pour assurer mon poste". Puisqu'ici il y a personne qui est payé pour aller chercher les financements des postes des autres. Et si tu veux que ton poste perdure, va chercher les sous. Donc c'est cette posture un peu d'entrepreneur en collectif si tu veux, mais qui doit s'apprendre, on ne demande pas aux gens, comme ça, de trouver des financements. Il faut un temps d'apprentissage, et puis le collectif est toujours en soutien pour répondre aux appels à projet, personne ne travaille seul ici. »*

La dimension collective est également renforcée par une possible mutualisation des financements obtenus par quelques-uns, de façon à financer des postes qui, à un moment donné, n'ont pas encore trouvé de financements.

Ce choix repose en partie sur un lissage des rémunérations, qui elles aussi sont soumises à la validation du collectif et permettent à la SCIC de proposer prioritairement des CDI à temps plein (quand les personnes en sont demandeuses tout au moins) pour éviter de multiplier les emplois précaires. Selon la fondatrice de la SCIC, l'échelle des salaires va du SMIC à 1 900 euros nets par mois. Le nivellement des salaires correspond à la volonté de dégager un budget suffisant pour renforcer l'équipe par des embauches, dans le but d'alléger les conditions de travail de l'ensemble du collectif. Par le passé, des embauches auraient été effectuées différemment, par le biais de négociations interindividuelles entre les fondateurs et ledit salarié. Mais de l'aveu de Dominique cette expérience ce serait « mal terminée », en raison de déséquilibres et de frustrations créés par la position de cet employé dans le collectif. *In fine*, aujourd'hui, chaque candidature est discutée en réunion des salariés, qui votent pour valider (ou pas) le recrutement.

Il reste difficile, à ce stade, d'évaluer précisément le fonctionnement de ce collectif, auquel se réfère notre interlocutrice principale. Il est fort à parier que dans ce contexte d'invention de règles (qui sont donc endogènes à la structure et s'écarte notamment des grilles prévues par la convention collective), certains salariés, plus prompts à s'exprimer en public, plus alertes sur les questions liées aux conditions de travail et de rémunération, puissent exercer un pouvoir sur le groupe. Les fondateurs semblent par exemple jouer un rôle de « leaders charismatiques » dont l'autorité ne se manifeste certes pas au travers de positions hiérarchiques classiques, mais demeure bien réelle. Il nous faudra approfondir notre compréhension du fonctionnement du collectif du tiers-lieu, de manière à saisir les effets de celui-ci sur le rapport au travail, la division et l'exécution des tâches.

Les recrutements « extérieurs », c'est-à-dire ceux qui ne s'inscrivent pas dans un circuit de connaissance progressive des activités du tiers-lieu, interviennent dans de rares cas. Dernièrement, une cuisinière a été embauchée après décision du collectif qui peinait à faire face à la demande croissante de service de repas de midi, et/ou de préparations culinaires destinées aux événements importants se déroulant sur place (tournée des tiers-lieu et de la Convention citoyenne pour le climat par exemple, à l'automne 2021). Dans ce cas, et de façon inhabituelle, une annonce a été déposée sur des sites spécialisés autour de l'alimentation alternative et durable et sur les sites de certains éco-lieux. Un premier contact a été établi par deux membres de l'équipe qui en ont fait part au collectif. Puis, ces candidatures ont été soumises au vote.

### **2.2.3. La formation au sein de la structure : « une compétence, plus elle est partagée, plus le collectif se porte bien. »**

Pour ce qui est de la formation des salariés, EduEco et Devdurable, fonctionnent souvent en binôme. Les deux structures étant agréées organisme de formation (certifiées Qualiopi), elles organisent régulièrement des sessions au cours desquelles, EduEco forme Devdurable et vice-versa. Par exemple, récemment, Devdurable a formé les salariés d'EduEco à la comptabilité. Une semaine a été banalisée de façon à ce que l'ensemble des salariés puisse participer à cette formation. L'objectif était double : que chaque salarié, amené à répondre à des appels à projet dans le cadre de recherche de financement, puisse se faire une idée de la façon de construire un budget prévisionnel, mais aussi que chacun d'entre eux soit plus précis et plus respectueux lorsqu'il sollicite les deux personnes chargées de la comptabilité, que ce soit pour un remboursement de mission, ou la demande de certains justificatifs, etc. La formation est ainsi conçue, de manière classique comme un temps de transmission de connaissance et de développement de nouvelles compétences, mais elle permet également, dans certaines situations de mieux prendre connaissance des missions d'une partie des salariés, de façon à favoriser la communication et la coopération.

L'existence de la SCIC étant particulièrement dépendante des financements publics et/ou de fondations privées, les réponses à des appels à projets et l'obtention d'agrèments qui permettent d'ouvrir et/ou de développer des activités et de les valoriser, en vue de l'obtention de financements est une activité centrale. Dans ce cas aussi, Devdurable et EduEco ont opté pour un partage des compétences. La SCIC a formé l'ensemble des salariés à ce type de démarche. Les résultats ont été importants puisqu'un plus grand nombre de dossiers de réponses ont été déposés et, même si tous n'ont pas obtenu de réponse positive, l'augmentation des financements a été significative pour 2021 et 2022. C'est là une illustration de la façon dont le collectif se pose en soutien de la démarche d'entrepreneur allant chercher les financements pour son poste et permettant d'accroître les embauches, que nous avons évoqué plus haut.

Le partage des compétences est ainsi posé comme un principe dans le tiers-lieu. Et même lorsque des salariés ont recours à des organismes de formation extérieurs, ils doivent ensuite consacrer un temps à leur retour pour transmettre ce qu'ils ont appris à leurs collègues. Dominique commente :

*« L'idée c'est que le maximum possible, personne ne doit être seul détenteur d'une compétence. Ça, c'est un principe de, je dirais de construction du collectif et de gestion du collectif. On l'a vécu, on a vécu des moments où il y avait une enclosure et la création d'une zone de... de pouvoir parce que quelqu'un était seul à détenir une compétence. En particulier sur le numérique tu vois, quand tu as quelqu'un seul qui est capable de gérer le serveur. Le serveur plante, cette personne te dit : "Ah j'ai pas le temps, gnagnagna", il faut que tu la supplies de venir. Elle se crée une zone de pouvoir que... et ça on l'a vraiment vécu au début. Et c'est devenu vraiment une règle de gestion du collectif, donc le logiciel compta il est maîtrisé par trois à cinq personnes. Pour plusieurs raisons, d'abord parce que ça fait partie du bien-être de pas, cette pression de ne pas être le seul côté versant positif, ne pas être seul à savoir*

*faire quelque chose c'est aussi pouvoir s'autoriser à partir en vacances, à... partir six mois en formation si on en a envie, à quitter le collectif si on en a envie. Alors que sinon ça fait de la servitude volontaire quand tu es seul détenteur de la compétence. Et dans l'autre sens, euh... c'est parce que quand la personne part, il faut pas qu'on se retrouve démuné et qu'il y ait pas création de zones de pouvoir. Donc la règle c'est euh... si EduEco ou Devdurable te paie une formation ou que tu bénéficies d'une formation via l'Unifo, etc. Alors tu dois faire des temps de restitution et en retour, au retour tu dois former d'autres gens. »*

De ce fait, Dominique explique combien EduEco comme Devdurable sont attentives sur le volet de leurs droits à la formation. Une veille est organisée de façon à saisir toutes les opportunités pour former tout ou partie des employés. On note aussi que la façon de concevoir, mobiliser et réaliser les formations s'écarte d'une logique métier de spécialisation individuelle. Dominique l'affirme clairement :

*« L'objectif étant que tout le monde soit couteau suisse et qu'il y ait pas de spécialisation. Tu vois, l'année dernière on s'est dit, on fait un point, on avait suivi le plan de relance, et toutes les structures dans Uniformation pouvaient déposer jusqu'à 4 000 euros de formation, on s'est dit : "comment on utilise cette somme ?" Mais c'est la question, c'est parce ce qu'on fait la veille juridique sur à quoi on a le droit comme formation individuelle et collective qu'en fait on se dit : "là, il y a cette opportunité, qu'est-ce qu'on fait ?". On a dit : "on aurait besoin que tout le monde soit formé secouriste du travail" et hop, on s'est formés, dans le but de sécuriser, d'être plus alertes, d'améliorer les conditions de travail. »*

Ajoutons que Devdurable et EduEco étant spécialisées sur les axes de l'éducation durable et de l'innovation sociale en vue de favoriser la transition écologique, chaque formation dispensée intègre des préoccupations sur la visée écologique des compétences. Les structures s'appuient pour cela sur un travail de longue haleine, et notamment sur une collaboration avec l'IRFEDD. Par exemple, dès 2010, Devdurable a conçu la recherche-action qui avait permis de modifier le référentiel des ETAPS et des ETAQ<sup>71</sup> de façon à ce que le développement durable soit intégré en transversal et non dans un seul module. Cette démarche a ensuite servi de base de réflexion pour construire nombre de contenus de formation.

À l'échelle de l'organisation du travail, ces conceptions se traduisent par la distinction avec des approches classiques des métiers et par une gouvernance qui se veut participative, horizontale et démocratique. La SCIC se dit aussi très « pro-active » sur le volet de la formation professionnelle, de façon à permettre un développement régulier des compétences de ses salariés, développement des compétences qui se veut à fois diversifié (que chacun soit un « couteau suisse » pour reprendre les mots de la gérante) et collectif (partage du savoir systématisé). En quoi ce type d'organisation du travail et de la formation favorise-t-il la diffusion et la transmission d'une approche systémique du développement durable ? La gouvernance démocratique a-t-elle des effets sur l'intégration des préoccupations écologiques dans les activités de travail ?

### **2.3. « L'entretien » du tiers-lieu comme voie royale de transmission de « compétences écologiques » variées**

Ce qui vient d'être dit concernant l'organisation du travail et des postes dans le tiers-lieu, à savoir, pour le résumer, une approche des postes et une division des tâches qui ne s'alignent pas sur des métiers et un refus de la position d'expert et/ou de spécialiste, pose la question du développement et de la transmission de compétences liées à l'écologie, dans cette structure qui vise à expérimenter les principes du développement durable pour mieux les diffuser.

Ici, en préalable, un avertissement. Si les monographies visaient à analyser deux métiers « en transformation » ainsi susceptibles d'illustrer la façon dont sont intégrées les préoccupations environnementales dans l'activité de travail, un choix différent a été fait dans le cas de la SCIC EduEco. En effet, nous allons désormais aborder non pas un poste ou un métier, mais plutôt un ensemble d'activités qui se déroulent au tiers-lieu et dont on va montrer qu'elles représentent des vecteurs fondamentaux de l'intégration de compétences « vertes ».

---

<sup>71</sup> ETAPS (espaces d'accès aux premiers savoirs, destinés aux chômeurs et précaires) et ETAQ (espaces territoriaux d'accès à la qualification, qui visent l'accès à un niveau de qualification ou des compétences professionnelles complémentaires dans un but d'insertion pérenne). Tous deux étaient des dispositifs financés par la Région, et qui ont disparu avec les nouvelles mandatures en 2015.

L'ensemble des activités dont il va s'agir s'agrègent à l'entretien du tiers-lieu en tant que lieu d'expérimentation de la pensée systémique de l'écologie telle qu'elle est formalisée par la SCIC, mais on verra que les tâches débordent l'activité « d'entretien » telle qu'on peut les penser communément et permettent en réalité de développer une variété de savoir-faire : prototypage et fabrication d'un déshydrateur solaire, d'un composteur, pose de panneaux solaires, désherbage, semences, plantations et récoltes, construction d'une serre, mise en circulation d'une monnaie alternative sur le TL, réaménagement d'espaces de parking de façon à favoriser les mobilités propres, récupération de denrées alimentaires et ouverture d'une épicerie solidaire, aménagement d'un poulailler et entretien de celui-ci, installation de bacs de récupération d'eau de pluie, etc., les exemples sont nombreux.

Les salariés ne prennent en général pas tous part en même temps à chaque projet/activité. Seules quelques activités appartiennent à la liste des tâches tournantes sur lesquelles chacun est amené à se positionner : c'est le cas de toutes tâches, évolutives et variables en fonction des saisons, qui touchent au jardin, et également de l'épicerie solidaire ou de la cuisine. Notre idée ici n'étant pas de viser une forme d'exhaustivité, mais plutôt de détailler le déroulement d'une activité de façon à montrer que ce n'est pas seulement la nature des activités (jardinage, etc.) qui nous poussent à les désigner comme vectrices de compétences vertes, mais aussi leur organisation et leur réalisation.

### 2.3.1 Transmission de compétences non-formelles individuelles et collectives : l'exemple de la construction d'un composteur

L'ensemble des activités dont il s'agit prennent place dans l'espace non formel d'acquisition des compétences. L'ENFAC n'est pas une portion géographique du tiers-lieu, c'est un « espace théorique » qui prend place dans différents endroits du site au travers de certaines pratiques. Une partie d'entre elles vise à créer et/ou améliorer des installations qui permettront d'alimenter différents pôles d'activités (pose de citerne de récupération d'eau de pluie qui serviront pour le jardin et autres activités de bricolage/nettoyage, etc.) ou de développer des projets qui peuvent s'inscrire dans la continuité des activités du TL et répondent aux principes de développement durable (construction d'un déshydrateur solaire comme l'illustrent les deux photos).



Construction d'un déshydrateur solaire.

Au moment de notre enquête, un projet nous a été présenté comme un cas type d'une activité pouvant prendre place dans le tiers-lieu et mobilisant un collectif spontané de salariés. Il s'agit de la fabrication d'un compost trois bacs avec bascule. La construction n'a pas été observée directement, étape par étape, mais un recueil de paroles a été réalisé aux abords de l'objet de façon à retracer sa construction et la restituer dans un carnet de notes.

Le compost est composé de trois unités et entre chacune d'elle comprend un système de reverse dans le bac voisin, et des ouvertures placées à la fois sur le dessus et le devant.

D'abord, l'objet a été pensé et des mesures ont été envisagées. Ensuite, une fois assemblées et stabilisées sous forme de cubes, les bacs ont été découpés de façon à permettre la déverse latérale. Gérard souligne :

*« Ce système de déverse, on l'a pensé pour se faciliter la vie. En fait là-haut vers le jardin on en a d'autres de bacs à compost, t'as dû voir ça en allant au réfectoire. Mais une fois qu'ils sont pleins c'est compliqué à manipuler et puis on a du mal à l'aérer dans les cuves qu'on a là-haut. »*

Une fois le système de reverse stabilisé (étape la plus délicate selon les participants), c'est la finition qui a été envisagée.



© Liza BAGHIONI

Construction d'un compost trois bacs.

Pour ce faire, les planches ont été brûlées en surface avec un chalumeau de façon à avoir une couche antifongique naturelle et un répulsif contre les mites. C'est Gérard qui avait cette connaissance, me précise-t-on. Une fois cette couche réalisée, un peu de térébenthine a été appliquée puis une couche de vernis a finalement été ajoutée pour finir. A., précise à ce propos :

*« Le vernis, ce n'est pas très écolo comme matière, mais nécessaire pour l'humidité et donc la conservation du bac sur le long terme... Car il faut que ça dure plus que six mois et comme ça reste dehors, il faut que ce soit résistant à la pluie et au froid-chaud, etc. Et donc on a pas trouvé mieux. »*

A. indique en effet que l'usage du vernis a été discuté avec trois autres personnes ayant participé à la fabrication, mais aucun matériel de substitution n'a été trouvé pour l'éviter.



Construction d'un compost 3 bacs.

Au fur et à mesure de sa réalisation, l'objet a été présenté aux autres salariés et usagers fréquentant le tiers-lieu : le compost a été fabriqué au milieu de la cour qui se trouve être un espace central et de passage. À chaque étape de la fabrication des photos ont été prises de manière à documenter la construction et notamment pour pouvoir en produire une réplique le cas échéant. Lors de l'une de ses visites au TL pour une réunion, une personne de la communauté de communes a découvert l'objet et a été convaincue par la présentation qui lui en a été faite. Elle a alors demandé si plusieurs répliques pouvaient être fabriquées pour son institution. Trois composts ont ainsi été fabriqués et vendus à la communauté de communes.

Suite aux échanges que nous avons réalisés concernant la construction de ce composteur trois bacs à reverse, et en lien avec les détails que nous avons obtenus concernant les étapes de sa fabrication, nous nous sommes enquis d'obtenir de tels détails à propos d'autres activités conduites dans le tiers-lieu. Il nous est alors apparu que les compétences développées et mobilisées peuvent être si diverses que les lister pourrait être à la fois fastidieux et inutile. Cela étant dit, c'est plutôt la mécanique collective que ces pratiques mettent en branle qui nous est apparue à la fois plus ou moins semblable et témoignant d'une compétence collective non formelle acquise par l'ensemble des participants et mobilisable pour de projets et activités que celles auxquelles ils ont participé en première instance.

### 2.3.2 Vers la notion de compétence éco-citoyenne

Effectivement, si chaque activité ne rassemble par tous les salariés, leur déroulé empreinte un cheminement semblable que je propose de formaliser sur la base des différents témoignages recueillis *in situ*.

D'abord, une phase de discussion sur « le projet » rassemble un ou deux individus qui jaugent de la pertinence de l'objet/activité/aménagement, des façons de faire envisageables, des matériaux à mobiliser, mais aussi, des personnes à inclure.

Dans un deuxième temps, le projet est discuté par le collectif que ce soit au moment de la réunion hebdomadaire ou lors d'échanges informels en début de journée ou au cours de celle-ci, au gré des rencontres dans la cour centrale que chacun est amené à parcourir à un moment ou un autre. Cela permet en général de préciser un certain nombre d'étapes et surtout d'intégrer les personnes désireuses de participer. En effet ce dernier point est fondamental : au tiers-lieu, personne ne travaille seul. Stéphanie et Fred le précisent par la formule suivante :

Stéphanie : « *l'idée, quoi qu'il arrive ici, c'est d'embarquer du monde, d'échanger sur ce que l'on fait, de transmettre.* »

Fred : « *Nous, en fait on estime que, ici, on prototype tous ensemble et qu'après peut-être ce qu'on prototype ensemble deviendront des solutions de territoire [...] Toujours collectif. Jamais individuel. C'est pour ça qu'on dit toujours qu'on part... on est sur du coutumier, c'est toujours discuté et ça bouge en fonction des discussions.* »

La troisième étape est de celle de la fabrication : chaque sous-étape de celle-ci convoque un certain nombre d'échanges sur la qualité des matériaux (robustesse pour l'usage envisagé, mobilisation de matériaux de récupération qui sont entreposés dans une zone de la cour principale, etc.), sur les outils nécessaires à la fabrication et les techniques qui seront convoquées. Chaque partie de la « production » s'accompagne de jugement sur la qualité écologique (impact sur l'environnement, sur la santé des personnes, sur la possibilité/difficulté d'exécution/d'entretien<sup>72</sup>). Pour les bacs de compostage, on a vu qu'il a été par exemple décidé d'utiliser la technique du brûlis du bois qui permet de protéger le matériau avec une méthode naturelle.

Pour chaque projet envisagé, les individus qui possèdent un savoir le communiquent dans le cours de la pratique (lors de la réflexion sur l'objet, ou durant sa confection, sa réalisation). Les problématiques qui émergent de l'action, sont ainsi résolues soit en ayant recours à un savoir préexistant à la réalisation (s'il est détenu par l'un des participants qui transmet aux autres participants), soit, *via* la recherche d'une information dans l'une des sources disponibles, c'est-à-dire, le collectif, ou encore des fiches renseignées par d'autres salariés de la structure lorsqu'elles existent pour le projet en cours, ou encore internet, des livres, et/ou partenaires de la structure (une autre association, un professionnel, etc.). Une fois l'objet conçu ou le projet mené à bien, des ateliers peuvent être proposés de façon à permettre une transmission du savoir à des salariés ou publics intéressés et œuvrer ainsi à une nouvelle forme de mutualisation des compétences. À cette occasion, des fiches pédagogiques sont renseignées de façon à « laisser une trace » des projets entrepris sur le tiers-lieu dans le cadre d'un collectif mouvant (arrivées et départs de services civiques, d'usagers et/ou de salariés assez fréquents). Selon les participants, la volonté de laisser des traces permet non seulement de transmettre pour réaliser un « produit fini », mais cela doit surtout parvenir à donner à voir les étapes de fabrication de façon à en valoriser le cheminement et non le seul résultat final de l'activité. Chaque activité conduite dans le TL est en effet structurée de façon à éduquer et transmettre, comme le souligne Stéphanie :

*« Pour travailler ici, il faut vraiment avoir la double casquette. Enfin il faut avoir vraiment le côté animation et éducation pop quoi, parce que, c'est... en fait, tout ce qu'on fait ici, c'est pas... on ne fait pas de la cuisine ou de la couture ou du bricolage. On fait de la pédagogie autour de ça et comment on le fait version développement durable. »*

Une fois menés à leur terme, certains objets/projets entrent ensuite dans des circuits différenciés : le compost sera vendu à la commune, le déshydrateur solaire sera présenté à l'occasion d'un salon sur les innovations territoriales, etc. Mais les projets et objets peuvent tout aussi bien rester à l'usage du seul collectif à continuer d'évoluer au gré des pratiques et de l'apport des savoir-faire par les participants (c'est le cas du jardin notamment). Les fiches pédagogiques sont également mobilisées pour alimenter la réflexion du collectif sur les évaluations des projets et dispositifs menés au TL. Il s'agit de proposer de nouveaux indicateurs qui permettront de contourner les évaluations en termes de « mesures d'impact ».

Cette mécanique des projets a été théorisée par EduEco dans le cadre d'un séminaire sur les savoirs territoriaux et l'économie circulaire auquel participaient des universitaires. Les procédés collectifs dont j'ai proposé une formalisation sommaire renvoient en effet à « la communication praxéologique » dont parle Stéphanie dans l'extrait suivant :

*« Et naturellement, par la praxéologie, euh, la praxéologie, c'est cet espace de la pratique, du faire, on va avoir de la transmission d'informations, on va avoir du délibératif, mais qui restera pas juste dans le verbe, dans les ajustements. Et ça sera un délibératif appliqué d'un certain côté. Oui, on a en*

---

<sup>72</sup> Dans les jardins, ce sont les méthodes de permaculture qui seront employées, parce qu'elles sont à la fois jugées moins polluantes et moins chronophages en termes d'entretien.

*permanence et par plusieurs activités... Ce matin, par exemple, j'étais sur une activité où on essaie de trouver les données derrière l'impact des déchets... »*

C'est donc une variété de compétences qui circule au travers de ces pratiques, dont l'une des spécificités est bien d'intégrer, à chaque étape, les préoccupations liées au développement durable, et plus largement au projet politique de la SCIC, tout en faisant avec les contraintes (en temps, budget, matériaux disponibles, etc.). L'objectif est ainsi d'apprendre une démarche particulière, qui peut être appliquée à une diversité de « projet » et réalisations ; comme le souligne Gérard :

*« Parce que l'idée c'est de vraiment mettre les jeunes, ou les adultes d'ailleurs, en situation de faire par eux-mêmes, de surtout pas dire euh... : "Vous me croyez parce que euh... j'ai une autorité". C'est le côté euh... OK, vous pensez ça. On va essayer de trouver la réponse, mais ensemble, et euh... Mais comment tu ferais pour trouver la réponse et comment mettre en place une démarche de type expérimentale, enfin voilà. Mais toujours euh... [silence], en disant et parfois, en ne sachant pas du tout ce qu'on va trouver. La richesse de ça, c'est qu'aussi ce que tu as trouvé là ça a vraiment un poids parce que c'est adapté au contexte dans lequel tu as travaillé et tout ça et c'est pas des généralités euh... comme parfois, je euh... Je trouve qu'on est trop souvent chargé dans tout le milieu de... du développement durable et tout ça, y a des sortes de prêt à penser, du genre il faut faire ça et puis c'est tout... »*

De son côté, alors que je l'interroge sur ce que son expérience professionnelle au TL a changé dans sa vision de l'écologie, Alain répond :

*« C'est compliqué de dire la part qu'il y a eu, mais je pense que... Comment je peux répondre à ça... [silence]. Alors oui, je pense que oui quand même, parce que... Il y a au moins un aspect, c'est que quand je fais des projets ou je réfléchis à des trucs, je me demande toujours l'impact que ça a maintenant, il y a au moins ça qui a changé. Je me dis : "Est-ce que ça vaut vraiment le coup de faire ça ?" Par exemple le coup de la caméra de covoiturage où c'est le client qui nous le demande. Mais en vrai, euh... je me demande même, enfin ça me fait même réfléchir à l'intérêt de faire ces parkings, parce que quand on voit ce que ça permet d'économiser, je me dis, avec le coût de construire le parking en termes d'énergie, de goudron... est-ce que... ? Ça a changé on va dire, mon regard sur plein de choses quand même, y compris des choses qui ont un lien avec mon boulot. »*

On peut ainsi mettre en exergue la capacité de telles pratiques à véhiculer ce que Yves Ardourel et Lahouari Bekhti (2012) nomment des compétences citoyennes, désignant par-là la capacité à comprendre, mettre en œuvre et s'approprier une démarche globale en lien avec des principes de développement durable. Ce qui importe n'est ainsi pas seulement l'exécution des tâches, qui permettent l'implication du participant et l'acquisition des compétences associées, mais le fait qu'elles s'accomplissent chaque fois avec des temps de délibération, de discussions et de controverses liées à l'impact écologique de celle-ci. En effet, ce mode de « faire ensemble », en comportant des phases réitérées de réflexivité sur la pratique favorise l'appropriation des compétences spécifiques et celle d'une compétence « éco-citoyenne ». C'est la participation de chacun, active et sur un pied d'égalité, et la capacité de ce type de démarche à générer une transmission et une appropriation de connaissances reliées à des contextes spécifiques (« son » territoire, « son entreprise », etc.) qui renvoient ainsi à une dimension « citoyenne ». Ainsi que le souligne Stéphanie :

*« L'écologie, ici c'est toute la journée, dans les tâches collectives, individuelles, dans les ateliers, il s'agit d'intégrer cette pensée-là partout et ça passe par le dialogue, les débats, les discussions. »*

Les discussions, selon nos observations, sont nombreuses. Les sujets débattus n'émergent pas d'un plan pré-construit mais suivent le fil des activités et des problèmes rencontrés au TL dans les différentes activités. On peut ainsi avancer que l'ensemble des activités dont nous avons parlé charrient des « pré-occupations » écologiques. Elles demandent par ailleurs de penser l'amont et l'aval de ce qui est fait. C'est en cela qu'elle développent des compétences éco-citoyennes qui pourront ensuite être mobilisées dans le cadre d'autres tâches et projets.





© Liza BAGHIONI  
Salle couture de l'ENFAC.

### 2.3.3 Comment la compétence éco-citoyenne se construit à la marge de circuits de financement classiques

Il est intéressant de souligner que les activités que nous abordons ici ne sont pas toujours financées, mais elles sont pourtant pensées comme essentielles et réalisées en bonne partie sur les temps de travail salarié. C'est ce qui a été précisé par la fondatrice lors d'un entretien :

*« Nous on considère stratégiquement, qui sont essentiels, le poste au jardin n'est pas du tout financé, voilà. Mais pour nous il est structurant, essentiel qu'il y ait ce poste sur le tiers-lieu. Il y a zéro financement, on ne trouve pas. Et donc il y a des postes qui sont éminemment enfin je veux dire stratégiques, il y a des choses qu'il faut que tu développes, tu commences par embaucher des gens ou faire travailler des gens avant que ça commence à te rapporter. Parce que plus on se heurte à une... enfin nous le... vendre de la formation c'est pour nous nécessaire, mais c'est uniquement parce que ça alimente le cœur du truc qui lui est non commercial et euh... voire, même monétaire. Et donc la question aussi c'est est-ce qu'on a besoin de passer par le marché pour faire ce qu'on veut faire ? »*

On note dans cet extrait que les activités dont nous traitons dans cette partie sont loin d'être considérées comme annexes. Cela pour plusieurs raisons : elles créent et maintiennent du lien entre des salariés, elles sont la source de nouveaux savoirs et savoir-faire, elles permettent que le collectif du TL puisse demeurer dans la démarche d'expérimentation qui fonde son projet politique écologique.



Serre bioclimatique construite par le collectif de travail.

Le fait que ces activités ne soient pas financées leur confère aussi la possibilité de s'établir dans un rythme propre. Ici on note que le lieu de travail tend à être considéré autrement que comme un simple lieu de production, il est aussi un lieu de vie qui rassemble une diversité d'activités et permet l'expression d'une certaine forme de créativité individuelle et collective. Cette créativité est cela dit prise au détriment des salaires et des temps de travail (développement conjoint du bénévolat). Ce dernier point est tout à fait reconnu par la fondatrice, qui explique :

*« Les structures de l'ESS, enfin nos structures ont beaucoup de mal à servir des revenus décents, c'est là où on a commencé à travailler, en s'inspirant du familistère de guise, en s'inspirant de plein de gens qui ont fait des choses au 19<sup>e</sup> siècle, on s'est dit en fait ce qu'il fallait qu'on travaille c'est les équivalents de richesse. [...] Donc en fait c'est là où c'est un avantage [vivre au tiers-lieu sans payer de loyer] , c'est un équivalent de richesse, mais tout le monde ne peut pas vivre là parce que tout le monde ne... enfin voilà, ça correspond pas là la vie, à la manière de vivre de tout le monde, quels sont les autres équivalents de richesse qu'on peut offrir ? Au départ la collecte des invendus et tout ça, c'est ça au départ, c'est comment on complémente en fait puisqu'on est pas capable de servir plus que ces salaires-là, euh et puisqu'à chaque fois qu'on a un peu plus d'argent... comment on assure un niveau de vie à partir d'autre chose, par la mutualisation. Donc là on commence à réfléchir mutualisation de véhicule, machin, etc., mais tout ce qui va vers j'atteins un certain niveau de vie, mais sans avoir forcément le revenu qui correspond. »*

Une discussion sur les rémunérations et les niveaux de vie s'est ouverte récemment, mais comme on le saisit au travers de l'extrait d'entretien ci-dessus, elle n'a pas encore abouti à un traitement satisfaisant pour l'ensemble des salariés du TL.

Il reste que les activités que nous avons abordées, organisées de façon à favoriser la « délibération sur le faire » permettent ainsi que s'édifie un certain nombre de compétences individuelles et aussi collectives en lien avec l'écologie systémique promue par la SCIC.

Le site apparaît donc comme un support essentiel d'une socialisation à une pensée systémique de l'écologie. Autrement dit, le site lui-même représente un espace de socialisation à l'écologie dans la mesure où il génère un ensemble de pratiques, d'apprentissages, de transmission de connaissances, de savoir-faire et de valeurs liés au développement durable.

### 2.3.4 Diversification des tâches, développement de compétences et inclusion dans un écosystème complexe

L'organisation scientifique du travail conçue par Taylor au début du 20<sup>e</sup> siècle reste d'une grande actualité. Outre qu'elle représente encore le principe organisationnel de nombre d'entreprises de l'industrie, elle a influencé la plupart des secteurs professionnels, dans lesquels on retrouve ses principes de base : division horizontale du travail (tâches intellectuelles et manuelles ou gestionnaires et exécutantes), division verticale des tâches, salaire lié au rendement et/ou à la place occupée dans l'appareil productif hiérarchisé, contrôle des temps de travail (Alter, 2012). Cette organisation du travail ensuite réappropriée par Ford a abouti à la mise au point toujours plus poussée de formes de rationalisation des temps et des tâches associées conduisant aussi à une parcellisation, simplification et standardisation des gestes professionnels.

Dans une organisation du travail rationalisée où la division des tâches est intégrée et renvoie à des postes, des tâches, voire des métiers spécialisés, la polyvalence remplit souvent une fonction de fluidification : les polyvalents permettent de remplacer des travailleurs absents, ou bien de réaliser des tâches dont l'une des caractéristiques peut être la brièveté (autrement dit une tâche qui ne nécessite pas la création d'un poste à part entière, mais dont l'exécution reste fondamentale à un moment donné dans la chaîne de production). Plus généralement, elle peut renvoyer à des problématiques de coût du travail et des contraintes temporelles. La polyvalence ne renvoie ainsi que rarement à la possibilité, pour le travailleur, de développer une compréhension de l'ensemble du procès de production (Friedmann, 1956 ; Crawford, 2010 ; Sennett, 2010 ; Linhart, 2015, par exemple). Il nous apparaît que dans le cas de la SCIC, l'extrême diversité des activités menées par les salariés, renvoie à un type *autre* de polyvalence, qui laisse libre cours aux multiples formes de créativité et de ruses qui caractérisent la *métis*, a contrario de ce qu'évoque Charles Gadea à propos des transformations des métiers de la construction verte<sup>73</sup>.

Lisant le travail de M. Detienne et J. P. Vernant (1974) sur *la métis*, Robert Turcan (1976) nous dit : « *la métis est au logos, en somme, ce que le savoir-faire est au savoir. Engagée dans la vie pratique, elle suppose un monde instable. Son terrain d'application est le devenir sensible et vivant. Elle doit se modeler sur son objet, ondoyant et multiple dans le temps comme dans l'espace, pour le dominer : d'où sa polymorphie mobile et fonctionnelle* ». L'auteur souligne par-là une forme de savoir toujours remis en cause dans la pratique, à l'inverse de procès hyper-rationalisés, pilotables et standardisés.

De son côté Didier Schwint (2005) a d'ailleurs mobilisé la notion en la présentant comme le savoir par excellence de l'artisan. Il ne pourrait en être ainsi pour ce qui est des activités du TL qui s'écartent d'une « approche métier », mais on ne peut que constater leur proxémie avec cette façon de travailler qui, pour être imprégnée de « *ruse et d'intelligence* » (selon le titre du livre de Vernant et Detienne) demande une certaine maîtrise de l'ensemble d'un ouvrage.

En effet, au TL, la polyvalence s'intègre dans une organisation du travail qui se veut horizontale et démocratique. Ensuite la polyvalence peut permettre d'exécuter des tâches qui s'agrègent à un « projet » sur lequel le travailleur peut avoir prise depuis sa conception (qui peut être totalement liée à sa propre initiative) jusqu'à son aboutissement (ce qui renvoie à une posture d'artisan)... Ou pas. Car le travailleur peut aussi bien ne participer qu'à une étape de la production, ce qui souligne ici la dimension volontariste de certaines activités conduites sur le lieu de travail.

---

<sup>73</sup> L'auteur indique : « À côté de la montée des experts, concepteurs et conseillers, [tel auteur] évoque la fragilisation des artisans. On retrouve un mouvement général de déplacement des savoirs empiriques, de la *métis* propre aux hommes de métier vers des savoirs plus abstraits et formalisés et des métiers artisanaux fondés sur l'apprentissage vers le modèle de la profession reposant sur une formation adossée à un diplôme de l'enseignement supérieur, mouvement alimenté par la complexité du modèle constructif imposé par la recherche de performance énergétique ». Gadéa, C. 2015.



Espace réparation et recyclage des « mobilités propres ».

Par ailleurs, les tâches ainsi réalisées le sont non pas dans un but productiviste (elles ne sont souvent pas financées, au moins au moment de leur réalisation concrète) et ne sont donc ni prescrites, ni soumises à des impératifs temporels. Ensuite, cette diversification possible des tâches reste contrôlée par le collectif et ce contrôle s'exerce en prenant en compte des considérations d'ordre écologique. Cette possibilité d'expression de la créativité individuelle sous le contrôle du collectif nous apparaît ainsi comme une tentative de replacer l'individu dans l'écosystème qu'il fréquente quotidiennement, c'est-à-dire son lieu de travail. Il reste que ces activités transforment le lieu de travail. Celui-ci n'est plus seulement un support de la production sur lequel le salarié dispose de peu de marge de manœuvre, mais il devient un lieu qu'il peut produire, modeler et transformer dans la limite des contraintes et orientations discutées par le collectif.



Espace récupération.

## 2.4. Conclusion

Que conclure alors des compétences ainsi acquises ? On peut formuler ici quelques questions concernant les compétences développées de façon non-formelles : comment peuvent-elles être valorisées dans le cadre d'activités ultérieures et/ou extérieures au TL ? Si elles ne prennent pas place dans des activités de travail répétées, ne risquent-elles pas de se perdre ? La participation à ces activités comme aux ateliers qui leur succède étant issues du volontarisme, quelle part de transmission effective à l'ensemble du collectif ? Ces interrogations appellent ainsi à réfléchir à l'évaluation (individuelle) de l'intégration de compétences dans le cadre de telles pratiques.

À ce jour, et bien que les fiches pédagogiques aient été construites de façon à standardiser le recueil sur les différentes activités et projets, l'évaluation qui s'appuierait sur de nouveaux indicateurs que ceux retenus dans les mesures d'impact, reste inachevée. De plus, la façon dont les salariés successifs s'en saisissent paraît encore floue. Cela pose un ensemble de questions qui sont autant de limites à nos observations. En effet, ceux qui prennent part aux différents projets sont porteurs de compétences acquises antérieurement. On peut donc faire l'hypothèse que les traces qu'ils laissent portent en elles la nature de leurs qualifications antérieures et qu'une part de ce qui est fait n'est pas toujours formalisé sur des fiches et ou explications données dans ces fiches. Ce sont bien les problématiques qui émergent de la dimension « non-formelle » de la transmission de ces compétences qui, ici (comme ailleurs), continuent de poser un ensemble de problèmes.

Enfin, on l'a vu, la difficulté à trouver des financements pour ce type d'activités « se paie » en quelque sorte par un nivellement des salaires vers le bas et une demande accrue de travail bénévole. Cela induit un certain nombre de questions quant à la possibilité d'une généralisation et/ou la diffusion de ce type de modèle à d'autres organismes et entreprises.

## 3. D'autres voies de l'écologisation : le cas d'un métier de l'accompagnement

Cette partie propose d'aborder l'analyse d'une activité, celle des « animateurs-accompagnateurs » du TL, qui est *a priori* plus éloignée de nos questionnements sur l'écologisation du travail. Pourtant, l'analyse systématique des entretiens a dévoilé une forme d'articulation entre cette activité, les postures professionnelles qu'elle charrie et la question écologique, telle qu'elle est entendue est définie au tiers-lieu. L'analyse du travail des animateurs accompagnateurs vient ainsi poser une question qui nous paraît tout à fait légitime dans le cadre du projet C-TERRE qui s'est notamment donné pour objectif de comprendre comment se développe l'écologisation d'activités que l'on ne classe pas d'emblée dans les métiers verts, et plus largement de métiers qui n'ont pas de lien direct avec « l'environnement ». Cette écologisation du travail que nous cherchons à cerner se résume-t-elle à l'introduction de données sur l'environnement dans les activités de travail qui les prenaient peu en compte ? Comment les animateurs accompagnateurs du TL perçoivent et pensent une forme d'écologisation de leur pratique ? Les paragraphes suivants permettront de répondre à ces différentes questions. Nous montrerons comment la question écologique à EduEco englobe la question sociale. C'est-à-dire que les représentations de la transition écologique dont la SCIC est porteuse ne sont pas centrées sur la préservation de la nature (limitation des pollutions, recyclage), l'environnement (protection de la biodiversité) ou de la production d'énergie (développement des mobilités propres, etc.), mais incluent une appréhension globale du rapport de l'homme avec son milieu, visant au respect de certains principes d'égalité et comment cela se traduit dans la pratique et les gestes professionnels des salariés.

### 3.1. Présentation brève du dispositif de remobilisation dans le cadre duquel est réalisé l'observation

L'observation et les entretiens dont il va s'agir maintenant ont été conduits à EduEco avec un animateur-accompagnateur intervenant dans le cadre d'un dispositif de remobilisation accueillant des personnes éloignées de l'emploi (sélectionnées par Pôle emploi) et qui vise à leur permettre d'évaluer leur situation personnelle, de découvrir ou redécouvrir des compétences professionnelles, d'élaborer un projet de formation

et ou de recherche/création d'emploi. Le dispositif est financé par le PIC. EduEco a répondu à l'appel sous la forme d'un consortium avec deux associations d'insertion et d'accompagnement de publics en difficulté sur le territoire. Comme l'indique la page informative sur le site internet d'une association du consortium, « *le dispositif est une formation, son objectif est de remobiliser les personnes et leur redonner confiance en elles. Un large panel d'activités leur permet d'identifier et développer leurs compétences, de se découvrir un talent, expérimenter différents métiers et de définir leur projet* ».

Concrètement, durant 6 mois et à raison de 30 heures par semaine, différentes cohortes sont accueillies au TL. Sur place, en charge de les accompagner, les usagers du dispositif trouvent des conseillers en insertion professionnelle (CIP) salariés de deux associations d'insertion et des animateurs accompagnateurs du TL. Les personnes peuvent à la fois être reçues de façon individuelle par les CIP pour travailler à leur projet professionnel (rédaction de CV, inscription dans des agences d'intérim, contacts d'employeurs, etc.), soit participer à des ateliers et activités proposées par les animateurs-accompagnateurs du TL (bricolage, jardinage, cuisine, couture, installation de panneaux solaires, etc.) et au travers desquelles ils pourront révéler des compétences déjà acquises et/ou en développer d'autres pour ensuite construire un projet professionnel et/ou de formation.

### **3.2. Le métier d'animateur accompagnateur : identité professionnelle floue, postures professionnelles distinctes**

En France, les métiers du social sont très variés et sont généralement regroupés en quatre grandes catégories : les métiers de l'action sociale, les métiers de l'éducation et de l'enseignement, les métiers de l'intervention sociale et les métiers de l'animation sociale. Chaque catégorie comprend des professions variées et spécifiques qui se complètent et travaillent souvent ensemble dans l'accompagnement de publics fragilisés. Les niveaux de diplômes, pour accéder à ces métiers, sont eux aussi très variés et correspondent à une division du travail dans le secteur (du CAP au master, en passant par le BTS ou la licence), ainsi qu'à différents publics avec lesquels les professionnels vont prioritairement travailler (petite enfance, personnes en situation de handicap, accompagnement des adultes en insertion, etc.). Les professionnels sont rattachés à différents secteurs (publics ou privés) avec une importance non négligeable du bénévolat. Les métiers du social rassemblent ainsi des professionnels très divers qui se distinguent autour des publics avec lesquels ils entrent en contact dans des structures façonnées par des principes d'action spécifiques (Giuliani, 2013), mais aussi à leur façon de se positionner vis-à-vis de « la norme du parcours » véhiculée par les institutions (Giuliani, 2009).

Dans le cadre de notre enquête, nous pouvons souligner que les personnes intervenant au tiers-lieu dans le cas des dispositifs de remobilisation ont toutes une expérience dans le secteur de l'intervention sociale, mais, à l'image de la diversité mise en relief par des travaux des sociologues, leurs expériences antérieures les ont conduits à officier dans des structures et auprès de publics variés. Tous et toutes sont diplômés à minima d'un bac+3, ils interviennent dans le dispositif de remobilisation à des degrés divers et témoignent en revanche d'un ancrage dans une posture professionnelle partagée et clairement définie, acquise auparavant ou construite au TL, et que l'on peut relier de manière générale aux principes de l'éducation populaire, comme on le verra plus finement dans l'analyse qui suit.

Pour réaliser cette partie du travail d'analyse, une observation en situation de travail a été conduite durant un atelier de bricolage avec Gérard, l'un des animateurs-accompagnateurs du TL. Un extrait de carnet de terrain permettra au lecteur de mieux visualiser et comprendre comment se déroulent les activités dont on fera l'analyse ensuite. Les parties suivantes s'appuieront donc sur cette observation à laquelle viendront s'ajouter l'exploitation de l'ensemble des entretiens effectués avec les salariés.

### Observation du travail : avec un « animateur-accompagnateur »

Observation avec Gérard : un atelier bricolage. Il s'agit de participer à la rénovation de deux pièces sur la partie haute du TL. Trois hommes sont présents, âge cinquantaine. Je note immédiatement que Gérard est très peu directif. Pas de prise de parole collective avec consignes et directions données en début d'atelier. Il attend que les personnes viennent lui poser des questions pour y répondre. Il s'appuie aussi sur un des participants dont le métier était maçon avant une période de maladie qui a débouché sur l'arrêt de son activité. Un homme demande quoi faire, Gérard lui indique qu'il faudrait procéder au remplacement des carreaux cassés et faire de nouveaux joints s'il veut s'y atteler. L'homme démarre pendant que Gérard fait de l'enduit et je me joins à lui dans l'objectif d'avoir un échange sur son activité d'animateur-accompagnateur. Je lui demande quels outils je peux prendre et je me mets à côté de lui pour travailler tout en lui posant des questions. Je commence à poser des questions sur les matériaux : « c'est facile de trouver des carreaux en récup ? » Gérard répond :

*« Oui... enfin ça dépend, selon les cas c'est très compliqué et de ce fait, ce n'est pas de la récup, on peut pas tout faire en récup, on achète aussi un peu, sinon on attendrait trop longtemps... les carreaux par exemple, c'est acheté. »*

Il développe ensuite une explication sur les temporalités de cette activité de bricolage :

*« Il faut que les activités puissent avancer régulièrement pour impliquer les personnes du dispositif comme les salariés du TL qui participent, il faut pouvoir avancer ensemble, qu'un petit collectif se constitue, ça motive le groupe aussi. »*



Je note que, malgré le fait que le produit de l'activité ne soit pas vendu à des clients avec des délais à tenir sur un marché, la temporalité intervient. Je lui demande si, selon lui, cela empêche que certains principes du TL (suivre le rythme des individus) soient suivis pleinement. Il me répond :

*« Les personnes font bien la différence, elles ont souvent travaillé dans d'autres entreprises avant et sentent bien ici la possibilité de suivre un autre rythme, même si des contraintes existent ici aussi. »*

Un autre homme qui participe m'apprend qu'il était dans le bâtiment, mais a dû arrêter pour des raisons de santé (comme le premier participant rencontré). Un autre homme vient, apparemment il ne parle pas très bien le français. Il réalise différentes tâches, mais finit par dire à Gérard qu'il a une allergie au plâtre : il montre ses mains où l'on voit des boutons et des enflures. Gérard lui dit d'aller vite se laver les mains et de s'occuper d'autre chose, qu'il y a un groupe qui repeint les volets en bas, mais qu'il attende que ses mains désenflent. Gérard se tourne vers moi et indique :

*« Il ne m'avait rien dit, très souvent je repère cette censure du corps, de la santé. Ils laissent le problème arriver pour le dire. »*

S'en suit un échange sur le rapport à la douleur au travail. Gérard explique que pour la plupart des usagers reçus dans le dispositif, *« travailler c'est se faire mal, les notions de plaisir associé au travail, il faut leur faire redécouvrir. »* Je l'interroge sur sa posture, je me demande s'il est identifié comme une sorte de « chef », car le monsieur qui a eu l'allergie est bien venu le voir lui, pour être, ou se sentir autorisé à arrêter l'activité avec le plâtre et si cela est gênant pour travailler à faire *« redécouvrir le plaisir de travailler »*.



Gérard explique que sa propre participation aux ateliers qu'il anime est systématique, que l'idée est de montrer qu'il n'est pas là pour donner des ordres ou des indications, mais pour faire ensemble. Je demande : *« ça arrive que les personnes ne veulent pas participer, et si oui, tu fais quoi pour les encourager, les mobiliser ? »* Il répond : *« ça peut arriver, mais finalement c'est assez rare, justement, participer toi-même est un des bons moyens. »* Gérard explique ensuite que l'âge joue un rôle central. Il indique :

*« On n'a pas trop de mal avec les personnes plus âgées sur le site : en général, elles ne veulent pas ne rien faire, elles n'aiment pas ça. Donc leur participation aux ateliers est assez facile. Par contre on a plus de mal avec les jeunes, ils n'ont pas cette posture, on a beaucoup de mal à les mobiliser. »*

Une discussion s'en suit sur les liens de ce type d'attitude avec l'école : ceux qui ne s'y font pas mettent au point ce genre de tactique pour contourner les règles, les tromper ou s'y opposer. Gérard conclut :

*« Ça nécessite une certaine intelligence, c'est une forme d'adaptation aussi, mais elle finit par jouer contre eux : difficulté à être dans un groupe mixte, à prendre des initiatives d'activités, apprendre des nouvelles choses... »*



Puis il développe ce qui est pour lui le cœur de son activité sur le TL. Il explique que l'objectif des ateliers n'est pas exactement le contenu des tâches, mais le fait de se sentir suffisamment en confiance pour proposer soi-même un atelier et en devenir le coordinateur. Il ajoute :

*« Un des participants a proposé la belote, on peut penser que ça ne sert à rien, mais il va devoir occuper cette place d'organiser, d'animer, c'est ça qui nous intéresse. La personne sent bien le déplacement, elle devient référente vis-à-vis du groupe, c'est à lui qu'on s'adresse pour savoir où, à quelle, comment ça va se passer, etc. »*

Je le questionne ensuite sur la façon dont il s'y prend pour transmettre du savoir autour de l'écologie : usage de matériaux peu polluants, recyclage, etc. Qu'aborde-t-il avec les personnes ? A-t-il des techniques pédagogiques, une routine ? Comment s'y prend-il avec la diversité des niveaux d'information et/ou de compétences en lien avec les activités ? Il s'interroge en répondant :

*« Je crois pas que j'ai une routine, en travaillant avec l'humain on a pas vraiment. On fait en fonction des gens qu'on a en face, on peut pas vraiment dire qu'on a des techniques. »*

Il développe ensuite quelques exemples sur l'écologie et indique :

*« On parle pas vraiment d'écologie toute la journée ici, mais elle est là, dans tout ce que l'on fait : si on repeint les volets, on va utiliser la peinture la moins polluante possible, quand on fait de l'isolation, on travaille avec de la laine de bois, on fait de la récup, du recyclage, on bricole des choses pour le jardin, pour nettoyer les outils ou autre aussi, on va faire avec des substances écologiques... Donc on sensibilise en permanence, c'est une démarche systémique, globale. À chaque fois, on a un échange, on essaie de donner des informations sur l'amont, l'aval, l'intérêt d'utiliser tel ou tel matériau, de faire de telle ou telle manière et certains apportent aussi des connaissances sur ce point d'ailleurs, car ici ils ont la possibilité aussi de proposer des choses, ce aussi ça qui nous différencie peut-être d'autres structures. »*



Gérard continue en soulignant que tout l'intérêt de leur démarche n'est pas uniquement basée sur les savoir-faire que l'on peut lier à l'environnement, mais aussi sur une approche de l'humain dans son écosystème. Pour lui, l'écologie c'est aussi cela : considérer l'autre de façon qu'il se sente mis sur un pied d'égalité, lui transmettre et aussi le placer dans une situation où lui aussi peut transmettre, et/ou être créatif dans son activité. Pour lui, la plupart des postes occupés par les personnes peu qualifiées dans le monde du travail les place dans une position totalement subordonnée, ils sont des exécutants, on ne leur demande pas d'être créatifs. Cette position ne les encourage pas à développer un rapport actif à leur environnement, ils perdent le lien à celui-ci et avec les autres. C'est donc en travaillant à leur donner une autre place qu'on peut transmettre et développer des savoirs en lien avec l'écologie. Pour lui, c'est ça la méthode pédagogique mise en place au TL.

Concernant les niveaux de qualification des usagers, sur lesquels je le questionne, il explique que très souvent, les personnes participent plus facilement aux ateliers qui les concernent, ceux pour lesquels ils possèdent déjà des compétences. De fait, ce n'est pas un problème, car elles se trouvent placées en position de transmettre des savoirs et des informations à d'autres membres du groupe. Gérard explique que l'une des dimensions les plus plaisantes de son travail est de voir des personnes se valoriser, prendre des initiatives et aussi apprendre lui-même au contact des différents publics avec lesquels il travaille. Il ajoute à propos de ceux qui osent sortir de leur domaine de compétences initiales :

*« Avec des personnes néophytes, elles réalisent d'autant plus qu'elles acquièrent des savoirs et qu'elles peuvent les transmettre, c'est très valorisant et permet souvent que soit lancée une bonne dynamique dans le groupe. Cela permet aussi de lancer un processus plus long de reprise de confiance en soi. Parce que c'est des gens qui ont pris l'habitude de penser qu'ils ne savent rien, qu'ils ne servent à rien, ce genre de propos très dévalorisants. Alors ces dynamiques autour de l'apprentissage ce sont elles qui ensuite permettent de sortir du dispositif et de chercher à construire un projet professionnel. Mais cela ne marche évidemment pas à tous les coups... »*

Un échange démarre ensuite sur la sociologie des personnes reçues dans le dispositif. B. décrit : *« des parcours très difficiles, avec des deuils successifs, des malheurs très durs à encaisser, des enfants très malades, des gros problèmes d'argent, de logement... certains, je ne sais même pas comment ils font pour tenir. Et ils sont très pudiques, ils ne se racontent pas, ne se servent pas de ce qu'ils ont traversé pour se plaindre ou se justifier »*. Il m'explique alors que les CIP des autres associations sont détentrices des infos personnelles sur les parcours des accompagnés, mais pas les animateurs du TL. Parfois, certaines indications sont données par les CIP aux animateurs du TL, de façon à recontextualiser certains comportements. Néanmoins, pour Gérard ce n'est pas un problème de ne pas en savoir trop sur leur parcours personnel, au contraire. À la question *« faites-vous le même métier selon toi ? »* il me répond :

*« Nous on fait avec, elles, elles font pour, elles cochent des cases, elles remplissent des dossiers, elles font faire des démarches très focalisées sur le CV, la lettre de motivation, la recherche d'emploi, le contact d'employeurs. Nous on met les gens en situation de développer des projets personnels, elles, elles font faire des démarches qui s'intègrent dans les attendus institutionnels. »*

Ici ce sont les dimensions d'écoute, de réception et de repérage des appétences individuelles qui sont mises en avant au détriment d'une posture qui « fait faire » en tenant compte avant tout de critères et d'orientations qui précèdent la rencontre avec l'usager.



Je fais alors de nouveau le lien avec la question écologique. Je demande : « Dans le cadre de parcours heurtés de vies difficiles avec des problèmes parfois vitaux et urgents, la question écologique telle qu'elle est abordée au TL leur paraît-elle importante ? Superflue ? Comment les personnes réceptionnent-elles les discours et pratiques autour de l'écologie au TL ? » B. répond :

*« Peut-être qu'ils nous prennent pour des bobos, je ne sais pas... mais ce que je vois beaucoup aussi c'est que toutes les questions autour de l'écologie ça leur paraît astucieux. Ça leur apprend des trucs pour faire avec moins, avec de la récup, avec des matériaux ou substances peu coûteuses... donc ça les intéresse, ils sont très sensibles à ça ! »*

Ici, la tension entre l'écologique et l'économique est donc puissante. Je note que le TL véhicule des « systèmes D écologiques », des compétences qu'on peut rapprocher de la bricole, de l'auto-organisation... des modes de fonctionnement que l'on retrouve dans certaines couches des classes populaires, des groupes dominés (Weber, 2001 ; Collectif Rosa Bonheur, 2019). On repère donc ici une transmission de compétences liées à une démarche écologique.

Cette observation participante permet de mettre en exergue trois axes structurants de l'écologisation du travail telle qu'elle est entendue et mise en pratiques au tiers-lieu :

- d'abord, travailler à la diffusion du développement durable dans l'ensemble des activités du TL, c'est articuler les dimensions sociales et environnementales en permanence, c'est donc avoir le souci constant de l'impact de l'activité conduite sur l'environnement, mais c'est aussi travailler à « créer du lien » ;
- ensuite, l'écologisation du travail au TL c'est la possibilité d'entretenir un rapport réflexif et critique à son activité ;
- enfin, travailler de manière écologique au TL, c'est assumer la dimension éminemment politique de l'écologie et en faire le fil rouge définissant l'ensemble des projets et pratiques.

Il nous faut maintenant entrer plus avant dans le contenu des analyses pour étayer ces axes d'analyse.

### 3.2.1. Des contre-identifications professionnelles...

Comme on le voit dans l'observation participante conduite avec B., et comme j'ai ensuite pu le constater au cours d'autres entretiens avec des salariés du tiers-lieu, lorsque je les questionne sur leur métier, ou sur leur travail, les salariés d'EduEco, pour m'expliquer et définir leur activité, répondent fréquemment en parlant de l'activité des CIP des autres structures du consortium, pour mieux s'en démarquer. Pour les salariés d'EduEco le métier qu'ils exercent dans le cadre du dispositif est donc peu ou prou le même que celui de CIP venant d'autres structures, néanmoins les gestes et postures professionnels s'en différencient.

Stéphanie (animatrice-accompagnatrice) indique à ce propos :

*« On fait partie du même consortium, les approches se complètent, ou en tous cas sur le papier ça se complète... après dans la pratique c'est parfois compliqué. Ici, on a des façons de fonctionner... de faire avec les personnes, les usagers du dispositif... Bon, pour les CIP c'est quand-même pas pareil. Mais c'est lié à leur structure de rattachement aussi... Tu sais, elles sont dans une entreprise beaucoup plus classique, beaucoup plus directive, c'est pas une SCIC et c'est pas un fonctionnement collectif comme ici. Donc on fait le même travail, mais pas de la même manière on peut dire. »*

De son côté, Christine, une CIP avec qui je décide de conduire un entretien pour identifier la façon dont elle conçoit son propre travail vis-à-vis des salariés du TL, tend à confirmer :

*« Moi ça fait 20 ans que je bosse dans le social... j'ai fait différentes structures et j'ai participé à plusieurs dispositifs. Mais là, c'est la première fois que je travaille avec un TL et on sent bien l'apport du TL. Sans le TL, ce dispositif aurait été pauvre... Je veux dire, au TL, ils ont la possibilité de développer une posture professionnelle différente, d'avoir une qualité du lien avec les personnes, de mettre la personne au centre. Nous, on a quand même moins de... On peut pas vraiment faire le travail de la même manière, même si on fait ce qu'on peut avec les moyens qu'on nous donne. »*

L'exploitation systématique des données recueillies dévoile en effet des mécanismes de contre-identification professionnels. Pour les salariés du TL qui nous intéressent ici, cette contre-identification est le plus souvent source de valorisation de soi et du collectif. Elle renvoie à l'adhésion à des valeurs morales et des principes de fonctionnement/une organisation du travail spécifique. Dans les propos recueillis, cette contre-identification mobilise deux types d'arguments reliés entre eux : le rapport aux outils gestionnaires qui encadrent l'activité et le fonctionnement en collectif animé par un projet politique lié au développement durable.

Cette contre-identification trouve ses sources d'une part dans l'organisation du travail au tiers-lieu, différente de celle des associations d'insertion du consortium qui placent les personnels dans des situations de salariat classique, dans lesquelles chacun occupe une place dans une hiérarchie des postes verticale et stable. Christine, CIP dans une des structures décrit une partie de sa semaine :

*« C'est la réunion du vendredi matin, avec le responsable d'équipe qui prend la parole, et des infos descendantes, des consignes, des choses à faire, il y a assez peu d'échanges. »*

Cette structure spécialisée sur l'insertion professionnelle utilise des logiciels de suivi de l'activité (avec des étapes standard qui jalonnent l'accompagnement des usagers) et qui se soldent par le renseignement d'indicateurs permettant de juger de « la réussite » de l'accompagnement comme « l'entrée en formation » ou le « retour à l'emploi ». Ces indicateurs sont ceux qui sont véhiculés par le financeur (le Pôle emploi local), qui les mobilise lui-même vis-à-vis de ses salariés pour évaluer leur activité. Ces indicateurs impliquent que soient effectuées un certain nombre de tâches et gestes professionnels associés tels l'aide à la rédaction de certains documents (CV, lettre de motivation, etc.). Il s'agit de placer la personne en situation de construire son « parcours » professionnel de manière autonome. Dans les métiers de l'insertion, ainsi que l'avancent plusieurs travaux, le « parcours » est ainsi devenu une norme, qui implique différentes figures de l'individu, figures que la variété des formes d'accompagnement sont chargées de faire advenir (Bresson, 2012). Dans le cas qui nous intéresse, à savoir celui de la SCIC, on note ainsi que les formes de l'accompagnement divergent des autres associations du consortium et que les gestes professionnels portent en eux d'autres figures de l'individu et de l'autonomie. Gérard, Stéphanie, comme d'autres témoignent du fait de ne pas réaliser certaines tâches effectuées par les CIP et disent comment leur posture professionnelle se différencie de celle de leurs collègues des autres structures du consortium.

### 3.2.2. ... qui trouvent leur source dans les outils gestionnaires qui enserrent l'activité...

Certes, financés par les mêmes organismes publics, les salariés du TL restent soumis à des normes de fonctionnement que l'on retrouve dans leur pratique quotidienne du métier. Par exemple, des fiches de présence des usagers dans les ateliers sont renseignées par les animateurs, de façon à évaluer la fréquentation ; mais ces fiches ne sont pas ensuite mobilisées pour juger de leur activité de travail. De la même manière, les indicateurs de « retour à l'emploi » ou « d'entrée en formation » ne sont pas retenus comme pertinents pour juger de la réussite du dispositif avec les usagers qui y ont pris part. Dominique (fondatrice du TL) explique à ce propos :

*« Tu reçois des gens qui sont fracassés par la vie... Certains entrent en formation ou trouvent un emploi ensuite : est-ce lié au dispositif ? Ils ne l'auraient pas fait seuls ou dans d'autres dispositifs ? Quels emplois ils retrouvent ? Des CDD de deux mois ? Quelle formation ? Et suite à leur formation, est-ce qu'ils vont pouvoir mobiliser ce qu'ils ont appris ou trouver un job alimentaire, le premier qui vient parce qu'ils n'ont pas le choix ? Non, ces indicateurs, ça veut pas forcément dire que les personnes on ne va pas le retrouver à la même place dans deux mois quoi... donc nous on décide de pas se leurrer et de les remettre en question, ces indicateurs. »*

Emile (salarié du TL) précise :

*« Les mesures d'impact sur le dispositif de remobilisation, ça va être combien de personnes vous avez eues, combien de personnes sont ressorties avec un job ou une formation au bout de trois, au bout de six mois... Combien de personnes ont décroché, machin. Bon nous on s'en fiche un peu, par contre nous on veut pouvoir faire apparaître que telle personne est arrivée sous anxiolytique à fond, il pouvait pas décrocher un mot, il te répondait par onomatopées en général, chaque fois que tu disais "Salut, ça va", et qu'ensuite on a pu avoir des échanges avec lui, qu'il a pu s'intégrer dans le collectif, faire des activités. Parce que pas pouvoir le dire, ça c'est vraiment frustrant, c'est une vraie évolution, qu'on devrait pouvoir visibiliser. »*

De fait, un projet de recherche action a été élaboré en parallèle du dispositif pour chercher à comprendre ce qui, dans l'organisation du tiers-lieu et le travail des équipes, participe à produire un changement de posture et de comportement des usagers du dispositif. L'objectif est de proposer ensuite de nouveaux indicateurs susceptibles d'évaluer l'efficacité des dispositifs d'insertion/remobilisation.

En effet, pour Dominique (fondatrice du TL), les outils gestionnaires véhiculés par les financeurs et les indicateurs associés sont contre « l'innovation sociale et solidaire » : en fixant *a priori* des normes restrictives qui seront considérées comme des preuves de la réussite du dispositif, ils contiennent en eux l'impossibilité de faire émerger des raisons autres, et donc des indicateurs plus pertinents pour juger de l'efficacité du dispositif de remobilisation. Dominique revient en entretien sur la question du travail et des outils gestionnaires :

*« Or, le fait d'être en relation avec des pouvoirs publics et avec des financements publics ou privés, fondation, ça a tendance à... t'imposer des cadres extrêmement stricts, de rendre des comptes, etc., et donc tout le jeu consiste à organiser l'intégralité de façon à conserver des marges de manœuvre. Par exemple, certains [des financeurs] voulaient faire parce que c'est beaucoup plus simple pour eux, pour certifier ensuite, ils voulaient faire de la compta analytique. Mais ici nous actuellement si on peut faire ce qu'on fait et s'il y a maintenant, il y a quand même aujourd'hui, il y a 27 salariés ici, s'il y a 27 salariés ici, c'est parce qu'il y a des postes qui sont surfinancés, voilà, certains postes sont financés à 300, 400 pour cent et d'autres à zéro pour cent, on a des postes qu'on... donc la compta analytique ici on la prend avec souplesse tu vois. L'important c'est que les tâches soient faites et elles le sont. Mais pas toujours par la personne qui devait le faire au départ dans le projet et la compta analytique. Ça, ça nous permet de garder notre rythme, oui, je dirai notre manière de travailler, sinon on ne fait que subir et se plier aux contraintes qu'on nous impose, et passer d'un projet à l'autre sans rien développer de nouveau. Et il faut sans cesse se le rappeler et discuter en collectif, parce que l'outil te formate les choses, c'est-à-dire qu'après tu vas penser des ateliers, tu vas t'autoriser à penser des ateliers que ceux qui peuvent rentrer dans l'outil. »*

Cette posture défendue en entretien par Dominique, l'une des fondatrices, est très fréquemment discutée en réunion collective hebdomadaire et/ou lors d'échange informels avec les autres salariés (repas de midi, pause-café), échanges auxquels j'ai pu assister. Cette posture, critique systématique sur les outils, implique aussi une transformation de la manière de travailler qui s'étend d'ailleurs au-delà du dispositif de remobilisation. Fred (salarié du TL) revient sur ce point au cours d'un entretien :

*« D'habitude, je veux dire ailleurs, tu as toujours des objectifs à tenir, etc. On te parle que ça, et ça repose que sur toi. Et là, d'avoir cet esprit un peu punk là, de dire : "Bon en fait moi, j'en ai rien à battre de leurs objectifs. Je vais leur répondre, je vais leur dire." Parce qu'il faut bien pour le dossier, parce que sinon on te dit toujours : "Ah ! Mais oui. Mais c'est quoi vos indicateurs, machin et tout." Et de dire : "Enlève ton... tout ce que tu avais dans ton contenu, etc. Garde juste une idée directrice et un cadre politique et par contre dans ton déroulement de projet, tu vas te faire aider par les autres, impacter par les autres. Ton projet, il va aller à l'envers de ce que tu as, machin." Ça, je trouve ça... pour moi, c'est hyper intéressant. Et c'est une forme de travail qui est assez géniale, qui est très exigeante parce que il faut pas être susceptible [rire]. Il faut accepter l'avis et les décisions des autres. Euh... il faut être beaucoup dans la remise en cause. Tu es tout le temps en train de redéplacer ce que tu es en train de... ce que tu avais construit, etc. Donc ça demande beaucoup d'agilité, mais la vraie agilité, c'est-à-dire pas un truc sectorialisé, tu vois, comme voilà, dans les... dans ces démarches-là où on te dit même pas quel est l'objectif final, mais par contre il faut que tu pousses à fond quoi. Là, c'est plutôt de dire : "Euh... tu vas te faire impacter par plein de monde, etc., et du coup il y aura forcément de l'innovation et de la créativité, parce que tu auras laissé libre cours aux choses... au fil du chemin à la chose qui te paraît... qui paraît au collectif la plus intelligente." Et non pas à ce que tu avais imaginé. Et en fait, les gens ça leur fait changer le logiciel de... je peux pas savoir avant ce que tu vas faire et toi non plus, donc... C'est... Ça, c'est fort. »*

Fred souligne bien que « le cadre politique » reste central, et que c'est ensuite autour celui-ci que les projets s'élaborent. Ici c'est le fait que la SCIC soit organisée de manière démocratique et sans hiérarchie verticale des postes et qu'elle veille à ouvrir des espaces de paroles à la fois plus fréquents et moins contraints qui importe. Autrement dit, les normes gestionnaires sont l'objet de controverses, de débats et d'échanges dans le collectif de travail. Les salariés entretiennent de ce fait un rapport critique à ces normes et indicateurs. Dans la posture professionnelle, ils se gardent ainsi d'opter pour une conception très « bureaucratique » de leur activité, comme cela peut être observé dans le cas des métiers du conseil en insertion professionnelle dans d'autres structures (Giuliani, 2009 *op. cit.*). De fait, s'ils remplissent certaines conditions fixées par leurs financeurs, il ne se sentent pas soumis à ces normes qu'ils peuvent discuter. En creux, on perçoit bien que les outils gestionnaires sont perçus comme véhiculant des valeurs et orientant les gestes professionnels pour, *in fine*, impacter le rapport entretenu à l'utilisateur, les postures professionnelles et les manières de travailler en collectif.

Enfin, ce qui différencie les animateurs-accompagnateurs du TL, c'est le fait de ne pas avoir à recueillir les paroles des usagers quant à leurs difficultés personnelles, de manière à identifier des « freins à leur insertion ». Gérard l'abordait dans notre observation participante, et il revient sur ce point au cours d'un entretien :

*« Elles [CIP] , elles savent aussi des choses que nous on ne sait pas. Mais je crois que ça joue aussi sur la posture qu'on peut avoir les gens. Ils sont un peu obligés de se livrer avec les CIP, avec nous, ils disent ce qu'ils veulent bien dire, donc on est pas obligés d'être dans cette posture un peu psy, on reste sur un pied d'égalité plus facilement dans la relation aussi je crois. »*

Les mots de Gérard se posent à revers d'une logique identifiée comme structurante dans les métiers de l'accompagnement et de l'insertion. Il s'agit de la psychologisation de l'accompagnement qui, si elle se développe ces dernières années en s'articulant aux logiques de co-construction des parcours, continue de soulever un ensemble de problèmes éthiques pour les professionnels de l'insertion chargés d'accompagner des publics en difficulté (Vrancken, 2010). Il existe ainsi une tension entre deux logiques qui sous-tendent l'accompagnement : l'une d'elle présuppose que la transformation de l'individu peut parvenir à résoudre des problèmes (y compris sociaux) ; et l'autre pose la résolution de problèmes sociaux au travers d'une transformation des institutions en tant structures collectives de l'intervention sociale. Cette tension est

perceptible dans l'activité même de l'accompagnement, dans la relation à l'utilisateur et peut donc se traduire par différentes postures professionnelles.

Pour Gérard, le recueil d'informations sur les problèmes personnels des usagers tend à placer l'accompagnateur dans une position inégalitaire, dans la mesure où la réciprocité fait défaut. Le prolongement de cette réflexion inscrit le professionnel dans un accompagnement d'abord orienté par un collectif soutenant l'individu. On retrouve là sans doute un effet de l'ancrage de la SCIC dans les réseaux et modes d'action prônés par l'éducation populaire. Ainsi que le précise la sociologue Maryse Bresson (2012, *op. cit.*) : « *En France, une branche historique au moins parmi les trois principales du travail social, celle de l'animation sociale et socioculturelle issue de l'éducation populaire, s'est construite en dehors des pratiques et des méthodes de la psychologie, voire en opposition à ces dernières, lesquelles ne figurent pas au programme de formation des futurs professionnels* ».

Cette posture dont font part Gérard comme d'autres salariés n'est donc pas une posture qui émerge d'un mouvement écologique en tant que tel, mais elle est associée dans l'observation que nous pouvons en faire ici, aux principes de développement durables défendus par le TL et qui articulent la question sociale et la question environnementale.

Il reste qu'il s'agit là, autant pour ce qui est de l'organisation du travail hiérarchisée, du logiciel de suivi et ses indicateurs, ou de l'obligation de recueil d'informations quant aux freins périphériques des personnes reçues dans le dispositif, de normes de fonctionnement auxquelles les salariés d'EduEco sont donc très peu soumis ; ou alors de manière beaucoup moins coercitive puisqu'ils conservent la possibilité de les discuter et les contourner, possibilité soutenue par la gouvernance de leur structure.



L'ensemble des arguments mobilisés pour justifier d'une posture professionnelle différentielle de celle du TL aboutissent à dévoiler un conflit de normes. De fait, lors de notre enquête de terrain, il est apparu que le jeu avec les normes gestionnaires véhiculées par les financeurs est une part essentielle du travail conduit par le collectif de la structure : la SCIC ne se pense ni ne se vit comme une simple réceptrice de normes et de valeurs, mais aussi, et peut-être surtout, comme une productrice de normes. Il nous faut donc terminer cette analyse en abordant un dernier pan de ce conflit norme, qui vise cette fois plus précisément le projet politique du TL, ses buts d'émancipation sociale par le travail en lien avec les objectifs de développement durable.

### 3.2.3. ... et dans le projet politique porté au tiers-lieu

On l'a dit au début de cette monographie, la SCIC défend un projet d'écologie politique. Sa conception du développement durable vise d'ailleurs articuler différentes dimensions du vivant et donc à ne pas considérer l'écologisation qu'à l'aune de la nature et de l'environnement, mais en lien, indéfectible, avec l'homme, et plus largement, la question sociale (comme l'égalité entre homme et femme, l'autonomie et l'initiative dans le travail, la participation de l'ensemble des individus à l'organisation du travail, à la définition de buts et aux fins de l'activité de travail, etc.). À ce propos, si la SCIC se considère comme expérimentatrice et productrice de normes qui lui sont propres, elle n'en demeure pas moins attentive à celles véhiculée par des institutions dont les discours, tendances et objectifs rejoignent son propre positionnement. En entretien, à plusieurs reprises, ce sont les objectifs de développement durables définis par l'ONU qui ont été mentionnés comme des fils directeurs de l'activité du TL.

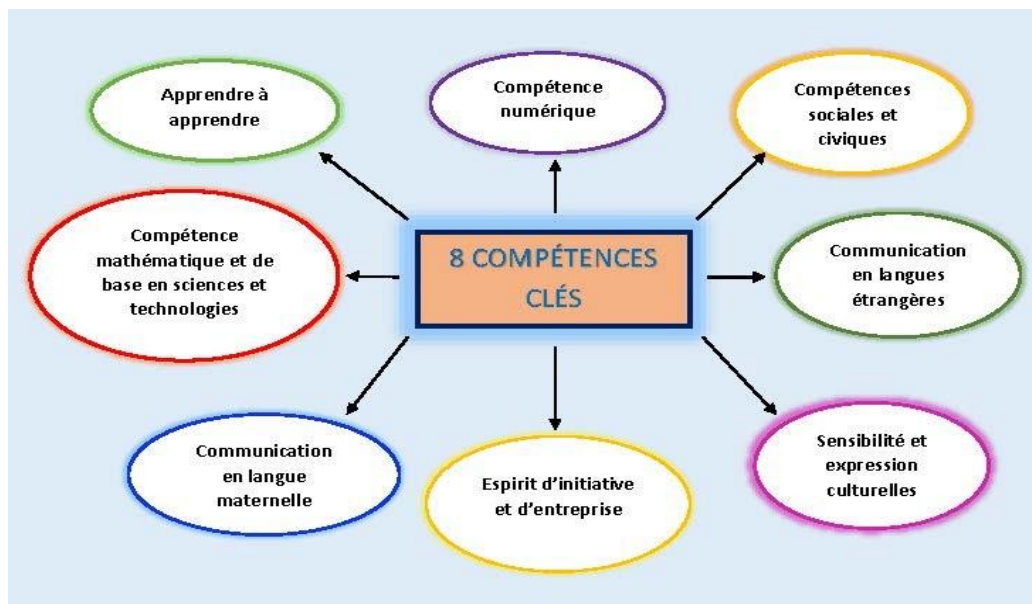


Autrement dit, la SCIC tente d'articuler les dimensions sociales, économiques et environnementales dans ses principes de fonctionnement. C'est précisément cette articulation du social et de « l'environnemental » qui renvoie, pour les fondateurs et le collectif de travail, à une pensée systémique de l'écologie.

Stéphanie souligne à ce propos :

*« Les compétences clé sont travaillées au sens de l'UE auxquelles les formateurs ajoutent plusieurs choses liées au développement durable [...]. L'idée générale ici c'est les communs de capacité, c'est-à-dire de faire en sorte d'avoir les moyens de développer ce qui fait sens dans ton travail. Tu bosses ton projet, tu mobilises le collectif, tu t'inscris dans ce collectif et tu vas au bout de ton idée. Ça c'est une démarche qui s'applique à toutes les personnes qui viennent ici, aux usagers reçus dans le dispositif, comme aux salariés. »*





Huit compétences clés retenues dans les recommandations du parlement Européen dans le cadre de l'éducation tout au long de la vie

Dominique commente :

« En France, Clea se centre sur le professionnel, nous on travaille sur le référentiel européen parce que ce qu'on travaille, c'est leur possibilité de vie, et d'être eux dans leur entièreté pas uniquement dans le domaine professionnel, donc en fait on a... il faut qu'on se force régulièrement quand on remp... quand on est dans un dossier qui parle de formation et non, mais attend, non, ça ils s'en foutent en fait. Que les gens ils soient plus autonomes dans leur vie quotidienne, c'est pas ça qu'ils veulent, mais nous ce qu'on travaille, on... bon voilà, c'est que... c'est une reprise d'autonomie, enfin c'est une réouverture des possibles, réouverture des... dans l'inté... dans l'ensemble des sphères d'activité, de la vie de la personne et que ça soit maintenant ou pour plus tard en fait. »

Le projet de la SCIC est donc de penser une forme d'émancipation sociale de l'individu. L'écologie n'apparaît ainsi pas comme une activité ou bien un domaine d'action séparé des autres, mais comme un principe orientant l'ensemble des projets et activités des personnes. Andrea (salariée du TL) indique en entretien :

« Ah ben oui, de toute façon, quand on fait quelque chose de nouveau, on se pose... et puis même pas forcément nouveau, d'ailleurs, on se pose toujours la question de savoir comment on le fait. Et du coup, ben, chacun arrive avec ses idées. On dit, ben oui, ça on fait, non ça on fait pas parce c'est pas du tout développement durable, parce que, il y a pas de transition écologique là-dedans, ou parce que ça coûte trop cher, enfin voilà. Après les contraintes, elles existent, mais, c'est beaucoup celles qu'on se fixe en collectif. »

Cette pensée s'articule à une philosophie de la liberté qui se distingue de la perception libérale et néolibérale d'un sujet autonome et seul responsable de sa trajectoire, qui inspire les politiques publiques dites « d'activation » (Duvoux, 2009). Le projet politique de la SCIC promeut l'idée d'un sujet libre parce que lié aux autres dans un collectif qui se pose en soutien de l'action individuelle et vient également la borner dans la mesure où le sujet libre est celui qui est responsable dans un collectif. C'est ce que Dominique (la fondatrice) désigne par la figure de « l'entrepreneur en collectif ». Les usagers comme les salariés du TL, théoriquement mis sur un pied d'égalité, doivent se trouver en mesure de développer un projet dans le collectif, en s'appuyant sur le collectif et en pensant son projet en lien avec celui-ci (le TL et plus largement le territoire local). Pour Dominique, « c'est la pensée systémique de l'écologie appliquée au travail ». C'est ce projet politique, ses buts et ses fins qui innervent les gestes et postures professionnels dont nous avons fait état dans le cas du dispositif de remobilisation.

L'approche systémique s'agrége aussi à une dénonciation des recettes et prêts à penser écologiques. Comme l'indique Gérard :

*« Ne pas prendre de bain, éteindre la lumière quand on sort d'une pièce, bon, c'est les nouveaux dogmes écolo qui semblent se suffirent à eux-mêmes, ils ne sont pas remis en question, mais c'est une approche à la fois réductrice et trop morale, comme un commandement religieux, mais on n'a pas de morale à faire passer en tant que formateur ou accompagnateur, on a à faire passer la rigueur de la démarche, bon et en termes d'écologie, ces dogmes, ça a pas de sens, il faut pouvoir faire réfléchir, qu'une démarche puisse être appliquée ensuite à des situations diversifiées. »*

Ce que dénonce Gérard dans cet extrait, c'est une pensée de l'écologie limitée à quelques gestes citoyens sans remise en cause de l'ensemble des modes d'action, du rapport à l'autre et à l'environnement.

Fred abonde au cours d'un entretien :

*« Le développement durable c'est éminemment une société enfin un... parce que le développement durable c'est quand même un mode de développement d'une société, c'est pas juste voilà, la préservation de la nature et des forêts, il faut le faire c'est sûr, mais c'est pas que ça, c'est éminemment quelque chose qui est une société du lien et où le lien et ceux qui entretiennent le lien, qui repèrent les liens, qui les entretiennent, qui les alimentent, qui les, etc., sont valorisés. Or aujourd'hui, c'est exactement ces métiers-là qui sont pas valorisés et tout, et dans la partie des métiers du "care", on voit bien... Et ce qui fait que les gens reprennent confiance dans le dispositif c'est ça, c'est qu'ils retrouvent du lien, un lien construit sur un pied d'égalité, pas dans des contextes où ils sont placés dans une position d'assistance où c'est pas un lien qui est sain, c'est pas un lien qui tient compte de leur besoins réels. »*

C'est donc dans toutes les activités menées au TL, mais aussi dans les postures professionnelles des salariées dans l'ensemble des activités qu'ils mènent, que s'insinue le projet politique et la vision systémique de la transition écologique promue par la SCIC.

Les buts et finalités visés par ce projet politique viennent donner du sens au travail et valoriser l'activité, malgré des rémunérations faibles et la demande de contribution *via* le bénévolat. On peut ainsi se demander ici si l'écologie ne vient pas se muer en une forme nouvelle de « mythologie professionnelle » ou si elle ne constitue pas, *a minima*, l'une des dimensions d'un nouvel éthos professionnel dans les structures dont l'activité se trouve toute tournée vers un projet politique écologique.

On comprend aussi que le rôle des CIP et des animateurs accompagnateurs du TL est pensé et construit comme appartenant à différentes cultures professionnelles. Le mécanisme de contre-identification professionnelle que nous avons pointé ne se réfère pas au métier en tant que tel, mais à la façon dont est exercée l'activité, son ancrage dans des valeurs professionnelles différentes, le sens donné à l'activité au travers d'un rapport à l'autre, l'usager ou le collègue de travail. C'est de cette façon que des gestes métiers deviennent synonymes, pour Gérard comme pour d'autres salariés rencontrés au TL, d'une adhésion à une vision spécifique de l'écologie.

Ainsi, la contre-identification professionnelle identifiée s'appuie à la fois sur l'organisation du travail et l'instrumentation de l'activité, qui renvoient toutes deux à un ancrage dans le monde du développement durable et sa pensée systémique de l'écologie.

Selon ces analyses, l'appréhension globale/système de l'écologie dans le tiers-lieu aurait un effet sur le travail, les postures et gestes professionnels. On est là sur une vision extensive de l'écologie, qui interroge l'instrumentation de l'activité et les postures professionnelles avec une SCIC qui cherche à produire de nouvelles normes, normes qui entrent en conflit avec celle des organismes partenaires et des financeurs.

## 4. Conclusion : la SCIC, écologie totale, marginale et/ou expérimentale

La posture construite et théorisée par certains salariés du TL n'est pas partagée à tous points de vue par l'ensemble des salariés. Tous n'ont pas spontanément mis en avant la dimension du développement durable dans l'activité de travail qu'ils exercent dans la cadre du dispositif de remobilisation, par exemple. De manière générale, tous ne se sentent pas concernés au même chef par l'écologie et l'environnement. Dominique le reconnaît d'ailleurs volontiers, et exprime aussi les difficultés qu'elle peut avoir parfois à faire comprendre ce qu'est l'écologie systémique et projet politique afférent de la SCIC. Par exemple, certaines pratiques, que l'on peut qualifier d'écogestes citoyens, sont aussi difficiles à faire respecter et intégrer dans le TL que dans d'autres structures. Dominique souligne en entretien :

*« Certains trucs, on a du mal alors que c'est des b.a.-ba... tu sais, le tri des déchets, les mobilités propres... bon dès que c'est trois pas à faire en plus, il y a des résistances, on a du mal. »*

Il reste que la SCIC en fait des sujets de discussion réguliers, qui permettent à ceux qui sont peu ou moins sensibilisés de s'accoutumer à ce projet au travers de l'ouverture d'espaces de débats qui laissent aussi une possibilité aux salariés de contribuer à transformer différentes pratiques.

Néanmoins, les observations ont permis de pointer des disparités dans les prises de parole. Comme dans tous collectifs, certains individus se distinguent par leur capacité d'élocution et d'enrôlement, quand d'autres sont plus en retrait. On repère notamment une importance prépondérante des paroles émises par les fondateurs de la structure qui, malgré la revendication d'une gouvernance horizontale, ont clairement un ascendant sur les orientations prises par le collectif. Ils sont ce que l'on peut désigner de « leaders charismatiques », leur ancienneté et leur expertise jouant sensiblement sur la définition et la réalisation des projets. Cela étant dit, selon nos observations, les échanges en collectif restent monnaie courante et on ne saurait les réduire à des réunions collectives animées par des chefs où les informations sont descendantes et où les salariés ont peu de droit de cité. En effet, certains salariés sont moins à l'aise dans cette prise de parole publique, néanmoins, le TL joue aussi comme lieu de socialisation à cette pratique qui a en effet rarement été expérimentée au cours des expériences professionnelles antérieures des salariés. Autrement dit, pointer ces limites ne doit pas être compris comme une contradiction aux données mises en avant plus haut. Il s'agit bien d'une forme de socialisation à un projet politique lié au développement durable, et tous ne se trouvent pas à la même étape de cette socialisation. Ce qui reste plus problématique pour ce collectif est selon nous son rapport à l'extérieur, aux différents acteurs du territoire comme à des logiques que l'on peut qualifier de dominantes.

Plusieurs salariés ont en effet pointé que l'une des difficultés qu'ils rencontrent le plus, c'est le décalage constaté entre les logiques et normes qui façonnent les modes de fonctionnement du TL et celles en vigueur à l'extérieur de celui-ci. Pour Gérard ou pour Stéphanie, ou encore pour Fred, le décalage entre le TL et « l'extérieur » est même construit comme anxiogène. Gérard aborde cela dans l'extrait qui suit :

*« Ici les gens sont bien je pense, on fait tout ce qu'on peut pour les mettre en situation d'autonomie, de développer leur projet, d'être bienveillants. Mais en sortant, ils se retrouvent dans des boulots qui ont pas de sens, où l'écologie tout le monde s'en fout et où ils sont mal traités... c'est hyper violent le monde du travail... alors parfois moi, ça me fait peur, ça, que ce soit pire pour eux ensuite, en sortant d'ici, que la chute soit plus brutale encore. »*

De son côté Dominique souligne que si les personnes souhaitent développer certaines activités et y parviennent à l'intérieur du TL, elles ne pourront pas forcément le faire à l'extérieur. Elle indique :

*« Avec les peu ou pas qualifiés on a du mal, on leur fait intégrer 2 ou 3 choses en lien avec la transition écologique, par exemple, ils vont aller travailler comme vendeur, mais ils vont essayer de chercher un commerce, de pas aller dans n'importe lequel, ils vont essayer de donner du sens à leur parcours d'aller dans un commerce lié au circuit court ou au bio... mais bon, ce n'est pas toujours possible pour eux, et donc ça reste assez minime, même s'ils le veulent, ils ne peuvent pas toujours aller vers un projet professionnel qui a du sens. »*

Les mots de Dominique renvoient à la pluralité des logiques institutionnelles qui quadrillent les parcours des personnes en insertion sur des marchés du travail qui restent fortement concurrentiels. Aussi peut-on s'interroger sur la dynamique d'écologisation observable au TL.

Par certains égards on peut la qualifier de « totale » : elle prône et met en pratique une écologie systémique qui imprègne l'ensemble des valeurs, sens, et activités de travail de la structure. Par son projet politique, son organisation du travail, sa gouvernance et son intérêt constant pour des objectifs de développement durable, elle parvient à produire et véhiculer un éthos professionnel spécifique, auquel s'agglomère à la fois des valeurs et normes que l'on retrouve de manière assez classique dans le champ de l'ESS et les métiers de l'insertion-formation, mais ici surajoutés/façonnés par des principes écologiques.

D'un autre côté, on peut percevoir cette SCIC comme un cas d'écologisation marginale (au sens de minoritaire) : le projet de développement durable qu'elle porte est pour le moment difficile à diffuser et/ou développer au-delà de ses murs, et cela peut créer certains conflits éthiques pour ses salariés.

On peut aussi la qualifier comme représentante d'une « écologisation expérimentale de lutte », qui vis-à-vis de la question écologique et de la multiplicité d'acteurs et de champs (Bourdieu, 1984) que celle-ci fait intervenir, se pose comme une structure « contestataire » : elle met en œuvre une démarche singulière et défend des valeurs, principes et modes de fonctionnement qui entrent en conflit avec ceux en vigueur dans les institutions et/ou le secteur privé, représentants installés de groupes dominants.

## 5. La gestion des compétences à EduEco

Dans le cas de la SCIC qu'on a appelé EduEco et investiguée dans le secteur de l'ESS, les enjeux environnementaux imprègnent l'ensemble des activités qui sont conduites. Autrement dit, les activités de formation, d'insertion et de recherche/expérimentations sont toutes réalisées avec l'objectif de contribuer à l'éducation au développement durable et donc à la transmission et la diffusion de savoirs sur l'environnement au sens large.

Dans cette SCIC, la démarche d'écologisation des pratiques professionnelles renvoie à des besoins spécifiques. Pour permettre une organisation du travail à la fois collective et innovante (évolutive, adaptable en fonction des projets et chantiers) les fondateurs de la SCIC cherchent des salariés très polyvalents, qui intègrent, comprennent et s'approprient les principes d'une écologie systémique et de l'éducation populaire au développement durable. Les modes de financements étant principalement publics, EduEco a également besoin de salariés compétents pour produire des réponses à appel à projet qui intègrent systématiquement la dimension du développement durable. La SCIC a également besoin de salariés qui décident en conscience, de s'engager dans une forme de projet politique et militant autour de l'écologie, ce projet étant la ligne rouge/le fil d'Ariane de l'ensemble des activités qui prennent place dans le tiers-lieu.

Cette théorisation, plutôt que de conduire à une standardisation des pratiques, se traduit par la mise en place de certains principes organisationnels qui guident le travail de différents pôles d'activité<sup>74</sup> : ces principes sont l'horizontalité, une gouvernance démocratique, des temps récurrents de réunion et de délibération sur les activités conduites au TL, le partage d'un certain nombre de tâches et la mutualisation des compétences.

Dès l'étape de leur recrutement, la possibilité est laissée aux salariés de contribuer à l'un des pôles d'activités pour lequel ils ont une appétence plutôt que celui pour lequel ils seraient antérieurement qualifiés<sup>75</sup>. Le recrutement se fait selon un parcours précis capable d'initier les candidats aux principes de fonctionnement, valeurs et projet de la SCIC : bénévolat, immersion, puis salariat. L'embauche est suivie d'un temps pour définir le projet auquel contribuer, ou bien ce temps a été pris durant les phases précédentes (bénévolat) et la signature du contrat découle du financement d'un projet initié par le salarié.

---

<sup>74</sup> Économie circulaire de territoire ; économie sociale du numérique ; solidarité internationale ; produire et échanger autrement ; développement des mobilités.

<sup>75</sup> On en a donné des exemples dans la monographie : C. a une formation d'informaticienne, mais elle est désormais coordinatrice et animatrice du pôle alimentation durable ; H. a une formation de chaudronnier mais il est aujourd'hui l'animateur du pôle économie sociale du numérique ; etc.

La SCIC représente donc une possibilité de reconversion professionnelle. Par ailleurs, si la majeure partie des salariés témoigne d'une forme de sensibilisation à l'écologie dans leur parcours (de formation ou loisirs, engagements, etc.), ce qui y ancre leur expérience dans des prédisposition antérieures, le tiers-lieu apparaît aussi comme un espace de socialisation à l'écologie systémique. C'est au travers de leur embauche et de leur expérience professionnelle présente que les personnes développent une approche plus fine, plus complexe et aussi plus politisée de l'écologie.

- Dans le cas de l'activité 1 : on s'est donc penché sur la construction d'un compost, construction réalisée dans le cadre de l'Espace Non Formel d'Acquisition des Compétences<sup>76</sup>. Dans ce cas, on a mis en avant un type de transmission de compétences en effet peu formalisé mais qui a aussi la particularité, en décloisonnant les tâches et en convoquant des temps de réflexivité réitérée sur la pratique, de favoriser la transmission de connaissances portant sur l'amont et l'aval de la fabrication d'un objet : par exemple quels matériaux sont mobilisés (usage de matériaux de récupération, de recyclage, usage de produits peu polluants etc.) ; quelles techniques privilégier (usages d'outils ou gestes le moins médiatisés possible par des engins polluants ou nécessitant des additifs chimiques = utiliser la technique du bois brûlé pour conserver le bois). Il nous est également apparu que ces activités étaient en mesure de développer des « compétences éco-citoyennes<sup>77</sup> », renvoyant à un savoir-faire collectif et intégrant les préoccupations environnementales à chaque étape. Cette forme de « méta-compétence » renvoie ainsi à une mécanique de réalisation, mobilisable pour conduire une diversité d'activités.
- Dans le cas de l'activité 2 : nous avons observé un animateur-accompagnateur dans le cadre d'un dispositif de remobilisation. Dans ce cas-là, c'est une posture professionnelle spécifique, prônant l'égalité dans le rapport avec les personnes accueillies dans le cadre du dispositif qui vient s'articuler à une forme d'écologisation du travail. Cette façon de construire et penser l'écologisation du travail renvoie aux conceptions du développement durable en vigueur au TL, c'est-à-dire une conception qui articule fortement les dimensions sociales et environnementales. La revendication de cette posture d'égalité existe dans d'autres formes d'accompagnement, mais sur le terrain investigué elle est donc assimilée à une démarche en termes de développement durable. L'observation du travail a également permis de souligner que la dimension environnementale est sans cesse intégrée dans les activités proposées dans le cadre du dispositif de remobilisation. Le métier apparaît alors sous une double dimension : celle classique d'activité œuvrant à l'insertion/réinsertion par le développement de compétences, mais aussi celle de l'éducation populaire au développement durable.

---

<sup>76</sup> L'ENFAC n'est pas une portion géographique du tiers-lieu, c'est un « espace théorique » qui prend place dans différents endroits du site au travers de certaines pratiques.

<sup>77</sup> Yves Ardourel et Lahouari Bekhti (2012) nomment des compétences citoyennes, désignant par-là la capacité à comprendre, mettre en œuvre et s'approprier une démarche globale en lien avec des principes de développement durables. Ce qui importe n'est ainsi pas seulement l'exécution des tâches, qui permettent l'implication du participant et l'acquisition des compétences associées, mais le fait qu'elles s'accomplissent chaque fois avec des temps de délibération, de discussions et de controverses liées à l'impact écologique de celle-ci. En effet, ce mode de « faire ensemble », en comportant des phases réitérées de réflexivité sur la pratique favorise l'appropriation des compétences spécifiques et celle d'une compétence « éco-citoyenne ».

Pour finir, cette « conversion » à l'écologie systémique telle qu'elle est entendue au TL repose donc sur différents temps de formation :

- Des temps de formation formelle par la mobilisation assidue des droits auprès de l'OPCO : dans ce cas, la formation est conçue, de manière classique comme un temps de développement de nouvelles compétences, mais elle est également pensée de façon à prendre connaissance des missions d'une partie des salariés, et de mutualiser les compétences, dans l'objectif de favoriser la communication et la coopération dans le collectif de travail.
- La formation repose aussi, on l'a dit, sur des temps de participation à des activités peu formalisées (et pas toujours financées) et permettant de développer des compétences diverses telle que l'entretien des jardins, la construction de compost, d'une serre, d'un système de récupération de l'eau de pluie, etc. Chaque activité conduite dans le TL étant structurée de façon à éduquer et transmettre. On note donc que dans le cas d'EduEco, la polyvalence est apparue avec force, une polyvalence répondant à des objectifs d'écologie systémique. On peut faire l'hypothèse ici que la « polyactivité » des salariés facilite la mutualisation des savoirs et des compétences liés à l'écologie. La dimension collective de l'organisation du travail est apparue ici comme un probable vecteur du développement des compétences liées à l'écologie. La dimension d'expérimentation par le collectif est assumée et même revendiquée. Cette organisation du travail implique des salariés qui ne se sont pas des exécutants, mais ils sont des transmetteurs et récepteurs potentiels, ils sont partie prenante d'un projet de transformation du travail dans des buts de développement durable.
- Enfin, la SCIC établit aussi des partenariats avec d'autres structures de formation comme l'IRFEDD<sup>78</sup> de façon à diffuser ce qu'elle expérimente auprès de différents organismes (accueil d'alternants dans le cadre de la formation porteur de structure de l'ESS) et échanger sur les façons de penser un « verdissement des formations ».

## Bibliographie

Alter, N. (2012). *Sociologie du monde du travail*. Paris : PUF, coll. « Quadrige ».

Ardourel, Y. & Bekhti, L. (2012). L'éducation citoyenne, facteur clé de la réussite d'un éco-quartier. *Éducation relative à l'environnement*, 10 [en ligne], mis en ligne le 20 décembre 2012, consulté le 09 février 2023. URL : <http://journals.openedition.org/ere/1165> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/ere.1165>

Arpin, I., Bouleau, G., Candau, J. & Richard-Ferroudji, A. (dir.) (2015). *Activités professionnelles à l'épreuve de l'environnement*. Toulouse : Octarès, coll. « Le travail en débat ».

Besse, L., Chateigner, F. & Ihaddadene, F. (2016). L'éducation populaire. *Savoirs*, 42(3), 11-49.

Bourdieu, P. (1984). Quelques propriétés des champs. Dans *Questions de sociologie* Paris : Éditions de Minuit.

Bresson, M. (2012). La psychologisation de l'intervention sociale : paradoxes et enjeux. *Informations sociales*, 169(1), 68-75

Carrozza, C. & Fantini, E. (2013). La politique de l'eau en Italie mouvements, savoirs, territoires. *Journal des anthropologues*, 132-133(1-2), 461-467.

Collectif Rosa Bonheur (2019). *La ville vue d'en bas : travail et production de l'espace populaire*. Paris : Éditions Amsterdam.

---

<sup>78</sup> Institut régional de formation à l'environnement et au développement durable.

- Crawford, M. (2010). *Éloge du carburateur*. Paris : La Découverte.
- De Terssac, G. (2011). Théorie du travail d'organisation. Dans Maggi, B. (dir.). *Interpréter l'agir : un défi théorique* (p. 97-121). Paris : PUF.
- Detienne, M. & Vernant, J.-P. (2018) [1974]. *Les ruses de l'intelligence. La mètis des Grecs*. Paris : Flammarion.
- Duvoux, N. (2009). *L'autonomie des assistés*. Paris : PUF, coll. « Lien social ».
- Friedmann, G. (1956). *Le Travail en miettes*. Paris : Gallimard.
- Gadéa, C. (2015). Logiques professionnelles et problématiques environnementales. *SociologieS* [en ligne]. Dossiers.
- Giuliani, F. (2009). Les conseillers face à la norme des parcours d'insertion : entre expérimentations et stratégies de survie. *Informations Sociales*, 156(6), 58-65.
- Giulliani, F. (2013). *Le travail social face à la précarité durable*. Rennes : Presses universitaires de Rennes.
- Hély, M. (2009). Les métamorphoses du monde associatif. Paris : PUF, coll. « Lien social ».
- Linhart, D. (2015). *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. Toulouse : Érès, coll. « Sociologie clinique ».
- Ostrom, E. (2010) [1990]. *Gouvernance des biens communs. Pour une nouvelle approche des ressources naturelles*. Bruxelles : De Boeck
- Schwint, D. (2005). La routine dans le travail de l'artisan. *Ethnologie française*, 35(3), 521-529.
- Sennett, R. (2010). *Ce que sait la main. La culture de l'artisanat*. Paris : Albin Michel.
- Turcan, R. (1976). M. Détienne et J. P. Vernant. Les ruses de l'intelligence. La mètis des Grecs. *Revue de l'histoire des religions*, 189(2), 223-225.
- Vrancken, D. (2010). Assister n'est pas assurer. *SociologieS* [en ligne]. Débats.
- Weber, F. (2001). Le travail à-côté. Étude d'ethnographie ouvrière. Paris : EHESS, coll. « Ré-impressions ».

## Section 3, sous-section 2

### Analyses transversales

# Saisir les dynamiques d'écologisation par leur ancrage socioproductif : analyse transversale des discours, normes, et règles de métier<sup>79</sup>

## Introduction

Nous présentons ici le fruit d'une analyse centrée autour d'une sélection de thèmes transversaux qui se sont révélés parmi les plus heuristiques au cours de notre recherche. Rappelons que cette analyse vise à appréhender les transformations réelles du travail à visée écologique à partir des discours, normes et règles de métier.

Afin de saisir les représentations et réalités liées à la « transition écologique », nous avons adopté une démarche inductive. Cette dernière est le fruit d'un certain nombre de questionnements. Questionnements initiaux d'abord, face à la nécessité de porter une attention particulière aux catégories mobilisées qui ne font pas toujours consensus et qui peuvent charrier des représentations variées. Questionnements au cours de la recherche, ensuite, car l'évocation d'une « transition écologique » lors des entretiens réalisés a suscité, au fur et à mesure des entretiens menés, une variété de réactions et d'interrogations de la part des acteurs enquêtés. Craignant tantôt d'être évalués par nos soins sur une échelle des bonnes pratiques en matière de transition écologique, voire émettant des doutes sur leur capacité et leur légitimité à répondre, ces derniers ont révélé la performativité de la notion, opérant comme si chaque organisation se trouvait dans une phase intermédiaire d'un process d'écologisation univoque, qui irait de soi.

Nous avons ainsi fait le choix de partir de la notion d'écologisation telle que développée par Marc Mormont, qui la définit comme :

*« les processus par lesquels l'environnement est pris en compte dans les politiques publiques, dans les organisations, voire dans les pratiques professionnelles » (Mormont, 2013).*

Cette approche a pour caractéristique d'être empirico-inductive, permettant d'interroger un objet pour lequel aucune définition normée ou autre consensus en matière de périmètre ne permet aujourd'hui de délimiter, faisant d'ailleurs l'objet de luttes, fruits de controverses et d'intérêts divergents entre une multiplicité d'acteurs. Dans cette perspective, Ludovic Ginelli fournit une définition de l'écologisation approfondissant la notion de processus évoquée par Marc Mormont, tout en la caractérisant davantage, désignant par-là :

*« toute entreprise de recadrage cognitif et normatif – un changement dans la manière de penser et de juger une conduite sociale – visant à une inflexion écologique plus ou moins forte des normes (légales ou implicites) et pratiques sociales en vigueur dans le domaine considéré (l'agriculture, la gestion des sports et loisirs de nature, la forêt...). » (Ginelli, 2017).*

---

<sup>79</sup> Mathieu HOCQUELET et Frédéric SÉCHAUD.



Cette approche s'avère par ailleurs extensive, au sens où elle peut être étendue, s'étayer, et ce de manière située. Sur la base des définitions de Mormont et de Ginelli, nous avons ainsi cherché, à travers une analyse compréhensive ancrée sur nos terrains, à reconstituer les dynamiques spécifiques et transversales d'écologisation, d'une organisation, d'un secteur, d'une filière à l'autre.

Ainsi, si l'écologisation des procès d'actions est le thème central de cette recherche, deux autres thèmes issus de l'analyse des entretiens et monographies nous ont semblé utilement devoir contextualiser le premier : les discours et les normes cadrant l'écologisation et ses enjeux dans les entreprises « monographiées ». Ainsi, notre analyse transversale s'opère en entonnoir, des cadres de l'activité à l'activité elle-même, l'écologisation étant interrogée de manière située à trois niveaux enchâssés : dans les discours et représentations, les normes, ainsi que les pratiques.

Nous nous intéresserons d'abord aux discours tenus en matière d'écologisation. Nous verrons que si ces derniers sont d'une intensité, d'une sensibilité et d'un périmètre variables d'une entreprise à l'autre, ils s'avèrent structurants et cadrent les répertoires de pratiques dans la majorité des cas. Cette première partie s'intéresse ainsi à l'analyse des discours des acteurs enquêtés en matière d'écologisation comme élément d'un cadrage narratif ancré du champ de l'action écologique dans les différentes entreprises et secteurs étudiés. L'entrecroisement des discours sur l'écologisation autour de la pluralité des trajectoires et liens entre mondes économiques et mondes militants, mais aussi autour de la question de l'autonomie et de l'hétéronomie dans la manière dont s'exerce l'activité, nous conduit à l'identification de quatre dynamiques d'écologisation.

Nous nous focaliserons ensuite sur le rôle de l'application de différents types de normes dans l'exercice de l'activité. Nous examinerons ici comment les différentes entreprises enquêtées sont concernées par les normes et quels sont pour elles les niveaux de contrainte normative à l'écologisation, qu'il s'agisse des grands principes édictés par le droit international, des normes techniques, omniprésentes et évolutives, de la place non négligeable des normes d'application volontaire ou d'un cadre législatif qui peut s'avérer très contraignant. Omniprésente, la dimension normative liée à l'écologisation apparaît à des degrés variables et selon des formes diverses, le long d'un continuum allant de l'autocontrôle à la coercition légale, se traduisant dans tous les cas par des évolutions dans la prescription du travail.

Enfin, une fois ces premiers cadrages délimités, nous nous intéresserons aux pratiques concrètes à travers les règles de métier. Nous verrons de manière détaillée, en revenant sur les observations des pratiques professionnelles liées à l'écologisation des procès d'action, comment les métiers et les règles liées à leur exercice s'écologisent concrètement, mais aussi comment l'écologisation imprègne les finalités poursuivies par les métiers, les tâches et les actions liées aux métiers ainsi que les manières de « faire ce qui est à faire ». Si tous les métiers enquêtés, non directement liés à la transition écologique et les différentes règles liées à leur exercice, tendent à être tous concernés aujourd'hui, par une dynamique d'écologisation, cette dernière varie fortement d'une entreprise, d'un secteur, d'une filière à l'autre. Cependant, deux dimensions apparaissent transversales en matière de compétences dans la transition écologique : une pensée plus globale, au-delà de sa place dans le process (production, distribution, consommation), mais aussi plus cyclique (réduction, recyclage, réutilisation), ainsi que la nécessité attenante de s'approprier et de réinvestir de manière située les savoirs par la transmission, l'expérience, l'échange, comme une manière de nourrir un commun autour des problématiques écologiques et environnementales, d'asseoir un cadre qui est loin de faire consensus aujourd'hui au sein comme au-delà du monde du travail.

# 1. L'analyse des discours d'écologisation du travail<sup>80</sup>

## 1.1. Dans les entreprises du BTP

Dans le BTP, les acteurs qui influent sur l'écologisation couvrent l'ensemble du champ professionnel : les entreprises et leurs salariés, les clients et les fournisseurs. Les logiques d'action, les buts qu'ils expriment et qui les caractérisent, révèlent des contradictions très marquées avec la représentation d'une transition écologique qui devrait être portée par les organisations du travail et les métiers. Une controverse sur un chantier de GUS évoque une première contradiction entre critères de rentabilité et écologisation des pratiques :

Interviewé 1 : « *Voilà, on te dit, pourquoi t'achètes plus petit, ça vaut 1 000 balles, pourquoi t'achètes pas celle-ci ? Que ça vaut 500 balles.* »

Interviewé 2 : « *C'est ça. Et après, il faut réussir à le défendre aussi de notre côté. Si nous par exemple, on va faire un choix, par exemple si moi aujourd'hui, je fais un choix personnel de choisir ce produit-là parce que je le trouve plus écologique qu'un autre. Après ben, en fait ça peut arriver qu'on me retombe dessus, en mode : "Ben d'accord. Là, je vois que t'as dépensé ça alors qu'on avait prévu ça dans le budget de base. Explique-moi pourquoi ?" Et moi, je vais dire : "Ben oui, ben c'est parce que je trouvais que ce produit était plus écologique." Je pense, je vais me faire un peu taper sur les doigts quoi.* » (Chef de chantier et conducteur de travaux, GUS.)

Cette logique moins-disante est à l'œuvre dans des politiques commerciales opportunistes que pourraient limiter un dispositif de confiance tel un label, éventuellement d'une organisation professionnelle en capacité d'imposer des règles :

« *Donc toute la transition écologique... ça va avoir un coût, qui va être pris en charge en partie par les entreprises, mais aussi surtout par le client final. Et ça, si on n'est pas prêts, aujourd'hui, à l'entendre, on n'avancera pas. C'est clair. C'est pour ça que ça va être une inégalité, ça va être injuste au fil du temps, parce qu'il y a ceux qui vont jouer le jeu, qui vont se conformer aux règles, et qui, comme tout le temps... ça va représenter un coût qu'ils vont devoir amortir en partie sur leur chiffre. Et puis il y a ceux qui ne joueront pas le jeu, et ça, c'est de tous temps, c'est pas une nouveauté. Mais le décalage va être à mon avis un peu plus important que par le passé. Si on ne valorise pas ces entreprises qui sont dans cette démarche-là... je sais pas, par la création d'un label, ou quelque chose de visuellement important, et qui claque dans la tête du client... ça va être plus compliqué de faire changer les mentalités.* » (Responsable agence régionale, GUS.)

L'inadaptation des organisations du travail sur les chantiers représente aussi un frein, comme l'illustre cette controverse entre un chef de chantier et un conducteur de travaux de l'entreprise GUS :

Interviewé 2 : « *Bon, ce serait possible, je pense, dans un avenir proche d'avoir un compagnon sur chaque chantier qui soit représentant de l'environnement, et qui soit, qui ait pour responsabilité de dire : "Ben là, on fait ça", et dessus, quotidiennement, les gars sur le chantier, pour qu'ils puissent gérer.* »

Interviewé 1 : « *Ce serait idéal, mais c'est pas fonctionnel.* »

Interviewé 2 : « *Le problème, c'est les gens derrière, pour qu'ils soient formés.* »

Interviewé 1 : « *Non [...] même s'il y a une formation. Le problème c'est qu'aujourd'hui, il faut mettre quelqu'un que à faire ça.* »

---

<sup>80</sup> Les propos illustrant les discours sont restitués de deux manières : soit par le verbatim, soit par un très court résumé entre parenthèses.

Interviewé 2 : « *Que à faire ça, c'est un peu trop.* »

Interviewé 1 : « [...] *ton coffreur, tu vas pas lui dire : "Fais le tour de chantier, vérifie", alors que toi, t'as ton propre travail à faire déjà. Il peut être formé et pour moi, il faut que chacun soit formé. Pas un seul, chacun.* »

Des salariés évoquent aussi une contradiction entre la hiérarchie professionnelle et l'initiative personnelle ou collective vertueuse qui peut être remise en cause ou empêchée chez les travailleurs subalternes, ceux-ci, par exemple, ne venant pas contester l'usage d'un produit néfaste sur l'environnement :

« *C'est de la merde ton produit quoi (rires) , parce que là je vais lui dire, "si t'es pas content tu t'en vas, et tu vas voir c'est encore pire chez l'autre", donc non. Mais voilà, on a deux, trois gars de 20 ans, après ils suivent, vu qu'ils commencent dans le métier [...] ils viennent pas me voir moi, puisque moi, déjà je suis leur supérieur, peut être avec leur collègue de boulot, ils ont peut-être cet échange-là.* » (Conducteur de travaux, Cordes.)

Les séquences des actions évoquées s'inscrivent dans la flèche du temps de la prise de conscience de l'écologisation nécessaire et de la mise en œuvre des injonctions écologiques ou environnementales. Une temporalité intergénérationnelle caractérise un premier ensemble de propos (les anciens aux pratiques néfastes versus les jeunes conscientisés) au sujet de pratiques professionnelles (de l'absence de précaution en présence de ciment calorifugé à l'amiante au respect des pratiques vertueuses) ou extraprofessionnelles (la découverte d'une décharge sauvage). S'oppose la temporalité du court terme, voire du présentisme, de l'entreprise qui n'anticipe pas l'évolution des pratiques et vit sous « l'épée de Damoclès » des réglementations environnementales.

La « rhétorique » de la sensibilité écologique au travail des salariés avance des arguments variés. Certains salariés mettent en relation cette sensibilité avec la protection de la nature et plus spécifiquement avec une expérience sensible de l'environnement naturel<sup>81</sup>, découlant de diverses expériences de vie.

« *Alors [...] les cordistes sont quand même des gens qui sont sensibles. Ce sont des gens qui sont peu proches de la nature à la base [...]. Si vous voulez, il y a les anciens et il y a les nouveaux. Les anciens cordistes, ce sont des gens qui, comme moi, comme Matthieu aussi, pratiquaient une activité de corde [...]. Mais les gens qui faisaient juste un petit peu d'escalade en falaise sont quand même plus sensibilisés à la protection de la nature que le pur urbain.* » (Responsable sécurité, Cordes.)

L'expérience personnelle est aussi un registre de la rhétorique professionnelle lorsque le parcours de vie initie une pratique d'autoconstruction qui est par la suite convertie en métier.

« *Vraiment, je voulais, à titre personnel, dans ma propre maison, apporter des matériaux écologiques, donc je commence par un peu m'informer et puis voir comment on travaille, comment on isole mieux, etc. À force de creuser, on se rend compte que beaucoup de choses tournent autour de la construction en bois en fait. Que pour... la meilleure adaptation aux exigences de résultat, ça reste quand même l'isolation répartie. Et le plus adapté pour ça, ça reste le bois [...]. Et après, je suis parti en charpenterie. Pour faire de la construction écologique au départ. Mais j'ai mis le doigt dans la charpente... la vraie charpente tradi et là, je suis resté. Donc du coup, après, j'ai diversifié sur l'ossature bois et ça fait 15 ans que je suis là.* » (Chef de chantier, Charpente.)

---

<sup>81</sup> L'évocation d'un rapport sensible à la nature comme expérience écologique peut évoquer ce que disait Lévi-Strauss de la pensée sauvage et de la pensée rationnelle (La pensée sauvage, 1962). « [La pensée rationnelle] est déterminée par l'intelligible : nous évacuons nos sensations pour manipuler des concepts. À l'inverse, la pensée sauvage calcule, non pas avec des données abstraites, mais avec l'enseignement de l'expérience sensible : odeurs, textures, couleurs. Dans les deux cas, l'homme s'emploie à déchiffrer l'Univers, et la pensée sauvage, à sa manière, y parvient aussi bien que la pensée moderne. »

La nocivité pour la santé humaine des produits néfastes pour l'environnement renforce la justification de solutions écologiques alternatives, dans le monde du BTP comme dans d'autres secteurs (cf. *infra*, Belété).

*« Ça m'importe pour moi d'utiliser des produits qui soient les moins nocifs possibles. J'ai de plus en plus de personnels qui sont aussi sensibilisés à ces questions-là, et qui, quand ils voient des pictos... voilà, sont des fois embêtés pour appliquer ces produits, donc on trouve des solutions alternatives. »* (Chef d'entreprise, Cordes.)

Le parallèle santé-environnement ne s'arrête pas là. La diffusion d'une « culture de sécurité » est extrêmement importante dans les politiques de prévention, aussi on pourrait imaginer par analogie la diffusion d'une « culture environnementale ». C'est en quelque sorte parfois le cas puisqu'une action classique de prévention sur les chantiers (« le quart d'heure sécurité ») trouve son pendant écologisant avec le « quart d'heure bas-carbone ».

*« De plus en plus, on est en train de prendre le virage. Donc forcément le bas carbone, il est pratiquement dans tous les sujets de communication qu'on met en place. On fait des quarts d'heure bas carbone. »* (Responsable d'agence régionale, GUS.)

La définition de la transition écologique donnée par les salariés à partir de leur position professionnelle montre que le salut de la cause écologique semble ne devoir provenir que des pressions de l'aval et des exigences des clients, en dépit d'une grande variabilité des comportements. La loi du marché (vendre plus, à moindre coût) dans le modèle économique dominant conduit à adopter une logique de compromis insatisfaisante avec les exigences écologiques, voire antinomiques (raser une végétation arborée pour implanter un champ de panneaux solaires). Les chaînes de valeurs dans l'économie des matériaux dits écologiques sont elles-mêmes remises en cause, par exemple avec le paradoxe des circuits commerciaux mondialisés (l'exportation du CO<sup>2</sup> par les panneaux solaires produits en Chine). Les espoirs se fondent sur trois leviers : les réglementations et normes pouvant imposer de nouveaux standards à des professionnels réticents aux changements de la transition, les demandes des clients une fois solvabilisées, mais aussi sur une nouvelle génération plus sensible à la question écologique apparaît sur les chantiers.

## 1.2. Dans les magasins du commerce

Dans les entreprises du commerce « monographiées », si l'ensemble des acteurs de la chaîne agroalimentaire influent sur l'écologisation, il s'agit communément pour les dirigeants de faire dévier les consommateurs des modèles de production et de distribution dominants hérités du fordisme qui se cristallisent dans la figure repoussoir de la grande distribution et de l'agriculture conventionnelle. Le discours des responsables du MagasinBio « monographié » comme d'UrbaLait souligne ainsi toute l'ambivalence et les contradictions qui émergent de ce que l'on pourrait qualifier de lutte directe contre une écologisation de marché. À deux échelles différentes (locale et nationale), l'ambition est celle d'une écologisation transformative pour le secteur tout en soulignant l'importance première d'une activité rentable sur des marchés (alimentaire généraliste et spécialisé) fortement concurrentiels et touchés par les crises sanitaires et géopolitiques récentes.

Cette dynamique se révèle à travers la description d'une dualité entre segments de production (la bio comme philosophie englobant les pratiques tout au long de la chaîne de production et de distribution contre le bio comme marché et gamme spécifique), l'existence de labels issus de la FNSEA dédiés la grande distribution alimentaire contre des labels agrobiologiques plus légitimes, pour certains directement portés et promus par l'enseigne MagasinBio, au cahier des charges plus stricte, comme substitution au et non pas comme sous-marché du conventionnel.

*« La HVE (haute valeur environnementale) ils veulent un deal entre les grosses coopératives agricoles conventionnelles, la grande distribution, la FNSEA, pas de problème. Ils font un ramdam pas possible en disant "le bio c'est un sous-marché du conventionnel", et nous on est là, on dit "la bio c'est l'alternative au conventionnel". »* (Responsable MagasinBio.)

« Le bio » renvoie au mode de production et à l'industrie de l'agriculture biologique, en d'autres termes au marché du bio. À l'origine de ce marché, « la bio » lui est aujourd'hui opposée par les défenseurs d'une philosophie systémique, explicitée chez MagasinBio et sous-jacente chez UrbaLait.

*« Le bio c'est le marché de la bio, c'est le business pur et dur, c'est certifié tout va bien, ça arrive par avion et c'est sous emballage plastique on s'en fout, c'est le bio. La bio ce n'est pas pareil, c'est pas de courgettes et de tomates en janvier, c'est pas d'arômes non bio, c'est à la limite s'il doit y avoir de la lécithine de soja il faut qu'elle soit garantie sans OGM, mais bio, ce sont des origines qui sont interdites on s'interdit certaines origines, alors là, je ne le vous dis pas, vous ne l'avez pas entendu, vous n'avez pas le droit de sortir, mais les origines on va dire non, là on n'est pas garanti. Un exemple, producteur bio espagnol dans la mer de plastique ; le mec travaille très bien, mais c'est la mer de plastique. Si on fait venir ça on prend un risque de se faire taper dessus par les journalistes et les consommateurs, c'est trop risqué, on ne peut pas. »* (Responsable MagasinBio.)

« La bio » comprend ainsi le respect de la nature, le choix du local, mais aussi des valeurs et engagements : relocalisation des productions, solidarité Nord/Sud et locale, respect du commerce équitable, protection/utilisation des semences et variétés anciennes, importance donnée aux goûts et saveurs, protection des sols (y compris contre l'urbanisation), aides aux jeunes installations (Leroux, 2006).

Elle apparaît par ailleurs dans les caractéristiques des structures du commerce « monographiées », l'une proche de la grande distribution dans son format de vente tout en faisant partie d'une coopérative (MagasinBio), l'autre intégrant de manière originale (du point de vue du marché, tout en renvoyant à la promotion d'un retour de pratiques de production séculaires) production et vente tout en favorisant une éducation à la portée environnementale de la production de fromage par les échanges et la pratique.

*« Notre activités restent relativement la même si ce n'est une augmentation régulière des volumes de vrac ; le passage... alors il y a toujours des choses dans les tuyaux de MagasinBio, là je vous parle avec une autre casquette qui est la casquette de sociétaire MagasinBio, du coup là je sors complètement du magasin, il y a toujours des choses qui sont dans les tuyaux de MagasinBio pour continuer à améliorer ces choses-là. Il est question notamment d'arrêter certains produits emballés quand on les a en vrac. Il est question, et ça c'est en cours dans les magasins, tous les produits jugés avec les systèmes de cotation ultra transformés de revoir toutes les recettes pour ne plus avoir les derniers indices donc les 6 et 7, ne plus avoir d'indices 6 et 7 dans le magasin, de mémoire je crois que c'est à fin 2023. Là c'est déjà en cours, on a beaucoup de produits qui sont en train de changer, d'adopter des recettes pour moins d'ultra transformation. »* (Responsable MagasinBio.)

Dans la grande distribution, l'impulsion écologique relève surtout des obligations réglementaires progressivement instituées (loi AGEC, Egalim...). Dans ce circuit, les enjeux environnementaux paraissent périphériques, notamment face aux poussées numériques et aux changements des pratiques de consommation. Ces enjeux écologiques ne bouleversent pas ou très peu les processus de distribution, mais apparaissent aux deux bouts de la chaîne agroalimentaire, avec une modification de l'offre qualifiée de poursuite de la « démocratisation de la consommation » ou de « transition alimentaire citoyenne » (groupe Distrib). La plupart des acteurs de la grande distribution promettent ainsi « une offre unique, juste et responsable » reposant sur « une alimentation de qualité, saine, qui a du goût ». Si le champ lexical mobilisé se rapproche de celui de l'écologie et du militantisme, il s'agit surtout de respecter les réglementations européennes et françaises autour du gaspillage, des emballages et de la sécurité alimentaire. D'après les travaux sur le sujet, les besoins en compétences liés à l'écologisation renvoient à une plus grande maîtrise de ces réglementations, à l'identification des produits locaux et à la valorisation des produits les plus durables.

À l'opposé, on assiste à des impulsions à visée écologique plus ambitieuse chez UrbaLait comme chez MagasinBio, prenant la forme d'expérimentations sinon d'innovations, conduisant à des « organisations écologisantes », c'est-à-dire qui intègrent l'écologisation de leur activité au cœur de leur fonctionnement et de leur management. Ces impulsions sont portées par des acteurs à la tête de TPE, se comportant comme des « entrepreneurs-frontière » (Bergeron *et alii*, 2013), enclins à innover et à créer des passerelles entre monde militant et monde économique. Leurs discours sortent des cadres institutionnels pour promouvoir une vision systémique de l'écologie primant sur la dimension économique.

*« Le commerce équitable, on fait du commerce équitable Nord-Nord, on cherche à avoir du commerce équitable Nord-Nord, après les mecs qui cherchent à avoir du bio point barre, nous on met des références complémentaires. On essaie de mettre en avant une bio cohérence, c'est compliqué. On voit le développement de pleins de nouveaux logos, HVE, haute valeur environnementale, zéro pesticide, "bullshit" quoi. C'est initié par la grande distribution avec la FNSEA et qui disent en ce moment, le grand jeu en ce moment c'est la guerre en Ukraine, il n'y a plus de blé, il ne faut pas nous faire chier avec la transition écologique, il faut mettre du pesticide partout. Mais peut-être qu'on pourrait réfléchir aussi à autre chose parce que bon les insectes, les oiseaux on en voit de moins en moins c'est quand même craignos. » (Directeur, MagasinBio.)*

S'appuyant sur les circuits courts, ils mettent en avant la qualité des produits, le respect de l'environnement, une meilleure rémunération des producteurs et des travailleurs inscrits dans la chaîne agroalimentaire. Ils sont animés par un défi à forte portée écologique : la pratique d'une activité de distribution (intégrant parfois la production) dans l'esprit de l'agriculture biodynamique, tout en cherchant à développer des modèles économiques viables. Par rapport à la grande distribution, cette pratique est en mesure de produire des effets plus prononcés sur l'activité et les compétences des salariés, ainsi que sur les formes d'organisation du travail, qui peuvent aller jusqu'à intégrer des pratiques de délibération collective.

Dans le cas de MagasinBio, le contexte est marqué par une concurrence perçue comme tronquée avec les autres distributeurs spécialisés bio. Ces enseignes, apparues comme des coopératives militantes dans les années 70, peuvent être associées historiquement aux configurations innovantes précédemment évoquées pour UrbaLait ou MagasinBio (Sengers *et alii*, 2016). Mais ces quinze dernières années, elles ont été de plus en plus nombreuses à être rachetées par des groupes de distribution. Tout en conservant une offre bio, celles rattachées aujourd'hui à des groupes s'orientent davantage vers une offre standardisée, s'éloignant des circuits courts et du tout bio. On y voit notamment le signe du positionnement pris par les grandes organisations professionnelles comme la Fédération du commerce et de la distribution (FCD), où les groupes pèsent de tout leur poids, et qui produisent un discours sur l'avenir du travail annonçant peu de transformations des métiers. Ces enseignes sont identifiées comme les principaux promoteurs d'une alimentation fondée sur l'« agriculture raisonnée ». À l'instar de l'agriculture biologique, celle-ci vise un meilleur respect de l'environnement que l'agriculture intensive par une maîtrise des quantités d'intrants (pesticides, engrais), tout en tolérant les produits chimiques et OGM, bannis par l'agriculture biologique.

Cette opposition de la logique du commerce au politique comme opposition d'une écologisation de marché et d'une écologisation systémique, est incarnée chez MagasinBio par une organisation en coopérative qui correspond selon un directeur interrogé à une vision romantique, optimiste et militante des actions transformatives à opérer qu'il faut parfois modérer, pondérer ou réorienter chez les salariés nouvellement arrivés ou souhaitant être embauchés, afin de hiérarchiser les priorités :

*« Il y a des gens, je leur dis il y a une partie épicier, tu veux être dans une réflexion politique, mets-toi dans une association, crée un truc, mais c'est un magasin, du commerce, n'oublie pas ; tu feras le reste après si tu veux ou alors tu feras tellement bien le commerce que tu mettras quelqu'un qui le fasse à ta place et tu feras le politique, mais si tu n'as pas le commerce tu n'auras jamais le politique. Voilà des gens qui arrivent de la bio. » (Directeur, MagasinBio.)*

Elle se retrouve par ailleurs dans les deux monographies dans une politique de formation visant à ce que les salariés soient aptes à mobiliser un champ étendu de connaissances théoriques et pratiques critiques des cadres en place et s'appuyant sur des modes de production plus traditionnels et respectueux de l'environnement dans une acception élargie allant des conditions de productions aux conditions de consommation en passant par les modes de distribution et les liens entre tous les acteurs de la chaîne de production-distribution. Dans une même perspective, l'attention est portée dans les discours des responsables et directeurs de MagasinBio sur la qualité de la relation avec les clients se traduisant par une polyvalence diffusée à l'ensemble des salariés, au fil de l'eau tout en limitant le temps passé sur des activités intensives susceptibles de nuire à la santé des salariés (stress, exposition prolongée aux clients) par ailleurs synonyme de baisse de qualité des échanges avec les clients lorsque ces derniers s'avèrent centraux dans la transmission d'un cadrage de l'écologisation hétérodoxe face aux acteurs centraux du secteur.

Les discours font apparaître l'influence acquise progressivement par la grande distribution depuis les années 1970 sur le commerce et les filières agroalimentaires (orientation commerciale et process), influence qui se répercute par ailleurs sur les petites et moyennes entreprises du commerce bio (MagasinBio, UrbaLait, Belété) comme sur celles du commerce conventionnel. Alors que deux tiers des produits alimentaires sont vendus par la grande distribution, ses standards dictent souvent ceux des concurrents, ralentissant leurs capacités à se développer et, ce faisant, à mettre en œuvre des organisations et des pratiques écologisantes. Par exemple, l'application de la consigne est contrariée par la fragilité des verres induite par la pression commerciale (prévalence des économies matériau/poids) ; le poids des oligopoles laitiers sur la structuration de la filière menace le lait cru autour de l'argument sanitaire (prévalence de la sécurité alimentaire) ; les marges des enseignes pèsent sur les conditions commerciales de distribution d'une marque éco-responsable (grande dépendance vis-à-vis des distributeurs) ; les standards en matière de transport pratiqués par des grandes entreprises de la logistique inadapés (fréquence et chargement minimum requis pour que l'activité reste viable, avec l'exemple d'UrbaLait et des transporteurs frais ne proposant pas de solution à l'échelle). La domination économique des enseignes se traduirait aussi par une application inégale des contrôles sanitaires et de la répression des fraudes, plus fréquents dans les circuits indépendants, dont les process s'écartent le plus de la grande distribution, conventionnelle comme bio. Elle entraînerait ainsi des dérèglements dans les circuits coopératifs d'approvisionnement (MagasinBio) et, par une contrainte sur les capacités d'investissement du fait de marges réduites pour les producteurs, un empêchement à transformer l'équipement de production pour suivre les tendances de la consommation de masse en matière de réduction des emballages.

Ainsi, si les discours font état par leur diversité d'une absence de consensus en matière de cadrage écologique et environnemental, ils soulignent par ailleurs que les pratiques et modes opératoires des acteurs majoritaires imprègnent largement les trajectoires et conditions concrètes d'écologisation des organisations étudiées. Une telle influence se fait d'autant plus ressentir que ces derniers font office d'*outsiders* et de *challengers* mettant au défi les cadres cognitifs entourant les process et pratiques les plus répandus dans la production et la distribution alimentaire et, ce faisant, les valeurs et représentations cadrant l'écologisation du travail.

Dans les entreprises du commerce (comme à Belété, dans une certaine mesure), la diffusion généralisée et une appropriation par tous d'une sensibilité à la nature, à l'environnement, au développement humain sont véhiculées par des formes de vente et d'étiquetage, d'éducation du client aux pratiques de l'industrie agroalimentaire (conditions de production, d'acheminement, de distribution), de diffusion au plus grand nombre (relation client, ateliers, magazine), des chartes internes et la promotion de labels devançant les normes réglementaires. Il s'agit de produire et diffuser les questionnements liant écologie et alimentation et de promouvoir l'éducation à un rapport sensible à la nature par les produits vendus, le conseil, l'initiation (UrbaLait) l'organisation d'évènements.

*« On a quand même beaucoup "d'éducation" de nouveaux clients qui viennent et qui s'intéressent, qui ne connaissent pas le concept. Du coup-là on explique la démarche, que c'est plus écologique de faire du circuit court, on explique le concept, plus détaillé. »* (Employée, UrbaLait.)

Il s'agit par ailleurs de produire et diffuser des questionnements, des artefacts et des savoirs, liant écologie et démocratisation au travers d'expressions artistiques et culturelles ou de travaux académiques (Belété). Dans ces trois monographies, les discours soulignent la volonté de produire un cadrage autour de l'écologie et de l'environnement (Lakoff, 2010) à partir de l'activité et de son explicitation, en s'appuyant sur un cumul de données issues d'expériences militantes (expérimentations, rapports), fruit d'expériences personnelles rapportées, de partenariats avec des associations, de rapports.

### 1.3. Dans les structures de l'économie sociale et solidaire

Tout en se définissant comme des *acteurs* de l'écologisation, les deux structures ne se pensent pas exactement dans les mêmes termes, mais toutes deux se positionnent dans un rapport d'opposition à des logiques dominantes.

Un (long) conflit social est à l'origine de l'existence de Belété, au début duquel un projet appuyé sur les ressources de l'agroécologie est déjà conçu.

« À l'époque quand on rentre en conflit et que très rapidement on se retourne pour trouver une solution alternative, le premier document qu'on produit fait quatre pages, c'est trois mois après l'annonce du projet de fermeture, on est dans le combat juridique avec la Firme sur le PSE, on commence à mettre un certain nombre de choses en place. Grosso modo il y a deux pages pour montrer que l'entreprise est rentable il n'y a rien qui justifie économiquement sa fermeture et deux pages pour commencer à lancer la relance de la filiale des plantes aromatiques et médicinales en France et tout un tas de choses. » (Guillaume, Belété.)

C'est, pour EduEco, un positionnement un temps marginal dans le champ de l'ESS, qui détermine par la suite une évolution à contre-courant.

« Pour nous, on est dans une logique de "hacking" tout le temps, on est dans une logique de "hacking". Le "hacking" au sens où je pourrais dire on est dans des... on fait des arts martiaux, c'est-à-dire on est à contre-courant, on développe des choses qui sont à contre-courant de la logique dominante. » (G. EduEco)

Les acteurs externes occupent des positions antagonistes dans le champ des pratiques propres à ces structures (éducatives pour EduEco, commerciales pour Belété). En découlent des confrontations qui s'y tiennent des conduites différentes dans les activités de travail. Ainsi, la possible inadéquation des savoirs construits au tiers-lieux par les chômeurs avec les attentes des intermédiaires de l'emploi questionne le sens des pratiques visant l'autonomie durable. Belété cherche activement à se déprendre du marché des marques de distributeur (MDD) de la grande distribution pour gagner en indépendance financière et, *in fine* déployer son projet de production éconaturelle.

La source militante des discours sur « l'action » dans chaque structure se trouve dans l'action syndicale chez Belété (voir aussi le propos sur l'aromatisation naturelle dans la monographie) et dans la pensée politique et scientifique chez EduEco. Cela incite à saisir qu'une vision politique de l'écologie privilégiant l'action plutôt que la dénonciation, et à ce titre s'inscrivant dans une forme d'héritage de « l'écologisme concret » (Hajek, 2020 ; Vaillancourt, 1982), confère à leurs pratiques une rationalité particulière. Ces deux structures associent, dans leur fonctionnement, des pratiques de démocratisation du travail (par leur gouvernance et les modes de délibération inscrits dans l'organisation) et d'écologisation selon des combinaisons très inégales.

Les multiples formes d'action qui définissent cet écologisme concret ne sont pas exemptes d'une rhétorique hiérarchique ou normative qui coexistent avec la promotion de l'autonomie. Ces visions sont portées par l'expression d'une division sociale du travail d'écologisation, car « deux mondes [qui] s'opposent, ceux qui mettent en place et ceux qui doivent faire » (responsable logistique, Belété), et par une relative inertie des comportements encore imprégnés d'une logique de subordination. La vision normative justifie la reconnaissance d'une poussée inévitable de l'écologie par le moyen d'un « cadre », celui des normes réglementaires et des attentes sociales. Au tiers-lieu, l'écologie est partout et donc pas toujours abordée en tant que telle, en tant que catégorie à part avec un service dédié dans l'entreprise par exemple. C'est une écologie systémique qui imprègne tous les discours et toutes les activités, y compris dans les relations avec des prestataires intervenant dans la structure.

« Aujourd'hui, [le prestataire] vient sur le site pour relever les pièges, enfin alimenter les pièges à rats et tout ça, mais en même temps on est en train de travailler avec lui pour développer une activité autour du traitement écoresponsable des nuisibles et en même temps on est en train de monter une formation avec lui, etc., ça a fait pareil avec le plombier qui était là avant, ça fait finalement, voilà. Et donc pour les prestations manuelles ça devient vite des partenaires qui se prennent au jeu en fait... ça leur permet d'exprimer autre chose que simplement le métier pour lequel ils étaient venus là, chercher des pistes pour le faire autrement, chercher, voilà. Donc on rentre dans un partenariat où effectivement on continue à leur payer leur prestation si tu veux, mais dont nous il y a un côté c'est pas juste des gens qui viennent qui font leur truc et qui repartent. » (G., EduEco.)

Un discours mobilisateur (celui de sa responsable) au sein d'EduEco analyse l'environnement institutionnel au prisme d'une posture épistémologique singulière dans l'éducation au développement durable. Cette posture se traduit par une certaine logique dans l'emploi des outils de l'action publique (subventions sur projet,



outils de gestion, types d'action pédagogique) dont il s'agit de se déprendre du formatage de l'action qu'ils portent. L'utilisation de l'outil ne doit jamais venir modifier la dimension politique de l'action (la finalité n'est jamais l'outil). La logique d'action, à contre-courant du modèle économique dominant, est celle d'une recherche de « *marges d'interprétation pour pouvoir regagner de la marge expérimentale* » (responsable EduEco).

Les sociétaires des coopératives EduEco et, en grande partie, de Belété tirent leurs arguments de discours militants et appuient leurs engagements sur les valeurs du développement durable dans des acceptions assez différentes.

À Belété, la construction du discours de l'écologisation fait référence aux étapes d'une trajectoire collective qui s'amorce dans des luttes pour la continuité de l'activité industrielle, l'emploi et des process de production et des produits sains pour les travailleurs comme pour les consommateurs et se prolonge dans des opportunités de productions issues de filières agroécologiques. Elle aboutit à une formalisation du discours dans des outils (charte, projet) et se donne pour horizon le rétablissement d'une production principalement éco naturelle. L'éco sensibilité, ou la disposition à l'écologisation, est parfois mise en relation avec une expérience professionnelle antérieure, sensible et significative (matières naturelles) ou émotionnelle (la confrontation au handicap, par expérience personnelle, ou par l'organisation collective de la solidarité). Il résulte de cette trajectoire discursive une hybridation de valeurs de l'écologie et de valeurs syndicales, de transformation sociale et d'abolition du capitalisme, dans un éthos de la solidarité et de la responsabilité au travail ou se retrouvent des arguments de justice environnementale et sociale. Le sens du travail repose sur son écologisation, sur la prégnance du développement durable dans l'organisation, mais aussi sur la démocratisation du travail et l'appropriation sociale.

*« Je pense que l'ensemble des coopérateurs qui sont salariés savent que s'il y a un manquement sur leur production ou sur leur travail, ça a une conséquence sur l'ensemble du collectif et sur peut-être l'avenir de sa subsistance. Je pense qu'on n'a pas besoin de leur dire, que le collectif dise : "attention, là, il y a du mou", non [silence]. Il y a beaucoup de réunions, on sait quand ça va, ça va pas, on se bat pour que ça aille mieux, mais... donc, les salariés, ils sont conscientisés du fruit de leur travail. Des fois c'est compliqué économiquement avec ce qui se passe en ce moment, mais ils savent que l'un va pas sans l'autre, du coup, vous avez des réunions où les gens, ils parlent. » (Houria, Belété.)*

L'écologisation est abordée à EduEco comme un projet politique visant à transformer la société par l'émancipation des individus et des collectifs des logiques productivistes et marchandes. Le discours de l'écologisation se construit souvent « contre » des logiques dominantes, des outils gestionnaires de l'activité, de la surconsommation, etc., mais il peut être un discours de la marge, du risque de marginalisation. L'écologisme est un sujet de discordes, de discussions, de controverses, de luttes entre des conceptions de différents acteurs qui cherchent à défendre leur position (dans ou hors les murs).

*« Voilà, ça, c'est l'ensemble du lieu qui nous l'offre, voilà... on expérimente ici, on trouve, on peut trouver ici la force, ben ouais, de dire... de trouver que telle décision publique... on la trouve injuste ou on la trouve non légitime ou voilà, et de pouvoir le dire dans l'espace public et de pouvoir donc de retrouver ou d'en tout cas de ne pas perdre pour certain, ce côté d'émancipation politique, c'est-à-dire ma parole vaut, voilà, j'ai un pouvoir au travers de ma parole, au travers de mes actes, etc., tout ce que je fais a une dimension politique, à partir du moment où moi-même je ne le perds pas de vue, voilà. » (G., EduEco.)*

Les discours employés dans les entretiens avec les salarié·es d'EduEco et de Belété donnent à comprendre que des formes d'expérimentation sociale se réalisent aux marges du modèle dominant en plaçant l'écologie comme principe générateur de pratiques et comme perspective. En cela, il nous paraît justifié de voir dans ces expérimentations la réalisation « *d'utopies concrètes* », car ces expérimentations sont « *bricolées dans l'ordre du réel, du situé, du collectif et du moral* » (collectif Artlib, 2022). On les trouve mises en œuvre dans des espaces spécifiques ou le langage portant sur les activités de travail véhicule une « *utopie nécessaire* » : « *dans un monde borné par la nécessité, cadenassé par le réel et le pragmatisme ("there is no alternative") et sans espoir ni perspective ("no future"), la pensée utopique s'impose comme seule issue concevable et vivable* » (ibid., p. 243).

### 1.3.1. Les dynamiques d'écologisation du travail

L'analyse des entretiens par secteurs qui précède permet de comprendre la coexistence de discours particuliers, porteurs de représentations et de signification des acteurs, des actions et des rhétoriques qui les justifient. Comment interpréter cet ensemble hétérogène ? Partons du constat que la présente recherche s'intéresse principalement aux segmentations, contrastes et confrontations et qu'elle doit mieux éclairer la porosité des frontières qui existent entre les différentes logiques d'action exprimées par l'ensemble des acteurs, afin de parvenir à qualifier les dynamiques d'écologisation en termes de divergences ou de convergences. Un retour sur la partie qui précède permet de voir poindre une tension entre deux dynamiques de l'écologisation : celle de l'écologisme concret, d'inspiration militante, et celle de l'écologisation de marché qui s'inscrit dans le modèle économique dominant. Les différents modes d'écologisation du travail, restitués par les discours des entreprises étudiées, expriment donc les façons dont celles-ci expérimentent les tensions issues de ces dynamiques.



Les discours donnent à comprendre ces tensions par des expressions variées, que l'on peut résumer ici en observant des oppositions entre écologisme et modèle économique dominant. Pour certains acteurs, le discours circulant dans les médias facilite la conscientisation générale alors que les jeunes générations sont porteuses d'un rôle majeur, voire salvateur. L'écologisation des pratiques est soutenue par la complémentarité des approches individuelles et collectives. Les contraintes de l'écologisation sont perçues comme acceptables, mais des tendances contradictoires en freinent le développement. La logique dominante du marché se traduit par la valorisation des intérêts personnels qui prévalent sur l'intérêt collectif, par une vision court-termiste ou opposant « l'idéal » et le « fonctionnel » qui amoindrissent les capacités de mise en œuvre des changements dans les organisations.

Ces tensions se situent sur un *continuum* entre mondes économiques et mondes militants loin de se limiter à la seule confrontation, comme l'ont analysé Laure Bereni et Sophie Dubuisson-Quellier (2020), qui proposent de saisir les continuités, imbrications et transferts entre ces deux mondes de trois manières : en plaçant le regard sur des collectifs et pratiques hybrides, situés à l'intersection des mondes militants et économiques ; en pensant en termes d'espaces de la cause écologique<sup>82</sup> au sein desquels convergent des acteurs émanant d'univers hétérogènes ; en déployant une perspective microsociologique, au plus près des militant-es et/ou professionnel-les et au-delà des logiques de confrontation.

Notre échantillon et notre approche qui rejoignent en grande partie ces trois démarches : établissements aux structures variées et aux pratiques hybrides entre mondes militants et économiques (coopératives) ; espaces variés de la cause écologique (militants, syndicats, professionnels externes ou internes) ; et observation fine de l'activité (par la réalisation d'entretiens et de monographies) ; illustrent l'existence d'une variété de liens entre ces deux mondes. Il nous permet à la fois de souligner l'importance des luttes de cadrage autour de l'écologisation dans les organisations étudiées tout en réinscrivant les discours portés dans des champs de lutte spécifiques pour mieux en comprendre les dynamiques communes. Interroger l'écologisation du travail par l'analyse des discours et l'observation des pratiques souligne des tensions face à la pénétration dans le travail d'espaces de cause portés en premier lieu par les mondes militants, maniés et retraduits par une diversité d'acteurs, tout en devant faire face à des logiques et pratiques organisationnelles, sectorielles et/ou

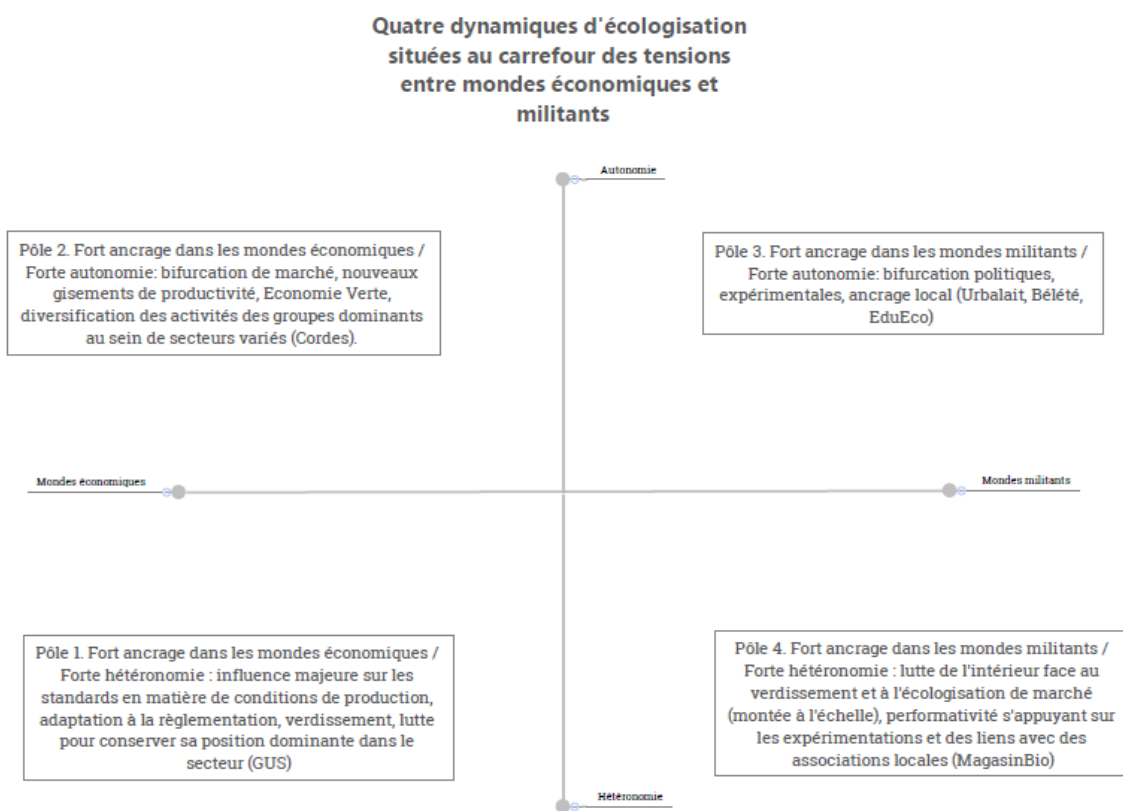
<sup>82</sup> Ce concept d'espace de la cause écologique s'appuie sur celui d'espace des mouvements sociaux élaboré par Lilian Mathieu (2012) dans un article publié la même année et défini comme « *un univers de pratique et de sens relativement autonome à l'intérieur du monde social, et au sein duquel les mobilisations sont unies par des relations d'interdépendance* ». Il s'appuie par ailleurs sur le travail de thèse de Laure Bereni (2007) autour de l'espace de la cause des femmes, qui, une fois transposé à l'écologie, renvoie à « *l'ensemble des collectifs – et leurs participants – qui luttent au nom de l'écologie et pour l'écologie, quels que soient les termes de la lutte et la sphère dans laquelle elle se déploie* » (2007, p. 23). En poursuivant cette transposition, cet espace peut être entendu comme la « *configuration des sites de mobilisation pour la cause de l'écologie dans une pluralité de sphères sociales* » (2012, p. 28). Les collectifs appartenant à cet espace doivent répondre à deux caractéristiques : œuvrer au nom des femmes et pour les femmes (2007, p. 25). Qui plus est, il existe au sein même de l'espace de la cause des femmes différentes mouvances en fonction des clivages idéologiques externes transposés dans un espace nécessairement transversal et hétérogène (2007, p. 27).

de filières déjà en place (structurantes, quasi instituées, liées à des monopoles et oligopoles) rendant plus difficile toute tentative de bifurcation industrielle liée à un écologisme concret.

Si les dynamiques d'écologisation de marché et d'écologisme concret constituent un premier axe de tensions dans les modes d'écologisation, un second axe pourrait être formé par la dyade autonomie/hétéronomie dans la sphère des rapports de production. L'autonomie caractérise une forme de production dans laquelle « l'individu ou le groupe a la maîtrise des moyens de production, du processus de travail et du produit tant dans sa conception que dans sa qualité ». Même si l'on décide de ses modalités d'exécution, le travail est cependant hétéronome si les buts sont déterminés par des volontés extérieures (Gorz, 1989). Les discours et les représentations révèlent une tension entre autonomie et hétéronomie du travail dans la mesure où ces concepts, qui ne sont pas exclusifs l'un de l'autre (l'autonomie se gagne par la négation de l'hétéronomie), permettent d'élaborer des cadrages de l'action. Les discours et représentations en rapport avec l'écologisation dans des mondes professionnels que nous étudions sont porteurs de multiples traductions de ces concepts. L'hétéronomie apparaît ainsi en relation avec des hiérarchies professionnelles, qui imposent des positions spécialisées dans la division du travail, la relation de subordination dans les rapports de travail, des contraintes de marché, alors que l'autonomie peut être incarnée par des formes organisationnelles démocratiques, orientée par une renormalisation du travail dans une perspective émancipatrice ou écologique.

### 1.3.2. Quatre dynamiques d'écologisation qui reflètent les tensions entre mondes économiques et militants

Le diagramme suivant présente un essai de conceptualisation de quatre modes ou pôles caractérisant les dynamiques d'écologisation observées, définies par les multiples tensions exercées sur les structures, leurs cadres narratifs en matière de transformations à visée écologique, les organisations du travail et les pratiques autour de deux axes : dynamiques écologisme concret/écologisation de marché et autonomie/hétéronomie en fonction de leur position dans leur champ concurrentiel.



Source : Mathieu HOCQUELET et Fred SÉCHAUD

Deux premiers modes d'écologisation complémentaires renvoient à une position dominante sur le marché. Caractérisés par un fort ancrage dans les mondes économiques, ils se complètent pour former ensemble une dynamique d'écologisation de marché.

### Mode 1 (Gus)

Le premier mode caractéristique des secteurs et filières constitués autour de quelques acteurs majeurs, se caractérise par une forte homogénéité des pratiques. Ces acteurs économiques contribuent largement à définir les standards en matière de conditions de production et opèrent une écologisation au plus proche de la réglementation. S'appuyant sur des modèles d'affaires ancrés de longue date, ces derniers jouent un rôle central dans la structuration des filières comme dans la diffusion de représentations cadrant le futur du travail au niveau sectoriel. Ainsi, le verdissement à la marge qu'ils opèrent est avant tout un moyen de conserver leur position dominante dans le secteur tout en influençant le récit des transformations à visée écologique du travail passées, en cours et à venir. En d'autres termes, ces entreprises remplissent souvent le rôle de principal narrateur dans la filière ou le secteur concerné, tout en constituant les principales figures repoussoir et contre-références discursives pour leurs concurrents. Elles apparaissent dans les discours comme un pôle structurant les process, une force de rappel quasi instituée, conforme à l'orthodoxie économique dont il s'agirait pour les organisations les plus critiques de s'émanciper en s'extrayant et ou en proposant des modes de production et de consommation alternatifs, plus à même de permettre une réorientation vers un écologisme concret.

### Mode 2 (Cordes)

Le deuxième mode, interdépendant du premier, caractérise les activités périphériques et/ou diversifiées des majors précédemment évoquées autour du verdissement des activités. Ces dernières, souvent réalisées à plus petite échelle (ne constituant pas des activités typiques ou centrales), se situent au croisement de la diversification des activités des groupes dominants autour de la thématique écologique, et des opportunités en matière de gisement de profit. Si elles sont liées aux majors dont elles dépendent directement, elles jouissent d'une relative autonomie liée à leur position pionnière sur un marché vert en cours de constitution. Cette écologisation s'appuie sur des expérimentations à faible portée transformative dans la mesure où, si l'activité se trouve transformée du fait de nouveaux matériaux et ou process, elle vient toujours répondre aux attentes de ses clients, appuyant une écologisation de marché, avant tout mue par les opportunités économiques que représente la prise en compte des enjeux écologiques comme opportunité d'un point de vue de la compétitivité, de la rentabilité et de la productivité.

Un second couple de modes d'écologisation renvoie ici à une position d'*outsider/challenger* sur le marché. Caractérisés par un plus fort ancrage dans les mondes militants, et un regard critique sur les pratiques productives et de consommation les plus répandues, ils se complètent pour former ensemble une dynamique de bifurcation visant à tirer l'ensemble des acteurs vers un écologisme concret.

### Mode 3 (Belété, UrbaLait, EduEco)

Le troisième mode est le pendant militant du second. Il est lui aussi caractéristique des secteurs et filières constitués autour et structurés par quelques acteurs majeurs, mais son fort ancrage dans les mondes militants et sa forte autonomie (fruit d'un parcours et de connaissances pratiques des acteurs et logiques dominantes) se caractérise par une forte hétérogénéité des pratiques et la diffusion d'un regard critique sur les pratiques de production et discours *ad hoc* les plus diffusés. Ces acteurs économiques contribuent largement à l'émergence d'alternatives en matière de conditions de production (souvent empruntées aux savoir-faire traditionnels, ou proto-industriels) et opèrent une écologisation allant au-delà de la réglementation tout en cherchant à faire évoluer cette dernière vers des cahiers des charges plus rigoureux. S'appuyant sur des modèles d'affaires minoritaires et singuliers, souvent guidés par une critique des acteurs centraux et de leur rôle prépondérant dans la structuration des filières comme dans la diffusion de représentations et récits cadrant le futur du travail au niveau sectoriel, ces expérimentations à la marge et le plus souvent à une échelle limitée (local, spécialisé) représentent avant tout un moyen de donner à voir de nouvelles pratiques et de nouveaux récits hétérodoxes (élargissement du cadrage du champs de l'écologisation des activités) bousculant ceux qui dominent dans le secteur tout en influençant le récit des transformations à visée écologique du travail passées, en cours et à venir. En d'autres termes, ces entreprises remplissent souvent le rôle de narrateurs alternatifs (proposant une contre-narration/un récit contre-hégémonique) dans la filière ou

le secteur concerné, s'appuyant sur les figures repoussoir que représentent les entreprises leader du marché. Elles apparaissent dans les discours comme un pôle bousculant les process et cadres quasi-institués, les critiquant et proposant une alternative en lutte contre l'orthodoxie économique, reposant le plus souvent sur une bifurcation militante performative, une extraction vers des modes de production et de consommation permettant une réorientation à partir des principes d'un écologisme concret avec comme principale contrainte de rendre ces modèles à dominante militante viables économiquement.

#### Mode 4 (MagasinBio)

Le quatrième mode, interdépendant du troisième car s'appuyant en grande partie sur les expérimentations menées à échelle plus restreinte, caractérise les initiatives de compilation et de mise à l'échelle des expérimentations avec une ambition transformative à grande échelle. Ce mode d'écologisation partage des espaces de la cause écologique communs avec les organisations inscrites dans le troisième mode autour d'une vision systémique de l'écologisation. Leur portée à plus grande échelle (visant d'abord la transformation des activités typiques ou centrales), se situe au croisement de la critique des majors pratiquant l'écologisation de marché, et des opportunités en matière de construction de nouveaux récits contre-hégémoniques. Si elles sont liées aux petites structures et associations sur lesquelles elles s'appuient directement (ressources en termes de récit, d'expériences), elles s'inscrivent dans une relative hétéronomie liée à leur posture de concurrent direct des majors sur des marchés compétitifs aux forts enjeux écologiques comme l'alimentaire. Cette écologisation s'appuie sur la mise à l'échelle d'expérimentations à forte portée transformative dans la mesure où les organisations concernées cherchent à bousculer les secteurs et filières de l'intérieur en transformant les process et matériaux à partir des activités principales et des modèles productifs les plus répandus chez les acteurs qui dominent le marché. Cette écologisation entend bousculer les positions dominantes à partir de contre-récits militants diffusés à grande échelle, s'appuyant sur une critique de l'instrumentalisation de l'écologie par les majors, l'éducation aux modes de production et de consommation alternatifs, avant tout mue par l'urgence systémique que représente l'adoption d'un écologisme concret, particulièrement dans des activités productives clés comme l'agroalimentaire qui représente une opportunité d'un point de vue transformatif (susceptible d'agir comme catalyse d'une dynamique d'écologisation tendant vers l'écologisme concret). À l'instar du troisième mode d'écologisation, l'une des grandes difficultés réside ici dans la recherche d'une conciliation entre viabilité économique et écologisation à visée systémique, mais cette fois-ci à grande échelle, avec une concurrence plus directe avec les acteurs centraux du secteur (et un certain risque d'isomorphisme).

## 2. Formes et niveaux de la contrainte normative à l'écologisation<sup>83</sup>

Cette section renvoie à un processus d'évolution des hypothèses initiales du projet C-Terre, qui supposaient rencontrer un processus d'écologisation du travail soutenu par des démarches gestionnaires, notamment RH telles que la GPEC. Mais nos premiers travaux exploratoires et bibliographiques nous amenaient, dès mi-2021, aux constats selon lesquels « *les logiques compétences ont pris des formes spécifiques au cours de la période récente, et la transition écologique est impulsée par un cadre normatif touchant différents niveaux et registres* » (rapport intermédiaire n° 1, juillet 2021, pp. 14-15). Les démarches compétences ont connu une forme d'institutionnalisation et sont désormais appropriées par des acteurs comme les OPCO et les instances publiques, tandis que la question environnementale a quitté les seuls espaces militants pour faire l'objet de l'intérêt des producteurs de normes.

À l'instar des analyses présentées lors des webinaires co-organisés par le Céreq et France Stratégie<sup>84</sup>, nos travaux nous ont amenés à considérer le rôle prééminent de cette dimension normative, sous toutes ses formes, dans le processus d'écologisation de l'activité productive, et par conséquent à approfondir ces aspects réglementaires plus prégnants qualifiés par Demazière (2015, p.3) d' « extension normative », extension qui semble, comme on va le voir, souvent nécessaire pour impulser ces processus.

---

<sup>83</sup> Emmanuel SULZER.

<sup>84</sup> « Identifier et accompagner les compétences de la transition écologique », synthèse du cycle 2020 de webconférences, juillet 2021

Par « sous toutes ses formes » dans la phrase précédente, il faut entendre bien sûr l'aspect législatif à ses différents niveaux (national et supranational), mais aussi les réglementations techniques qui s'imposent à certaines activités, ou encore les normes d'application volontaire ou différents labels, relevant du registre de la RSE, qui peuvent susciter un effet réputationnel pour leur détenteur. Dans un registre proche, on peut évoquer des normes endogènes, que l'organisation se donne et s'applique elle-même dans l'esprit de porter un projet politique, comme c'est notamment le cas dans des structures coopératives. Nous examinerons successivement le rôle de ces différents modèles normatifs dans les processus d'écologisation des activités pour les six entreprises investiguées.

## 2.1. Des grands principes édictés par le droit international

Posons dans un premier temps le constat de l'existence d'un certain nombre de règlements internationaux relatifs à la responsabilité environnementale, évoqués par ailleurs (Sulzer, 2022).

Ainsi l'objectif de développement durable n° 8 de l'ONU<sup>85</sup>, auquel la SCIC EduEco se réfère explicitement, entend lier le travail décent, la croissance partagée et l'intégrité environnementale, soit un programme on ne peut plus englobant et susceptible de déclinaisons multiples. À un niveau à peine moins global, l'OIT (Organisation internationale du travail) dans deux rapports successifs en 2011 et 2019, pose que la transition vers des économies décarbonées passera par de fortes requalifications et le renforcement des compétences, pour répondre à de forts besoins de compétences vertes dans les métiers existants plus que de besoins dans de nouveaux métiers. Ces rapports identifient des « moteurs » du développement des compétences vertes : la technologie, la réglementation et une demande croissante des consommateurs pour des produits plus respectueux de l'environnement.

Les principes directeurs de l'ONU semblent incontournables en tant que cadre global, tandis que les recommandations de l'OIT vont dans le bon sens, mais n'ont pas de force coercitive, car elles ne sont pas transposées en droit national (contrairement aux conventions de ce même organisme).

Pour autant, aucune des entreprises rencontrées (en-dehors de la SCIC évoquée ci-dessus) ne fait explicitement référence à ces niveaux de normativité, à l'exception du label européen de l'agriculture biologique ; ce n'est pas non plus le cas pour les acteurs de niveaux plus centralisés (représentants de l'État et des branches<sup>86</sup>). Les règles édictées par les institutions supranationales semblent conçues au premier chef pour cadrer l'activité des entreprises transnationales, notamment dans le cadre des démarches de RSE, dont elles sont à la source (*ibid.*, WP n° 12).

## 2.2. Les normes techniques à visée environnementale, omniprésentes et évolutives

À des degrés divers, et selon des cadres spécifiques à chaque secteur d'activité, les entreprises investiguées doivent prendre en compte dans leur processus productif des éléments normatifs qui jouent souvent pour elles un rôle prescripteur. Dans ce paragraphe, nous privilégions la dimension technique, ce qui conduit à juxtaposer dans l'analyse des normes de niveaux hiérarchiques différents : législatif, labels d'application volontaire, normes de standardisation internationale.

### 2.2.1 Le bâtiment, un secteur soumis à de multiples aspects législatifs

Le BTP est un secteur extrêmement cadré par les éléments législatifs dans ses processus de production, qu'il s'agisse de construction neuve, de rénovation ou de travaux publics. Ainsi de la réglementation énergétique RE 2020, qui se substitue à la réglementation thermique RT 2012, pour imposer la norme BBC aux constructions futures, mais aussi le décret « tertiaire » qui normalise les caractéristiques techniques des

<sup>85</sup>Cf. <https://www.un.org/fr/chronicle/article/analyse-de-lodd-8-sur-un-travail-decent-pour-tous#:~:text=L'objectif%20%20vise%20%C3%A0,un%20travail%20d%C3%A9cent%20pour%20tous%20%C2%BB>, ou encore <https://www.agenda-2030.fr/17-objectifs-de-developpement-durable/article/odd8-promouvoir-une-croissance-economique-soutenue-partagee-et-durable-le-plein>

<sup>86</sup> Cf. Valette-Wursthén, A. (2022). [https://pmb.cereq.fr/doc\\_num.php?explnum\\_id=9123](https://pmb.cereq.fr/doc_num.php?explnum_id=9123) et [https://www.cereq.fr/sites/default/files/2022-10/Bref429\\_web.pdf](https://www.cereq.fr/sites/default/files/2022-10/Bref429_web.pdf)

nouveaux immeubles de bureaux. Les pratiques constructives devront évoluer en conséquence : mise en œuvre de nouveaux matériaux, isolation par l'extérieur, pose de panneaux photovoltaïques, toits végétalisés...

Parmi les dernières en date, la loi « climat et résilience » pourrait amener à faire sortir le secteur d'une acception « réductionniste » de la transition écologique en imposant (par la contrainte financière) la rénovation performante des bâtiments, au-delà de la seule efficacité énergétique. Les monographies d'entreprises du BTP insistent sur ces aspects. Nous reviendrons sur cette loi n° 2021-1104 en conclusion de cette section.

### 2.2.2 Les labels alimentaires visent à orienter le consommateur

Les labels, tels que présentés en annexe de la monographie MagasinBio, dessinent un panorama complexe de la nature des produits BIO, qui sous-tend la distinction explicitée dans cette partie entre « la bio » et « le bio ».

Dans le cas de Belété, la production en bio passe par la labellisation Ecocert, considérée comme assez peu contraignante par nos interlocuteurs, qui la désignent comme « la petite certification ».

Du côté d'EduEco, les normes sont l'objet de discussions et de critiques permanentes. Il s'agit pour les salariés de cerner les conceptions en termes d'écologie qu'elles charrient et leurs effets réels sur les pratiques. Cette SCIC s'illustre comme un cas d'organisme alternatif, se voulant producteur de normes en matière d'écologisation du travail et plus largement, de la société, au travers d'un projet politique dont les ancrages sont divers. Leur objectif est d'œuvrer à une transformation des modes de vie et de production par une démarche d'éducation populaire au développement durable.

Le commerce alimentaire, qu'il s'agisse d'UrbaLait comme de MagasinBio, se doit à la base de respecter les normes d'hygiène et de qualité alimentaire HACCP<sup>87</sup>. Il est intéressant de noter que dans ce secteur, les aspects de normes et de labels servent de support à un travail « d'éducation du consommateur », que les personnes interrogées semblent considérer comme relevant pleinement et très légitimement de leur activité, à la manière d'une « raison d'être » qui donne un sens spécifique au travail.

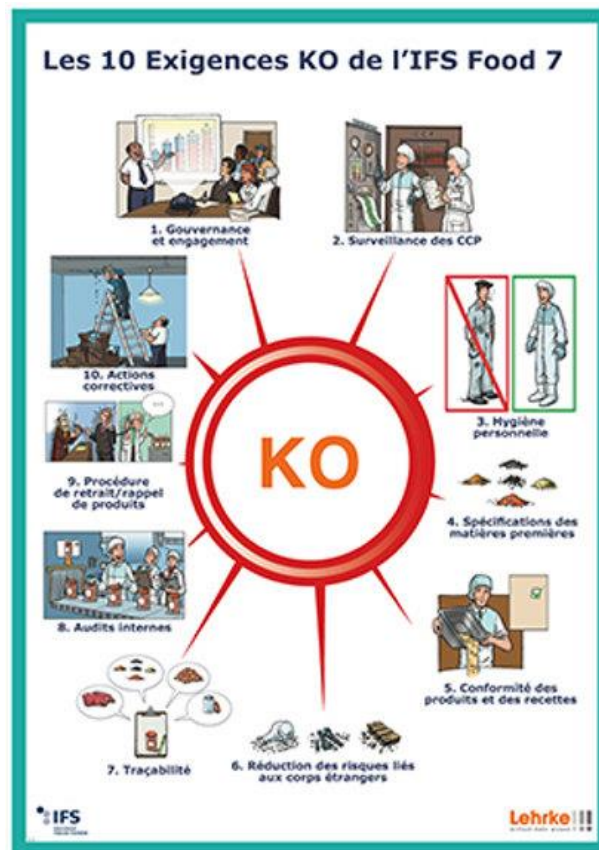
### 2.2.3 Des contraintes hétéronomes encadrent la production industrielle

L'IFS Food encadre la production alimentaire de Belété. Elle est désignée par la responsable qualité comme « la grosse certification ». Même s'il s'agit d'une norme infralégale, elle prend force de loi du fait de la puissance de la grande distribution alimentaire qui se voit en capacité de l'imposer, par sa position de vecteur ultra-majoritaire de la vente des produits alimentaires. Ce type de norme impose une contrainte supplémentaire chez les salariés en charge de la production, ce qui est globalement le cas générique de l'application des normes qualité, depuis l'ISO 9000 (Marquette & Campinos-Dubernet, 1999) pour l'industrie, voire jusqu'aux services si l'on envisage la certification des hôpitaux par les agences régionales de santé (ARS) qui s'apparente à ce type de certification « qualité ».

Dans un cas comme dans l'autre, on peut faire le constat d'une protocolisation accrue de l'activité, qui se traduit par une prescription plus forte d'une part, et d'autre part par le développement d'une culture de la conformité, l'ajustement au protocole pouvant se substituer au résultat lui-même en tant que critère d'évaluation de la qualité du travail.

---

<sup>87</sup> *Hazard analysis and critical control points*. En français, cela se traduit par système d'analyse des dangers et points critiques pour leur maîtrise.



Source : <https://www.ifs-certification.com/fr/>

## 2.3. Une place non négligeable des normes d'application volontaire

La lecture transversale des monographies permet de repérer la présence fréquente de normes d'application volontaire, relevant du registre de la RSE même si ce terme n'est pas systématiquement employé par nos interlocuteurs.

Dans le cas de Belété, outre l'IFS food déjà évoquée, on trouve cité le label Ecocert et la norme ISO 26000 ; le label Qualibat et la certification MASE se rencontrent dans l'exemple de Cordes :

*« On s'est rapidement aperçus qu'on était à des années-lumière de ce que le référentiel MASE nous demandait. Donc ça fait cinq ans qu'on mène ce dossier de la certification MASE. On a la certification QUALIBAT 14.52 depuis 2019. Sur les 800 boîtes de cordes en France, on est vingt à l'avoir. Donc on fait partie de ce que je qualifie d'entreprises premium par rapport à notre activité. » (Chef d'entreprise, Cordes.)*

Dans l'illustration ci-dessus, on constate que l'exigence n° 4 de la norme IFS Food concerne le contrôle des intrants, un aspect extrêmement transversal dans les entreprises enquêtées (mais aussi des extrants qui seront abordés au point suivant). Dans le cas de l'IFS comme de MASE on retrouve l'exigence d'une démarche d'amélioration continue, qui peut s'avérer exigeante, car prescriptive pour les salariés de production (le visuel ci-dessus est d'ailleurs la reproduction d'un poster destiné à être affiché dans les lieux de production).

Dans l'exécution du travail proprement dit, ce type de normes se traduit généralement, comme le montre le schéma ci-dessus, par une fréquence et une intensité accrue des contrôles qui va donner un plus grand poids à l'autocontrôle dans la réalisation de l'activité. Potentiellement la norme vise à une incorporation du critère de conformité, là où préexistent d'autres critères de valorisation du travail.



Ainsi on peut faire le constat que, dans des cas particuliers, la régulation autonome, par exemple là encore des intrants, peut primer sur la labellisation hétéronome pour produire un effet réputationnel : le discours informatif sur le *sourcing* semble ainsi attendu des clients dans le cas de l'entreprise UrbaLait, qui mise aussi sur son label *Zero Waste* (voir ci-dessous) ainsi que sur la charte qualité de la Fédération des fromagers de France. On trouve ici une dimension de « justification » (Boltanski & Thévenot, 1991) du caractère écologique de l'activité que permet plus ou moins le positionnement du salarié dans la division du travail. Le fait que les salariés d'UrbaLait soient à la fois vendeurs et producteurs facilite le développement d'un tel discours, de même que la mise en œuvre de l'aromatisation naturelle chez Belété, tandis que dans le BTP la dépendance amont/aval limite la possibilité, au niveau du chantier, d'une justification autre que technique.

Un tel positionnement autonome, mais sans exigence de justification, peut cependant se rencontrer dans le domaine du bâtiment, certains artisans disposant d'une reconnaissance au niveau local pouvant faire le choix de se dispenser des labels de type Qualibat ou RGE, perçus comme contraignants (Frances & Tricoire, 2016, p. 108).

Ainsi, des comportements vertueux sur le plan environnemental peuvent se mettre en place sans faire nécessairement l'objet d'une mise en conformité à un label ou norme d'application volontaire, mais cela semble plus marqué dans le cas des entreprises qui se positionnent à un niveau très local, avec une communication directe vis-à-vis de leurs clients. Les labels peuvent s'avérer utiles aux structures souhaitant élargir leur zone de chalandise, voire dans certains cas indispensables pour se conformer aux critères des marchés publics (dans le BTP notamment).

## 2.4. La législation, un cadre qui peut s'avérer très contraignant

### 2.4.1 Les matières dangereuses utilisées dans les process productifs

Toute entreprise mettant en œuvre des produits chimiques, des huiles, des solvants, est soumise à une législation environnementale qui va encadrer non seulement la mise en œuvre de ces produits, mais aussi imposer une vigilance quant à leur écotoxicité à l'issue de leur utilisation.

Ce constat de la toxicité de certaines substances peut inciter des salariés à appeler à leur écologisation, dans le souci premier de préserver leur santé au travail ; ce fait se rencontre dans deux des entreprises enquêtées, Belété et Cordes. Dans ce type de contexte, le salarié en vient à protéger l'environnement en se protégeant lui-même *via* ce que nous nommons des « savoir-faire de prudence ».

*« Ça m'importe pour moi d'utiliser des produits qui soient les moins nocifs possibles. J'ai de plus en plus de personnels qui sont aussi sensibilisés à ces questions-là, et qui, quand ils voient des pictos... voilà, sont des fois embêtés pour appliquer ces produits, donc on trouve des solutions alternatives. »* (Chef d'entreprise, Cordes.)

### 2.4.2 Les déchets, problématique transversale à toutes les entreprises

La gestion des déchets se présente comme une des problématiques les plus transversales en matière d'écologisation des activités productives. Cela était déjà pointé par les précédents travaux du Céreq (Baghioni & Moncel, 2022, p. 2-3). Que l'activité en elle-même soit ou non en voie d'écologisation, la question de la régulation des rejets se rencontre à peu près partout, avec des spécificités selon la nature des déchets et conduit fréquemment à des démarches de sensibilisation des salariés à des éco-gestes industriels. Mais au-delà de la sensibilisation, la gestion des déchets est encadrée par des aspects réglementaires, qui catégorisent les différents types de rejets dont la gestion finale peut être plus ou moins contraignante selon les secteurs d'activité. Le tri des déchets est encadré sur le plan législatif par l'article L541-21-1 du code de l'environnement et par l'article L541-21-2 du code de l'environnement, qui transposent le décret n° 2021-950 du 16 juillet 2021 relatif au tri des déchets de papier, de métal, de plastique, de verre, de textiles, de bois, de fraction minérale et de plâtre.

Les obligations imposées par cette législation sont les suivantes :

- dès son entrée en vigueur, l'obligation « 5 flux » de tri à la source et de collecte séparée des déchets de papier, de métal, de plastique, de verre, de bois, aux déchets de fraction minérale et aux déchets de plâtre (« 7 flux ») qui deviendra « 8 flux » avec les déchets de textiles ;
- par dérogation, exclut certains producteurs et détenteurs de déchets de construction et de démolition de l'obligation « 7 flux » lorsque :
  - o a) il n'est pas possible d'affecter, sur l'emprise du chantier, une surface au moins égale à 40 m<sup>2</sup> pour le stockage des déchets ;
  - o b) lorsque le volume total de déchets généré sur l'ensemble de la durée du chantier, tous déchets confondus, est inférieur à 10 m<sup>3</sup>. C'est aussi en cas de collecte séparée pour tri ultérieur et valorisation.

Les mesures plus contraignantes s'appliquent donc au secteur du bâtiment. Par ailleurs, on l'a dit, certains types de déchets tels que les intrants chimiques ou l'amiante font l'objet de procédures spécifiques, qui occasionnent un surcoût pour les entreprises et font l'objet d'une surveillance administrative.

*« Oui, mais normalement, sur chaque chantier on doit être, on devrait avoir trois bennes. Donc une pour les ferrailles, une pour le DIB et une pour le bois. On devrait en avoir trois. On a aussi des bacs, tout ce qui aérosol. Tout ce qui est bombe de peinture, tout ce qui est résine. On a des bacs fournis par Chimirec. » (Chef de chantier, GUS.)*

Comme on le voit dans les monographies des entreprises du BTP, ces contraintes très précises en matière de gestion des déchets incitent les entreprises à la sous-traiter à des intervenants spécialisés, et à en assumer le surcoût.

Pour autant, en amont de l'intervention de ces entreprises spécialisées dans le retraitement, les salariés doivent appliquer des règles plus complexes qu'auparavant en matière de tri et de préparation des déchets, d'autant qu'un tri inapproprié ou sous-optimal peut grever la facture du retraitement. Les salariés de CORDES doivent ainsi être attentifs au stockage temporaire de certains déchets en attente de leur enlèvement. Dans le cas de Belété, l'évolution des méthodes de tri peut questionner les routines que les coopérateurs soucieux d'écologisation ont investi. Ils doivent s'approprier les évolutions qui peuvent résulter de ce souci d'amélioration :

*« Avec X Recyclage, on a un premier tri qui est fait ici, donc on trie encore nos cartons et nos matières plastiques, et après tout le reste en sacs poubelle. Ici ils ne comprenaient pas. Ils me disaient, on avait six sacs, on n'en a plus que trois, on trie moins, ça veut dire qu'on trie moins, ça veut dire qu'on ment aux personnes à qui on vend notre produit en disant qu'on est éco-responsable. Je leur ai dit non parce qu'il y a un deuxième tri qui est fait sur leur site à Vitrolles et surtout c'est que les produits partent en valorisation énergétique et ne partent plus en enfouissage. » (Responsable HSSE, Belété.)*

Les entreprises qui ne traitent pas ce type de déchets, mais seulement du déchet banal, peuvent faire le choix de démarches allant volontairement plus loin, comme dans le cas d'UrbaLait avec la certification *Zero Waste*.

*« On a été labellisé Zero Waste en plus, ça c'est bien, c'est un bon signe. Après on peut toujours faire mieux, notamment pour ces capsules en plastique. À notre échelle on fait beaucoup de choses. Je pense, comparé aux autres commerces, on a fait déjà pas mal, quand on voit les autres commerces autour sur le tri des cartons. » (Employée commerciale, UrbaLait.)*

Ce choix du zéro déchet, qui est une démarche volontaire, implique pour les salariés d'UrbaLait la réalisation d'un certain nombre de gestes supplémentaires pour s'y conformer : le pliage des cartons et leur dépôt dans un endroit adéquat, le nettoyage quotidien des bords de yaourt et des seaux de lait.

Après cette lecture transversale des monographies d'entreprises sur le thème de l'univers réglementaire, on peut faire le constat que si celui-ci est omniprésent, ce peut être à des degrés et selon des formes diverses, le long d'un *continuum* allant de l'autocontrôle à la coercition légale, mais se traduisant dans tous les cas par des évolutions dans la prescription du travail.

La règle peut donc être plus ou moins vectrice d'écologisation selon le type d'entreprise et le domaine d'activité considéré. Mais une innovation apparue en 2021, la loi du 22 août 2021 dite « climat et résilience », peut changer la donne en développant de nouvelles obligations dans de nombreux domaines d'activité, dont la construction et l'alimentation. Ainsi le titre V est intitulé « Se loger » et comporte les articles 148 à 251, tandis que le titre VI « Se nourrir » comporte les articles 252 à 278 qui mettent l'accent sur l'origine des produits alimentaires (dont le commerce équitable) et la réduction des emballages que l'on retrouve dans les monographies du commerce. Concernant le bâtiment notamment, cette loi s'avère coercitive, car elle prescrit des objectifs de performance énergétique pour la construction neuve comme pour la rénovation, que les entreprises du secteur devront rapidement trouver les moyens techniques d'atteindre par de nouveaux procédés (comme l'isolation par l'extérieur ou plus globalement la rénovation performante qui implique de modifier le phasage des chantiers). Son effectivité, encore peu perceptible à ce jour, pourra faire l'objet d'un suivi ultérieur à cette recherche.

### 3. Comment les métiers et les règles liées à leur exercice s'écologisent-ils concrètement ?<sup>88</sup>

Au-delà des discours et des mythes qui accompagnent l'écologisation dans les mondes du travail, quelles sont aujourd'hui les réalités prises par ce processus dans l'exercice concret et quotidien des métiers qui ne font pas *a priori* partie des « emplois verts », c'est-à-dire les emplois supposés être générés directement par ce même processus ? Comment les règles qui structurent et animent cet exercice s'écologisent-elles réellement, *id est* en viennent à prendre davantage en compte les enjeux environnementaux ?

Par « règles de métier », nous entendons ici les règles qui cherchent, à un moment donné, pour un métier déterminé, à indiquer les buts à poursuivre, les actions à réaliser et les façons très concrètes de s'y prendre pour tenter d'atteindre ces finalités et de mener à bien ces actions. De notre point de vue, elles traduisent la « renormalisation » produite inévitablement par les professionnels qui exercent ce métier pour pouvoir agir, sur un plan individuel, mais aussi et surtout à travers les collectifs qu'ils forment.

La notion de « métier » est à comprendre ici de façon très singulière. Elle renvoie aux différents emplois qui ont été effectivement étudiés dans le cadre des monographies d'entreprise dans les secteurs du commerce de détail alimentaire, du BTP et de l'économie sociale et solidaire (ESS). Ces emplois ont été appréhendés pour la plupart comme « métiers » en ce qu'ils font sens au regard d'une « finalité globale » spécifique et d'un positionnement particulier au sein d'un processus de production donné. Un emploi, de nature polyactive, rompant avec cette « approche-métier » habituelle, et renvoyant à ce qu'on peut appeler un métier composite, a également été étudié dans une structure de l'ESS et plus précisément dans le cadre très particulier d'un tiers-lieu (c'est-à-dire un espace où le travail se mélange à d'autres aspects de la vie en collectif).

Dans les différentes organisations enquêtées, nous avons alors débouché sur divers « métiers », définis selon des mailles d'analyse de fait fines et liées directement à ces contextes organisationnels.

L'analyse transversale des formes et de la portée prises par l'écologisation des règles de métier explore ainsi trois types de métiers et plus précisément huit cas de métiers décrits dans les monographies d'entreprise :

---

<sup>88</sup> Samira MAHLAOU.

- Deux métiers de la vente et du commerce :
  - le vendeur-conseil en crèmerie-fromagerie d'un magasin indépendant à visée écologisante (UrbaLait) ;
  - le vendeur-conseil polyvalent en produits bio d'un magasin appartenant à une coopérative nationale à visée écologisante (MagasinBio).
- Trois métiers du BTP :
  - le conducteur de travaux d'une grande entreprise du secteur (GUS) ;
  - le chef de chantier de la même entreprise (GUS) ;
  - le cordiste d'une PME (CORDES).
- Trois métiers du secteur de l'ESS :
  - l'opérateur de ligne de conditionnement d'une coopérative de thés et d'infusions (Belété) ;
  - l'accompagnateur-animateur et le « polyvalent » d'un tiers-lieu d'une SCIC.

Partant, il s'agit d'apprécier, pour ces huit métiers, si, jusqu'où, et comment l'écologisation imprègne ou pénètre ce qui oriente et donne sens à leur exercice (finalités poursuivies) ; ce qui détermine à un moment donné ce qui est à effectuer et à se répartir dans le cadre de cet exercice (tâches effectives, organisation du travail) ; et, enfin, ce qui est énoncé et admis comme manières efficaces et « bonnes » de s'y prendre (activité ou procès d'action, parmi lesquels se trouvent ce qui pourrait être qualifié de « compétences »), bref, tout ce qui relève des règles propres à ces métiers. Cette appréciation vise précisément à confronter et croiser les observations et les analyses opérées spécifiquement à ce sujet dans les monographies pour déboucher sur des résultats, de nouvelles hypothèses et des commentaires plus généraux sur l'écologisation en cours des métiers et des pratiques professionnelles.

### 3.1. Comment l'écologisation imprègne les finalités poursuivies par les métiers

Les règles professionnelles qui précisent les finalités poursuivies dans le cadre des métiers étudiés se voient en partie modifiées du fait de l'écologisation. Cela suggère que ce processus annoncé comme fondamental au 21<sup>e</sup> siècle est déjà à l'œuvre dans les mondes du travail, avec des formes et une intensité extrêmement différenciées selon les métiers et les organisations.

Bien évidemment, les finalités qui définissent globalement les métiers en question ne sont pas remises en cause. Les vendeurs des crèmeries-fromageries et des enseignes bio écologisantes cherchent toujours à vendre des produits alimentaires, à orienter, à conseiller, à fidéliser leur clientèle. La rentabilité reste le maître-mot des chantiers du BTP, et donc l'alpha et l'oméga professionnels des conducteurs de travaux et des chefs de chantier. Les opérateurs de ligne de conditionnement de la coopérative de thés et d'infusions continuent à mettre les matières premières en sachets et en boîtes en usant de machines automatisées, et à dépendre relativement de ces dernières en termes de cadences et de gestes professionnels.

Cependant, les buts poursuivis par les protagonistes des métiers étudiés se trouvent bel et bien impactés significativement. Cela se vérifie amplement dans le cas des deux métiers du commerce, avec une extension des finalités qui les caractérisent et le projet d'inscrire clairement leur action commerciale dans le cadre d'une philosophie écologisante largement autoportée. Au cœur des visées professionnelles figurent des missions relativement originales d'information, de sensibilisation, d'explication, sinon d'éducation des clients dans les domaines écologique et environnemental, avec une double dimension militante et commerciale qui se veut complémentaire. La différence à faire entre les deux métiers a trait à leur champ d'action : spécialisé et renvoyant à une gamme profonde pour les vendeuses-conseils de la crèmerie-fromagerie (UrbaLait) ; polyvalent et correspondant à une gamme large pour le vendeur-conseil polyvalent du magasin bio (MagasinBio). De plus, ce dernier a davantage pour objectif d'inciter sa clientèle à renoncer à la grande

distribution, alors que la crèmerie-fromagerie, confrontée à une clientèle ayant plus souvent pris ses distances avec les grandes surfaces, se distingue par une quête d'autoproduction au moins partielle.

Les métiers du BTP ne sont pas en reste, même si dans leur cas, les changements constatés dans les finalités poursuivies du fait de l'écologisation apparaissent davantage liés à des facteurs exogènes, comme les évolutions technologiques et la transformation des modes constructifs. Même si les dimensions environnementales et écologiques ne sont pas encore vraiment des fins professionnelles en soi, les cordistes et surtout les conducteurs de travaux et les chefs de chantier sont désormais sensibles à la diminution du bilan carbone du bâti. Ils entendent raisonner davantage en termes de filière, en attachant plus d'importance en amont aux fournisseurs de matériaux, ainsi qu'aux acteurs spécialisés qui interviennent en aval dans la récupération et le traitement des déchets issus des chantiers. Ils recherchent de plus en plus des produits alternatifs pour tenter de mieux sécuriser l'environnement, mais aussi les opérateurs qui interviennent sur les chantiers – avec l'idée sous-jacente que l'écologisation passe aussi par l'amélioration des conditions de travail.

Du côté des opérateurs de ligne de conditionnement de la coopérative de thés et d'infusions, ce qui change dans les finalités à atteindre en raison de l'écologisation est sans doute moins prononcé et moins visible d'emblée. Il est néanmoins constaté une volonté d'être plus attentif à la production réalisée sous la marque directe de l'entreprise, Belété, c'est-à-dire la marque la plus respectueuse de l'environnement et des considérations écologiques, et en même temps la plus génératrice de plus-value. Une telle attention est d'ailleurs favorisée par le fait que Belété est désormais une coopérative ouvrière de production, où la valeur économique produite fait l'objet d'une appropriation sociale, et où le projet stratégique et les différentes finalités associées sont étroitement partagés par l'ensemble du collectif.

Ces transformations constatées au niveau des finalités poursuivies tendent finalement à leur octroyer plus de sens aux yeux des professionnels, et donc à donner davantage de sens au travail à ces derniers. Cela n'est pas sans leur procurer de la satisfaction et de la fierté, et par là une certaine énergie et même un certain optimisme pour tenter d'atteindre leurs objectifs de travail en partie renouvelés. Cela renvoie aussi à un phénomène contemporain plus large où la quête de sens au travail, *via* notamment les défis écologiques à relever, devient prioritaire (Coutrot & Perez, 2022).

Il faut considérer de façon plus spécifique les finalités poursuivies par les membres de la SCIC enquêtée. En effet, ces finalités sont de fait originellement marquées du sceau du projet de transformation écologique, puisque la SCIC vise à proposer un service d'éducation populaire au développement durable et à favoriser la recherche et l'innovation sociale en matière d'écologie, selon une finalité très militante et une philosophie qui se veut alternative aux modèles productiviste et capitaliste. Potentiellement très polyvalents, les membres de cette SCIC développent quantité d'activités. Parmi elles, certaines ne sont pas rattachées à un marché particulier, ni même financées sur des fonds publics. Elles sont mises en œuvre dans le sens où elles répondent justement à des objectifs de développement durable jugés importants. Tel est le cas de l'activité ayant consisté à construire un compost, et qui a fait l'objet d'une analyse ciblée (cf. monographie de la SCIC EduEco).

### **3.2. Comment l'écologisation imprègne les tâches et les actions liées aux métiers**

Au regard des métiers étudiés, il apparaît que l'écologisation imprègne avec une intensité très inégale les tâches et les actions liées aux différents métiers, et l'organisation du travail au sein de laquelle ils sont exercés. L'imprégnation semble « totale » pour les métiers et les activités de la SCIC, forte pour les deux métiers de vendeur étudiés, moyenne pour les métiers du BTP, relativement limitée pour le métier d'opérateur de ligne de la coopérative de thés et d'infusions. Cela plaide aujourd'hui pour une approche toujours plus fine, située, segmentée, longitudinale de l'écologisation des différents milieux professionnels.

Il n'en demeure pas moins que l'écologisation contribue systématiquement, certes à des degrés très divers, à enrichir, diversifier, étendre les tâches reconnues comme faisant partie des contenus relatifs aux métiers. Pour les deux métiers de la vente, il s'agit tout à la fois de faire davantage de vente-conseil à l'heure où les clients ont énormément soif d'informations sur les produits issus de l'agrobiologie, d'exercer effectivement leur mission spécifique de sensibilisation et d'éducation des clients aux logiques agrobiologiques de production et

de consommation, de promouvoir, mettre en place et faire vivre un système qui réhabilite la pratique de la consigne, tout cela dans le cadre d'une action qui demeure forcément de nature commerciale, avec ses exigences propres en termes de chiffres d'affaires et de marge à réaliser. Pour les vendeurs de la crèmerie-fromagerie, il y a lieu de fabriquer effectivement des fromages, au sein d'un espace visible par les clients.

Avec le développement des chantiers mixtes bois-béton dans le BTP, caractéristique de la transition écologique dans ce secteur, les conducteurs de travaux doivent tisser de nouvelles collaborations professionnelles en ce qui concerne l'ordonnancement des chantiers. Les chefs de chantier doivent revoir l'encadrement de leur équipe, dans le sens où l'évolution des modes constructifs fait évoluer les tâches prises en charge par les professionnels placés sous leur responsabilité et qui, pour une partie d'entre elles, ne correspondent plus à des qualifications admises et normalisées. Côté opérateurs de ligne de conditionnement de la SCOP : le développement de la marque bio Belété entraîne l'usage de nouvelles machines dédiées à cette marque et jugées plus « reposantes » et moins inconfortables que les anciennes machines (moins d'arrêts intempestifs, moins de brûlures, moins de poussières).

Concernant la SCIC, les activités développées dans le cadre du tiers-lieu par ses salariés et ses usagers (des personnes affiliées à des dispositifs de « remobilisation » et orientées vers la SCIC par les prescripteurs de l'emploi) se caractérisent par une diversification particulièrement poussée. Répondant pour partie à des logiques de rentabilité ou de commande sociale, et pour une autre partie à des logiques non marchandes ou non monétaires (notamment quand elles visent des objectifs de développement durable prononcés), ces diverses activités contribuent à donner du sens au travail et à le valoriser aux yeux des salariés, qui s'imposent alors comme des « polyvalents de l'écologie ». Mais force est de constater que cette polyvalence apparaît extrême et insuffisamment reconnue, en induisant un nivellement des salaires vers le bas et même la pratique significative d'heures de travail non rémunérées. L'utilité sociale et environnementale de ces multiples tâches semble avoir pris ici le dessus sur la soutenabilité et la reconnaissance sociale du travail.

De façon commune aux métiers étudiés, le tri des déchets et les actions en faveur du réemploi et du recyclage se développent significativement. Par exemple, l'attention est mise dans le BTP sur la sécurisation du stockage des déchets dangereux et la connaissance des différentes bennes de tri en usage sur les chantiers. Autre exemple : au sein de la coopérative ouvrière de production, l'opérateur est désormais appelé à effectuer le tri des rebuts en les séparant dans plusieurs poubelles : cartons, déchets banals (cellophane, poussières...). Les fluides (huiles...) sont quant à eux triés à part, alors que les cartons des consommables sont mis à l'écart pour être récupérés et servir d'emballages pour les commandes à distance. La gestion des déchets forme ainsi un ensemble typique de tâches et d'actions en développement du fait de l'écologisation.

Ces divers processus d'élargissement et d'enrichissement des tâches peuvent contribuer à déplacer symboliquement les métiers dans l'espace social. Par exemple, les vendeurs des deux magasins étudiés en viennent à se distinguer davantage des employés polyvalents de la grande distribution.

L'écologisation est parfois telle qu'elle va jusqu'à générer des enjeux cruciaux de métier, producteurs de règles professionnelles spécifiques. Ainsi, dans les deux commerces enquêtés, se pose pour les vendeurs la question essentielle de savoir conquérir et maintenir leur crédibilité et celle de leur boutique dans le domaine écologique face à des clients toujours susceptibles de se montrer critiques et sceptiques, et enclins à engager des joutes et des controverses en matière écologique. De même, un autre enjeu actuel consiste à ne pas contrarier l'écologisation à l'œuvre, alors qu'elle tend à entrer en tension avec des événements et des situations qui pourraient l'empêcher ou du moins la ralentir, en mettant à mal les résultats économiques des magasins (crise sanitaire, puis guerre en Ukraine et poussée inflationniste).

Au niveau de la SCIC, l'accompagnateur-animateur, salarié de cette structure, chargé d'accompagner des personnes « éloignées de l'emploi » et reçues dans le cadre de dispositifs de remobilisation, a quant à lui le souci que ces personnes, qui font généralement partie des classes sociales les plus paupérisées et donc supposées les plus éloignées aussi des enjeux écologiques et environnementaux, acquièrent et élargissent leurs connaissances en la matière. En les faisant participer à des activités au sein du tiers-lieu, il vise à ce qu'elles comprennent davantage la nécessité et les façons de « faire société » autrement aujourd'hui. Il veille à ce qu'elles appréhendent leur activité, sa relation concrète avec ses destinataires et l'activité des autres intervenants, ce qui est fait en amont et ses effets, en lien direct et fort avec des objectifs de développement durable : qualité des matériaux utilisés, impact en termes de déchets, de pollution, de santé et de respect de

la biodiversité, mais aussi selon l'approche globale et systémique de l'écologie adoptée par la SCIC, respect des personnes et de leur singularité.

En tout état de cause, c'est souvent l'organisation du travail qui se trouve interrogée ou réinterrogée, demandant alors un travail spécifique d'organisation et donc de régulation. Les conducteurs de travaux et les chefs de chantier sont ainsi invités à répartir et à coordonner différemment le travail sur les chantiers : par exemple, il leur incombe aujourd'hui d'amener les coffreurs à s'approprier de nouvelles pratiques professionnelles pour mettre en place les éléments préfabriqués de plus en plus utilisés dans le cadre des nouveaux modes constructifs, ainsi qu'à prévoir une étape d'isolation supplémentaire à laquelle ils ne sont pas habitués en raison de l'usage de nouveaux matériaux. Au sein de la crèmerie-fromagerie, l'alliage production-vente exige une organisation du travail particulièrement stricte. Au sein des deux magasins investigués, où règne sans surprise la polyvalence, la recherche de certaines spécialisations-produits en fonction des connaissances et des affinités de chacun, pour répondre au mieux aux questions et aux remarques des clients, est également organisée.

De fait, c'est au sein de la SCIC, milieu alternatif et « extraordinaire » par excellence, où la dynamique organisationnelle bouillonne le plus. Conçues au regard de leurs impacts écologiques en amont et en aval, les activités exercées dans le cadre du tiers-lieu sont proposées par les salariés ou même par les personnes en « remobilisation » accueillies et accompagnées par la structure. Ce sont donc principalement les salariés et ces personnes qui modulent, transforment et font évoluer l'organisation du travail, de façon à prendre en compte au mieux les objectifs de développement durable, varier les compétences et les connaissances de chacun et aussi produire, partager et diffuser des savoirs qui s'enracinent dans la pratique, selon un précepte socio-organisationnel cher à l'écologie systémique.

### **3.3. Comment l'écologisation imprègne les manières de « faire ce qui est à faire »**

Il est certainement impossible et même illusoire de vouloir appréhender de façon exhaustive comment l'écologisation pénètre les manières concrètes de travailler et leur régulation dans les différents métiers étudiés. En effet, ces aspects, qui renvoient aux différents procès d'action mobilisés par les professionnels pour tenter d'atteindre les finalités qu'ils poursuivent et de réaliser les tâches qui leur reviennent, apparaissent potentiellement vastes. Toutefois, en se focalisant avant tout sur les cœurs de métier, il est possible d'entrevoir ce qui se joue pour l'essentiel dans la pratique de ces métiers concernant le processus d'écologisation.

Il est clair que ce processus influe d'ores et déjà sur les manières d'agir, de penser et d'éprouver des professionnels au travail, mis en avant dans les métiers en question. Mais il atteint de façon de nouveau très inégale ces procès, où se nichent les compétences, les postures et les autres éléments de professionnalité associés à ces métiers.

Si ce processus touche en plein cœur les professionnalités liées aux deux métiers de vendeurs, et s'il est immanent à la SCIC, il est loin d'avoir le même effet sur les autres métiers étudiés. Il n'y a pas ainsi de changement profond des façons de faire pour les opérateurs de la coopérative ouvrière de production. L'impact des aspects environnementaux sur les professionnalités relatives aux métiers du BTP apparaît de même relativement ténu, ces aspects n'étant pas (encore ?) perçus comme structurants, car n'étant pas à la source de la « raison d'être » des entreprises – dans ce secteur, l'écologisation semble à ce jour rester surtout pensée en amont et n'influer donc que de manière indirecte sur les métiers de réalisation.

Dans ces milieux de travail, d'autres considérations et d'autres sources de légitimité professionnelle continuent à structurer les métiers et à s'imposer, de loin, sur les impératifs écologiques et environnementaux. C'est le cas très net des cordistes. Ils sont soumis, comme les autres corps de métier, à une certaine normativité dans le domaine écologique ; ils sont conviés à maîtriser davantage la question des produits toxiques utilisés, dans la mouvance de la protection de l'environnement. Mais leur activité demeure avant tout sous-tendue par la maîtrise de « savoir-faire de prudence », tant elle apparaît dangereuse et appelle en priorité des pratiques de sécurisation de soi et des autres (notamment des intérimaires, souvent de fait moins expérimentés).

Autre constat transversal à établir : l'écologisation des manières de travailler peut prendre la forme d'une réactivation et d'une actualisation de traits de professionnalité classiques, donc déjà-là, ou même parfois à remettre au goût du jour s'ils ont eu éventuellement tendance à être dévalués ou alors « routinisés » dans l'histoire du métier. La dynamique d'écologisation semble ainsi aiguïser et accentuer les éléments de professionnalité mis en avant et valorisés classiquement dans les métiers de la vente et du commerce étudiés, alors qu'ils ont souvent été plus ou moins galvaudés dans ces métiers. Écouter « activement » les clients dans cet environnement très particulier que constitue un magasin ; décrypter leurs besoins et attentes spécifiques ; mobiliser et actualiser fréquemment une quantité de connaissances sur les produits alimentaires et plus largement sur les enjeux environnementaux globaux rattachés à la transformation du commerce et de la consommation alimentaire, pour conseiller les clients, les orienter, répondre à leurs questions et les convaincre ; se montrer persuasif sans pour autant tenter de forcer la vente et en évitant de ne proposer qu'un seul choix ; oser contredire les clients, répondre à leurs objections et contrer leurs critiques avec tact et courtoisie, tout en gardant l'œil sur l'activité plus générale du magasin, etc. : voilà autant de procès d'action relevant de la professionnalité traditionnelle du vendeur, pleinement revendiqués et mis en œuvre par les salariés des deux magasins à visée écologisante investigués, dans un contexte où les clients ont sans cesse besoin d'informations et de conseils, et où certains doutent parfois de cette visée et n'hésitent pas à se montrer critiques et engager des controverses.

Dans le BTP, on observe des situations comparables. Par exemple, le conducteur de travaux est amené à réinterroger et par là même à revigorer sa manière de réaliser son cœur de métier, le travail d'organisation. En effet, dans le contexte de développement de la préfabrication, l'importance du séquençage des travaux à effectuer et de l'organisation des livraisons s'accroît. Une fois les éléments préfabriqués réceptionnés, il faut plus que jamais veiller à l'ordonnancement de leur mise en œuvre, en optimisant les temps d'utilisation des grues.

Au-delà de cette réactivation/actualisation de traits de professionnalité classiques, le processus d'écologisation peut entraîner aussi des déplacements, des développements, des sources d'interrogations et de dynamisations relativement inédites et vivifiantes au sein des métiers. Ce processus induit ainsi un niveau d'exigence original en matière pédagogique chez les vendeurs des deux magasins enquêtés : il leur faut savoir détailler et expliquer la démarche écologisante de leur boutique, de leurs produits et de leurs labels auprès de la clientèle, et donc faire preuve de pédagogie à son égard, tout en restant ouvert et réceptif aux critiques. Cela leur demande de grandes capacités narratives et d'importantes connaissances sur les produits (retour en force de l'« approche-produit », à marier plus étroitement à l'« approche-client »), mais aussi une vision globale plus assurée, concernant les liens entre production, distribution et consommation (avènement d'une approche-filière). Cette approche plus globale peut même aller jusqu'à conduire à des alliages entre fabrication et vente, comme au sein de la crèmerie-fromagerie enquêtée. Pour les vendeurs, cela signifie alors non seulement se muer en fabricants, dotés de nouvelles compétences en matière de production, mais aussi en fabricants-commerçants, capables de mobiliser cette expérience de production et les connaissances très fines qu'elle procure pour répondre plus à-propos aux questions et aux remarques des clients, et pour renforcer en même temps l'argumentation commerciale à leur livrer.

Cette importance accrue accordée à la pédagogie, au conseil et à la transmission dans le contexte de l'écologisation appelle sans doute d'autres façons de répondre, en situation, au dilemme classique de métier qui existe au sein de la vente, entre le conseil à apporter aux clients pour les accompagner jusqu'à leur achat, et l'affluence à gérer au même moment au sein du magasin sans créer d'impatience et d'insatisfaction. Elle tend aussi à procurer aux vendeurs un puissant carburant affectif, profitable à leur engagement professionnel, en leur donnant le sentiment très gratifiant de participer, à leur niveau, à la transformation écologique en cours à l'échelle sociétale comme à l'amélioration de la santé des consommateurs.

On remarque aussi « du neuf » du côté du BTP, quand bien même la dynamique d'écologisation semble avoir moins d'impact sur les manières de travailler. L'irruption de nouveaux matériaux (bois, mais aussi métal) fait apparaître sur les chantiers de nouvelles manières de procéder, avec de nouveaux outillages ou l'usage plus prononcé d'outillages préexistants (visseuse, scie...). À l'opposé en quelque sorte de la trajectoire prise par la crèmerie-fromagerie enquêtée, le recours accru à la préfabrication diminue les tâches locales de fabrication (le « coulé sur place ») et contribue ainsi à donner moins d'importance aux savoirs correspondants. À la place, cet appel plus important à la préfabrication met en avant des tâches qui consistent en la pose des éléments préfabriqués, et donc les savoirs qui vont avec.



Le développement partagé de l'attention aux déchets, à leur production, à leur gestion, à leur réemploi ou à leur recyclage, en référence aux exigences de l'économie circulaire, est pour sa part une source de transformation des métiers et de leurs compétences à considérer au premier plan, même si cette dimension du travail peut parfois apparaître périphérique par rapport aux cœurs de métier. Par exemple, les opérateurs de la coopérative ouvrière portent une attention plus fine aux actions de tri et notamment à la récupération des matières des produits de la marque de la coopérative. Il en résulte une nouvelle catégorie d'actes professionnels susceptible d'écrire un nouveau chapitre pour l'histoire du métier. Un nouveau chapitre pas forcément vivifiant celui-là, car pouvant participer d'une intensification du travail, car les opérations requises pour le recyclage, à même la machine, ne peuvent se faire que dans les rares « temps morts » interstitiels de l'activité, et imposent des gestes de manipulation précis.

Par ailleurs, l'expérience innovante du tiers-lieu et centrée sur un projet de développement écologique donne bien à voir certaines règles professionnelles à observer possiblement dans le contexte de l'écologisation. Pour les salariés de la SCIC, il est tout à la fois important, pour agir avec efficacité et sens, de situer et de comprendre globalement, c'est-à-dire en dépassant son propre cadre de travail, les questions écologiques, de développer un esprit critique sur son travail de façon à penser et à faire vivre la dimension écologique en la reliant toujours à un certain contexte et à des problématiques spécifiques, d'articuler la dimension humaine à la dimension environnementale, en privilégiant l'écoute et le souci de ne pas être trop directif et de se mettre sur un pied d'égalité avec n'importe lequel des usagers ou des visiteurs du tiers-lieu, et pour finir, de transmettre sans cesse leurs connaissances en usant d'une pédagogie inversée. Globalisation, contextualisation, humanisation, transmission de son action : tels pourraient être des procès d'action généraux inhérents aujourd'hui à la dynamique d'écologisation, si l'on fait l'hypothèse que la SCIC expérimente des modes de travail en lien avec cette dynamique, amenés à se diffuser peu ou prou dans les mondes du travail.

Enfin, que l'écologisation puise dans les ressources professionnelles historiques du métier en les réactivant ou requière le développement de nouvelles ressources, qu'elle apparaisse vivifiante ou au contraire quelque peu contraignante, elle semble toujours solliciter, de nos jours, un important travail d'organisation collectif et managérial, au moins du fait de son actualité (elle est en train de se faire). Un tel travail permet de répondre aux enjeux liés spécifiquement à cette dynamique. Par exemple, au sein de MagasinBio, il importe de prévoir que chaque employé polyvalent puisse se référer à un pair ayant des connaissances plus pointues sur des produits spécifiques, ainsi que de maintenir un niveau d'effectif proportionnellement un peu supérieur à celui observé dans la grande distribution pour pouvoir exercer dans de bonnes conditions la vente-conseil. Autre exemple, ce travail d'organisation s'avère nécessaire au sein de la crèmerie-fromagerie pour faire face au mieux aux situations délicates rencontrées (façons de se confronter aux clients particulièrement critiques ou sceptiques, manières de gérer le caractère chronophage et parfois déplaisant de la gestion des consignes, révision éventuelle des horaires et des jours d'ouverture pour s'ajuster à la conjoncture...).

Un tel travail d'organisation doit en particulier reposer sur l'aménagement de temps d'échanges et de délibération collective. De fait, la coopérative ouvrière de production enquêtée apparaît comme un modèle en ce domaine. Même si la gouvernance démocratique sur laquelle elle se fonde n'est pas liée en tant que telle à la dynamique d'écologisation, elle a institué des modes de délibérations collectives particulièrement appropriés au traitement de pareille dynamique aujourd'hui au vu de ses importants enjeux professionnels et organisationnels : assemblée générale des coopérateurs, mais aussi et surtout mise en place d'un référent, volontaire et élu au sein de chaque unité de production, chargé de remonter auprès du responsable de service et du conseil d'administration les difficultés ou attentes de l'unité. Comme l'illustre l'expérience de la SCIC, pareil travail d'organisation, fondé sur l'horizontalité et la pratique d'une gouvernance démocratique, requiert dès lors d'importantes capacités de prise de parole en public chez les salariés et une attention de la structure à ce que ces capacités, forcément inégalement partagées dans un premier temps, soient ensuite le mieux possible distribuées.

## Conclusion

Les métiers non directement liés à la « transition écologique » et les différentes règles liées à leur exercice, qu'elles concernent les finalités, les tâches, les actions ou les manières concrètes de travailler qui les caractérisent, tendent à être tous concernés aujourd'hui, d'une manière ou d'une autre, par une dynamique d'écologisation. Cette dernière n'est donc plus à considérer comme une transformation virtuelle ou à venir. Elle est d'ores et déjà au moins amorcée, et se prête donc à l'observation et l'analyse situées.

Se donnant à voir de multiples façons, potentiellement divergentes et encore très incertaines, l'écologisation des métiers se signale surtout par des rythmes et des intensités de nature très diversifiée. Elle s'apparente à un processus « de facto » au sein de la SCIC, à un processus « complet » dans le cas des métiers de la vente étudiés, à un processus « partiel » dans le cas des métiers du BTP et à un processus « limité » dans le cas du métier d'opérateur de ligne au sein de la SCOP.

La « complétude » observée pour les métiers de vendeurs étudiés signifie que la dynamique d'écologisation a envahi pleinement leurs finalités, leurs tâches et leurs procès d'action. Elle ne pourrait sans doute pas aller beaucoup plus loin actuellement. Elle a trait à vrai dire aux deux magasins dans lesquels ces métiers ont été enquêtés, et qui poursuivent une visée écologisante : une petite crèmerie-fromagerie indépendante, UrbaLait, qui entend placer l'environnement et l'écologie au cœur de sa stratégie et de son fonctionnement ; un magasin appartenant à une société coopérative de distribution spécialisée dans la vente de produits issus de l'agriculture biologique et du commerce équitable, MagasinBio, qui, adoptant un rapport holistique à l'environnement et à l'écologie, ambitionne de concourir à la transformation de la distribution à prédominance alimentaire à grande échelle. L'écologisation à l'œuvre dans ces deux univers qui partagent bon nombre de points communs ne saurait incarner ce qui se passe à l'échelle de l'ensemble du secteur du commerce de détail alimentaire. Les modèles investigués se posent d'ailleurs en alternative à la grande distribution, véritable figure repoussoir pour eux (même si les enseignes de la grande distribution constituent leurs principaux concurrents nationaux en matière de produits labellisés bio). Ils visent clairement à faire converger les deux orientations, militante et économique, potentiellement divergentes. Résultat : l'écologisation des deux métiers étudiés est telle qu'ils pourraient amplement gagner leurs galons de « métier vert ».

Le caractère « partiel » et « limité » de l'écologisation des autres métiers étudiés dans le BTP et au sein de la coopérative ouvrière de production n'est peut-être que situé là aussi et de surcroît provisoire. On pouvait d'ailleurs s'attendre à ce que la dynamique soit beaucoup plus avancée dans le BTP au regard de l'évolution des normes de construction et des discours tenus régulièrement à ce sujet. Concernant la coopérative ouvrière de production, cette même dynamique semble avant tout tributaire de sa capacité à commercialiser davantage sa propre marque, qui repose sur une labellisation bio et l'usage de machines automatisées spécifiques, sachant que cette commercialisation représente son principal axe de développement stratégique.

De façon plus générale, plusieurs grands types d'écologisation sont identifiables à partir des métiers et des activités analysés. Sans prétendre représenter l'ensemble des dynamiques d'écologisation qui œuvrent aujourd'hui dans les mondes du travail, ils représentent certainement des dynamiques types qui se manifestent aujourd'hui :

- **Une écologisation « hyper-militante »** : finalités, actions et manières de travailler sont entièrement tournées vers la promotion et le développement d'une écologie conçue de façon systémique, selon une philosophie militante qui prend le dessus sur toute autre considération, y compris économique. Il en résulte un bouillonnement professionnel et organisationnel constant, avec une très grande diversité et une labilité d'actions potentielles à assurer, pas forcément financées *a priori*, introduisant une forte polyvalence et donc une véritable effervescence en termes de procès d'action expérimentés et mis en œuvre. Dans ce type d'écologisation, le sens et l'utilité sociopolitiques des actions entreprises sont tellement considérés que la soutenabilité et la reconnaissance sociale des activités associées peuvent s'en trouver négligées. La SCIC étudiée donne bien sûr à voir cette dynamique d'écologisation au parfum très utopique.

- **Une écologisation « económico-militante »** : l'imprégnation des finalités, actions et manières de travailler par la dynamique d'écologisation est ici également significative. On se situe encore, dans une certaine mesure, dans des mondes militants, qui croient fermement aux vertus et à la nécessité de pareille dynamique, et qui orientent la conception et la réalisation du travail en ce sens. Mais la dimension économique n'est pas mise cette fois au second plan. Il s'agit de viser et d'assurer des modèles économiques viables, et donc d'avoir des pratiques professionnelles qui continuent à obéir à ce projet. Dimension militante et dimension économique sont ainsi rapprochées, articulées, imbriquées, ce qui fait le sel des professionnalités concernées, et ce qui contribue même parfois à les ranimer, mais sans jamais être exemptes de tensions et de dilemmes, notamment dans les périodes d'incertitude économique, comme les crises énergétique et inflationniste actuelles. Les deux magasins et les deux métiers de vendeurs étudiés illustrent à coup sûr ce type d'écologisation.
- **Une écologisation « technico-normative »** : dans ce cas de figure, l'écologisation des métiers est assurément à l'œuvre, notamment en les interrogeant, sinon en les revigorant. Mais ce n'est pas vraiment une logique militante qui agit ici en premier lieu. Ce sont des éléments avant tout exogènes, relevant d'évolutions technologiques ou réglementaires porteuses de nouvelles « normes antécédentes », qui sont à l'origine de la dynamique d'écologisation. D'ailleurs, celle-ci ne devient pas une fin professionnelle majeure et ne pénètre pas forcément toutes les tâches, les façons de travailler et les savoirs valorisés relatifs aux métiers. Cette écologisation « technico-normative » n'en est pas moins une source de transformation réelle, en allant jusqu'à toucher ou frôler les cœurs de métier, avec éventuellement l'apparition de nouvelles techniques ou règles d'exercice professionnel, ou bien, plus fréquemment, avec l'évolution des techniques et des règles de métier existantes. Les métiers du BTP investigués dans cette recherche connaissent nul doute ce type d'écologisation, probablement très présent aujourd'hui.
- **Une écologisation « périphérique »** : la dynamique qui opère, là, est dite périphérique, car les cœurs de métier ont tendance à ne pas être vraiment affectés. Ce qui bouge, en termes de buts à poursuivre, de tâches à réaliser et de procès d'action à mettre en œuvre, a trait à des dimensions du travail qui ne transparaissent pas à part entière dans la raison d'être des métiers. L'attention accrue aux déchets générés et à leur gestion exemplifie ainsi dans beaucoup de situations de travail cette dynamique, mais on pourrait citer aussi, hors métiers étudiés ici, la mise en avant désormais classique des écogestes ou des éco-comportements, comme l'écoconduite dans le cas des métiers itinérants. Ce sont déjà des pas importants vers l'écologisation, à considérer au premier plan, car générateur de procès d'action et donc de compétences spécifiques. Mais ce ne sont que des premiers pas, sans doute appelés à se poursuivre prochainement par d'autres pas. Il est probable que cette forme d'écologisation, encore périphérique à ce jour, reste également très fréquente aujourd'hui. Le métier étudié au sein de la SCOP se caractérise, il nous semble, par une telle dynamique – ceux qui l'exercent et ceux qui l'encadrent désirent d'ailleurs étendre son écologisation au cours des prochaines années.

Par ailleurs, au terme de cette analyse, nous sommes en mesure de revenir sur la principale hypothèse de notre recherche, à savoir le fait que la transition écologique demanderait de nouvelles compétences, c'est-à-dire qu'à l'instar d'autres transitions actuelles (numérique, démographique) ou passées (l'automatisation, l'informatisation), elle produirait des changements dans la réalisation des activités de travail au sein des métiers, susceptibles de donner lieu à des hybridations et des recompositions en termes de compétences. De fait, à partir des métiers étudiés, cette hypothèse de départ se trouve en partie vérifiée et confortée. Notamment, la SCIC enquêtée peut apparaître comme un lieu caractéristique où s'expérimentent de nouvelles compétences et où ces dernières s'agrègent à des compétences plus anciennes, au demeurant intéressant avant tout à étudier de ce point de vue – même si la pérennité d'une telle structure dans la durée peut encore sembler non pleinement assurée.

De façon transversale, au moins deux grandes évolutions semblent se manifester sur le plan des compétences et des professionnalités. D'une part, comme on l'a vu à propos de la plupart des métiers et des activités étudiés, il apparaît que l'écologisation demande aux professionnels de savoir raisonner toujours plus globalement, situer et moduler davantage leur contribution spécifique dans les différents systèmes d'activités globaux, les processus de production, les filières ou les chaînes d'action auxquels ils participent. De fait, l'écologisation semble valoriser davantage l'interdépendance que l'autonomie au travail. D'autre part, dans la mesure où la dynamique d'écologisation est un phénomène très actuel, au devenir et aux contenus parfois encore limités, toujours en tout cas très variables, très incertains et donc très discutables, elle génère bon nombre de situations de travail où les salariés doivent savoir écouter, s'approprier de nouvelles informations et connaissances, en transmettre eux-mêmes (à leurs pairs ou à leurs « clients »), s'exprimer, raconter, échanger, se disputer, faire du travail d'organisation, comme nous avons pu le voir ici-et-là. L'écologisation au sein des milieux de travail passe aussi beaucoup aujourd'hui par les actes de langage et les interactions.

Cependant, il y a lieu de relativiser et d'affiner notre hypothèse. Les changements produits demeurent parfois limités, sinon périphériques aux cœurs de métier, comme on l'a dit. Les changements concernent quelquefois plus les finalités poursuivies (la « durabilité » tend à devenir un impératif catégorique dans les mondes du travail) et les actions entreprises (compte tenu de leur extension ou de leur enrichissement du fait de l'écologisation) que les manières concrètes de travailler. Les « compétences » (pour nous, les procès d'action mobilisés pour produire les tâches escomptées) peuvent relever des professionnalités classiques, lesquelles trouvent alors parfois l'occasion de retrouver leurs lettres de noblesse, comme on l'a vu par exemple, dans une certaine mesure, dans le cas du commerce. Ce qui peut être « nouveau » ou alors réactivé ou remis au goût du jour s'apparente dès lors plus à une greffe de compétences effectuée sur une professionnalité déjà existante, qu'à une reconfiguration substantielle de cette dernière.

Il n'en demeure pas moins qu'une telle greffe peut s'avérer d'importance (ou peut le devenir dans les prochaines années) et redynamiser les métiers. En outre, lorsque c'est le cas, comme pour les métiers du commerce étudiés, on relève un réel engouement pour cette évolution parmi les personnels. L'attrait du professionnel pour l'écologisation de sa pratique est assez net. Il est directement associé à la possibilité d'améliorer le sens et la qualité de son travail, mais aussi à la possibilité de participer, à son niveau, à une œuvre indispensable aux autres, les destinataires du travail réalisé, sinon à l'humanité dans son ensemble. Il produit ainsi toute une myriade d'affects très actifs, nécessaires d'ailleurs à la réussite de l'écologisation. On le voit par exemple parfaitement avec les salariés de la SCIC. Leur engagement au sein du tiers-lieu se nourrit de l'idée d'une urgence salutaire dans le contexte de crise climatique, et trouve ainsi tout son sens et son élan – même si ces salariés, conscients de défendre une vision politique alternative et minoritaire, se sentent marginalisés, sinon stigmatisés par les acteurs privés et institutionnels du territoire au sein duquel ils officient.

Reste maintenant à continuer à bien identifier toutes ces compétences réactivées ou greffées pour chaque métier, comme nous avons tenté de le faire à titre exploratoire sur nos différents terrains d'enquête singuliers, sans oublier de considérer les échanges et les débats qu'elles suscitent dans les collectifs de travail et les organisations. Reste aussi à mieux revaloriser ces compétences, c'est-à-dire, dans diverses entités sociales pertinentes (groupes professionnels, entreprises, branches professionnelles), les identifier, les formaliser, les nommer, les reconnaître et/ou les rémunérer, notamment si l'on veut faire de l'écologisation une réelle priorité sociopolitique. Reste enfin à s'interroger sur les pratiques, notamment de formation et de développement des compétences par le travail, visant à favoriser leur acquisition, leur invention et leur diffusion au sein des différents contextes professionnels et organisationnels.

## **Comment les métiers et les règles liées à leur exercice s'écologisent-ils concrètement ? Ce qu'il faut retenir**

Comment les métiers hors « emplois verts » sont-ils réellement pénétrés aujourd'hui par la dynamique d'écologisation ? Comment cette dynamique imprègne-t-elle leurs différentes règles d'exercice quant aux finalités à poursuivre, aux tâches et actions à prendre en charge et aux manières de travailler à observer ? Les études monographiques effectuées laissent entendre que cette imprégnation est d'ores et déjà partout à l'œuvre, certes avec des manifestations, des orientations, des rythmes et des intensités de nature très diversifiée selon les métiers et les organisations, et dans un contexte où les situations sont appelées à évoluer encore sensiblement au cours des prochaines années.

Les transformations qui opèrent au niveau des finalités des métiers semblent avant tout leur octroyer plus de sens aux yeux des salariés qui les exercent, et par là induire une certaine fierté chez ces derniers quant au fait d'œuvrer à leur niveau en faveur de l'environnement et de l'écologie, sinon une certaine énergie au travail, indispensable d'ailleurs pour rendre effective l'écologisation de leurs pratiques professionnelles. Sur le plan des tâches et des actions qui caractérisent les métiers, il est principalement observé une tendance, plus ou moins accusée selon les cas, à un enrichissement, une diversification ou une extension du fait de cette dynamique : généralisation et développement des actions en faveur du réemploi, du tri et du recyclage des déchets ; émergence de nouveaux enjeux de métier ; etc. Cela semble dès lors contribuer à faire bouger d'une manière ou d'une autre les organisations du travail.

Concernant les manières de travailler et notamment les procès d'action mis en œuvre par les salariés pour atteindre les finalités qu'ils poursuivent et réaliser les actions afférentes, il est finalement possible d'affiner ou de construire trois grandes hypothèses. Premièrement, ce qui se joue du fait de l'écologisation s'apparenterait plus à des « greffes » de façons de faire et de procès d'action opérées sur des professionnalités existantes plutôt qu'à des reconfigurations substantielles apportées à ces dernières. Deuxièmement, ces greffes pourraient d'ailleurs correspondre parfois à des formes de réactivation et d'actualisation de traits de professionnalité classiques, donc déjà-là, mais remises en quelque sorte au goût du jour, notamment s'ils ont été dévalués ou alors « routinisés » dans l'histoire des métiers. Troisièmement, les greffes en question pourraient aussi s'apparenter (parfois simultanément) à des déplacements ou des sources de dynamisations relativement inédites pour les métiers et leur professionnalité. De façon transversale, ces greffes se traduiraient par le développement de certains procès d'action et donc, selon notre cadre d'analyse, de certaines compétences.

En particulier, deux grandes évolutions se manifesteraient. D'une part, l'écologisation demanderait aux salariés de savoir raisonner toujours plus globalement, situer et moduler davantage leur contribution spécifique dans les différents systèmes d'activités, les processus de production, les filières ou les chaînes d'action auxquels ils participent. Elle solliciterait ainsi plus leur capacité à faire preuve d'interdépendance au travail que celle, plus traditionnelle, à se montrer autonome. D'autre part, en train de se faire, et donc de nature encore très variable, incertaine et discutable, elle générerait bon nombre de situations de travail où les salariés doivent savoir écouter, s'approprier de nouvelles informations et connaissances, en transmettre eux-mêmes (à leurs pairs ou à leurs « clients »), s'exprimer, raconter, échanger, se disputer. L'écologisation des métiers passerait ainsi beaucoup aujourd'hui par le fait de savoir poser certains actes de langage et gérer davantage d'interactions. Toujours sur le plan transversal, cette dynamique requerrait aussi le développement de nouvelles compétences dans le domaine de l'approche des déchets et de leur gestion, ainsi qu'une capacité collective accrue à effectuer plus ou moins en permanence un important travail d'organisation et de régulation pour répondre au mieux à ses enjeux.

## Bibliographie

- Baghioni, L. & Moncel, N. (2022). La transition écologique au travail : emploi et formation face au défi environnemental. *Céreq Bref*, 423.
- Bergeron, H., Castel, P. & Nouguez, É. (2013). Éléments pour une sociologie de l'entrepreneur-frontière. Genèse et diffusion d'un programme de prévention de l'obésité. *Revue française de sociologie*, 54(2), 263-302. <https://doi.org/10.3917/rfs.542.0263>
- Bereni, L. & Dubuisson-Quellier, S. (2020). Au-delà de la confrontation : saisir la diversité des interactions entre mondes militants et mondes économiques. *Revue française de sociologie*, 61(4), 505-529.
- Boltanski, L. & Thévenot, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard.
- Corsani, A. (2020). *Chemins de la liberté. Le travail entre hétéronomie et autonomie*. Vulaines-sur-Seine : Éditions du Croquant.
- Coutrot, T. & Pérez, C. (2022). *Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire*. Paris : Seuil, 2022.
- Demazière, D. (2015). Introduction générale dans Arpin, I., Bouleau, G., Candau, J. & Richard-Ferroudji, A. (dir.). *Activités professionnelles à l'épreuve de l'environnement*. Toulouse : Octarès.
- Donaggio, E., Rose, J., Cairo, M. (dir.) & collectif Artlib 2022. *Travail e(s)t liberté ?* Toulouse : Érès.
- Dujarier, M.-A. (2016). Apports d'une sociologie de l'activité pour comprendre le travail. Dans Dujarier, M.-A., Gaudart C., Gillet A. & Lenel, P. (dir.) *L'activité en théories. Regards croisés sur le travail* (p. 97-130). Toulouse : Octarès.
- Frances, J. & Tricoire, A. (2016). Rénover plus vert : les obstacles à la « montée en compétences » des artisans du bâtiment. *Formation Emploi*, 135, 93-114.
- Ginelli, L. (2017). *Jeux de nature, natures en jeu. Des loisirs aux prises avec l'écologisation des sociétés*. Bruxelles : P.I.E. Peter Lang, coll. « EcoPolis ».
- Glaser, B. G. & Strauss, A.A. (2010). *La découverte de la théorie ancrée. Stratégies pour la recherche qualitative*. Paris : Armand Colin, coll. « Individu et Société ».
- Gorz, A. (1989). *Métamorphoses du travail. Quête de sens*. Paris : Galilée.
- Hajek, I. (2020). Militer contre le gaspillage : reprendre en main sa vie, reprendre en main l'économie ? *Écologie & politique*, 60(1), 13-30.
- Lakoff, G. (2010). Why it matters how we frame the environment. *Environmental Communication*, 4(1), 70-81.
- Leroux, B. (2006). Entre la bio et le bio... Quelles normes alimentaires ? Le projet transversal de l'agrobiologie française depuis l'après-guerre. *Journal des anthropologues*, 106-107(3-4), 43-60.
- Mahlaoui, S. (2022). Grille d'observation du travail. Dans Baghioni, L., Delanoë, A., Hocquelet, M., Mahlaoui, S., Mazari, Z., Moncel, N., Séchaud, F., Valette-Wursthen, A., & Sulzer, E. (coord.). *Répondre aux besoins en compétences à l'heure de la transition écologique : représentations et réalités* (p. 108-120). Rapport d'étape n° 2. Marseille : Céreq.
- Marquette, C. & Campinos-Dubernet, M. (1999). *Qualité et production de nouveaux savoirs par l'entreprise*. Marseille : Céreq.
- Mathieu, L. (2007). L'espace des mouvements sociaux. *Politix*, 77(1), 131-151.

- Mathieu, L. (2012). *L'espace des mouvements sociaux*. Vulaines sur Seine : Éditions du Croquant, coll. « Sociopo ».
- Sengers, F., Wieczorek, A. J. & Raven, R. (2016). Experimenting for sustainability transitions: A systematic literature review. *Technological Forecasting and Social Change*, 145, 153-164.
- Schwartz, Y. & Durville, L. (dir.) (2009). *L'activité en dialogue. Entretiens sur l'activité humaine (II)*. Toulouse : Octarès.
- Sulzer, E. (2022). *De la responsabilité sociétale de l'entreprise à l'écologisation, des chemins de traverse ?* Marseille : Céreq, coll. « Working paper » (n° 12).
- Vaillancourt, J.-G. (1982). Le mouvement écologiste québécois des années » 80. Dans Proulx, S. & Vallières P. (dir.). *Changer de société. Déclin du nationalisme, crise culturelle. Alternatives sociales au Québec* (p. 143-163). Montréal : Éditions Québec-Amérique.
- Valette-Wursthen, A. (2022). *EDEC et transition écologique, un instrument d'action publique qui verdit les politiques de branches ?* Marseille : Céreq, coll. « Working paper » (n° 15). [https://pmb.cereq.fr/doc\\_num.php?explnum\\_id=9123](https://pmb.cereq.fr/doc_num.php?explnum_id=9123)
- Wittorski, R. (2007). *Professionnalisation et développement professionnel*. Paris : L'Harmattan.

## Conclusion générale

### Les grands enseignements de cette recherche

#### 1. Un poids limité des emplois verts et verdissants ; une place importante des normes environnementales dans l'activité et la formation continue des salariés

Si les emplois verts et verdissants sont plus fréquents pour les primo-arrivants sur le marché du travail que pour l'ensemble des salariés, les trajectoires d'insertion des jeunes occupant ce type d'emploi diffèrent peu des parcours de la génération arrivée sur le marché du travail en 2010 et observée pendant 7 ans. Affichant une bipolarisation entre une forte proportion d'ouvriers d'une part, d'ingénieurs d'autre part, ces emplois sont occupés par des jeunes qui sont très majoritairement des hommes, et sont souvent soit non diplômés soit diplômés du supérieur long. Les jeunes femmes présentes dans ces univers professionnels sont, elles, souvent plus diplômées et engagées sur des postes qualifiés. Les emplois verts et verdissants sont des emplois de primo-insertion pour un tiers des jeunes qui ont occupé ce type d'emploi et qui s'y engage y reste durablement, notamment des sortants des filières de formation environnementale sur des métiers d'ingénieurs et techniciens. Une proportion similaire des jeunes, moins formés, voire non diplômés, alterne des métiers verts de niveau technicien et ouvrier, notamment dans le traitement de déchets, avec d'autres types de métiers et des périodes de chômage. Les jeunes sortant de formations environnementales n'occupent pas spécifiquement des emplois liés à la transition écologique, même s'ils y sont plus présents, notamment sur les emplois les plus qualifiés. Un lien fort entre spécialité de formation et nature de l'emploi apparaît associé aux professions expertes dans un domaine lié à la protection de l'environnement, formant le « marché interne de l'emploi vert ».

En ce qui concerne l'ensemble des salariés interrogés par l'enquête DEFIS en 2019, l'impact des normes environnementales est notable puisqu'il concerne l'activité d'un salarié sur dix, alors qu'ils sont un peu moins d'un sur trois à déclarer devoir suivre des normes environnementales : au-delà d'un cadre réglementaire, ce sont les modifications concrètes du travail qui sont ici considérées. Parallèlement, les entreprises ont consacré la même année 16 % de leurs actions de formation pour accompagner l'intégration de ces normes environnementales dans l'activité. Majoritairement de nature obligatoire, ces formations sont également plus souvent évaluées à leur issue et débouchent dès lors plus fréquemment sur la délivrance d'une habilitation, d'un diplôme ou d'un titre. L'intégration de normes écologiques conduit ainsi à une forme d'écologisation des activités de travail et de la formation qui est d'autant plus fréquente que le contexte organisationnel de l'entreprise s'avère favorable au développement des compétences.

Du point de vue du système d'emploi, le verdissement des emplois imprime sa marque sur les trajectoires des jeunes sans pour autant qu'ils ne soient spécifiquement porteurs de cette dynamique. Cette dernière n'échappe pas à la segmentation du marché du travail, et à l'absence d'adéquation entre formation et emploi. L'écologisation du travail est cependant rendue visible à travers l'intégration de normes environnementales qui impacte l'activité des salariés et nécessite des formations *ad hoc*. Les approches monographiques conduites dans le volet 3 identifient plus finement les logiques d'entreprise et les modes d'organisation du travail porteurs de cette écologisation.



## 2. EDEC et RSE : instruments d'orientation et démarches volontaires d'écologisation à la portée encore limitée

Les engagements de développement de l'emploi et des compétences (EDEC), outils de la politique contractuelle de l'État en matière d'emploi et de formation, ont été investigués pour identifier et comprendre la dynamique potentielle que pouvaient initier l'action publique et les politiques de branches au regard des enjeux de la transition écologique.

De façon générale le fait de traiter et d'analyser les impacts de la transition écologique n'est pas encore une demande spontanée des branches. Cependant, la question n'est aujourd'hui plus totalement absente, car les incitations se multiplient (le dernier exemple en date se trouvant dans la loi « climat et résilience »), mais elle est prise en charge de manière assez variable selon les secteurs d'activité. Les branches ressentent le besoin d'avancer sous l'effet de différents facteurs : la réglementation, dont le poids et la complexité s'intensifient, la préoccupation environnementale de clients, des salariés et des candidats, la recherche de marchés porteurs.

Globalement, les acteurs s'accordent sur le constat d'une identification encore limitée de compétences nouvelles, il s'agirait plutôt d'une nécessité d'apport de connaissances nouvelles. Les enjeux en matière d'anticipation et d'accompagnement des compétences sont encore rarement reliés aux dispositifs de formation (CEP, CPF, mobilités qualifiantes, certifications...). En matière de production de connaissances, les travaux initiés par les partenaires sociaux de branches convergent vers la nécessité d'analyser et d'appréhender les impacts de la transition écologique au niveau des activités de travail et non seulement des métiers.

Enfin, en comparant les modalités d'élaboration et de réalisation des EDEC dans les trois secteurs, force est de constater que les usages et impacts des instruments d'action publique ne peuvent pas être circonscrits *a priori* malgré un cadre contractuel et des impulsions initiales identiques. En matière de transition écologique, les intentions de la politique contractuelle de l'État apparaissaient à l'époque de l'enquête (2021) limitées et ne semblaient pas être de l'ordre d'un grand virage en direction d'une écologisation de l'action publique en matière de formation et d'emploi.

Outre la question de l'action institutionnelle incarnée dans les liens État-branches, la dimension des normes d'application volontaire, telles qu'on les rencontre dans le cadre de démarches de RSE (responsabilité sociale des entreprises) a également été abordée. Il existe de nombreux dispositifs relevant de la *soft law* encourageant des comportements vertueux, à l'instar de la norme d'application volontaire ISO 26000. Ainsi dans le secteur du BTP, des accords collectifs relatifs à la RSE ont été signés en 2011 et 2014, pour inclure cette finalité dans la convention collective nationale des techniciens et agents de maîtrise des travaux publics. L'engagement des entreprises dans des démarches RSE peut aussi être tiré « par l'aval » notamment dans le domaine du commerce-distribution, du fait de l'anticipation de nouvelles attentes des clients pour des outputs plus verts (développement des circuits courts, réduction du volume d'emballages, pour prendre les exemples les plus fréquents), ou dans une autre dynamique des attentes de la part des donneurs d'ordre pour des inputs plus verts en provenance de leurs sous-traitants. Ce levier d'écologisation semble complémentaire de l'outil essentiel que constitue la réglementation environnementale (*hard law*).

Du point de vue des instruments de l'action publique et des démarches volontaires des entreprises, l'écologisation est (ou était au moment de l'enquête) à ses débuts. Les enquêtes en entreprise confirment la portée limitée des travaux entrepris par les acteurs de branche et l'existence de démarches d'écologisation relevant plus de la sphère militante que gestionnaire.

### 3. Les transformations concrètes des métiers et des compétences

Le troisième volet de la recherche avait pour objectif d'appréhender les transformations réelles du travail dans les métiers à partir d'une analyse des pratiques professionnelles dans le travail en train de se faire. L'analyse de l'activité se fonde sur une démarche qualitative et inductive de métiers non identifiés *a priori* qui ont fait ensuite l'objet d'une analyse détaillée, questionnant leurs potentielles dimensions d'écologisation, à travers l'analyse de ce que nous avons nommé « règles de métiers » qui incluent les finalités de l'activité, les tâches qu'elles comportent et les manières de les réaliser (procès d'action). Cette analyse est située dans des contextes d'entreprise qui ont fait l'objet de monographies et dont la diversité met en lumière la pluralité des ressorts d'écologisation.

Sur le plan méthodologique, six monographies d'entreprises ont été réalisées, sur la base d'un corpus global d'une cinquantaine d'entretiens semi-directifs, complétés par des séquences d'observation du travail. Dans le secteur du BTP, une grande entreprise de construction et une PME de travaux acrobatiques ont été investiguées ; dans le commerce alimentaire, il s'agit d'une crèmerie-fromagerie artisanale et d'un magasin membre d'une société coopérative spécialisée dans l'alimentation biologique, tous deux situés en centre-ville ; enfin deux structures coopératives, relevant du champ de l'économie sociale et solidaire, l'une sous forme de SCOP, dont l'activité se concentre autour de la fabrication de thés et tisanes ; et l'autre de SCIC œuvrant dans le domaine de l'insertion-formation et de l'innovation sociale par la recherche.

#### 3.1. Des métiers de la vente portés par un engagement écologique explicite pour une alimentation de qualité

Les deux monographies du commerce donnent à voir le cas d'un magasin membre d'une coopérative nationale ayant pour ambition affichée de transformer la distribution, et celui d'une TPE dont l'activité est née d'une volonté de proposer une voie d'écologisation dans une filière elle aussi mise à mal par des politiques productivistes s'illustrant par des figures repoussoirs communes : la grande distribution et l'agriculture conventionnelle. Derrière l'ambition affichée de transformer le commerce de détail alimentaire, généraliste comme spécialisé, les deux entreprises tentent de maintenir un équilibre entre l'orientation écologisante militante et un modèle d'affaires viable face à une concurrence généraliste dominante qui s'impose rarement de tels standards éthiques, se traduisant par ailleurs le plus souvent par des prix plus élevés. Ces dynamiques d'écologisation mobilisent les salariés autour d'un projet militant. Si la vente reste une fin en soi, elle n'est pas nécessairement prioritaire sur l'information donnée au client pour favoriser le développement d'un rapport sensible à la nature à travers les produits, ainsi qu'une connaissance des conditions de production, d'acheminement, de distribution, de consommation. Les salariés s'inscrivent dès lors dans une vision « responsable » de l'écologisation, dépassant le champ d'action et les frontières de leur seul magasin.

Dans la crèmerie-fromagerie indépendante, les vendeuses voient leurs tâches se diversifier et s'enrichir en étant engagées au premier plan dans la stratégie d'écologisation développée par l'entreprise ainsi que dans la pratique de l'autoproduction de fromages et produits laitiers. Chez MagasinBio, la mission pédagogique en matière d'écologisation tient également une place essentielle dans les règles de métier de ces professionnels dont l'activité quotidienne (polyvalence entre caisse, rayon et vente arrière) s'avère en apparence proche de celle des employés polyvalents des supermarchés (ELS).

Les vendeurs et vendeuses des boutiques enquêtées cherchent toujours à vendre des produits alimentaires, à orienter, à conseiller, à fidéliser leur clientèle. Cependant, les buts poursuivis par les protagonistes des métiers étudiés se trouvent bel et bien impactés significativement par l'inscription de leur action commerciale dans le cadre d'une philosophie écologisante. Au cœur des finalités professionnelles figurent des missions relativement originales de sensibilisation des clients dans les domaines écologiques et environnementaux, avec une double dimension militante et commerciale qui se veut complémentaire.

## 3.2. Dans le BTP, des métiers encadrés par des spécifications techniques

Dans les métiers du BTP les changements constatés dans les finalités poursuivies du fait de l'écologisation apparaissent davantage liés à des facteurs exogènes, comme les évolutions technologiques et la transformation des modes constructifs. Même si les dimensions environnementales et écologiques ne sont pas encore vraiment des finalités professionnelles en tant que telles, les professionnels rencontrés semblent désormais sensibles à la dimension environnementale. Ils tendent à raisonner davantage en termes de filière, en attachant plus d'importance en amont aux fournisseurs de matériaux, ainsi qu'aux acteurs spécialisés qui interviennent en aval dans la récupération et le traitement des déchets issus des chantiers. Ils recherchent de plus en plus des produits alternatifs pour tenter de mieux sécuriser l'environnement, mais aussi les opérateurs qui interviennent sur les chantiers.

Dans ce secteur, des innovations en matière de production de bâtiments en « mix-matériaux bois-béton », mode de construction écologisant que nous avons pu observer, imposent certaines règles dans l'ordonnancement du chantier, qui vont impacter au premier chef le métier de conducteur de travaux. Il devient également nécessaire de prendre en compte (et de faire prendre en compte par les opérateurs) les caractéristiques de ce matériau (le bois), qui demande certaines précautions (vis-à-vis de l'humidité par exemple), et des évolutions des façons de procéder pour les conducteurs de travaux et chefs de chantier. La finalité du chantier reste bien sûr la rentabilité, mais les exigences environnementales s'accroissent et amènent à rechercher une diminution du bilan carbone du bâti.

Les travaux acrobatiques tels que décrits par nos interlocuteurs chez CORDES comportent des normes d'application volontaires (MASE, Qualibat), mais semblent surtout structurés par ce que nous désignons comme des « savoir-faire de prudence » qu'il importe de faire partager au plus grand nombre, et particulièrement aux intérimaires. La question de la maîtrise des produits toxiques, même si elle n'est pas toujours mise au premier plan, trouve sa place dans les pratiques de sécurisation des chantiers.

Le cas du BTP est emblématique de l'importance donnée à l'amont, donc aux fournisseurs, qu'ils proposent des éléments de charpente, du béton bas carbone, ou encore des produits de traitement plus écologiques. Cet aspect est moins souvent considéré que celui de l'aval (i.e.) le traitement des rejets et des déchets, en partie sous-traité à des entreprises spécialisées dans les deux cas étudiés. En d'autres termes, il faut garder à l'esprit qu'une entreprise donnée ne peut prétendre à des pratiques vertueuses au plan écologique que lorsqu'elle est insérée dans une filière qui le lui permet, tant pour ses intrants que pour ses extrants.

## 3.3. Dans l'ESS, une tension quotidienne entre écologisation et solvabilisation

Les deux structures coopératives relevant de l'économie sociale et solidaire étudiées visent explicitement un projet vertueux en termes d'environnement. C'est l'objectif de la SCOP avec le retour de l'aromatisation naturelle, tandis que la SCIC se donne l'écologie comme raison d'être. Les deux entreprises se caractérisent par une gouvernance démocratique et horizontale, elles cherchent à articuler la question écologique et sociale (condition de travail, organisation du travail, égalité homme-femme, etc.). Pour autant, ces démarches peuvent être en partie freinées par la dépendance aux donneurs d'ordres ou prescripteurs qui ont en leur pouvoir la survie financière de ces structures.

Dans le cas de la SCOP, qui cherche à maintenir sa production de thés et infusions, l'activité d'opérateur machine sur la ligne de production ne semble que peu évolutive. La polyvalence entre machines, considérée comme évidente, ne paraît pas impliquer de changement profond dans les manières de faire, prescrites notamment par la norme IFS Food qu'exige le client-distributeur. Ici l'activité est contrainte par la nécessité de composer avec la grande distribution pour équilibrer le modèle économique.

Les activités développées dans le cadre du tiers-lieu par ses salariés et ses usagers (des personnes affiliées à des dispositifs de « remobilisation » et orientées vers la SCIC par les prescripteurs de l'emploi) répondent pour partie à des logiques de rentabilité ou de commande sociale, et pour une autre partie à des logiques non marchandes ou non monétaires (notamment quand elles visent des objectifs de développement durable particulièrement prononcés). Ces diverses activités contribuent à donner du sens au travail et à le valoriser aux yeux des salariés, qui s'imposent alors comme des « polyvalents de l'écologie ».

## 4. Les conditions de l'écologisation du travail : engagement, normalisation, délibération

Au terme de cette analyse, nous sommes en mesure de revenir sur la principale hypothèse de notre recherche, à savoir le fait que la transition écologique demanderait de nouvelles compétences, *via* des changements dans la réalisation des activités de travail au sein des métiers.

Si la réglementation pousse les professionnels à intégrer de nouveaux modes opératoires, les enquêtes en entreprise montrent combien les normes d'application volontaires peuvent être essentielles pour orienter la trajectoire des structures vers une prise en compte plus poussée et plus complexe de l'écologie dans leurs activités. La mise en place d'espaces délibératifs permettant de questionner l'activité et ses finalités contribue efficacement à cette écologisation accrue. À ce titre est apparue dans les différents contextes productifs une articulation de la dimension écologique avec celle de la santé des travailleurs, de leurs conditions de travail et de l'organisation de celui-ci.

De façon transversale, pour écologiser leurs activités, les professionnels doivent raisonner toujours plus globalement, situer et moduler davantage leur contribution spécifique dans les différents systèmes d'activités, les processus de production, les filières ou les chaînes d'action auxquels ils participent. Dans certains cas, la prise en compte des aspects écologiques de la production conduit à une diversification des tâches. Toutefois, les manières de travailler ne sont pas systématiquement transformées et les « nouvelles compétences » peuvent aussi se révéler être des compétences anciennes que des logiques de profitabilité avaient dévalorisées.

Le processus d'écologisation, s'il en est encore à ses débuts, est d'ores et déjà influent quant à certaines postures professionnelles des salariés observés ; qu'il soit impulsé par la réglementation ou par le choix de la clientèle, ce processus fait évoluer les finalités des métiers et par conséquent certains de leur procès d'action (l'exemple emblématique car le plus transversal étant la gestion des déchets). Pour autant, si certaines professionnalités peuvent être fortement impactées par un véritable « engagement » dans une démarche d'écologisation conçue comme une fin en soi, l'influence de l'aspect environnemental apparaît dans la majorité des cas comme ténue.

Le rapport au marché des entreprises reste en effet déterminant là où la dimension environnementale n'est pas la raison d'être de l'entreprise, mais un impératif supplémentaire, qu'il faut parfois défendre face aux clients ou donneurs d'ordre. Dans tous les cas de figure, c'est le rapport au marché qui fixe les deux tendances d'écologisation à l'œuvre : rentabiliser ce qui est vertueux ou rendre vertueux ce qui est rentable, chaque organisation pouvant être située sur un continuum de l'un à l'autre de ces principes. L'écologisation des milieux de travail est ainsi fonction de la position de la structure le long d'un axe qui va de l'engagement militant à la conformité aux règles du marché.

Il est aussi notable que les métiers en évolution, observés dans l'optique de transition écologique, peuvent fournir des opportunités de reconversion ou de bifurcations professionnelles, comme on l'observe chez de nombreux cordistes venus des activités de plein air comme des emplois de bureau, chez les fromagers porteurs d'un projet de mobilisation écocitoyenne, mais aussi chez les coopérateurs de Belété ou d'EduEco pour qui la démarche de transformation sociale induit un changement de rapport au travail.

L'ensemble des évolutions identifiées dans les activités de travail permet de reposer les questions de formation initiale et continue, pour accompagner les bifurcations des salariés sur lesquelles d'autres investigations seront à conduire.

Aujourd'hui, ces questions de formation s'inscrivent dans une diversité d'actes de gestion des ressources humaines, qui apparaissent au premier abord peu formalisés. Des besoins en compétences, mais aussi en nouvelles connaissances sont cependant identifiés par les employeurs : connaissance des matériaux et des différentes catégories de déchets dans le BTP, connaissance des produits naturels et biologiques dans le commerce, des principes de l'écologie systémique chez EduEco ou de l'aromatisation naturelle chez Belété. Pour y répondre, les structures investiguées mobilisent une palette d'outils tant formels qu'informels, avec une variété de ressources potentiellement mobilisables. On trouve ainsi, dans le cas de GUS, des centres de formation en propre, dans un univers de qualification structuré par les diplômes nationaux, sans recours aux services de la branche ; mais cela sans préjudice d'un poids qui demeure important de la formation sur le tas. Ailleurs, à l'exception de Belété qui semble privilégier la transmission directe entre coopérateurs, on rencontre une utilisation pragmatique des ressources de branche, notamment par l'usage des CQP ou de l'offre des OPCO. Cela n'exclut pas le recours à des actions de formations adhocratiques comme les certifications-habilitations, voire ultra-spécifiques comme dans le cas des formations « fermières » pour la vente de produits naturels.

D'une manière générale, ces besoins en compétences, mais surtout en connaissances ne sont pas spontanément identifiés par nos interlocuteurs comme étant en lien avec des questions environnementales (si l'on fait abstraction du cas particulier de la SCIC EduEco). C'est là, semble-t-il, une différence majeure avec les analyses conduites au cours de la dernière décennie portant sur le champ des éco-activités. Ici l'écologisation se diffuse dans le cadre d'un travail d'organisation collectif et managérial, qu'elle tend à faire évoluer au quotidien du fait qu'elle est un processus « en train de se faire » dont les effets ne sont peut-être encore à ce jour que quelque peu évanescents.

Au vu de nos résultats, il convient de nuancer la forme initiale du questionnement en termes de compétences envisagées au niveau individuel ; en effet, si l'écologisation est bien un processus en marche, il semble plus aisé à ce jour d'en constater la conscientisation que d'en observer l'opérationnalisation. Ce processus ne touche sans doute pas tant des « compétences » toujours labiles en situation, mais devrait se retrouver à différents niveaux de fonctionnement des entreprises. Cette recherche a mis en lumière plusieurs dimensions à prendre en compte : les ajustements organisationnels, permanents, qui permettent la mise en œuvre de procédés plus respectueux de l'environnement ; les fréquentes démarches d'autoformation à l'écologie chez les acteurs sensibilisés ; et aussi le facteur clé que peut constituer la mise en filière, car comme on l'a vu, une entreprise ne peut adopter des comportements vertueux que si son « écosystème » (acteurs de branche analysés ici, mais aussi clients en aval et fournisseurs en amont) lui en fournit les moyens.

## Glossaire

AB : agriculture biologique (label).

ADEC : accord pour le développement de l'emploi et des compétences.

ADEME : Agence de la transition écologique.

AGEC : loi anti-gaspillage pour une économie circulaire.

AMAP : association pour le maintien d'une agriculture paysanne.

ARACT : agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail.

BBC : bâtiment basse consommation.

BEPOS : bâtiment à énergie positive.

BTP : bâtiment et travaux publics.

CAPEB : confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment.

CEP : conseil en évolution professionnelle.

CPF : compte personnel de formation.

CGT : Confédération générale du travail.

CHSCT : comité d'hygiène, santé et conditions de travail.

CQP : certificat de qualification professionnelle.

CRITT : Centre régional d'innovation et de transfert de technologies agroalimentaires.

DD : développement durable.

DLA : dispositif local d'accompagnement.

DLC : date limite de consommation.

EDEC : engagement de développement de l'emploi et des compétences.

EFSA : Autorité européenne de sécurité des aliments.

EGAlim : loi visant à équilibrer les relations commerciales dans les secteurs agricole et alimentaire.

ELS : employé de libre-service.

ENQ : emploi non qualifié.

EPI : équipements de protection individuelle.

ESAT : établissement et service d'aide par le travail.

ESS : économie sociale et solidaire.

FCD : Fédération du commerce et de la distribution.

FNSEA : Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles.

GOEES : groupement des organismes employeurs de l'économie sociale.

GDA : grande distribution à prédominance alimentaire.

GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

GRH : gestion des ressources humaines.

HAACP : *Hazard analysis critical control point*, système d'analyse des dangers et points critiques pour leur maîtrise.

HSSE : hygiène, sûreté, sécurité, environnement.

HVE : haute valeur environnementale.

ICPE : institution classée protection de l'environnement.

IRFEDD : Institut régional de formation à l'environnement et au développement durable.

LS : libre-service.

MASE : manuel d'amélioration sécurité des entreprises.

MDD : marque de distributeur.

OCAPIAT : opérateur de compétences pour la coopération agricole, l'agriculture, la pêche, l'industrie agroalimentaire et les territoires.

OGM : organismes génétiquement modifiés.

ONEMEV : observatoire national des emplois et métiers de l'économie verte.

ONG : organisation non gouvernementale.

PAC: politique agricole commune.

PCS : professions et catégories socioprofessionnelles.

PCRH : prestation de conseil en ressources humaines.

RSE : responsabilité sociétale des entreprises.

SCOP : société coopérative et participative, ex-société coopérative ouvrière de production.

SCIC : société coopérative d'intérêt collectif.

SDES : service des données et études statistiques du ministère de la Transition écologique.

SIGA : indice distinguant les niveaux de transformation des aliments.

SMIC : salaire minimum de croissance.

SST : santé et sécurité au travail.

STEPI : syndicat des thés et plantes à infusion.

TE : transition écologique.

VAD : vente à distance.

VAE : validation des acquis de l'expérience.

ZFE : zone à faibles émissions.

# ANNEXES

## ANNEXES de la section 1

### ANNEXES Section 1, sous-section 1

#### Annexe 1. Répartition des emplois dans les professions vertes et verdissantes en 2017

Afin de comparer l'emploi des jeunes à l'emploi de l'ensemble des salariés en 2017, un zoom a été fait sur les 9 PCS initialement désignées comme vertes. Ces catégories ne permettent toutefois de repérer que 45 % des métiers identifiés comme verts par la nouvelle nomenclature PCS 2020 qui a été retenue ici pour coder l'emploi des jeunes de la Génération 2010.

Emplois verts en 2017		Population générale	Génération 2010	Génération 2010	Indice de spécificité	
<b>Assainissement et traitement des déchets</b>		<b>52 000</b>	<b>36%</b>	<b>787</b>	<b>15%</b>	<b>0,42</b>
628e	Ouvriers qualifiés de l'assainissement et du traitement des déchets	8 000	15%	209	26%	1,75
644a	Conducteurs de véhicule de ramassage des ordures ménagères	12 000	24%	74	9%	0,40
684b	Ouvriers non qualifiés de l'assainissement et du traitement des déchets	32 000	61%	504	64%	1,05
<b>Production et distribution d'énergie et d'eau</b>		<b>60 000</b>	<b>42%</b>	<b>1 900</b>	<b>37%</b>	<b>0,89</b>
386d	Ingénieurs et cadres de la production et de la distribution d'énergie, eau	12 000	21%	782	41%	1,97
485a	Agents de maîtrise et techniciens en production et distribution d'énergie, eau	39 000	65%	959	50%	0,77
625h	Ouvriers qualifiés des autres industries (eau, gaz, énergie, chauffage)	8 000	14%	159	8%	0,61
<b>Protection de la nature et de l'environnement</b>		<b>31 000</b>	<b>22%</b>	<b>2 423</b>	<b>47%</b>	<b>2,17</b>
387f	Ingénieurs et cadres techniques de l'environnement	11 000	34%	1 384	57%	1,67
477d	Techniciens de l'environnement et du traitement des pollutions	17 000	53%	913	38%	0,71
533b	Agents techniques forestiers, gardes des espaces naturels	4 000	13%	126	5%	0,41
<b>Total PCS vertes nomenclature ONEMEV</b>		<b>143 000</b>	<b>100%</b>	<b>5 111</b>	<b>100%</b>	
****	<b>Autres PCS détectés via la liste ONEMEV/CEREQ</b>			<b>6 145</b>		
<b>TOTAL emplois verts Génération 2010</b>				<b>11 256</b>		

Sources : Insee, recensements de la population, 2012 et 2017 ; Céreq Génération 2010 à 7 ans.



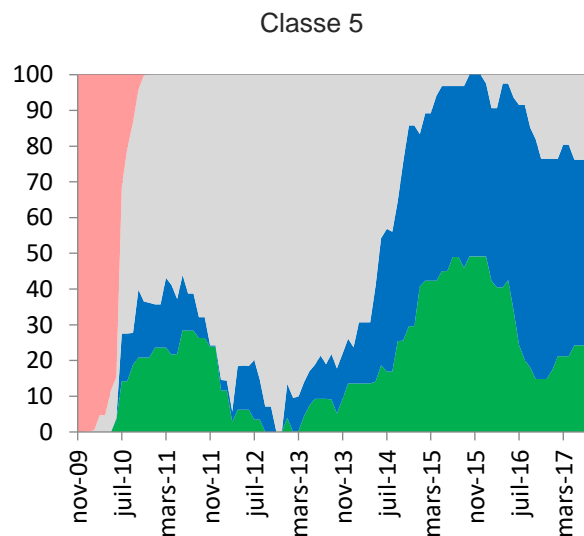
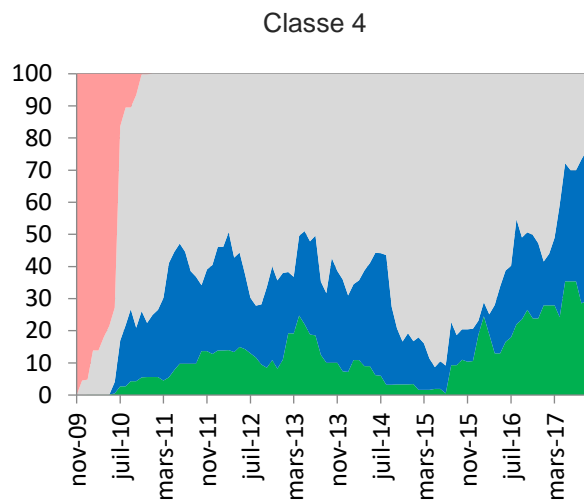
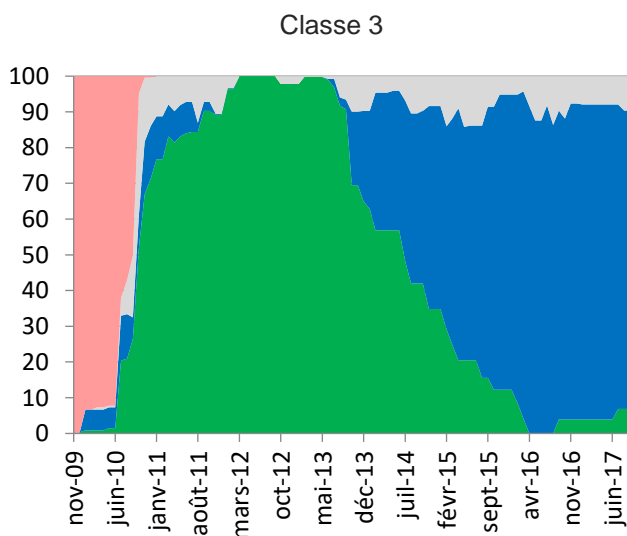
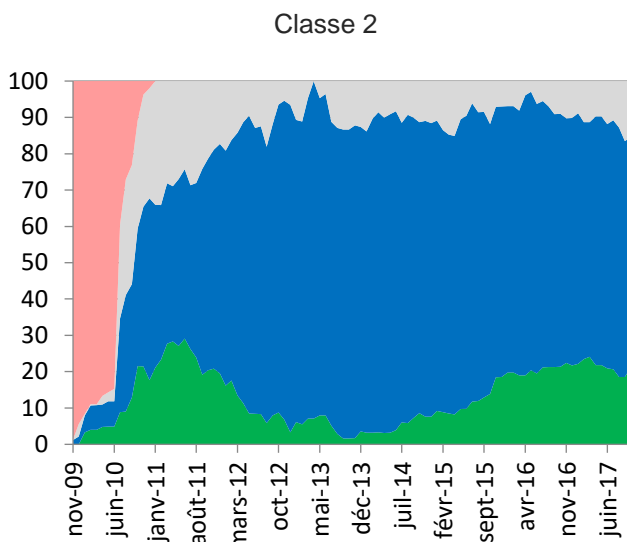
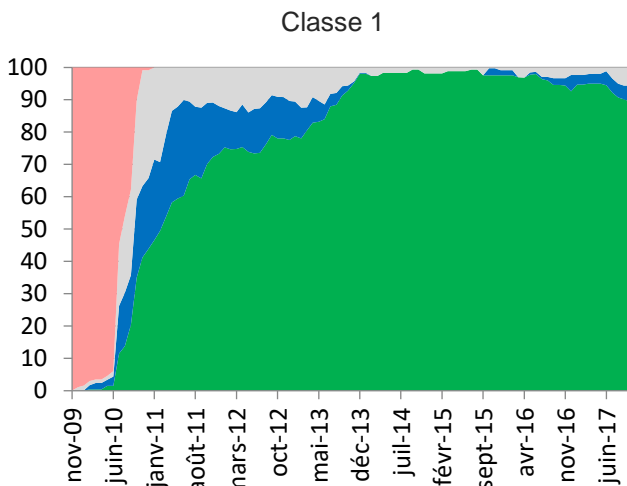
Emplois verdissants en 2017		Population générale	Génération 2010	Indice de spécificité
<b>Agriculture et entretien des espaces verts</b>		<b>6,1%</b>	<b>8,8%</b>	<b>1,45</b>
<b>Agriculture, sylviculture</b>		<b>2%</b>	<b>4%</b>	<b>2,21</b>
381a	Ingénieurs et cadres d'étude et d'exploitation de l'agriculture, la pêche, les eaux	0%	1%	2,50
471a	Techniciens d'étude et de conseil en agriculture, eaux et forêt	1%	1%	1,78
471b	Techniciens d'exploitation et de contrôle de la production en agriculture, eaux et	0%	1%	2,08
480a	Contremaîtres et agents d'encadrement (non cadres) en agriculture, sylviculture	0%	1%	1,60
691f	Ouvriers de l'exploitation forestière ou de la sylviculture	0%	1%	3,24
<b>Entretien des espaces verts</b>		<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>1,09</b>
211j	Entrepreneurs en parcs et jardins, paysagistes	1%	1%	1,22
631a	Jardiniers	3%	3%	1,05
<b>Autres</b>		<b>8%</b>	<b>15%</b>	<b>1,83</b>
<b>Commerce, achats</b>		<b>3,0%</b>	<b>5%</b>	<b>1,66</b>
374b	Chefs de produits, acheteurs du commerce et autres cadres de la mercatique	2%	3%	1,57
462c	Acheteurs non classés cadres, aides-acheteurs	1%	2%	1,85
<b>Tourisme, animation</b>		<b>5,0%</b>	<b>10%</b>	<b>1,93</b>
435a	Directeurs de centres socioculturels et de loisirs	0%	0%	2,33
435b	Animateurs socioculturels et de loisirs	4%	8%	1,91
546e	Autres agents et hôtesses d'accompagnement (transports, tourisme)	0%	1%	1,73
<b>Bâtiment</b>		<b>37%</b>	<b>22%</b>	<b>0,61</b>
<b>Conception, études</b>		<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>1,00</b>
312f	Architectes libéraux	1%	1%	0,89
382a	Ingénieurs et cadres d'étude du bâtiment et des travaux publics	2%	1%	0,70
382b	Architectes salariés	1%	1%	1,13
472a	Dessinateurs en bâtiment, travaux publics	0%	2%	3,54
472d	Techniciens des travaux publics de l'État et des collectivités locales	2%	1%	0,67
<b>Conduite de travaux</b>		<b>4%</b>	<b>3%</b>	<b>0,85</b>
382c	Ingénieurs, cadres de chantier et conducteurs de travaux (cadres) du bâtiment et	1%	1%	1,08
481a	Conducteurs de travaux (non cadres)	1%	1%	1,73
481b	Chefs de chantier (non cadres)	2%	0%	0,25
<b>Gros œuvre</b>		<b>12%</b>	<b>4%</b>	<b>0,38</b>
211a	Artisans maçons	2%	0%	0,14
211c	Artisans couvreurs	0%	0%	0,18
632a	Maçons qualifiés	4%	2%	0,54
632c	Charpentiers en bois qualifiés	0%	0%	1,03
632e	Couvreurs qualifiés	1%	0%	0,24
681a	Ouvriers non qualifiés du gros oeuvre du bâtiment	4%	1%	0,35
<b>Second œuvre</b>		<b>16%</b>	<b>9%</b>	<b>0,57</b>
211b	Artisans menuisiers du bâtiment, charpentiers en bois	1%	0%	0,09
211d	Artisans plombiers, chauffagistes	1%	0%	0,34
211e	Artisans électriciens du bâtiment	1%	0%	0,16
632d	Menuisiers qualifiés du bâtiment	1%	1%	1,99
632f	Plombiers et chauffagistes qualifiés	2%	2%	1,42
632g	Peintres et ouvriers qualifiés de pose de revêtements sur supports verticaux	2%	1%	0,44
632h	Soliers moquetteurs et ouvriers qualifiés de pose de revêtements souples sur su	0%	0%	0,59
632j	Monteurs qualifiés en agencement, isolation	1%	1%	1,39
633a	Électriciens qualifiés de type artisanal (y.c. bâtiment)	2%	2%	0,89
681b	Ouvriers non qualifiés du second oeuvre du bâtiment	5%	1%	0,26
<b>Industrie</b>		<b>19,8%</b>	<b>18%</b>	<b>0,91</b>
<b>Contrôle-qualité</b>		<b>5%</b>	<b>7%</b>	<b>1,38</b>
387d	Ingénieurs et cadres du contrôle-qualité	3%	5%	1,91
475b	Techniciens de production et de contrôle-qualité des industries de transformati	2%	1%	0,42
625b	Ouvriers qualifiés et agents qualifiés de laboratoire : agroalimentaire, chimie, b	0%	1%	3,60
628f	Agents qualifiés de laboratoire (sauf chimie, santé)	0%	0%	0,07
<b>Design industriel</b>		<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>1,02</b>
465a	Concepteurs et assistants techniques des arts graphiques, de la mode et de la dé	3%	3%	1,02

<b>Maintenance, mécanique</b>		<b>12%</b>	<b>8%</b>	<b>0,68</b>
216a	Artisans mécaniciens réparateurs d'automobiles	1%	0%	0,30
477b	Techniciens d'installation et de maintenance des équipements industriels (élec	1%	1%	0,95
477c	Techniciens d'installation et de maintenance des équipements non industriels (	2%	2%	0,68
486a	Agents de maîtrise en maintenance, installation en électricité, électromécaniqu	1%	1%	0,81
486d	Agents de maîtrise en maintenance, installation en mécanique	1%	0%	0,28
633c	Électriciens, électroniciens qualifiés en maintenance entretien, réparation : aut	0%	0%	1,45
634c	Mécaniciens qualifiés en maintenance, entretien, réparation : automobile	2%	3%	1,37
682a	Métalliers, serruriers, réparateurs en mécanique non qualifiés **	2%	1%	0,26
<b>Recherche et développement</b>		<b>9,4%</b>	<b>8%</b>	<b>0,89</b>
<b>Recherche en industrie</b>		<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>0,90</b>
383a	Ingénieurs et cadres d'étude, recherche et développement en électricité, élect	2%	1%	0,73
384a	Ingénieurs et cadres d'étude, recherche et développement en mécanique et tra	2%	2%	0,89
385a	Ingénieurs et cadres d'étude, recherche et développement des industries de tra	1%	2%	1,49
386a	Ingénieurs et cadres d'étude, recherche et développement des autres industrie	1%	1%	0,58
475a	Techniciens de recherche-développement et des méthodes de production des i	1%	1%	0,90
<b>Recherche publique</b>		<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>0,87</b>
342e	Chercheurs de la recherche publique	2%	2%	0,92
479a	Techniciens des laboratoires de recherche publique ou de l'enseignement	1%	0%	0,68
<b>Transports</b>		<b>19,7%</b>	<b>12%</b>	<b>0,59</b>
<b>Conduite</b>		<b>14%</b>	<b>7%</b>	<b>0,54</b>
217a	Conducteurs de taxis, ambulanciers et autres artisans du transport, de 0 à 9 salar	1%	0%	0,26
218a	Transporteurs indépendants routiers et fluviaux, de 0 à 9 salariés	1%	0%	0,18
641a	Conducteurs routiers et grands routiers (salariés)	8%	5%	0,66
641b	Conducteurs de véhicule routier de transport en commun (salariés)	3%	1%	0,34
642a	Conducteurs de taxi (salariés)	0%	0%	0,49
642b	Conducteurs de voiture particulière (salariés)	0%	0%	1,17
<b>Logistique</b>		<b>6%</b>	<b>4%</b>	<b>0,73</b>
387b	Ingénieurs et cadres de la logistique, du planning et de l'ordonnancement	1%	1%	0,76
389a	Ingénieurs et cadres techniques de l'exploitation des transports	1%	1%	0,96
466b	Responsables commerciaux et administratifs des transports de marchandises (n	0%	0%	1,45
466c	Responsables d'exploitation des transports de voyageurs et de marchandises (n	1%	1%	0,92
477a	Techniciens de la logistique, du planning et de l'ordonnancement*	1%	1%	0,75
487a	Responsables d'entrepôt, de magasinage	2%	0%	0,29
487b	Responsables du tri, de l'emballage, de l'expédition et autres responsables de la	0%	0%	0,88
****	<b>Autres PCS verdissantes (76-69)*</b>		<b>16%</b>	<b>-</b>
<b>Ensemble des professions verdissantes</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>	
<b>Part des professions verdissantes dans l'ensemble de l'économie</b>		<b>14%</b>		

\*PCS non intégrées dans l'estimation basse de l'emploi dans les professions verdissantes pour l'ensemble des salariés

Sources : Insee, recensements de la population, 2012 et 2017, Céreq Génération 2010 à 7 ans.

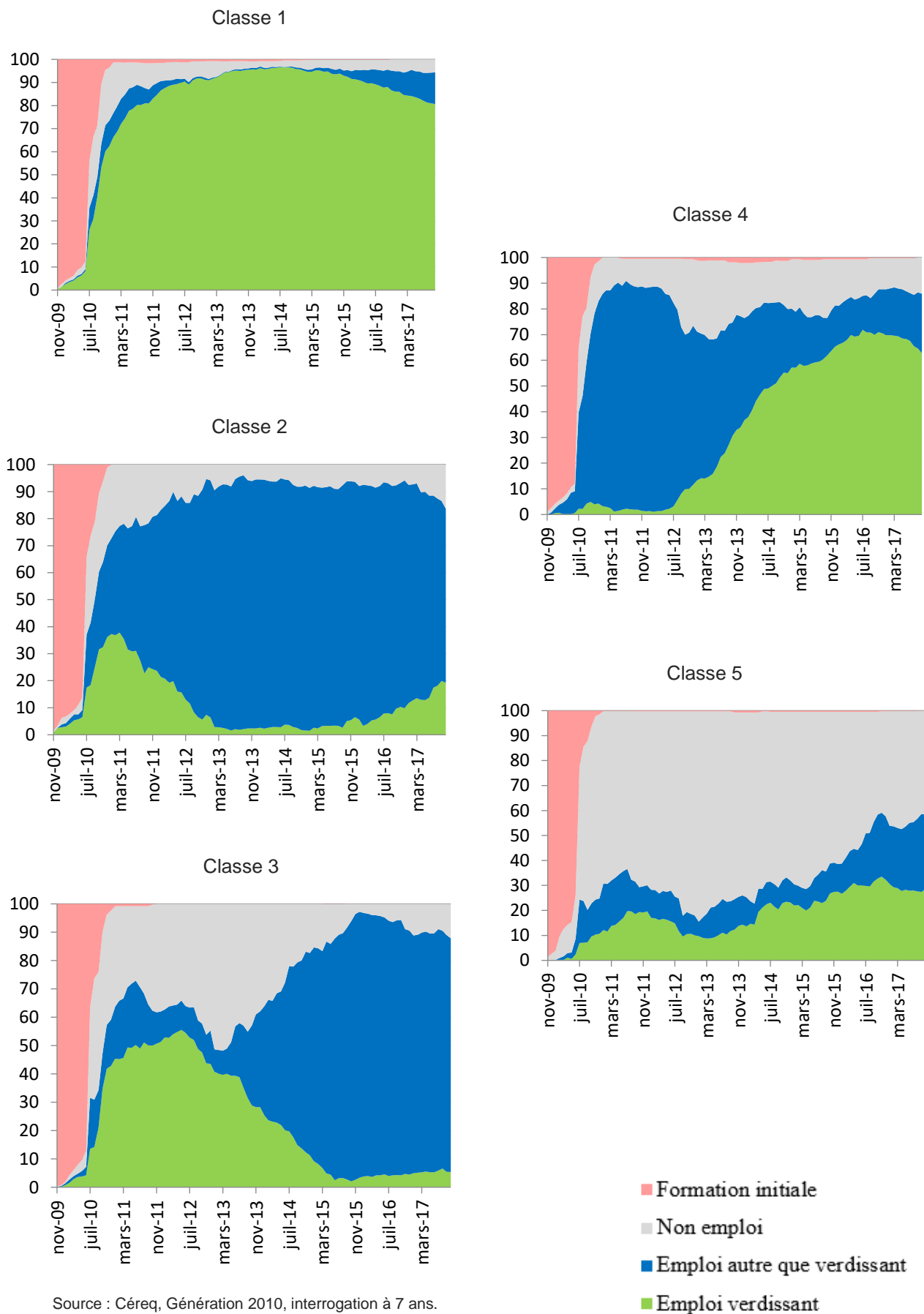
## Annexe 2. Représentation des trajectoires-types vertes



- Fomation initiale
- Non emploi
- Emploi autre que vert
- Emploi vert

Source : Céreq, Génération 2010, interrogation à 7 ans.  
Champ : jeunes ayant connu un emploi vert.

### Annexe 3. Représentation des trajectoires-types verdissantes



## ANNEXES Section 1, sous-section 2

### Annexes du titre 2 : « Les formations des salariés aux normes environnementales »

#### Encadré • L'analyse des formations suivies par les formations dans l'enquête DEFIS.

Pour analyser le contenu des formations suivies dans l'enquête DEFIS, deux nomenclatures sont mobilisées. Une première nomenclature identifie la spécialité des formations suivies déclarée par les salariés selon 4 modalités :

- (1) « hygiène et sécurité ou autres formations réglementaires » ;
- (2) « acquisition ou perfectionnement en lecture, écriture, calcul » ;
- (3) « formation spécifique à un métier » ;
- (4) ou « autre spécialité ».

Une deuxième nomenclature résulte d'une recodification de l'ensemble des intitulés de formation déclarés par les salariés. Ce travail débouche sur la création d'un répertoire de formations<sup>89</sup> qui comprend 35 familles de formations elles-mêmes regroupées en 4 grands domaines :

- (1) les formations aux métiers ;
- (2) les habilitations nécessaires à l'exercice d'un métier ;
- (3) les formations à caractère transversal ;
- (4) et les formations liées à l'obligation de maintien de l'hygiène et la sécurité sur les lieux de production.

À noter qu'au sein de ces 35 familles de formations, apparaît un libellé « écologie » qui correspond à deux types :

- (1) d'une part, les formations liées au secteur de l'agriculture (« apiculture », « exploitation agricole », « orge », « paysagiste », « vendange ») ;
- (2) d'autre part des formations qui relèvent de mise en conformité avec le développement d'obligations et de réglementations écologiques (formations de type « déchets » ou « pollution »).

Enfin, pour chacune des formations déclarées, son caractère obligatoire ou réglementaire peut être saisi, ceci étant permis par une recodification des données<sup>90</sup>.

<sup>89</sup> Béraud, D. (2020). *Codification des intitulés de formation et parcours des salariés stables*. Marseille : Céreq, coll. « Céreq Études » (n° 31). Béraud, D. (2019). Dis-moi quel poste tu occupes, je te dirai quelle formation tu suis. Céreq *Bref*, 384. <https://www.cereq.fr/dis-moi-quel-poste-tu-occupes-je-te-dirai-quelle-formation-tu-suis>

<sup>90</sup> Béraud, D. (2018). *Les formations obligatoires : bénéficiaires, mode d'organisation, place dans l'entreprise*. Marseille : Céreq, coll. « Céreq Études » (n° 16).

<b>1<sup>ère</sup> nomenclature : Les spécialités de formation</b>	Hygiène et sécurité et autres formations réglementaires	acquisition ou perfectionnement en lecture, écriture, calcul	formation spécifique à un métier	autre spécialité	
<b>2<sup>e</sup> nomenclature : Le répertoire de formation</b>	<b>domaine de formation</b>	Formation métier	Formation transversales	Formations entre métiers et habilitations	Formations à la sécurité des postes de travail
	<b>famille de formation</b>	Banque, techniques de vente, métiers de l'industrie et du bâtiment, comptabilité, droit, immobilier-assurance, RH, santé, métiers de la sécurité...	Communication, langues, logiciels, management, normes, process, qualité...	CACES-permis, habilitations électriques, écologie...	SST, hygiène alimentaire, hygiène et sécurité, sécurité des postes de travail, sécurité incendie

Tableau 1 • Répartition des formations par spécialité et la part de FNE

	<b>Ensemble des formations</b>	<b>Part de FNE (%)</b>
Hygiène et sécurité et autres formations réglementaires	25	29
Acquisition ou perfectionnement calcul lecture écriture	5	NS
Formation spécifique à un métier	44	14
Autre	26	5
<b>Ensemble</b>	<b>100</b>	<b>16</b>

Lecture : 25 % des formations à visée professionnelle suivies sont de type hygiène et sécurité ou autres formations réglementaires, parmi cette spécialité de formation, 29 % vise à la prise en compte de norme environnementale.

Champs : Ensemble des formations suivies sur l'année précédant l'interrogation.

Source : DEFIS vague 5 – interrogation de septembre à décembre 2019.

Tableau 2 • Répartition des formations par famille et domaine et part de FNE

DOMAINE DE FORMATION	FAMILLE DE FORMATION	Ensemble des formations (%)	Part de FNE
FORMATIONS AUX METIERS	BANQUE	4	3
	TECHNIQUES DE VENTE	3	1
	COMPTABILITE	3	17*
	DROIT	2	5
	IMMO ASS	2	3
	NUMERIQUE	6	11
	METIERS DE L'INDUSTRIE ET DU BATIMENT	6	22
	MS	4	7
	RH	3	7
	SANTE	3	8
	SANTE PARAMEDICAL	3	41*
	METIERS DE LA SECURITE	0,5	3
FORMATIONS A CARACTERE TRANSVERSAL	COMMUNICATION	1	6
	DEV PER	1	16
	GENERAL	3	0
	LANGUE	5	1
	LOGICIEL	4	1
	MANAGEMENT	6	6
	NORME	0,2	29
	PROCESS	2	19
	QUALITE	0,6	29
ENTRE METIER ET HABILITATION	CACES PERMIS	4	38
	ECOLOGIE	1	62
	HABILITATION ELECTRIQUE	4	22
	AUTRE HABILITATION	2	41
FORMATION HYGIENE ET SECURITE	H&S	5	25
	HACCP	0,5	51
	HYGIENE	0,6	66
	SECUR INC	3	32
	SECURITE PDTRAVAIL	3	12
	SST	3	15
AUTRES FORMATIONS		12	
<b>Ensemble</b>		<b>100</b>	<b>16</b>

Lecture : 38 % CACES et permis visent à la prise en compte de normes environnementales.

\* les pourcentages masquent ici des effectifs très petits, ne peuvent être considérés comme significatifs.

Champs : ensemble des formations suivies sur l'année précédant l'interrogation.

Source : DEFIS vague 5 – interrogation de septembre à décembre 2019.

**Tableau 3 • Part de formation obligatoires parmi l'ensemble des formations et des seules FNE**

	Parmi...	
	L'ensemble des formations	Les FNE
Part de formations obligatoires ou réglementaires	34	59

Lecture : 34 % des formations à visée professionnelle suivies sont de obligatoires ou réglementaires, 59 % FNE sont obligatoires ou réglementaires.

Champs : ensemble des formations suivies sur l'année précédant l'interrogation.

Source : DEFIS Vague 5 – interrogation de septembre à décembre 2019.

**Tableau 4 • Évaluation et certificats acquis à l'issue des FNE et de l'ensemble des formations**

	FNE	Ensemble des formations
Évaluation à l'issue de la formation	67	50
Une habilitation, un permis nécessaire à l'exercice d'un métier (par exemple le CACES ou une habilitation électrique)	26	14
Un CQP, un CQPI, ou autre certification de branche professionnelle	3	3
Un diplôme ou un titre	14	8
Une autre certification	11	13
Aucun diplôme, titre ou certification	47	63

Lecture : 67 % des FNE suivies sont évaluées à leur issue.

Champs : ensemble des formations suivies sur l'année précédant l'interrogation.

Source : DEFIS vague 5 – interrogation de septembre à décembre 2019.

**Tableau 5 • Durée médiane des FNE**

En heure	Durée médiane	Quartile inférieur	Quartile supérieur
FNE	17	7	35
<b>Ensemble des formations</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>36</b>

Lecture : Les FNE ont une durée médiane de 17 heures.

Champs : ensemble des formations suivies sur l'année précédant l'interrogation.

Source : DEFIS vague 5 – interrogation de septembre à décembre 2019.

**Tableau 6 • Cadre de réalisation des FNE**

	Ensemble des formations	Formations aux normes environnementales
dans le cadre du travail	85	82
Si non, part de formation réalisée dans le cadre du chômage	6	5

Lecture : 82 % des FNE se sont déroulé dans le cadre du travail et 5 % dans le cadre du chômage.

Champs : ensemble des formations suivies sur l'année précédant l'interrogation.

Source : DEFIS vague 5 – interrogation de septembre à décembre 2019.



**Tableau 7 • Utilité des FNE pour exercer le même métier, un nouveau métier et pour une évolution hiérarchique**

Utile pour...	Ensemble des formations	Formations aux normes environnementales
Exercer le même métier	81	82
Exercer un nouveau métier	50	68
Évoluer hiérarchiquement	32	44

Lecture : 82 % des FNE sont déclarées utiles pour exercer le même métier, 68 % pour exercer un nouveau métier, et 44 % dans le cadre d'une évolution hiérarchique.

Champs : ensemble des formations suivies sur l'année précédant l'interrogation.

Source : DEFIS vague 5 – interrogation de septembre à décembre 2019.

**Tableau 8 • Sexe et niveau de diplôme maximum obtenu des salariés ayant suivi des FNE et ayant suivi toute formation**

	FNE	Ensemble des formations
<b>Sexe</b>		
Homme	69	57
Femme	31	43
<b>Niveau de diplôme</b>		
Aucun diplôme (ou certificat d'études primaires)	5	3
Brevet des collèges, BEPC, brevet élémentaire	4	5
CAP, BEP ou diplôme de ce niveau	45	22
Baccalauréat général ou technologique	7	7
Baccalauréat professionnel ou diplôme de ce niveau	7	12
Bac+2 (DEUG, BTS, DUT)	17	20
Bac+3 (licence générale ou professionnelle)	6	8
Bac+4 (maîtrise, master 1)	3	6
Bac+5 (DESS, DEA, master 2)	3	9
Grande école, école d'ingénieur, doctorat	3	8
<b>Ensemble</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Lecture : 69 % des formations visant à se conformer aux normes environnementales sont suivies par des hommes.

Champs : ensemble des formations suivies sur l'année précédant l'interrogation.

Source : DEFIS vague 5 – interrogation de septembre à décembre 2019.

**Tableau 9 • Catégorie socioprofessionnelle des salariés ayant suivi des FNE ou toute formation**

	Ensemble des formations	FNE
Manœuvre ou ouvrier spécialisé	6	11
Ouvrier qualifié ou hautement qualifié, technicien d'atelier	16	28
Agent de maîtrise	10	15
Directeur général ou adjoint direct ou directeur	2	2
Technicien, dessinateur, VRP	9	8
Instituteur, assistante sociale, infirmière et autres personnels de catégorie B de la fonction publique	2	1
Ingénieur, cadre	39	21
Professeur et personnel de catégorie A de la fonction publique	1	0
Employé de bureau, de commerce, agent de service, aide-soignante, gardienne d'enfants, personnel de catégorie C ou D de la fonction publique	16	15
<b>Ensemble</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Lecture : 11 % des formations visant à se conformer aux normes environnementales sont suivies par des salariés sur des postes de manœuvres ou ouvriers spécialisés.

Champs : ensemble des formations suivies sur l'année précédant l'interrogation par les salariés ayant connu au moins une période d'emploi.

Source : DEFIS vague 5 – interrogation de septembre à décembre 2019.

**Tableau 10 • Fonction principale des salariés ayant suivi des FNE ou toute formation**

	Ensemble formations	Formations aux normes environnementales
Production, chantier, exploitation	24	32
Installation, réparation, maintenance	11	16
Gardiennage, nettoyage, entretien ménager	2	5
Manutention, magasinage, logistique	6	10
Secrétariat, saisie, accueil	5	4
Gestion, comptabilité	11	5
Commercial, technico-commercial	18	10
Etudes, recherche et développement, méthodes, santé	22	18
Enseignement, soin aux personnes	1	1
<b>Ensemble</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Lecture : 32 % des formations visant à se conformer aux normes environnementales sont suivies par des salariés sur des fonctions de production, chantier, exploitation.

Champs : ensemble des formations suivies sur l'année précédant l'interrogation par les salariés ayant connu au moins une période d'emploi.

Source : DEFIS vague 5 – interrogation de septembre à décembre 2019.

**Tableau 11 • Secteur d'activité et taille des entreprises parmi l'ensemble des formations et les FNE**

	Ensemble des formations	Formations aux normes environnementales
<b>Secteur d'activité de l'entreprise</b>		
Fabrication d'équipements électriques, électroniques, informatiques ; fabrication de machines	7	8
Fabrication de matériels de transport	4	4
Fabrication d'autres produits industriels	14	16
Fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac – Cokéfaction et raffinage	6	11
Industries extractives, énergie, eau, gestion des déchets et dépollution	2	3
Construction	7	10
Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	17	18
Transports et entreposage	5	10
Hébergement et restauration	3	3
Information et communication	6	3
Activités financières et d'assurance	8	1
Activités immobilières	2	1
Activités scientifiques et techniques ; services administratifs et de soutien	14	10
Administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale	4	4
Autres activités de services	1	0
<b>Ensemble</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Taille de l'entreprise</b>		
Moins de 10 salariés	3	3
10 à 49 salariés	19	18
50 à 249 salariés	20	19
250 à 499 salariés	9	12
500 salariés et plus	50	47
<b>Ensemble</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Lecture : 7 % de l'ensemble des formations sont réalisées dans les entreprises du secteur de la fabrication d'équipements électriques, électroniques, informatiques ; fabrication de machines.

Champs : ensemble des formations suivies sur l'année précédant l'interrogation par les salariés ayant connu au moins une période d'emploi.

Source : DEFIS vague 5 – interrogation de septembre à décembre 2019.

## ANNEXES de la section 3

### Guide d'Enquête de terrain et protocoles d'observation

Par « guide d'enquête », nous entendons l'ensemble des outils méthodologiques utiles à la démarche monographique telle que définie en introduction : grilles d'entretiens avec les acteurs de branche (cf. seconde entrée analytique, p. 1), les responsables d'entreprises et les salariés (cf. seconde et troisième entrées analytiques, p. 1) ; trame d'observation des situations de travail (cf. troisième entrée analytique, p. 1).

#### 1. Grilles d'entretiens, niveau branches

##### Entretiens avec les acteurs institutionnels au niveau national :

Compte tenu de l'importance du cadre institutionnel et des outils qu'il met à disposition des branches professionnelles, il était nécessaire, en amont de l'interrogation des branches professionnelles elles-mêmes, de réaliser des entretiens auprès des acteurs institutionnels. Il s'agit dans un premier temps de dresser, à grands traits, un portrait général de la façon dont la mission d'appui au développement des emplois et des compétences (MADEC) de la DGEFP, au sein du ministère du Travail, porte cette question de la transition écologique. Puis, plus spécifiquement sur les trois secteurs investigués dans le projet, l'objectif est de construire une connaissance précise des EDEC en cours, de leur mode d'élaboration, du portage politique reçu, de leur mode de fonctionnement, de leur structuration (CEP/axes/fiches actions...), de leur état d'avancement et pour les plus avancés des *outputs* voire des évaluations et bilans réalisés. Ces entretiens ont été effectués auprès des chargé-es de mission en charge de chacun de nos secteurs et de la personne en charge de la transition écologique d'un point de vue transversal.

D'un point de vue plus analytique, il s'agit d'investiguer les modalités de production des connaissances sur les besoins en compétences liés à la transition écologique.

- Comment sont produits ces savoirs ?
- Quels référentiels et instruments sont mobilisés ?
- Quelle représentation des enjeux de la transition écologique portent-ils ?
- Avec quelle conséquence en matière de formation ?

##### Entretiens avec les acteurs institutionnels au niveau régional :

Sachant qu'il existe des contractualisations entre l'État et les branches professionnelles au niveau régional, nous avons réalisé un état des lieux de ces contractualisations dans les deux régions d'investigation du projet, à savoir Auvergne-Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur, notamment pour mesurer d'éventuelles spécificités régionales autour de la prise en compte de la transition écologique. Cet état des lieux a été réalisé grâce à des entretiens auprès des chargé-es de mission des DREETS, services déconcentrés du ministère du Travail, qui ont abordé les mêmes points que ceux évoqués ci-dessus pour les entretiens au sein de la MADEC.

##### Entretiens avec les acteurs de branche, représentants politiques et techniciens :

Des entretiens ont été menés avec les partenaires sociaux de branche à savoir les membres des CPNEFP, représentant à la fois les fédérations professionnelles et les syndicats de salariés. Au-delà de la présentation de l'organisation et de la structuration des fédérations professionnelles, des articulations entre les niveaux nationaux et régionaux, nos interrogations ont porté sur la façon dont la question de la transition écologique est traitée (ou non) au sein de la branche. Il s'agit de les interroger sur la façon dont leurs organisations, leurs adhérents évoquent la transition écologique, sont ou non en demande d'appui de la part de la branche professionnelle, notamment via des travaux d'études dans le cadre des EDEC signés avec le ministère du

Travail. Dans le cas où de telles contractualisations existent, nous avons posé des questions sur l'origine de ces contrats et leur élaboration, l'implication de la branche dans la réalisation, leurs attentes et les usages des résultats à leur niveau.

Des entretiens ont également été menés avec les opérateurs de compétences (OPCO) et les observatoires de branches (OPMQ) des secteurs concernés en tant qu'opérateurs et pilotes des contractualisations notamment sur toute la réalisation des études prospectives. L'objet de ces entretiens, auprès de techniciens dont les missions sont de mettre en œuvre les demandes des représentants politiques des branches interrogés par ailleurs, est à la fois de mieux comprendre les perceptions et représentations des enjeux de la transition écologique que leur renvoient les branches, qu'ils peuvent élaborer à leur propre niveau, de savoir précisément de quelle manière les acteurs politiques posent les questions que ces opérateurs devront traduire ensuite techniquement par des projets d'études menées en propre ou dans le cadre des contractualisations avec l'État via les EDEC. Il s'agit de mesurer le degré de maturité des acteurs à travers leur point de vue et la place réelle que prend la transition écologique dans les débats et programmes des observatoires. Enfin, il s'agit d'évoquer avec eux de façon détaillée le déroulé des EDEC existants, les travaux d'études menés, leurs méthodologies, leurs résultats notamment en matière d'impacts sur les métiers et les compétences, leur appropriation et leur traduction potentielle dans des outils à destination des branches et de leurs adhérents : modules de sensibilisation, offre de formation, offre de service (diagnostic, conseil...).

## 2. Grilles d'entretiens, niveau entreprises

Les trames sont conçues en partant de l'idée que l'équipe a préalablement choisi les métiers à étudier et donc les types de profil de salariés à interviewer dans chacun des secteurs d'activité investigués. Elles sont construites en s'inspirant de la méthode ETED, en y intégrant tout un volet de questions portant sur les représentations des acteurs, et en ayant à l'esprit les autres démarches d'enquête à mettre en œuvre, notamment les observations amenées à suivre les entretiens en entreprise.

## 3. Entretien avec l'encadrement intermédiaire

L'entretien a pour objectif d'appréhender l'environnement professionnel de la personne qui sera ensuite interviewée. Il porte entre autres essentiellement sur le champ d'activités, les missions du service, le contexte local et les évolutions récentes, en cours ou annoncées. Une grande partie de l'entretien porte-également sur la direction et les formes prises par l'écologisation dans l'entreprise en général et dans le service où évolue le salarié à interviewer et à observer ensuite en particulier. De fait, cet entretien a notamment vocation à préparer la suite des investigations.

Ici, on se situe au niveau de la « sphère professionnelle » sur laquelle le « n+1 » exerce son autorité et sa responsabilité : entreprise, division, service, unité, atelier... Dans le guide d'entretien, on utilisera par commodité la notion d'entreprise pour qualifier tout type de sphère professionnelle considéré.

- Présentation générale de l'entreprise ou du service.
- Impacts de la transition écologique.
- Conclusion.

Que représentent pour vous en définitive tous ces changements, toutes ces évolutions en lien avec les enjeux écologiques ? Sont-ils avant tout une nouvelle source de satisfaction et de développement professionnel pour le salarié à interviewer, donnant notamment plus de sens à son travail ? Ou bien une nouvelle source de contraintes, contribuant par exemple à intensifier son travail ou à réduire ses marges de manœuvre ?

Y a-t-il des différences de regards, des débats, des controverses, des conflits au sujet des enjeux écologiques entre vous et le salarié à interviewer, et plus généralement dans l'entreprise, notamment entre direction et syndicats ?

## 4. Entretien avec les salariés

Il s'agit ici d'un entretien semi-directif centré ou guidé en priorité sur le travail réel, le sens, la portée de son écologisation/verdissement et les représentations du salarié interviewé à leur endroit.

Obtenues au préalable, les données de cadrage – notamment l'entretien auprès du supérieur hiérarchique n+1 – permettent à l'enquêteur de connaître les missions du service où travaille le salarié, la composition et le fonctionnement du collectif de travail, les spécificités, le sens stratégique et pratique donné par l'entreprise au « verdissement » et à l'écologisation...

Thèmes de l'entretien :

- Entrée en matière.
- Vue d'ensemble sur le travail du salarié et ses évolutions.
- Identification et examen des activités impactées par la transition écologique.
- Perception globale des changements engendrés sur le travail.
- Appréciation de l'impact des réglementations et des normes.
- Évolution du management et des modalités de valorisation.
- Adaptation aux changements liés à la transition écologique et impact sur le parcours professionnel.
- Conclusion.

## Observer des salariés en situation de travail et dialoguer avec eux : protocole pour identifier des process d'action<sup>91</sup>

L'objectif ici est de prendre pleinement la mesure des transformations réelles du travail dans des métiers affectés par la transition écologique. Il s'agit notamment de renseigner la manière dont les visées environnementales s'inscrivent dans les pratiques professionnelles effectives.

De quel ordre sont ces transformations et comment elles se manifestent dans les activités de travail liées aux métiers étudiés ? Quelles en sont les implications concrètes pour les travailleurs ? Quels écarts peut-on noter entre « travail prescrit » et « travail réel » ? Comment ces travailleurs s'approprient-ils les changements liés au verdissement ? Repère-t-on un « attrait » pour de nouveaux modes opératoires, notamment en raison d'une revalorisation des savoirs ou d'une nouvelle hiérarchie des valeurs accordées à tels ou tels gestes de métiers, ou bien relève-t-on des formes « d'opposition », de remise en question des prescriptions, de perte de sens, qui seraient liées à certaines transformations du travail en cours ? Par ailleurs, ces transformations modifient-elles les pratiques de transmission et d'acquisition des savoirs issus de l'expérience ?

Dans ce contexte, une analyse fine de l'activité liée aux métiers ainsi en mutation s'impose, car les entreprises et les associations où s'exercent ces métiers manquent de visibilité sur la manière de la traduire en « compétences » et de permettre la construction de ces dernières. Pareille analyse se justifie d'autant plus que les métiers qui nous intéressent ici, et appartenant à différents secteurs (BTP, commerce, économie sociale et solidaire), sont exercés en majeure partie par des publics peu qualifiés. L'activité en question est en effet susceptible de représenter un levier essentiel pour favoriser la formation et le développement professionnel de ces publics.

---

<sup>91</sup> Samira MAHLAOU.

Dans ce chantier, on parlera de « process d'action » plutôt que de « compétences ». Par « process d'action », il faut précisément entendre tout ce que les salariés font en situation de travail, dans une perspective élargie. Il s'agit pour ainsi dire de l'« activité » qu'ils déploient alors, appréhendée sous ses différentes dimensions. Le choix de cette entrée par « process d'action » va nous permettre d'avoir une vision plus large et *a priori* moins évaluative que celle de la notion de « compétences ». Il apparaît en effet vain de chercher à définir d'emblée le contenu des compétences, car elles sont toujours complexes et labiles en situation, en particulier dans le contexte de fortes transformations supposées du travail comme celles induites aujourd'hui par la transition écologique.

Les compétences sont le plus souvent définies comme des attributions sociales effectuées par des organisations et/ou des groupes professionnels (quand ils sont en capacité de le faire, ce qui risque de ne pas être le cas en ce qui concerne les emplois peu ou non qualifiés visés par notre projet de recherche) qui jugent de l'efficacité de telle ou telle façon de faire, telle ou telle opération finalement réalisée, dans le but d'une évaluation. Par extension, l'évaluation peut même concerner la personne elle-même. La compétence est donc produite par l'acte social d'évaluation, elle n'est pas une qualité intrinsèque du sujet.

Le parti pris ici est donc de s'en tenir à ce que font concrètement les individus et/ou les équipes de travail (prise en compte de la dimension collective, sans doute importante à considérer pour les emplois étudiés), à l'activité qu'ils développent pour tenter de réaliser leur travail, et donc aux procès ou processus d'action qu'ils construisent. Dans cette optique, et dans le cadre de la méthodologie d'analyse qualitative globale conçue, il s'agit de construire une « grille d'observation » de situations de travail prenant la forme d'un « protocole » exposé dans ses différentes dimensions à la suite, et constituant une sorte de base minimum commune à assurer, et donc à négocier auprès de nos interlocuteurs en mesure de nous faire accéder à des terrains d'enquête et d'organiser notre intervention.

Ce protocole formule des orientations émanant de l'équipe d'enquêteurs-observateurs, à proposer à ces interlocuteurs en entreprise. Ses conditions d'application effective dépendront bien évidemment des possibilités offertes *in fine* par les entreprises sollicitées. Il précise une manière particulière d'entreprendre des observations de situations de travail pour identifier, analyser les process d'action et considérer comment ils sont en train de se transformer, qui s'appuie sur une présence à assurer auprès de salariés, voire sur un suivi de leur action, complétés par un dialogue noué avec eux pendant ou à l'issue de cette action. Il préconise et conceptualise ainsi la réalisation d'« observations dialoguantes ».

Ces observations sont directement reliées au volet concernant les entretiens avec les salariés et les autres acteurs de l'entreprise effectués en amont. En effet, le repérage des process d'action à étudier, des dynamiques d'apprentissage/développement/transmission qui les entourent, et, plus généralement, la compréhension de ce que représente la « transition écologique » dans le milieu de travail appréhendé doivent commencer dès les entretiens, les observations dialoguantes visant justement à les prolonger et à ne pas rigidifier une réalité que l'on devine probablement très mouvante.

La pratique de ces observations permettra d'approcher pour ainsi dire l'« activité » déployée par les salariés pour réaliser *in fine* leur travail (ou une partie de celui-ci, à l'instant t), et donc les différents « process d'action » qu'ils mobilisent à cette fin. Soit autant d'aspects et de dimensions liés au « réel du travail » que les salariés n'abordent pas ou ne traitent pas aisément et complètement lors d'entretiens, ceux-ci en restant le plus souvent au stade des « tâches » ou du « prescrit », même s'il peut y être question des tâches effectives et de tout ce qui relève de l'auto-prescrit.

Le protocole présenté ci-après s'accompagne à la suite d'une « fiche-outil » destiné à résumer la manière préconisée de s'y prendre pour conduire les « observations dialoguantes », ainsi que d'un schéma représentant les différentes phases relatives à cette conduite et la façon dont elles sont reliées en amont aux entretiens semi-directifs qui les précèdent.

## 1. Qui sont les salariés à observer et avec lesquels dialoguer dans leur milieu de travail ?

Les réponses à apporter ici renvoient de fait aux choix à réaliser en amont pour prévoir les enquêtes de terrain et les entretiens semi-directifs préalables :

- les salariés exercent des métiers qui appartiennent à la sphère des emplois peu qualifiés : c'est une façon de s'inscrire dans la perspective du Plan d'Investissement dans les Compétences. Le nombre de métiers étudiés est laissé à la discrétion de chaque binôme d'enquêteurs par secteur, selon leur appréciation de l'écologisation à observer et à analyser. Mais se limiter à deux métiers par secteur semble a priori raisonnable au regard de l'ambition exploratoire de l'étude. Ces métiers sont à choisir selon l'impact de la « transition écologique » ou de l'écologisation générée a priori sur leurs contenus et contours, ou dans la mesure où ils font actuellement l'objet de politiques ciblées en la matière ;
- les salariés évoluent au sein de six entreprises ou organisations : nous aurons donc deux entreprises/structures par secteur, au sein desquels les métiers retenus sont, de fait, exercés. Pour les choisir, on s'efforcera d'opter pour différents types statutaires, de structures juridiques ou de gouvernance, selon le contexte sectoriel appréhendé (privé, associations, coopératives...) ;
- au mieux 5 salariés par métier, et donc 10 salariés par secteur et 30 salariés en tout (à moduler possiblement selon les terrains et l'appréciation des binômes d'enquêteur) seront concernés : ce sont les salariés qui auront été rencontrés auparavant en entretien semi-directif, 15 jours au plus avant les observations dialoguantes. Il convient en effet que ces dernières soient effectuées le plus vite possible après les entretiens, mais il importe aussi de prévoir un temps de préparation pour permettre l'analyse de ces entretiens (ainsi que les entretiens de cadrage réalisés avec les encadrants) et faire en sorte qu'ils servent effectivement de points d'appui aux observations dialoguantes (cf. *infra*). Les salariés auront été choisis de par leur diversité en termes de profils. Le critère d'« ancienneté » vis-à-vis de l'instauration de tâches ou de modes opératoires « verdissants » apparaît notamment tout à fait intéressant dans le cadre de notre étude et de sa problématique. De même, il semble opportun de retenir par métier au moins deux personnes récemment recrutées, afin de se donner la possibilité de considérer comment s'opèrent les modes d'apprentissage des métiers et de transmission en contexte d'écologisation.

## 2. Comment organiser les observations dialoguantes au sein des milieux de travail ?

L'analyse approfondie des entretiens réalisés en amont correspond à un préalable indispensable. Il est à rappeler que nous visons au minimum la pratique d'observations dialoguantes en « mode light ». Nous n'avons pas l'intention dans le cadre de l'étude de réaliser des immersions prolongées au sein des milieux de travail. Bien entendu, chaque enquêteur, dans une optique extensive, pourra faire plus, s'il le souhaite et s'il en a l'occasion.

On l'a dit : chaque observation dialoguante impliquera un salarié rencontré au préalable en entretien. L'observation en tant que telle durera une demi-journée ou une journée par salarié. Cela représentera ainsi cinq journées au plus par métier étudié, dix journées au plus par secteur, trente journées au plus tous secteurs confondus.

Le dialogue (ou « entretien ethnographique ») qui s'en suivra se tiendra très peu de temps après (à la suite, le lendemain ou le surlendemain de l'observation), et ce pour éviter les phénomènes d'oublis, les meilleurs ennemis des observations. On peut estimer la durée de cet entretien à 2 heures au plus (10 heures de dialogue par métier étudié par conséquent, 20 heures par secteur, 60 heures au niveau des trois secteurs).

Bien sûr, l'observation dialoguante pourra commencer en situation, pendant l'observation, de façon spontanée, et cela en fonction de l'activité et des moments professionnels. Mais il apparaît hautement souhaitable de procéder à des entretiens ethnographiques à l'issue des observations. Ces entretiens permettront d'approfondir les échanges, de donner aux salariés l'occasion de revivre, d'explicitier, de repenser



et de « refaire » pour ainsi dire leur activité. Ils permettront aussi aux enquêteurs-observateurs de communiquer à ces salariés leur éprouvé et leur ressenti (cf. *infra*). De fait, ces entretiens ethnographiques seront tributaires des conditions qu'acceptent nos interlocuteurs pour l'accès au terrain. Si dans une entreprise, la direction ou la hiérarchie ne nous accorde pas la mise à disposition de salariés pour, tout à la fois, des entretiens semi-directifs, des journées ou des demi-journées d'observation en situation et des entretiens ethnographiques, il faudra sans doute renoncer à ces derniers, en s'efforçant d'amplifier la part de « dialogue » en cours d'observations.

Plus généralement, il importera de négocier et d'organiser avec soin les observations dialoguantes avec la hiérarchie des entreprises enquêtées, avec les collectifs de travail au sein desquels sont affectés les salariés concernés et avec ces derniers. On est dans le cas de figure d'observations directes, simples et non participantes. Elles doivent donc s'opérer au cours de moments clairement prévus et organisés.

### 3. Qu'est-ce qui est à observer et à mettre en dialogue au sein des milieux de travail ?

Les objectifs poursuivis par les observations dialoguantes sont les suivants :

- mieux appréhender la manière dont les visées environnementales s'inscrivent (de plus en plus) dans les pratiques professionnelles effectives ;
- mieux capter comment les travailleurs s'approprient les changements induits.

Dans cette perspective, et comme déjà indiqué, il s'agit d'observer et de mettre en dialogue les process d'action « écologisés » ou en voie d'écologisation.

Au moins trois fenêtres d'observation et de sujets de dialogue sont dès lors à envisager à propos des process d'action :

- leur composante opératoire, c'est-à-dire les différentes opérations réellement effectuées ;
- leur composante cognitive : les connaissances et les capacités mobilisées en situation, mais aussi le sens et les significations données aux situations ;
- leur composante affective : l'image de soi en situation, le plaisir ou la souffrance ressentie, l'engagement manifesté.

Plus précisément, les observations dialoguantes ont pour but de contribuer à apporter des éléments de réponse à ces interrogations : quels process d'action les salariés mobilisent-ils pour réaliser les tâches concernées par l'écologisation ? Quelle « activité » déploient-ils ainsi ? Quels sont les process d'action qu'ils en viennent à considérer comme pertinents et efficaces dans leur quotidien, c'est-à-dire ceux qui sont dotés de sens et étant de qualité de leur point de vue ? Quels sont ceux qu'ils sont en train de rechercher et d'expérimenter ? Comment ces process d'action entrent-ils en résonance avec les autres process d'action ? Une cohérence d'ensemble ou bien des contradictions ou des tensions se manifestent-elles ?

Concernant toujours ces process d'action, observe-t-on des pratiques « transgressives » par rapport à ce que demande la hiérarchie ou la réglementation, mais qui sont tout de même adoptées par le salarié ou le collectif de travail ? Au nom de quoi (ce qui fait sens, ce qui est légitime du point de vue de l'efficacité ou du respect de l'environnement, etc.) ces transgressions sont-elles à l'œuvre ? Quelles sont les pratiques émergentes ou novatrices que le salarié identifie, et qu'il est éventuellement capable de nommer ? Quelles sont celles qui apparaissent en germe, c'est-à-dire de plus en plus partagées entre pairs ? Par ailleurs, y a-t-il des échanges, voire une capitalisation collective, entre professionnels et/ou avec leur hiérarchie sur les pratiques « écologiques » ou « écologisées » et leur bien-fondé ? Sous quelle forme se tiennent ces échanges ? Via des réunions formelles ? De quelle durée et avec quelle fréquence ? Ou *via* des échanges informels sur les lieux du travail ou sur le temps de pause ou autre ?

Au moment du dialogue noué avec le salarié, on pourra aussi revenir sur ce qu'il entend mettre plus particulièrement en reconnaissance dans son environnement organisationnel en termes de process d'action.

Le questionnement portera encore sur la manière dont les travailleurs se transmettent et/ou acquièrent les process d'action en jeu, pour partie totalement « nouveaux » ou inédits, pour partie recomposés ou reconfigurés à partir des façons de faire préexistantes. Comment les process d'action liés à l'écologisation s'inventent-ils, ou, et ce sera le plus souvent le cas, se réinventent-ils ? De fait, les éléments portant sur les modalités de formation, d'apprentissage et de transmission, abordées lors des entretiens en amont, pourront être remobilisées par l'observateur-enquêteur si ces thématiques apparaissent à l'ordre du jour au moment de l'observation : par exemple, dans le cas d'une transformation en lien avec la transition écologique qui vient juste d'être mise en place et qui doit faire l'objet d'appropriations par les salariés et les équipes, ou d'un aléa ou évènement concernant peu ou prou cette transition, surgissant pendant l'observation et appelant l'effectuation d'apprentissages individuels et collectifs.

Pour nombre d'entre eux, les process d'action à observer renverront à des tâches ou des séquences de travail déjà identifiées lors des entretiens effectués en amont avec les encadrants et les salariés. S'étant au préalable entretenu avec le salarié, l'observateur-enquêteur ne partira donc pas sur le terrain sans orientations, sans hypothèses. Par le biais de cet entretien, il aura déjà repéré et examiné les tâches du salarié particulièrement impactées *a priori* par la transition écologique. Il pourra par conséquent se montrer tout spécialement attentif à leur réalisation effective et plus largement à tout ce qui les conditionne (techniquement, socialement, matériellement...), puis guider en conséquence l'échange avec le salarié. Il aura ainsi la possibilité de confronter ce que le salarié lui avait dit, ce qu'il en avait au moins compris avec ce qu'il aura pu observer et cru cerner, et donc le faire parler sur l'éventuel décalage entre le discours (recueilli en entretien) et la pratique professionnelle observée. On prendra toutefois garde à ce qu'il ne se sente pas mis en porte-à-faux, évalué par rapport à une norme, en lui précisant que nous sommes là pour saisir son vécu et son travail réel, sans juger, et sans avoir le projet de procéder à une restitution nominative ou à une restitution évaluative faite à la hiérarchie.

Grâce à l'entretien effectué en amont, l'observateur-enquêteur disposera également de quantité d'éléments sur les représentations du salarié, envers ce que signifie la transition écologique pour son travail, ses conditions de travail, ses modes de collaboration en interne ou avec des acteurs externes, l'évolution du management et des pratiques de gestion des ressources humaines, etc. Au cours de l'observation dialoguante pratiquée, ces éléments pourront revenir au moins partiellement et être mis en perspective avec le réel effectivement appréhendé.

Cependant, certains process d'action, certaines séquences de travail, non identifiés au préalable à l'occasion des entretiens, mais s'avérant utiles à étudier au regard de notre projet d'étude, pourront ressortir des observations dialoguantes. Celles-ci ont d'ailleurs vocation à favoriser autant que possible étonnements et surprises, et à donner éventuellement à voir des points non abordés au cours des entretiens préalables. Elles ne seront donc pas guidées uniquement par ces entretiens. Les observateurs-enquêteurs se laisseront le plus possible étonnés par tout ce qu'ils découvriront ou assisteront en situation : identification d'autres tâches possiblement impactées par la transition écologique, participation à des échanges ou des réunions sur le lieu de travail alimentant la construction des expériences, observation d'évènements imprévus...

## 4. Comment observer les salariés dans leur milieu de travail ?

Le principe est de suivre, sinon de devenir « l'ombre » de chaque salarié pendant la demi-journée ou la journée qui est dédiée à son observation en situation de travail. Il s'agira précisément d'être avec lui et de l'accompagner au moment de son travail ou d'une partie de celui-ci.

L'approche privilégiée pour ce projet d'étude sera donc individuelle, et cela au regard de la problématique des « process d'action » mobilisés. Toutefois, en suivant les salariés dans leur activité et les différents processus afférents, on pourra les voir agir avec d'autres, dans des environnements de travail particuliers, dans leur contexte d'action, et donc s'intéresser aussi à la dimension collective du travail et à ses dynamiques. Autrement dit, chaque observation visera un salarié donné, mais scruté et suivi dans son environnement socio-organisationnel où il agit et interagit sur le plan professionnel. À chaque fois, ce seront ainsi des configurations d'activité qui seront observées, convoquant un salarié, un environnement et un process d'action spécifiques. Bien entendu, toutes les configurations en question ne pourront être saisies (ce serait illusoire d'avoir la prétention de tout couvrir).

L'observation de chaque salarié permettra alors une acculturation à son contexte de travail en vivant auprès de lui une ou plusieurs situations professionnelles. Cela reviendra à découvrir de l'intérieur son milieu de travail : bruit, atmosphère, relations informelles aux autres collègues, confrontation directe au travail à faire... Observer consistera à regarder, mais aussi à ressentir. Ce qui est éprouvé en situation d'observation est en effet aussi important que ce qui est vu. Plus généralement, toute observation ethnographique repose sur l'enchaînement de trois savoir-faire fortement imbriqués : percevoir, mémoriser, noter. Ajoutons qu'en situation l'observateur sera aussi observé : il s'agira donc de s'interroger systématiquement sur l'effet de l'expérience d'observation sur la situation et le/les salariés impliqués. Par ailleurs, en « suivant » le salarié, il conviendra de se faire autant que possible « oublier », mais en même temps sans aucunement refuser les échanges et s'empêcher de poser des questions. De fait, le dialogue commencera alors en situation. Le suivi d'un salarié et le dialogue qui s'en suivra impliqueront à chaque fois un seul enquêteur. Une action en binôme à ce stade du travail pourrait être en effet un facteur perturbant pour le salarié.

Il pourra être intéressant d'utiliser un enregistreur pour garder quelques traces de verbatim à retravailler ultérieurement, mais à condition qu'il ne soit pas perçu par le salarié comme gênant. En outre, il ne sera peut-être pas aisé d'utiliser un enregistreur dans les milieux de travail dépourvus de bureaux, qui sont d'ailleurs souvent ceux au sein desquels s'exercent les emplois peu qualifiés.

Il sera également possible d'envisager des observations dites « armées », c'est-à-dire possiblement accompagnées de prises de notes, à condition que cette prise de notes en situation ne gêne pas non plus en aucune manière la personne observée et la pratique même de l'observation (à l'enquêteur de le percevoir). S'il s'avère possible de prendre des notes, il conviendra de s'ajuster à un certain rythme en se calant sur le cours de ce qui se passe pour être le plus discret possible. On pourra, par exemple, prendre des notes quand le salarié sera pris par son activité, beaucoup moins lorsqu'il nous regardera ou se montrera hésitant dans son action.

Dans l'hypothèse d'une prise de notes en situation, il est préférable de noter ce que nous voyons et non ce que nous comprenons de ce que nous voyons (par exemple, les intentions présumées d'un acte professionnel).

On peut envisager deux types de notes :

- des notes d'observations non prédéterminées : la manière de noter est alors très elliptique ;
- des prises de note outillées a minima : au vu de notre démarche (entretiens, puis observations quelque temps après leur analyse), on sera sans doute en mesure d'identifier des tâches ou des séquences de travail à observer précisément, et donc en capacité d'user, au moins en partie et *a posteriori*, d'une grille d'observation.

La grille doit être simple et aisée à remplir. Elle peut se constituer de la manière suivante :

Tâches concernées	Personnes impliquées dans leurs réalisations avec le salarié observé	Outils utilisés	Durée de l'action entreprise	Principales opérations effectuées	Impressions et questions

Autre possibilité s'offrant à l'observateur-enquêteur : utiliser un carnet de bord, bien sûr quand il n'aura pas eu la possibilité de prendre des notes en situation, mais pas seulement. Il reprendra alors ses notes, complètera au plus près de la réalisation des observations (pour éviter le risque d'oublis) ses impressions, consignera avec plus de précision la description des lieux, les comportements observés, les propos entendus, procèdera à ses premières analyses ou interprétations... Les notes prises sur le moment de l'action sont d'ailleurs souvent peu lisibles si elles ne sont pas reprises plus explicitement tout de suite après la période de l'observation. Il s'agit là d'une écriture *a posteriori*, libre, personnelle, qui requiert un réel effort de mémorisation.

Enfin, il sera possible, si les salariés donnent leur accord, de prendre des photos, ainsi que de produire des schémas en situation ou dans le carnet de bord, notamment pour bien cerner les déplacements et les mouvements liés aux process d'action considérés.

## 5. Comment dialoguer avec les salariés dans leur milieu de travail ?

Le dialogue à avoir avec les salariés est au cœur de la méthodologie proposée. Il vise à accéder à la compréhension de l'activité déployée par le salarié pour réaliser les tâches « écologisées » ou en voie d'écologisation. De fait, les observations effectuées en amont représentent le point de départ de ces dialogues, lesquels permettent d'approfondir le travail d'analyse. Elles constituent en quelque sorte une « mémoire » subjective (selon une expression empruntée à Anne Lise Ulmann) qui vise à faire parler le salarié en l'amenant à se remémorer ce qu'il a fait ou tenté de faire pour nous en expliciter les mobiles, les difficultés, les enjeux... Comme cela a été dit, ce dialogue s'effectuera plutôt à l'issue de l'observation, tout de suite après, le lendemain ou le surlendemain, à l'occasion d'un entretien que l'on pourra qualifier d'entretien ethnographique, mais il commencera de fait en situation ou pendant des pauses, au moment des observations.

Les notes prises en situation d'observation ou dans le cadre du carnet du bord pourront préparer les entretiens et d'effectuer un ordonnancement des process d'action à partir de ce qui aura été vu. L'usage d'un enregistreur est de fait souhaitable pendant au moins les entretiens.

Il y a deux objets et deux moments à envisager pour les dialogues à avoir avec les salariés :

- les faire d'abord parler sur leurs intentions et sur le « réel » de leur activité en évitant d'induire des interprétations : on demandera aux salariés pourquoi ils agissent de telle ou telle manière, comment ils procèdent, s'ils font bien ce qu'ils veulent faire ou pas, s'ils ont le sentiment de pouvoir travailler dans de bonnes conditions ou pas, etc. Ils pourront ainsi expliciter les intentions de leur action et les modalités d'exercice des différents process qui la caractérisent, sans que les enquêteurs ne se substituent à eux en leur livrant d'emblée leurs propres interprétations. On demandera aussi aux salariés si les process d'action faisant l'objet des échanges sont encore en train de se transformer et s'ils impliquent ainsi toujours des apprentissages ;
- leur faire part ensuite de notre propre subjectivité, de nos propres ressentis en tant qu'observateurs-enquêteurs, afin qu'ils puissent réagir et dévoiler alors davantage les dimensions qui font désormais leur professionnalité : dans le cours des échanges avec les salariés, les éprouvés des enquêteurs pendant les situations professionnelles pourront donc être évoqués, notamment pour les confronter aux émotions, impressions, ressentis des salariés.

## 6. Comment rendre compte des observations dialoguantes pratiquées au sein des milieux de travail ?

Que faire des observations dialoguantes une fois effectuées ? Que partager entre les binômes et avec les autres membres de l'équipe C-Terre ? Que restituer aux entreprises et aux salariés interviewés/observés ? Bref, quel matériau d'analyse ressortir des observations dialoguantes ? Et comment analyser ce matériau ? Comment en faire part dans un rapport à remettre au commanditaire ?

Pour chacun des salariés, il semble que la production d'une synthèse soit, dans un premier temps, opportune afin de mettre en évidence des expériences singulières. Couplée à l'analyse de son entretien, elle porterait sur les process d'action qu'il met en œuvre au titre de l'écologisation de ses pratiques ou de certaines d'entre elles, ainsi que sur les façons dont ils les inventent ou réinventent (par la formation, la transmission, l'expérience...).

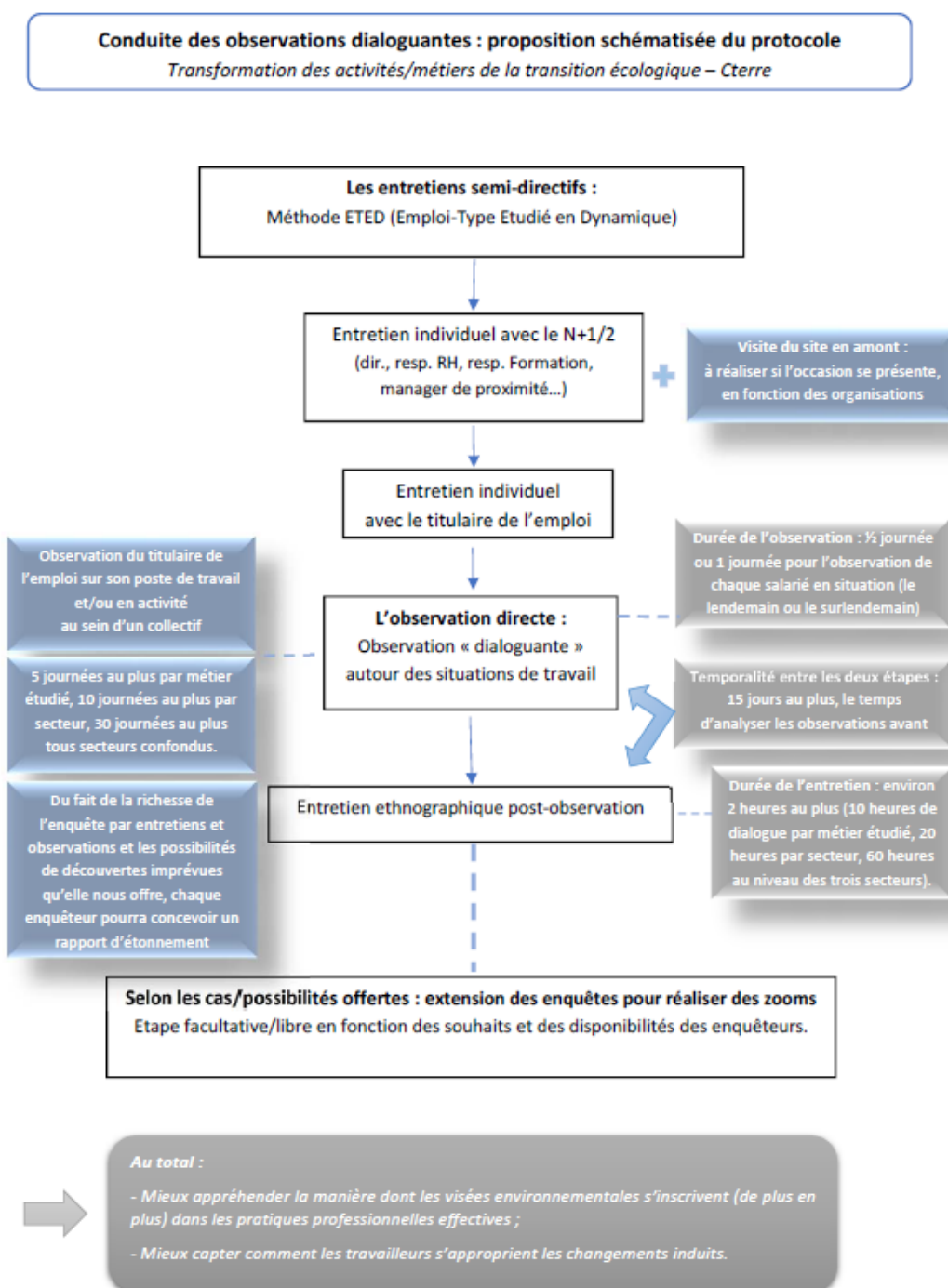
Dans la mesure où la richesse de l'enquête par entretiens et observations se situe avant tout dans le raisonnement inductif et les possibilités de découvertes imprévues qu'elle nous offre, chaque enquêteur pourrait concevoir cette synthèse comme un rapport d'étonnement relatif à ce qui le frappe, de façon ouverte, en réponse aux hypothèses de recherche par exemple. Ceci permettrait de bien garder en tête nos stimuli de

recherche (découvertes empiriques, réflexions méthodologiques, points de théorie) et les éventuelles « pépites » qui ressortiront des terrains.

Mais il apparaît évidemment indispensable de procéder aussi à terme à une analyse plus collective ou plus générique, à l'échelle de chaque métier étudié, afin de monter en généralité et d'avoir une vision plus globale des process d'action liés à la transition écologique et relatifs à tel ou tel métier.

Enfin, autre point indispensable, à arrêter en tout cas avant la conduite des observations dialoguantes : savoir comment informer les salariés sur ce qui sera restitué et sous quelle forme. À ce sujet, on pourra au moins leur indiquer notre intention de produire des synthèses spécifiques, qui pourront d'ailleurs leur être communiquées, ainsi qu'un rapport plus global portant sur leur métier et leur secteur d'activité.

### Schéma récapitulatif des phases liées à la réalisation des enquêtes en entreprise



## Bibliographie

Beaud, S. & Weber, F. (1997). Guide de l'enquête de terrain. Paris : La Découverte.

Dujarier, M.-A. (2016). Apports d'une sociologie de l'activité pour comprendre le travail. Dans Dujarier, M.-A., Gaudart C., Gillet A. & Lenel, P. (dir.) *L'activité en théories. Regards croisés sur le travail* (p. 97-130). Toulouse : Octarès.

Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels. (2013). Supplément HS. *Le shadowing et autres pratiques de l'ethnographie organisationnelle*.

Ulmann, A-L. Observer une situation professionnelle. Fiche Céreq projet tutorat non publiée et non datée.

Wittorski, R. (2007). *Professionnalisation et développement professionnel*. Paris : L'Harmattan.

Wittorski, R. (2018). *La professionnalisation en formation*. Mont Saint Aignan : Presse universitaire de Rouen et du Havre.

## Autres références en ligne pour en savoir plus

Baribeau, C. (2004). Le journal de bord du chercheur. Dans les actes du colloque L'instrumentation dans la collecte des données. *Recherches Qualitatives, Hors-Série numéro 2*, UQTR, 26 novembre 2004.  
[http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors\\_serie/hors\\_serie\\_v2/CBaribeau%20HS2-issn.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v2/CBaribeau%20HS2-issn.pdf)

Observation directe et enquête de terrain : un lexique  
<https://annerevillard.files.wordpress.com/2018/08/lexique.pdf>

Fiche pratique : à quoi sert un journal de terrain ? <https://annerevillard.com/observation-directe-et-enquete-de-terrain/fiche-pratique-a-quoi-sert-un-journal-de-terrain>

## Annexes relatives à la monographie UrbaLait

### Annexe 1 • Profils des enquêtés et témoignages d'apprenants en CFA

	Sexe	Âge	Reconversion pro	Formations	Fonction	Ancienneté dans l'entreprise	Ancienneté dans la fonction	Autres expériences et durée
Marlène	F	35-40	Oui	Bac S Classe préparatoire aux écoles de commerce – ESC CQP vendeur-conseil en crèmerie fromagerie	Gérante (Présidente) Vendeuse Productrice	2	-	Acheteuse textile
Aurélié	F	40-45	Oui	Bac Économie Licence d'économie Master 2 droit et sciences politiques (communication publique et politique) CQP vendeur-conseil en crèmerie fromagerie	Gérante (Directrice générale) Vendeuse Productrice	2	-	Collaboratrice d'élu Mairie et Assemblée nationale puis directrice de cabinet 9 ans
Charlène	F	25-30	Non	Bac Transformation des produits alimentaires spécialisé en produits laitiers CQP vendeur-conseil en crèmerie fromagerie	Vendeuse Productrice	2	10	-
Flore	F	30-35	Oui	Stylisme-modélisme (3 ans)	Vendeuse Productrice	2	-	Styliste 7 ans et 8 mois dans le textile
Amélia	F	20-25	Non	AgroParisTech 1 <sup>ère</sup> année	Stagiaire	1 mois	1 mois	-

NB : En complément, et à titre informatif, des témoignages ont été recueillis auprès d'un collectif de 30 apprenants en CFA afin d'identifier les choix et motivations qui les ont amenés à suivre la formation de vendeur-conseil en crèmerie fromagerie, en articulation avec leurs parcours de vie et parcours professionnels.

### Quelques témoignages d'apprenants préparant le CQP vendeur-conseil en crèmerie-fromagerie au sein d'un CFA

Un entretien collectif a été réalisé auprès d'une promotion composée de 30 apprenants\* Les quelques témoignages présentés ici illustrent les motifs qui les ont amenés à s'orienter vers le métier/la formation de vendeur-conseil en crèmerie-fromagerie ainsi que leurs aspirations : en ressort un rapport direct à l'environnement qui se vit à titre individuel et collectif ; des dimensions ayant trait au sens du travail, au projet de vie, à la politique/orientation vers laquelle on souhaite aller en termes de projet professionnel ou de types de produits à vendre, la relation avec les clients, voire même la question délicate du gaspillage/emballages...

\* Formation en alternance composée de personnes en contrat de professionnalisation, en CDI et travaillant dans le secteur, en projet de transition professionnelle, en reconversion suite à un plan de sauvegarde de l'emploi ou en contrat de sécurisation de parcours professionnel.

#### 1. Devenir vendeur de fromages pour coller à des valeurs de consommation heureuse et écologiques

<p><b>Alain :</b></p>	<p>« Je travaille depuis 13 ans dans la téléphonie, les premières années c'était meilleur parce que les gens étaient heureux d'acheter le Téléphone X3 ou X4, et j'avais cette relation humaine de consommation de gens heureux. Au fil des 5 années c'est-à-dire quand c'est arrivé vers les X10 ou X11 et surtout là les 2 dernières années, c'est l'une des raisons ce n'est pas la principale, les gens n'étaient plus contents de l'acheter, ils le faisaient parce qu'ils étaient un peu obligés parce le i-Cloud, parce que plein de raisons différentes, ils trouvent ça cher, ils l'achètent quand même. Donc mes relations humaines en tant que commerçant par rapport à où j'étais il n'y avait plus ce rapport au bonheur et aux gens heureux. Dans le fromage j'ai retrouvé ça et aujourd'hui c'est ce que je suis en train de vivre dans mes petits 2 mois en fromagerie, les gens sont super heureux de rentrer et d'acheter du fromage. Donc cet achat en fait, cette idée de consommation que vous demandiez tout à l'heure, je n'ai aucun état d'âme sur le fait de faire du shopping ou de consommer, mais quand on est en accord avec soi-même. C'est-à-dire que si j'achète un sac à main qui coûte tant je me fais plaisir, si j'achète un Téléphone X je me fais plaisir, si j'achète du fromage je me fais plaisir. Et j'ai l'impression que dans le fromage il n'y aura jamais ce truc du genre, à part quand "c'est pour mon mari" ou "pour quelqu'un je n'aime pas le chèvre" des choses comme ça, ils sont tous contents, ils sont heureux. Et c'est ce truc-là que j'ai voulu retrouver etc. [...]. J'appellerais ça l'achat plaisir, l'achat bonheur, ce qui fait qu'au quotidien il y a un rapport agréable et que la journée passe très vite et très bien. Mes 2 dernières années, je le répète, même le X14, les gens sont... et du coup je suis d'accord avec eux en plus, c'est ça le pire c'est que j'adore ma boîte de base et j'ai plein de choses à dire de jolies, mais ils n'étaient pas contents d'acheter le X14 qui a très peu de choses et ça a augmenté, et les Américains payent moins cher que les Français, on le paye 200 € de plus un Téléphone X sans raison valable [...]. Donc en fait depuis 2 ans ce n'était que des trucs où mes journées ce n'était pas facile. »</p>
<p><b>Jean :</b></p>	<p>« J'ai travaillé 8 ans dans l'automobile et je me posais des questions sur ce que je voulais faire pour gagner ma vie. Il y a eu un déclic, ça ne s'est pas passé comme ça du jour au lendemain mais au bout d'un moment dans ma tête je me disais mon taf consiste à faire en sorte que chaque mois on immatricule de plus en plus de véhicules neufs à la route. Et là, on est un peu pareil Alain [...], je me suis rendu compte que c'était en totale incohérence avec le reste des valeurs qui grandissent en moi depuis un certain temps. Je n'étais pas écolo il y a 10 ans je ne sais pas si on me considère écolo aujourd'hui mais en tout cas j'attache énormément d'importance à ce sujet-là dans la consommation, dans la manière dont je vis et tout, je ne suis pas non plus parfait. Du coup oui ça a été un déclic, en plus parce que j'arrivais de l'industrie automobile, où on a trouvé moins polluant comme produit à vendre qu'une voiture je pense aujourd'hui tant dans la production que derrière dans l'utilisation du produit. Mais aussi avec le téléphone, la téléphonie est loin d'être un produit qui pollue peu. Et après aussi me concernant, dans mon souhait de faire ce métier-là, intérêt pour le produit et puis parce que je voulais être commerçant, mais aujourd'hui on va travailler à vendre des produits de qualité et qualité c'est gustatif, mais c'est aussi dans la manière dont ces produits sont faits, dans la manière dont les producteurs travaillent, donc c'est tout ça, c'est toute cette filière-là aussi qu'on va chercher et qu'on souhaite valoriser. Aujourd'hui quand on parle de la filière de production de fromages c'est en lien direct avec l'écologie parce que ce sont des acteurs qui ont un impact énorme. Soit, je suis une usine à lait, une vache à lait, je fais du lait pour sortir du fromage industriel dans du plastique, soit, et je schématise, j'essaie d'apporter de la qualité et en même temps il y a plein de notions qui rentrent en compte. [...] Et ce qui m'a fait passer de l'industrie à la fromagerie... La quête de sens, mon métier</p>



	<i>n'avait plus de sens, je cherchais un truc humain que je n'ai pas, je ne l'ai pas dans ma boutique mais voilà, la quête de sens, la tradition française, la gastronomie. »</i>
<b>Daniel :</b>	<i>« Pour ma part c'est un cheminement parce que j'adore la gastronomie française [...] et je veux découvrir ce qu'il y a comme métiers, découvrir aussi tous les métiers, il n'y a pas que crèmerie, la production m'intéresse, l'import-export, vraiment découvrir tout ce qu'il y a comme type de métiers là-dedans en rapport avec l'écologie et en rapport avec l'environnement surtout, c'est ça aussi que j'aime beaucoup, qui m'a motivé. »</i>
<b>Berthe :</b>	<i>« Moi c'était vraiment aussi travailler aussi sur le circuit court. J'ai habité 10 ans à Marseille, je change de métier, je travaillais dans le spectacle, et je voulais avoir une qualité de vie différente. Donc j'ai déménagé en Bretagne pour me rapprocher de la population et des producteurs pour essayer de proposer aux populations locales une offre raisonnée de fromages et de vins aussi. C'est travailler vraiment sur le circuit court, ce qui se développe aussi beaucoup un peu partout, voilà. »</i>

## 2. Emballages et papiers : une question de métier qui titille fortement les esprits aujourd'hui

<b>Jacques :</b>	<i>« Moi dans ma boutique je vois qu'on jette des papiers, ce n'est même pas une question de jeter du papier c'est vraiment on gaspille beaucoup de papier. »</i>
<b>Didier :</b>	<i>« Même tout ce qui est cartons d'emballage, tout ce qui vient emballer ou même les films pour filmer les fromages quand on défilme on les met à la poubelle, on les déchire et puis... pareil, on gaspille beaucoup. »</i>
<b>Paul :</b>	<i>« Je voudrais compléter un petit peu ce que disait Jacques parce que moi je travaillais dans la logistique automobile avant, dans une usine automobile – il n'y a plus de carton, ce n'est que de l'emballage durable. Et ce qui m'a choqué en arrivant dans ma boutique c'est la quantité de déchets, c'est faramineux. Après je ne dis pas que c'est... les fabricants automobiles ce n'est pas l'écologie qui les amène à aller vers l'emballage durable c'est l'économie parce que le carton il faut le retraiter... Mais dans notre profession on a vraiment un effort à faire là-dessus, c'est l'emballage, c'est hallucinant. »</i>
<b>Jean :</b>	<i>« Aujourd'hui je ne vois pas comment moi dans mon esprit d'apprenti crémier l'écologie ne peut pas avoir une place importante dans l'utilisation qu'on fait quotidien. Jacques parlait de tout le gaspillage qu'on peut faire en boutique avec plein de papier, en plus nous jeunes apprenants on balance du plastique et du papier parce qu'on doit refaire nos plis, nos machins, mais même au-delà de cela on travaille avec des mecs ou des femmes qui sont là depuis des années et aujourd'hui qui... Un des premiers trucs qu'on m'a dits, c'est peut-être le cas pour d'autres, je suis arrivé à la boutique on m'a dit, "tu verras on jette beaucoup de papier ici", comme si c'était un acquis aujourd'hui. Est-ce qu'on arrivera nous et les futures générations de fromagers a changé ça ou pas ? Mais ça c'est un petit truc, c'est un petit grain, la consommation de papier de plastique en boutique. [...] J'ai été chef d'entreprise après je suis revenu salarié et c'est vrai que c'est un projet qui me tenait à cœur de redevenir chef d'entreprise aussi par la même occasion. [...] Je vendais des voitures, c'est vrai que c'était la course à la performance, on est formaté comme ça, on se lève le matin ça reste très mécanique et autres, ce sont des volumes, des volumes, des volumes, pression, pression, je disais l'immatriculation, ce n'était que ça en fait. Après on est dans une société de consommation il ne faut pas se le cacher, donc à partir de là le curseur qu'on met après dans ça ou dans la boutique où on travaille suivant qui on a en face aussi, quel employeur. Moi je suis dans une fromagerie en ce moment, là où je travaille, où c'est consommation, on est sur des énormes volumes, c'est complètement autre chose, ce sont de bons produits mais c'est du volume. Après où va le curseur on le met aussi par rapport à ça. Et puis je reviens sur les emballages, oui c'est un truc de fou, c'est n'importe quoi, les trois fromages dans un carton qui fait ça... et après on prône l'écologie de l'autre côté... On se croirait chez Amazon. »</i>
<b>Claire :</b>	<i>« Moi je vois il y a des choses intéressantes qui sont dans la boutique, par exemple sur les sacs on parlait beaucoup de faire payer les sacs ou pas. Mon patron a mis en place sur le sac une carte fidélité qui fait que les gens viennent avec le même sac. Donc c'est bon pour l'écologie mais c'est</i>

	<i>aussi bon pour lui parce qu'il achète beaucoup moins de sacs et il fait des économies, c'est aussi beaucoup grâce à ce système-là. »</i>
<b>Laure :</b>	<i>« Moi mon avis personnel en ayant travaillé dans une usine agroalimentaire, pour avoir une bonne écologie ça va être très, très difficile dans l'alimentaire parce qu'il faut avoir l'hygiène, les trucs de conservation tout ça. Quand j'étais à l'usine toutes les heures on devait changer de X, c'est du plastique, c'est horrible toutes les tonnes de déchets qu'on jetait par jour, c'est impossible pour avoir une bonne hygiène, c'est vraiment très compliqué parce qu'il y a tellement de normes à avoir, on est vraiment obligé en fait. Et niveau emballage si on n'emballage tous nos fromages... pour ne pas avoir de pertes derrière des fois ça va être compliqué d'avoir un bon compromis. »</i>

### 3. Le mode d'engagement dans le métier comme position politique ?

<b>Hervé :</b>	<i>« Si on veut être crédible dans notre métier il faut qu'on ait une gamme de produits et ça vient de loin. Le circuit court ça dépend de la région d'où tu viens. Moi, à part les [...] on a vite fait le tour avec le circuit court, tout le reste ça vient de loin. »</i>
<b>Clémentine :</b>	<i>« Après c'est vraiment une position politique pour moi, ça dépend ce que tu veux faire, après il y en a qui... ça c'est sûr. »</i>
<b>Hervé :</b>	<i>« Si tu veux faire du circuit court en ville tu proposes trois fromages ce n'est pas ce qu'attend notre client. »</i>
<i>Brouhaha dans la salle (réactions)</i>	
<b>Clémentine :</b>	<i>« Pour moi le fromage comme tout, après ça c'est mon côté engagé, je pense que ce n'est pas pareil pour tout le monde, mais pour moi c'est une position politique en fonction de ce que tu vends, de ce que tu décides de faire ou de ne pas faire, on avait Monsieur X hier en cours qui décidait de ne faire que des fromages français ; ça dépend de ce que tu décides. Moi si j'ouvrais une fromagerie et je pense que ce sera le cas, j'essaierai de ne faire que des fromages, pas Lactalis, etc. mais en même temps Lactalis c'est bien aussi parce que ça crée de l'emploi. Il n'y a pas de bon et de mauvais, ça se retrouve toujours, mais c'est une position pour moi qui est politique que tu décides de prendre ou pas. »</i>

### 4. Controverse autour de la rémunération des éleveurs

<b>Yves :</b>	<i>« On a un professeur qui s'appelle Monsieur Y qui m'a vraiment éclairé, qui m'a donné une vision d'avenir que je vais garder quoiqu'il arrive, il expliquait de "bien payer les producteurs". J'ai bien aimé le fait qu'il parle assez crument, franchement, il a dit "faut les payer, faut les payer comptant". Et lui paye apparemment un peu mieux son lait que les autres, et c'est une manière de promouvoir les petits producteurs qui ont un gros travail et qui sont aujourd'hui exploités par plein de gens, et il nous a inculqué cette idée-là et cette politique ou état d'esprit. »</i>
<b>Alain :</b>	<i>« La consommation est quand même dirigée vers des gens qui ont beaucoup d'argent... »</i>
<b>Clémentine :</b>	<i>« Il dit que tous ses potes éleveurs crèvent de faim... »</i>
<b>Alain :</b>	<i>« Moi il m'a éclairé sur un truc c'est que je ne négocierai jamais avec les petits producteurs par contre j'allumerai peut-être dans les belles rues de Paris ou les bobos, je suis bobo donc je m'allumerai moi-même. C'est là qu'il m'a aidé à faire le choix là-dessus, c'est que je ne vais pas m'amuser à négocier avec tout le monde tous mes laits, tous mes fromages, je ne négocierai pas avec les petits producteurs, mais par contre peut-être que je retrouverai ma marge... »</i>

<b>Clémentine :</b>	« Tu ne peux pas négocier avec... »
<b>Alain :</b>	« Les petits producteurs apparemment, il nous expliquait, alors est-ce que je me trompe... »
<b>Clémentine :</b>	« Tu ne peux pas négocier mais tu peux les payer mieux. »
<b>Yves :</b>	« Non, il ne veut pas. »
<b>Clémentine :</b>	« Non, tu ne peux pas mais tu peux les payer mieux. Le lait je crois que c'est tant d'euros comme ça lui il décide de leur donner 1 € et de le vendre 1,15 € parce que c'est un produit de base mais... »
<b>Alain :</b>	« Mais c'est une philosophie en tout cas qui moi va m'imprégner au fil de mes années. C'est un état d'esprit, parce que je préfère faire une marge dans Paris que celui qui est au fin fond d'un petit trou 24 h/24 h. »

### 5. Quels clients pour les fromages à forte « valeur écologique » ?

<b>Olivier :</b>	« En parlant d'écologie en termes de production, il faut savoir que pour les crémeries ça reste des clients avec un bon budget, tout le monde ne peut pas se permettre d'aller dans une fromagerie, du coup en parlant d'écologie, les personnes qui iront dans des grandes surfaces auront des fromages qui seront fabriqués avec beaucoup moins de valeur écologique si je puis dire, avec maltraitance animale ou... de sorte qu'une bonne fromagerie prend en compte les conditions des animaux. Tout le monde ne peut pas aller chez le fromager, je ne sais même pas si la moitié des Français peut aller dans une crèmerie. »
<b>« Vous pensez qu'à terme c'est un modèle qui peut se diffuser à tout le monde ? »</b>	
<b>Olivier :</b>	« Oui. »
<b>Clémentine :</b>	« S'il y a des gens qui redeviennent éleveurs, si on met des élevages partout. »
<i>Brouhaha dans la salle (réactions)</i>	
<b>Olivier :</b>	« Le truc c'est qu'en industriel il y a beaucoup de petites aussi, il ne faut pas se le cacher. Ce ne sont pas les mêmes modes de production, il faut que tout se ressemble, il faut que tout soit pareil, ce comté doit ressembler à ce comté. »
<i>Brouhaha dans la salle (réactions)</i>	
<b>Alain :</b>	« Il y a une question à se poser, apparemment Jean et son frère cassent les prix en ayant des produits nobles et il y a peut-être une question à se poser. »
<b>Jean :</b>	« C'est là où je travaille. »
<b>Alain :</b>	« La question que je voulais te poser c'est est-ce que ce ne sont que les moyens riches et les riches qui achètent du fromage de qualité ou on arrive à trouver des idées pour que tout le monde et même le pauvre qui n'a pas les moyens, celui qui n'a pas les moyens puisse se faire plaisir en achetant au moins un par semaine. »
<b>Jean :</b>	« Tu es dans une société de consommation le problème est là. Il y a des qui, comme tu dis, vont acheter un téléphone à 1400 balles, ils n'ont pas les moyens... »

<b>Alain :</b>	<i>« Le sujet est abordé depuis 5, 6 ans avec la viande. Beaucoup de monde te disent j'achète moins de viande mais j'achète mieux. Est-ce que dans 2, 3 ans ce sera j'achète moins de fromage mais j'achète mieux ou je vais chez ceux qui sont moins chers parce que... »</i>
<b>Jean :</b>	<i>« Tu n'auras plus de producteur parce qu'il y a des gens qui... »</i>
<b>Alain :</b>	<i>« Pour baisser les prix il n'y a qu'une seule solution, il faut qu'il y ait plus de production et faire de l'élevage, mais qui veut faire... »</i>
<b>Jean :</b>	<i>« Le problème aussi ce sont les éleveurs, il y en a de moins en moins. »</i>
<b>Alain :</b>	<i>« Plus personne ne veut faire ça. »</i>
<i>Brouhaha dans la salle (réactions)</i>	

#### 6. Une formation qui fait réfléchir et se poser des questions sur l'élevage et la consommation

<b>Charles :</b>	<i>« C'est intéressant à découvrir, à apprendre aussi dans cette formation, il y a beaucoup de reportages sur les élevages et comment ça tourne pour la production, donc c'est intéressant dans tous les cas de connaître comment ça tourne on ne sait pas trop comment ça fonctionne aussi, on a des petites bases là-dessus qu'on connaît tous forcément. »</i>
<b>Alain :</b>	<i>« [...] On apprend au fil des cours qu'il y a d'autres aspects qui sont la cause animale etc. qui commencent à me poser un autre souci qui est indirectement en rapport, je ne savais pas que c'était autant des vaches à lait. Et donc là je suis en train de me poser d'autres questions, il y a de très beaux producteurs, on voit de très belles images, il y a vraiment le jour et la nuit dans ce sujet-là ; et donc il y a ce sujet-là qui est en rapport avec la transition écologique qui pour ma part m'amène à me poser comme question et comme débat... »</i>
<b>Annie :</b>	<i>« [...] Quand on voit l'élevage et tout, tout ce que ça peut engendrer au niveau de la nature et tout ça, du coup j'y fais plus attention. Avant, de manger bio je croyais que c'était très pour les bobos et tout ça, et je commence à me dire que ce n'est pas du tout ça et que ça vient de plus loin. Donc plus j'avance dans cette formation plus j'y suis sensible. »</i>

## Annexe 2 • « Notre charte qualité »

### Fédération des fromagers de France

La commission développement durable de la Fédération des fromagers de France, sous l'impulsion de son président Olivier Nivesse, a travaillé sur un projet dont l'objectif était de transmettre les valeurs du métier de crémier-fromager. De ces réflexions est née « Notre charte qualité » qui offre une certification volontaire pour les crémiers-fromagers adhérents. « Notre charte qualité » est un dispositif de « bonnes pratiques métier » fondé sur : l'engagement volontaire des chefs d'entreprises adhérents aux valeurs du métier de crémier-fromager ; les principes du développement durable ; l'amélioration continue.

La création de ce dispositif répond aux objectifs suivants : répondre aux besoins spécifiques des crémiers-fromagers en matière de responsabilité sociétale ; être proactif et précurseur sur ces thématiques en fédérant les crémiers-fromagers ; fournir une lisibilité et une reconnaissance « officielle » aux pratiques développées par les professionnels ; poursuivre une démarche d'amélioration continue par l'identification d'axes de progrès.

Les objectifs de la Fédération des fromagers de France sont : créer un réseau de crémiers-fromagers incarnant les valeurs du métier ; guider les professionnels dans le développement de l'activité économique ainsi que dans le développement des relations professionnelles en respectant les ressources humaines et naturelles ; encadrer et valoriser des pratiques exemplaires ; aider les entreprises à communiquer auprès des parties intéressées pertinentes.

Les valeurs de la charte :

- **Valoriser et développer notre patrimoine laitier et fromager** : sélectionner les produits selon des critères de qualité ; privilégier les savoir-faire traditionnels ; avoir une relation éthique avec les fournisseurs et les producteurs ; transmettre la connaissance des produits et des savoir-faire ; valoriser le métier de crémier-fromager.
- **Avoir l'exigence et la qualité de nos produits et de nos services** : recevoir le client avec professionnalisme ; écouter et conseiller le client (particulier et professionnel) ; proposer des services répondant aux attentes des clients ; maîtriser la sécurité des produits en respectant la réglementation en matière d'hygiène ; maintenir et approfondir les connaissances du et/ou des responsables.
- **Agir pour notre environnement** : avoir une politique de gestion de l'énergie ; avoir une politique de gestion de l'eau ; avoir une politique de gestion des consommables ; avoir une politique de gestion des déchets ; réfléchir à son empreinte carbone en matière de transport.
- **S'impliquer comme acteur économique et social de proximité** : participer au développement des compétences ; être attentif au bien-être et à la sécurité des personnes ; améliorer la relation client (juste et équitable) ; s'impliquer dans la vie locale ; être sensible aux démarches à caractère social et/ou sociétal.




Source : <https://www.fromagersdefrance.com/notre-charte-qualite/>


## Annexes relatives à la monographie MagasinBio

### Annexe 1 • Profils des enquêtés



	Sexe	Âge	Reconversion pro	Formations	Fonction	Ancienneté dans l'entreprise	Ancienneté dans la fonction	Autres expériences et durée
Benjamin	H	45-50	Non	DESS sciences de gestion (école de commerce)	Gérant	16 ans (magasin enquêté : 3 ans)	16 ans	Acheteur Import/export de fruits secs (groupe national et international) + de 10 ans
David	H	40-45	Oui	École d'ingénieur	Adjoint-gérant	5 ans	2 ans	Ordonnanceur (Multinationale informatique) 1 an Responsable de produits générateurs solaires 10 mois Traducteur 12 ans
Cléa	F	25-30	Oui	Bijoutière-joaillière (6 ans de formation) Diplôme des métiers d'art (DMA, Bac+2)	Vendeuse-caissière	Deux semaines	À compléter Deux semaines	Vendeuse MagasinBio AURA 3 ans





## Annexe 2 • Liste détaillée des labels présents chez MagasinBio


Labels et Logos	Détails	
Agriculture biologique		
Agriculture biologique	Label français créé en 1985, et fondé sur l'interdiction d'utilisation de produits issus de la chimie de synthèse.	
Bio cohérence	Marque de certification privée, créée en réaction à une diminution des exigences du cahier des charges du label français agriculture biologique, qui s'est aligné sur le cahier des charges du label bio de l'Union européenne le 1 <sup>er</sup> janvier 2009.	
Demeter	Certification internationale pour les produits issus de l'agriculture biodynamique	
Eco cert	Label crée en 1991 par des ingénieurs agronomes, attribué à des produits alimentaires ainsi que des cosmétiques lorsqu'ils respectent certaines exigences :  Des produits sans OGM, sans colorant, sans parabène, sans parfum de synthèse ; une utilisation raisonnée des ressources naturelles ; des procédés de fabrication et de transformation respectueux de la nature et de la santé ; le respect de la biodiversité ; des emballages recyclables.	
Eurofeuille	<p>Ce label est valable dans toute l'Union Européenne afin d'uniformiser la bio et ne concerne que les produits agricoles et les denrées alimentaires. Il a la même signification que le logo « AB » de l'agriculture bio française et le remplace depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2010.</p> <p>Il peut être appliqué sur un produit lorsque :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 100 % du produit agricole fini est bio (ex : fruits, légumes...)</li> <li>- Au moins 95 % des ingrédients d'un produit transformé sont bio (ex : biscuits, pâtes, sauces...)</li> </ul> <p>Certains produits ne peuvent pas être labellisés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ils n'existent pas en bio car il n'est pas possible d'en surveiller la production (ex : eau, sel, poissons...)</li> <li>- Ils existent en quantités trop infimes (ex : fruits rouges, épices, algues...)</li> </ul> <p>Le label bio européen repose également sur les critères suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas de pesticides chimiques de synthèse, pas d'engrais artificiels et pas d'OGM (seuil de présence accidentelle de 0,9 %).</li> <li>- Bien-être animal : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Alimentation provenant majoritairement de l'exploitation ou de la région.</li> <li>○ Interdictions : hormones, acides aminés de synthèse, cages, gavage (des produits tels que foie gras ne peuvent pas être certifiés, d'où leur absence dans magasins bio), hors-sol, clonage, transfert d'embryons...</li> <li>○ L'utilisation d'antibiotiques est limitée.</li> </ul> </li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion de l'environnement : qualité du sol et rotation pluriannuelle des cultures.</li> <li>- Mixité bio/non-bio autorisée sur une même exploitation sous certaines conditions : espèces distinctes et variétés différentes.</li> <li>- Traçabilité et contrôle à tous les stades.</li> <li>- Ni arômes ni colorants artificiels.</li> <li>- Interdictions : irradiation et ionisation.</li> </ul>	
MagasinBio	<p>Le cahier des charges du réseau MagasinBio est beaucoup plus strict que celui de l'agriculture biologique, aussi bien sur la qualité de nos produits que nos pratiques sociales et commerciales ou encore nos engagements écologiques, et comporte de nombreux critères supplémentaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 100 % des produits qu'il est possible de labelliser doivent être bio.</li> <li>- Priorité à la production locale située à moins de 150 km de nos magasins (au Fenouil, la plupart de nos 150 producteurs et productrices se trouvent d'ailleurs à 100 % de saison.</li> <li>- Pas de transport en avion.</li> <li>- 100 % de nos cosmétiques sont certifiés.</li> <li>- Commerce équitable :             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Nord/Nord pour soutenir les producteurs et productrices de nos régions et Nord/Sud pour assurer la rémunération équitable et respect des droits du travail des producteurs et productrices.</li> <li>o Notre chocolat, notre café, notre sucre de canne, notre thé (hors Japon et Corée du Nord qui ne sont pas certifiables) et nos bananes sont issus du commerce équitable.</li> </ul> </li> <li>- Moins de 50 km.</li> <li>- Au sein de nos magasins :             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Encourager la transparence comptable : il est possible de venir consulter les registres au siège social.</li> <li>o Embaucher principalement des CDI.</li> <li>o Limiter l'empreinte écologique : pas d'enseignes éclairées entre 22h et 6h, papier recyclé, pas de sacs en plastique, énergie verte avec EnerBio...</li> </ul> </li> </ul> <p>En outre, nous refusons les colorants de synthèse, les vitamines de synthèse, la gélatine non bio et l'eau en bouteille ; nous limitons l'acide citrique, les agents de texture et les stabilisants ; enfin, nous imposons la lécithine de soja ou de colza bio et les arômes naturels bio.</p>	
Biocohérence	<p>Le cahier des charges Bio Cohérence est appliqué en complément de la réglementation européenne en vigueur. Ce label repose surtout sur des critères écologiques, qui sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 100 % d'ingrédients bio dans les produits transformés, dont au moins la moitié respectent le cahier des charges Bio Cohérence.</li> <li>- Pas d'OGM.</li> </ul>	



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas de semences génétiquement modifiées.</li> <li>- Pas de mixité bio/non-bio.</li> <li>- Pas de serres chauffées.</li> <li>- 100 % de saison.</li> <li>- Protection de la biodiversité, prévention des pollutions et choix d'une agriculture raisonnée.</li> <li>- Bien-être animal : conditions de transport, abattage, taille et densité d'élevage limitées, alimentation des bêtes principalement produite dans la ferme, limitation des traitements allopathiques de synthèse.</li> <li>- Production et transformation en France.</li> </ul>	
<p>Nature et Progrès</p>	<p>Nature et Progrès est une fédération qui regroupe des agriculteurs et agricultrices et des consommateurs et consommatrices, et qui a à cœur les objectifs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Biodiversité.</li> <li>- Saisonnalité.</li> <li>- Bien-être animal.</li> <li>- Substances nocives interdites lors de la production.</li> <li>- Emballages et produits biodégradables.</li> <li>- Critères sociaux : transparence, solidarité, diffusion des connaissances, financement éthique de l'entreprise.</li> </ul>	 <p>NATURE &amp; PROGRES</p>
<p>Commerce équitable</p>		
<p>Fair Trade / Max Havelaar</p>	<p>Fairtrade/Max Havelaar est un mouvement international qui regroupe des ONG et des représentant-es de producteurs et productrices.</p> <p>Son but : utiliser le commerce pour donner à des paysan-ne-s de l'hémisphère sud les moyens de lutter contre la pauvreté. Ce label repose sur de nombreux critères :</p> <p>Ecologiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Protection de la biodiversité.</li> <li>- Limitation de l'utilisation de produits chimiques.</li> <li>- Gestion de l'eau et des déchets.</li> <li>- Interdiction de certains pesticides.</li> <li>- Interdiction de l'abattage des forêts primaires.</li> </ul> <p>Sociaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Convention de l'Organisation internationale du travail.</li> <li>- Le label Fairtrade/Max Havelaar ne s'applique qu'à la production, pas aux étapes suivantes de la chaîne.</li> <li>- Obligation pour les petites exploitations de s'organiser en structures démocratiques et transparentes.</li> </ul> <p>Economiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prix supérieur au coût de production.</li> <li>- Préfinancement par les acheteurs et acheteuses des commandes.</li> </ul>	 <p>FAIRTRADE MAX HAVELAAR</p>

<p>Bio Solidaire</p>	<p>Bio Solidaire se concentre sur le commerce équitable entre les régions de l'hémisphère nord et met l'accent sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La saisonnalité.</li> <li>- La gestion écologique.</li> <li>- Le traitement local des produits.</li> <li>- Les contrats à long terme.</li> <li>- 20 % d'ingrédients issus du commerce solidaire.</li> </ul>	
<p>Bio équitable</p>	<p>Bio Équitable apporte des garanties aux producteurs et productrices et aux entreprises de transformation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Critères économiques : <ul style="list-style-type: none"> <li>o 100 % bio pour tout ce qui touche à l'agriculture.</li> <li>o 95 % d'ingrédients bio dans les produits transformés.</li> <li>o 0 OGM et 0 pesticide.</li> <li>o Pas de serres chauffées.</li> <li>o Bien-être des animaux.</li> <li>o Gestion et protection de l'environnement.</li> </ul> </li> <li>- Critères sociaux : <ul style="list-style-type: none"> <li>o Convention de l'Organisation internationale du travail.</li> <li>o Obligation de fournir des ressources, des formations, etc...</li> </ul> </li> <li>- Critères économiques : <ul style="list-style-type: none"> <li>o Prix minimum garanti.</li> <li>o Prix supérieur au coût de production, emballage, transport certification.</li> </ul> </li> <li>- 25 % d'ingrédients issus du commerce équitable.</li> </ul>	
<p>Bio équitable en France</p>	<p>Le label a été créé en mai 2020 par des producteurs et productrices désireux·ses de défendre un modèle d'agriculture paysanne, écologique et durable, et une alliance a été créée avec des entreprises engagées pour un commerce respectueux de leur travail.</p> <p>Ces fondateurs et fondatrices ont élaboré un cahier des charges exigeant tant sur le plan social que sur le plan environnemental. Grâce à ce nouveau logo, les consommateurs et consommatrices n'auront plus à choisir entre ce qui est bon pour leurs papilles, pour l'environnement et pour les paysan·nes.</p>	
<p>Avec nos Paysan.ne.s Associé.e.s</p>	<p>Pour renforcer son action, MagasinBio a développé des filières équitables et durables en partenariat avec des acteurs et actrices de nos régions, une démarche qui respecte nos exigences en matière de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparence : chaque acteur et actrice de la filière apporte des garanties sur ses pratiques (origine des matières premières, méthodes et conditions de fabrication).</li> <li>- Qualité : les produits répondent aux critères rigoureux du cahier des charges MagasinBio.</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solidarité : le travail des partenaires est rémunéré de façon juste et équitable.</li> </ul>	
<p>Producteurs paysans</p>	<p>Ce label concerne le commerce équitable Nord/Sud et est dédié exclusivement à l'agriculture biologique familiale qui s'engage sur des critères sociaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le logo définit ce qu'est un « petit producteur » (une surface maximum de 15 hectares par famille) et appartient à des producteurs et productrices du Sud.</li> <li>- Le travail des adolescent-es est autorisé dans le cadre d'un apprentissage sans entrave à la poursuite de la scolarité.</li> <li>- La commercialisation est maîtrisée par les producteurs et productrices afin d'augmenter leur propre rémunération.</li> <li>- Quelques intermédiaires existent, mais sous des conditions très strictes.</li> <li>- Le prix le plus rémunérateur est fixé en fonction de la situation économique du pays.</li> <li>- Il existe une traçabilité physique locale.</li> <li>- 50 % minimum du produit sont certifiés équitables.</li> </ul>	

# Céreq

*Établissement public national sous la tutelle  
du ministère chargé de l'éducation  
et du ministère chargé de l'emploi.*

**DEPUIS 1971**

• Mieux connaître les liens formation - emploi - travail.  
Un collectif scientifique au service de l'action publique.



• **12 centres associés** sur le territoire et de nombreuses coopérations internationales

↓ + d'infos  
et tous les travaux

À explorer  
[www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)



🔓 + de 600 publications  
Accessibles librement