



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

DOCUMENT DE TRAVAIL

Écolo
'Acte

Écologie | Acteurs compétences et travail dans les entreprises

— Céreq WORKING PAPER

35
2025

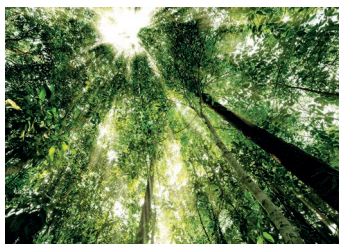
Une écologisation tirée
par des évolutions
techniques, avec effets
sur le travail

Le cas de Nicéco,
PME du BTP

Liza BAGHIONI
Céreq

Olivia FOLI
Céreq





Présentation du projet *Ecolo Acte* : positionnement et objectifs

Co-financé par l'Anact dans le cadre de l'Appel à Manifestation d'Intérêt « Ecologie et travail » de La Fabrique CTO, le projet *Ecolo Acte* (*Ecologie : Acteurs, compétences et travail dans les entreprises*), piloté Olivia Foli, cheffe de projet, s'est déroulé de mars 2023 à octobre 2024. Il s'inscrit dans la lignée des travaux antérieurs du Céreq sur cette thématique, qui ont notamment été développés dans le programme de recherche C-Terre (« Besoins en compétences à l'heure de la transition écologique : représentations et réalités », 2020-2023 financé par la DARES) et des recherches publiées dans l'ouvrage *Travail, formation et éducation au temps des transitions écologiques* (dirigé par F. Drouilleau et A. Legardez, 2020, Toulouse, Octarès).

Entre juin 2023 et mars 2024, 4 enquêtes de terrain par démarche qualitative ont été menées par les membres de l'équipe projet du Céreq (L. Baghioni, F. Drouilleau, O. Foli, S. Michun). Elles ont été réalisées dans deux secteurs d'activité distincts, le BTP et la restauration collective, et dans 2 régions différentes, Occitanie et Provence-Alpes-Côte d'Azur. La méthode et les démarches réalisées – présentées dans chaque étude de cas – ont été discutées et co-construites en lien avec les chargées de mission de l'Anact dédiées au projet (A.-M. Nicot et C. Belin), que nous remercions chaleureusement.

Le projet *Ecolo Acte* cible des entreprises et organisations de taille moyenne et « ordinaires », c'est-à-dire non spécifiquement pionnières ni militantes de l'écologie relativement à leur positionnement de marché. Les organisations enquêtées ont été choisies car elles sont percutées par les évolutions réglementaires liées à la transition écologique de leur secteur, à commencer par celles émanant de la loi EGAlim et de la loi Climat et résilience (voir encadré 2).

L'objectif est de saisir ce que l'écologie fait au travail et, dans un même mouvement, ce que les pratiques professionnelles « déjà là » font à l'écologisation du travail et des organisations. Le postulat est que des contraintes – économiques et socio-techniques – ainsi que des processus de changement, plus ou moins liés à l'écologie, percutent les organisations. Il s'agit d'étudier les dynamiques sociales et professionnelles à l'œuvre dans ces contextes.

Le format de présentation des résultats d'enquête, avec la publication de 4 documents distincts plutôt qu'agrégés, se justifie par la volonté d'aborder la dynamique de chaque organisation étudiée de manière singulière. Effectivement, les rapports réciproques entre écologie et travail, les formes concrètes d'une éventuelle écologisation (de l'activité économique de l'entreprise ou du travail), l'intensité de cette écologisation, son caractère réversible ou non, ne se comprennent bien qu'en cernant l'entreprise dans son environnement et dans sa dynamique propre, avec des choix stratégiques et un travail d'organisation de la part des managers et des acteurs dirigeants.

Synthèse

La PME Nicéco, une entreprise familiale du BTP située dans le Sud de la France, a mis en place depuis plusieurs années une stratégie d'entreprise qui vise à être favorable à l'écologie et au développement durable. La PME a adopté des mesures et dispositifs techniques correspondant aux obligations réglementaires du secteur (normalisation ISO notamment). Mais les évolutions sont également liées à l'engagement de l'un des dirigeants, épaulé par une responsable RSE, dans des démarches d'application volontaires (label RSE TP par exemple) ainsi que dans des projets et groupes de travail locaux favorables à l'écologie dans le BTP. Ainsi, des investissements ont été réalisés pour l'amélioration ou l'innovation concernant les équipements et techniques utilisés sur les chantiers de travaux publics. Cela permet l'évolution des procédés de production ainsi que le développement de nouveaux marchés, la PME possédant une bonne réputation sur un territoire où des travaux à réaliser en montagne et parfois dans un Parc National, sont particulièrement délicats et exigeants du point de vue des obligations environnementales réglementaires. La stratégie de l'entreprise s'oriente par ailleurs vers une dynamique d'approvisionnements locaux et de réemploi des matériaux, avec la mise en place d'une plateforme de stockage des matériaux à réutiliser.

Ces orientations stratégiques ont des effets sur le travail et sur les pratiques professionnelles. Les chantiers en zones environnementales délicates supposent la maîtrise de savoir et savoir-faire particuliers. Le conducteur de travaux et les chefs d'équipe encadrent au plus près les opérateurs des chantiers en vue du respect des normes et des bonnes pratiques promues par l'entreprise. Des apprentissages informels sur le tas s'opèrent ainsi dans la coopération sur chantier. La mise en place de l'économie circulaire modifie en outre le circuit des matières utilisées sur les chantiers, et par là même l'organisation du travail. Des tâches nouvelles de tri, criblage et entreposage s'ajoutent ainsi au travail à réaliser sur les chantiers.

Cette dynamique d'écologisation du travail, liée à l'écologisation de la stratégie de l'entreprise, s'inscrit dans une structure au fonctionnement hiérarchisé et rationalisé, classique du secteur. Néanmoins les entretiens semi-directifs et les séquences d'observation du travail, réalisés dans le cadre de notre étude par démarche qualitative, révèlent des ajustements nécessaires entre professionnels, plus ou moins conflictuels. Les usages d'une application de type Réseau social numérique, spécialement conçue pour le secteur du BTP, sont le reflet des tensions surgissant parfois quant à l'instauration des bonnes pratiques professionnelles telles que préconisées par les managers, et des apprentissages collectifs en cours. La culture d'entreprise de cette PME familiale, bien ancrée sur son territoire et valorisant le développement économique local, est un des éléments soutenant à la fois des changements organisationnels favorables à l'écologie et l'engagement des professionnels dans les projets impulsés par les dirigeants.

Sommaire

1. Des changements tirés par les évolutions normatives du secteur et sur le territoire	8
1.1. Un travail stratégique sur la charte « Chantier Vert » de la Métropole	8
1.2. Un label RSE TP "niveau performant" qui visibilise des évolutions « déjà-là »	10
1.3. Une concentration des efforts sur l'évolution des équipements de l'entreprise	11
1.4. Des filières d'approvisionnement local limitées	13
2. L'écologisation des pratiques professionnelles	15
2.1. Un chantier écologique formateur, mais représentant une part marginale de l'activité économique de la PME	15
2.2. Un cycle des déchets/matériaux... ..	16
2.3. ...qui implique un cycle spécifique de gestes à effectuer	17
2.4. La contractualisation avec un Parc Naturel National : des chantiers « exemplaires »	20
3. Une écologisation inscrite dans une organisation hiérarchisée et rationalisée, classique du secteur	22
3.1. Le « WhatsApp de chantier » : une délibération sur le volet écologique du travail ou un outil gestionnaire de l'activité ?	22
3.2. Une liaison entre des objectifs managériaux d'écologisation et la culture organisationnelle héritée ...	24
Conclusion	25
Annexe	26

En amont de l'étude présentée ici, la première étape de notre travail a été la recherche d'un terrain d'enquête pertinent. Notre objectif était, dans la continuité de travaux précédents du Céreq, de comprendre comment et sous quelles formes se mettent en place des dynamiques d'écologisation dans une entreprise de BTP « classique », hors activité d'éco-construction, sachant que le secteur est l'un des plus impactés actuellement en termes de re-normalisation et de nouvelles réglementations (voir annexe).

Pour entrer en contact avec une structure susceptible de nous accueillir, nous avons d'abord cherché des entreprises affichant une spécialisation de leur domaine d'intervention sur des activités fortement liées aux évolutions écologiques du secteur (déconstruction/démantèlement, rénovation énergétique, etc.). Cette recherche s'est vite avérée infructueuse. Nous avons pu constater que ces axes d'intervention sont actuellement très peu mis en avant par les professionnels de la région PACA. Le chemin suivi a donc été tout autre. Alors que nous prenions des contacts au niveau d'une métropole du territoire d'enquête, deux agents nous ont informées de la mise en place d'une charte « Chantier vert ». Celle-ci s'est déployée de manière concertée, avec des représentants des acteurs économiques du territoire. Dans ce cadre, l'entreprise Nicéco nous a été recommandée.

Il s'agit d'une PME de travaux publics installée dans un village de montagne, et embauchant une trentaine de salariés : 28 en ETP et 2 à 3 salariés (voire davantage dans des périodes de pic d'activités) embauchés en contrat saisonnier. L'entreprise se situe en effet à proximité de stations de ski dans lesquels ce type de contrat est fréquent pour des profils de personnes exerçant comme d'habitants l'hiver et travaillant dans le bâtiment l'autre partie de l'année. La PME a également recours à l'intérim, via des agences situées en bas de la vallée. L'entreprise est ancienne. Elle a été créée en 1927 et elle est actuellement dirigée par trois frères (avec des profils complémentaires), devenus dirigeants à la suite de leur père. Cette caractéristique est importante pour comprendre les modes de management et la GRH dans cette PME : un certain « esprit de famille », avec cooptation avant recrutement, y est perceptible. Globalement, l'entreprise met en avant son inscription territoriale. Par exemple, elle favorise l'emploi local (salariés ou artisans), elle a fréquemment recours à la co-traitance avec d'autres entreprises du territoire, et elle propose à ses salariés des avantages sociaux (comme la prise en charge d'un repas de mi-journée dans les restaurants de la vallée par exemple).

Cette entrée sur le terrain a ainsi conduit à nous intéresser aux relations d'acteurs sur le territoire, dont nous ferons état en première partie, car elles renseignent sur les liens entre les initiatives portées par les institutions publiques locales en matière d'écologie et les stratégies éventuellement élaborées par les entreprises du territoire, comme c'est le cas de Nicéco. Dans cette section, nous porterons aussi la focale sur les principales évolutions de l'entreprise vers des buts écologiques (labels, équipements, etc.). Puis nous nous concentrons en deuxième partie sur certaines pratiques professionnelles qui apparaissent comme étant les plus impactées (pratiques de tri ; gestion des déchets sur et hors chantier). Enfin, la troisième partie portera sur la dimension organisationnelle de ces évolutions et questionnera les pratiques managériales.

L'ensemble de notre enquête de terrain s'est déroulée avec la présence de la responsable Qualité sécurité environnement (QSE), qui s'est investie du rôle de « guide » chargée de nous faire découvrir l'entreprise, ses équipements, ses employés. C'est cette responsable QSE, en concertation avec l'un des dirigeants, qui a sélectionné les personnes avec lesquelles nous pouvions nous entretenir. Il s'agit là d'une contrainte induisant un biais méthodologique, malheureusement difficile à contourner dans une enquête de courte durée (3 jours passés sur place en tout), dans le cadre desquelles l'ouverture du terrain est toujours le résultat d'une autorisation et d'une négociation avec les responsables et les cadres. Il est apparu que notre présence avait été acceptée par le dirigeant, qui se dit sensible à la caution universitaire, et qui souhaite investir l'opportunité d'une étude menée par le Céreq, dans l'objectif de la valoriser auprès de la fédération du BTP et des autres instances dans lesquelles il est actif (nous y reviendrons). Nous avons donc été très attentives à cette situation d'enquête durant les entretiens ou au moment des observations de terrain, et nous en avons tenu compte dans l'élaboration de l'analyse qui suit.

Les démarches empiriques finalement réalisées ont consisté en des entretiens exploratoires avec des deux chefs de projet de la Métropole puis avec la responsable QSE de la PME, en novembre 2023. Cette journée a également été l'occasion de visiter la plateforme de revalorisation des matériaux ainsi que la carrière de l'entreprise. Après avoir obtenu les accords pour la réalisation d'une étude, l'accès à l'entreprise et la prise de rendez-vous avec les professionnels, nous nous sommes rendues sur place pendant deux journées consécutives, en février 2024. La mobilisation de personnels de chantier, dont les délais sont contraints et les

temps d'activité fluctuants selon les aléas de la météo, est délicate puisqu'il est nécessaire de « sortir » les personnes de leur poste le temps de la réalisation d'une interview d'au moins 45 minutes. Nous avons accepté que le planning des personnes à rencontrer soit préparé à l'avance, par les soins du dirigeant et de la responsable QSE. Néanmoins nous avons pu, une fois sur place, composer et solliciter plus de personnes que ce qui était prévu. 6 entretiens semi-directifs ont été réalisés puis transcrits et analysés, auprès de : l'un des trois dirigeants, la responsable QSE, un conducteur de travaux, un chef d'équipe, deux ouvriers. Nous avons également pu mener plusieurs séquences d'observation directe du travail, avec prise de notes et enregistrement audio :

- dans les locaux de l'entreprise, visite de différentes installations avec « observation dialogante » : ateliers de réparation, espaces d'entreposage des matériaux, centrale à béton ;
- observation directe du travail sur un chantier de construction d'une station d'épuration écologique à flanc de montagne (4 heures avec un équipe de 3 personnes) ;
- plusieurs temps de convivialité sur place (déjeuners avec le chef d'entreprise et la responsable QSE).

Hypothèses et méthode adoptée dans le projet *Ecolo Acte*

Les hypothèses de départ, formulées en 2023, sont inspirées des recherches antérieurement menées au Céreq. L'écologisation ne suscite pas de transformation radicale des pratiques professionnelles ni l'émergence de « compétences vertes » spécifiques. Elle s'actualise plutôt par des apprentissages informels en situation de travail, soutenus par des transmissions de connaissances et de savoir-faire, ainsi que par des ajustements et négociations entre acteurs sur les « bonnes » manières de procéder. L'écologisation du travail n'occasionne pas de grande transformation ni de changements spectaculaires mais plutôt de petites évolutions, relevant de ce que l'on doit faire autrement, mais aussi de ce que l'on doit renoncer à faire.

Les aspects limites de la transition écologique sont par ailleurs dans le prisme du projet. Lors des enquêtes, nous avons ainsi élargi le champ des thématiques investiguées aux points suivants : des éventuels objectifs contradictoires et des pratiques managériales plus ou moins favorables aux évolutions ; une éventuelle dégradation des conditions de travail ; des difficultés nouvelles rencontrées dans le travail et dans l'organisation du travail ; des controverses professionnelles et des conflits sur la qualité du travail ; le travail empêché.

Pour ce faire, sur chacun des terrains d'étude, nous avons mené une enquête qualitative, par entretiens semi-directifs compréhensifs et par séquences d'observation du travail, de type ethnographique et non participante. La démarche est inductive, tirant parti de ce qui ressort des terrains au sujet de l'écologie.

Nous avons évité le recours à une catégorie « écologie » préconstruite. Les enquêtes ont pour point de départ le travail, en tant qu'activité individuelle et collective. L'écologisation du travail et de l'organisation est une dynamique parmi d'autres, à explorer à partir du vécu du travail par les interviewé.e.s. Nous avons également fait en sorte de nous prémunir des représentations normatives liées à l'écologie, ainsi que du risque d'être vu.e.s comme des militants de la cause ou comme des évaluateurs mandatés.

Normativité et écologisation du travail

En amont du cas présenté dans ce *Working Paper*, il convient de présenter les principales évolutions législatives et réglementaires à l'œuvre qui ont un impact sur les organisations en France à l'heure actuelle, en particulier dans les deux secteurs étudiés dans le projet *Ecolo Acte*.

Une volonté de recadrage normatif et cognitif

En matière d'écologie, une vision techno-centrée et étatiste laisse présager des changements majeurs et relativement rapides. De grandes orientations, par exemple la neutralité carbone à l'horizon de 2050, sont dessinées par l'Etat. La référence à la planification refait surface après plusieurs décennies de glorification du marché et de son « ordre spontané ». Des scénarios sont établis, souvent en rupture nette voire radicale avec le régime technologique en cours.

Cette perspective volontariste fait pourtant peu de cas de la dépendance au sentier*, sans compter que, dans une logique très descendante, elle court-circuite souvent les citoyens, les consommateurs ou les travailleurs. Or, nos comportements, y compris au travail, s'expliquent largement par des processus de socialisation. Les normes sociales qui les sous-tendent nous sont souvent transparentes, tant elles sont intériorisées et font figure d'évidences.

Du point de vue des partisans d'une transition écologique, certaines de ces normes sociales solidement ancrées sont perçues comme des obstacles. L'enjeu, pour ces acteurs, est donc d'affaiblir les normes héritées, de remettre en question leur légitimité ou leur efficacité, et d'y substituer, par une influence normative, d'autres modèles, d'autres conventions et d'autres comportements légitimes. D'ailleurs, Charles Gadea** (2015) montre : « *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* ». Sans doute, d'autres voies d'écologisation se sont-elles dessinées depuis.

A cette pression réglementaire, on peut ajouter l'engagement, plus ou moins opportuniste, de certaines directions d'entreprise en termes de labels, de certifications environnementales ou de RSE (responsabilité sociétale des entreprises), ainsi qu'une volonté, en amont, de diffuser une « culture environnementale » à tous les étages du système éducatif.

Une tentative, plus ou moins coordonnée, de recadrage normatif et cognitif est donc manifeste. On peut d'ailleurs constater une inflation réglementaire, ainsi que le souligne un rapport récent du Sénat***. Entre le 1^{er} janvier 2002 et le 1^{er} janvier 2023, le nombre d'articles du code de l'environnement est passé de 1.006 à 6.898. Sur la même période, le nombre de mots que comporte le code de l'environnement est passé de 104.841 à 1.097.013. Au-delà du « poids » de ce code, c'est la complexité de la norme et son effet sur la compétitivité des entreprises, en particulier des PME, qui sont dénoncés par les auteurs du rapport.

Certaines lois se veulent globalement structurantes en matière de transition écologique : la loi AGEC (Anti-gaspillage pour une économie circulaire), la loi Climat et résilience, et la loi LTECV (Transition énergétique pour la croissance verte) D'autres textes sont spécifiques aux deux secteurs étudiés dans le projet *Ecolo Acte* : la loi EGAim pour la restauration collective ; la réglementation environnementale applicable au bâtiment. Enfin, certaines entreprises vont au-delà de la conformité avec la loi et les divers règlements par l'adoption de mesures volontaires, telles que les normes environnementales de type ISO 14000 et de démarches de RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises).

L'ensemble de ces dispositions réglementaires est présenté de façon plus détaillée en annexe.

De la normalisation à sa mise en œuvre dans les organisations

Il importe de cerner les voies et les moyens du recadrage normatif et cognitif relatif à la transition écologique, mais aussi d'en repérer les limites. Les différents types de normes présentés fournissent un cadre

réglementaire incitatif en vue d'un plus grand respect de l'environnement. Mais plusieurs questions restent en suspens.

On peut se demander qui participe réellement à ce recadrage normatif et cognitif. Quels sont les acteurs, internes et externes, qui initient ou contribuent à ce recadrage ? On doit également s'interroger sur ce qui est réellement « écologisé » dans le cas où le recadrage opère dans le sens attendu. Est-ce l'activité économique de l'entreprise, via une évolution de ses valeurs, de sa mission (les besoins auxquels elle entend répondre) ou de son cœur de métier (les savoir-faire et le domaine d'expertise qu'elle maîtrise ou souhaite prochainement maîtriser) ? L'écologisation de l'activité d'une entreprise s'accompagne-t-elle nécessairement d'une écologisation significative du travail des salariés ? Quand tel est le cas, quels sont les facteurs de conversion mobilisés ? Quel est le rôle de l'encadrement ? Comment cela s'articule-t-il avec les modalités de dialogue social et de dialogue professionnel ? Il faut également être attentif aux situations où ce recadrage n'opère pas, ou peu.

Les 4 enquêtes réalisées dans le projet *Ecolo Acte* permettent de comprendre la diversité des modes de réception et d'appropriation des normes environnementales par les salariés. Elles rendent compte des diverses conceptions du travail « bien fait » et interrogent les rapports complexes entre l'écologisation et le travail.

* La dépendance au sentier rend compte de phénomènes d'inertie et de verrouillage. Une fois bien engagé dans une voie, il devient de plus en plus difficile de bifurquer significativement et *a fortiori* de faire machine arrière. Même lorsque des solutions (techniques, économiques, organisationnelles, environnementales, etc.) sont reconnues comme meilleures que les solutions déjà en place, sortir du « sentier » actuel pour passer sur un nouveau sentier peut être trop coûteux (en termes financier, psychologique ou social) pour justifier le changement et le processus d'apprentissage qu'il nécessite.

** Gadea C., « Logiques professionnelles et problématiques environnementales », *SociologieS* [En ligne], Dossiers, mis en ligne le 26 mai 2015, consulté le 13 mai 2024. URL : <http://journals.openedition.org/sociologies/5113>.

*** Devinaz G-L, Moga J-P & Rietmann O. 2023, *Rapport d'information fait au nom de la délégation aux entreprises relatif à la simplification des règles et normes applicables aux entreprises*, Rapport du Sénat n°743, enregistré à la Présidence du Sénat le 15 juin 2023.

1. Des changements tirés par les évolutions normatives du secteur et sur le territoire

1.1. Un travail stratégique sur la charte « Chantier Vert » de la Métropole

Selon les échanges avec deux agents responsables des services idoines de la Métropole, la charte Chantier Vert récemment mise en place sur le territoire, est en réalité un document ancien (mobilisé par différentes communes dès les années 2000). La métropole enquêtée tente une première mise en place de la Charte dans les années 2010, sans succès. Depuis cette date, le document existait bel et bien mais il était à l'état « *dormant* », pour reprendre les termes des agents rencontrés. Dès 2019, une réactualisation du document est envisagée au niveau de la Métropole. La charte est réécrite et comporte des dispositions jugées par nos interlocuteurs « *bien plus ambitieuses que précédemment sur le volet écologique* ». Après la rédaction de cette mouture, il est décidé d'organiser des groupes de travail impliquant des représentants des acteurs économiques du secteur sur le territoire (fédérations professionnelles, CCI, etc.), de façon à échanger sur la nature des dispositions inscrites dans le nouveau document et évaluer les possibilités de leur mise en place et les probabilités qu'elles soient effectivement respectées par les entreprises. Plusieurs réunions ont alors lieu, et permettent d'aboutir à la réécriture d'un document qui fait consensus.

La nouvelle démarche charte Chantier Vert de la Métropole, s'applique à tous les marchés de travaux dont elle est maître d'ouvrage, dès janvier 2023. Elaborée par une équipe projet pluridisciplinaire, en collaboration avec les entreprises du BTP, elle se veut évolutive et peut être modifiée en fonction des retours d'expérience, dans une approche d'amélioration continue. Outre les grands principes fondamentaux de la charte, figurant dans l'encadré ci-dessous, deux dispositions majeures ont été maintenues dans le processus de discussion et de négociation :

- l'obligation pour l'entreprise de désigner un salarié qui assurera une mission de suivi et d'interface avec un agent de la Métropole concernant le déroulement du chantier dit « vert »,
- la possibilité d'infliger des pénalités économiques si des manquements graves étaient constatés.

Ces dispositions font de la nouvelle charte, une contractualisation bien plus contraignante qu'elle ne l'était auparavant, comme expliqué ci-après dans le texte de référence de la Métropole. Elle demande notamment aux entreprises de modifier leurs circuits d'approvisionnement, leur gestion des déchets, leurs modes de recrutement et leurs pratiques professionnelles.

Objectifs de la charte Chantier vert

« La nouvelle Charte veut répondre aux défis planétaires actuels (changement climatique, épuisement des ressources naturelles, perte de biodiversité, etc.), et a pour objectifs de :

- réduire la consommation de ressources primaires ainsi que la production de déchets des opérations de BTP,
- garantir la traçabilité des déchets jusqu'à leurs exutoires finaux afin de lutter contre les décharges sauvages et protéger les milieux naturels,
- maîtriser le coût global de la gestion des déchets,
- favoriser l'emploi local,
- initier une nouvelle culture d'Économie Circulaire.

Véritable pierre angulaire de la Transition écologique d'un territoire, l'Économie Circulaire vise à transformer le modèle économique en cours, basé sur « Extraire, Produire, Consommer, Jeter », en un modèle circulaire qui remplace « Jeter » par « Valoriser ». Elle change notre regard sur le déchet, qui devient une ressource, porteuse de valeur ajoutée.

Elle doit être prise en compte en amont, dès la phase de définition des besoins, afin de pouvoir introduire des exigences en termes d'Économie Circulaire dans les documents de consultation des entreprises, et s'appuie, sur le chantier, sur deux acteurs majeurs : le Coordonnateur Chantier Vert, qui représente le Maître d'Ouvrage, et les Référents entreprise.

Le contrôle de l'exécution de la Charte sur les chantiers est effectué lors des réunions de chantier puis à la fin du chantier par le biais d'un bilan qui détaille, entre autres, la gestion des ressources/déchets ; il est comparé aux prévisions initiales.

La nouvelle Charte introduit des évolutions dans la façon dont sont appréhendés les chantiers de travaux. Ceci demande une montée en compétence des agents en charge de ces travaux, qui seront accompagnés par des référents Charte Chantier Vert et *via* des formations dédiées.

La Métropole souhaite que cette montée en compétence puisse être également partagée avec les autres acteurs du territoire et les professionnels du BTP.

Source : site internet de la Métropole, consulté le 10 mai 2024.

S'alignant sur des réglementations au niveau national, cette charte, élaborée et mise en vigueur au niveau d'un territoire, a ainsi impulsé et accompagné diverses évolutions de l'entreprise enquêtée.

Effectivement, notre interlocuteur principal de l'entreprise Nicéco (l'un des 3 dirigeants) a participé aux groupes de travail en amont de l'édiction de la nouvelle Charte au titre de ses divers engagements (élu à la fédération, à la CCI). En entretien, il indique :

« Pour nous, cette Charte c'est plutôt une bonne nouvelle. Avant, on était mis en concurrence avec des entreprises qui pouvait venir du nord de la France, qui n'étaient pas forcément vertueuses, et qui obtenaient les chantiers parce que les choix se faisaient uniquement sur des critères du moins disant, donc sur la base de devis, et c'est le plus bas qui gagne, pas celui qui bosse le mieux. Donc là, si on se met dans les rails de la charte, on a un avantage, d'être sur place déjà, et ça ça évite quand même beaucoup de pollutions de transport, etc., et de pouvoir entrer dans une logique plus vertueuse. De toute façon on sait que c'est les évolutions [il fait références aux réglementations à visée « écologiques » dans le secteur] qui nous attendent en tant que professionnels, donc il faut s'y mettre » (le dirigeant).

Dans cet extrait, on perçoit que la mise place de la charte sur le territoire est vue comme un moyen de se positionner favorablement sur le marché local avec la possibilité d'obtenir davantage de chantiers issus de la commande publique, laquelle représente déjà une part importante du carnet de commande. Nous comprenons au fil de l'entretien que la mise en place de cette charte, de même que les engagements du dirigeant au sein de la Fédération départementale du BTP (celle-ci met à disposition des outils permettant aux entreprises de s'engager dans l'écologisation de leurs pratiques) va le conduire à des démarches de transformations dans la PME.

1.2. Un label RSE TP « niveau performant » qui visibilise des évolutions « déjà-là »

En 2021, l'entreprise Nicéco obtient le label RSE Travaux Publics « niveau performant » et devient ainsi la première entreprise du département à obtenir le label, ainsi que le précise l'affichage effectué sur le site internet de l'entreprise. Lorsqu'en entretien, nous avons demandé des informations sur la mise en place de ce label (les évolutions en termes de management et de pratiques professionnelles notamment), les réponses du dirigeant ou de la responsable QSE ont été assez directes :

« C'est ce qu'on faisait déjà et on s'est aperçu qu'on pouvait assez facilement entrer dans cette démarche en nous renseignant auprès de la Fédération professionnelle, qui met des outils à disposition et accompagne les entreprises. Donc cela a surtout été un travail de mettre en visibilité nos bonnes pratiques. Donc concrètement, cela n'a pas beaucoup changé les choses » (resp. QSE).

D'autres changements se situaient en réalité en amont de cette démarche. En effet, le label est venu s'ajouter à différentes certifications déjà obtenues par l'entreprise quelques années plus tôt, comme l'explique à nouveau la responsable QSE :

« Il faut savoir que en plus du label RSE, on est à trois certifications ISO. On a la 9001 qui est la qualité, la 14001 qui est l'environnement et on a eu, là, maintenant, on a la ISO 45001 qui est la santé et sécurité au travail » (resp. QSE).

L'obtention du label s'est ainsi matérialisée par l'écriture et la soumission d'un dossier en amont de l'audit. Mais elle n'a pas entraîné de changement majeur dans les pratiques professionnelles¹, si ce n'est peut-être pour la responsable QSE qui a rédigé le dossier et est chargée de réaliser un suivi de la démarche tout en l'enrichissant de nouvelles pratiques, comme elle l'explique ici :

« Nous, on s'est penché sur cette charte et sur ce label, et on a trouvé qu'on avait plein d'éléments. L'emploi local, on a la revalorisation des matériaux, la transition écologique qui nous tient à cœur. Tout ce qui est aussi bilan carbone et compagnie, ça, c'est un projet que nous avons pour faire un bilan carbone au sein de notre entreprise, avec justement les logiciels d'Omega TP de la FNTP, voilà. Donc, moi c'est dans mes missions aussi, de suivre tout ça, de faire évoluer » (resp. QSE).

Notre interlocutrice soulignera ensuite qu'une partie du travail qui lui échoie consiste à communiquer aux salariés sur les principes de la RSE. Cette communication a lieu dans le cadre des entretiens professionnels annuels (une fiche est remise et doit être signée par les « collaborateurs »), d'un topo qui leur est présenté lors de la journée annuelle de l'entreprise en fin d'année, et des visites sur chantier qui sont régulièrement organisées par la responsable QSE. Celle-ci se charge d'effectuer certaines présentations, et de divulguer différentes informations ou rappels à l'ordre permettant de respecter les principes établis dans leur manuel de management QSE. Une partie importante des informations et règlements véhiculés concerne le tri et la gestion des déchets (nous y reviendrons).

Il reste que ce label ne semble pas particulièrement mis en avant dans le cours de l'activité sur chantier. En entretien, le conducteur de travaux évoque qu'il « *n'en parle pas beaucoup* », considérant qu'il s'agit de missions confiées à la responsable QSE, et que le travail sur chantier ne nécessite pas de faire « *ce détour* » : « *il faut du concret, dire exactement comment faire pour mettre un chantier sous protection* ».

¹ En dessous de 50 salariés, les entreprises ne sont par exemple pas tenues de faire du *reporting* des actions et bilans tenus dans le cadre du label.

Les certifications et labels sont ainsi mobilisés dans un but premier d'affichage, envers des clients mais aussi envers les salariés. Ils semblent utilisés comme des outils de marketing permettant d'attirer tant des clients que de nouvelles recrues. Néanmoins des évolutions matérielles engagées de longue date dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie d'auto-suffisance économique de l'entreprise facilitent l'accès à ces labels et certifications, comme nous allons le voir à présent.

1.3. Une concentration des efforts sur l'évolution des équipements de l'entreprise

L'accès à différentes certifications et à la labellisation s'est appuyé sur des évolutions principalement concentrées sur l'outillage technique et la modification d'une partie des infrastructures de l'entreprise. Ces évolutions sont plus ou moins récentes. Nicéco possède sa propre carrière d'extraction depuis plusieurs années et elle a mis en place une plateforme de revalorisation des matériaux en 2018. Elle possède une flotte de véhicules électriques (rechargés aux bornes du siège de l'entreprise) et elle a dernièrement rénové sa centrale à béton. À l'avenir, le dirigeant vise la mise en place d'une recycleuse permettant la récupération des eaux usées et l'installation de panneaux solaires pour obtenir davantage d'autonomie énergétique.

1.3.1. Quand écologiser c'est lever des fonds : le rôle stratégique du dirigeant

L'ensemble des équipements qui visent à écologiser l'activité de la PME est hétérogène et coûteux. Selon les entretiens conduits avec le dirigeant, s'en doter a nécessité un travail conséquent pour rassembler des fonds permettant de financer tout ou partie desdites installations. Notre interlocuteur a ainsi mentionné différentes démarches (le montage de dossiers, la soumission à des audits ou la visite d'experts) auprès d'organismes publics lui ayant permis, parfois avec difficultés (un dossier monté en direction de l'ADEME est mentionné à ce propos), de procéder à ces changements d'outillages techniques et technologiques.

Le profil de ce dirigeant, formé dans une grande école de commerce, ayant eu différentes expériences à l'étranger avant de réintégrer l'entreprise familiale, et qui est engagé dans différents organisations - professionnelles, départementales, régionales, de la Métropole - laisse penser qu'il possède à la fois les compétences et le réseau lui permettant de se lancer dans de telles démarches. Le cas de la centrale à béton a été particulièrement développé en entretien :

« Pour la centrale à béton, qui nous permettra de faire des bétons bas carbone, un engin qu'on a passé en commande, mais qu'on n'a pas encore, c'est une recycleuse. On en a une qui date de 2006, mais on va y rajouter une presse à boue, pour récupérer davantage d'eau. Et on avait demandé également pour quelques outils, dont celui-là. Et on a eu une aide, pour autant qu'on fasse l'investissement, on peut pas tous les faire en même temps, de 20 % de la région. Donc notre dossier, il est passé comme étant coché, étant dans les bons élèves. Et on avait surtout un projet qui avait du sens. C'est-à-dire que on changeait un outil, une centrale à béton qui avait un peu plus de 20 ans, 25 ans. Et on se dirige, avec nos collègues du ciment, vers des ciments bas carbone, pour qu'on puisse faire du béton bas carbone. En gros, pour faire simple, on a un ciment qui contient moitié de la quantité de ciment d'avant donc moitié de CO2. » (le dirigeant interviewé).

Les différents échanges permettent de comprendre que ce dirigeant élabore une stratégie très offensive sur le volet « écologique », qu'il conçoit comme un nouveau marché porteur. À cet égard il souhaite positionner son entreprise en tant que pionnière, nouant autant d'alliances que nécessaire. Ces alliances sont mises au service d'une stratégie visant à miser sur l'évolution technologique des équipements.

1.3.2. Des solutions technologiques qui s'échafaudent entre les fournisseurs et les pouvoirs publics

Les solutions technologiques nouvelles engagent non seulement des investissements en amont, comme nous venons de le voir, mais elles sont aussi évaluées dans leurs potentielles répercussions économiques sur la conduite des chantiers :

« Utiliser du béton bas carbone, dans une zone normale avec une température normale, ça va pas changer la vie. Voilà. Par contre, dans des endroits où vous avez des températures basses, ce qui est

le cas d'un pays tempéré comme la France, il y a quelques points en altitude où il y a des températures fraîches, là, si vous voulez pouvoir décoffrer le lendemain matin, il faut que le béton ait durci. Et il durcit pour autant que les ingrédients qu'on y met dedans, et que la température extérieure soit pas à zéro, enfin, c'est de la chimie. Sauf que si vous mettez un ciment qui est pas très performant, quand il fait un ou deux degrés dehors, ça marche plus. Ou alors, il faut le laisser plus longtemps, il faut attendre qu'il y ait eu le soleil dessus. Et quand vous faites un bâtiment, ce qui coûte cher, c'est l'attente. [...] Alors, est-ce que ça veut dire qu'on ne construira plus de choses en hiver ? Je pense pas, parce qu'on peut pas mettre non plus mettre des gens à l'arrêt complet » (le dirigeant interviewé).

Ces nouvelles solutions techniques, jugées plus écologiques, posent donc certains problèmes en termes d'organisation du travail. Par exemple, en altitude, un temps de pause de nuit ne suffira pas pour effectuer des décoffrages en matinée. Cela est gênant dans la mesure où d'autres activités ne peuvent être conduites avant que l'étape du décoffrage ne soit complètement aboutie. L'anticipation de ce type de problème montre comment la mise en conformité avec les nouvelles réglementations renvoie directement aux activités de travail et à leur organisation. Dans le cas de Nicéco, la solution est recherchée dans des échanges avec les fournisseurs, eux-mêmes contraints par ces réglementations :

« Donc, l'approche de certains industriels, notamment de [nom d'une major], qui est pas notre seul fournisseur, mais qui nous plaît bien là-dessus. Pour eux, mieux vaut un client en bonne santé qu'un client mort. Et je pense que dans le domaine écologique, c'était pas leur principal souci au début, mais qu'aujourd'hui, c'est une obligation, donc ils évoluent. Et puis ça vous a pas échappé qu'il y a taxinomie européenne, et que les entreprises de plus de 250 dont ils font partie depuis janvier 2023, sont obligées, en plus de produire un bilan comptable, de produire un bilan écologique aussi. Et du coup, ils accompagnent leurs clients, parce que c'est bien beau d'avoir tous les produits dans la panoplie. Il faut aussi habituer les clients » (le dirigeant interviewé).

Avec les fournisseurs s'engage donc une multitude de tests *in situ*, de façon à adapter le produit aux conditions de réalisation des chantiers sur le territoire de montagne :

« Il y a des produits qui allongent les délais et donc ça allonge les coûts. Donc, il va y avoir un compromis. Ce compromis, ben, c'est la technique, les essais techniques qui vont nous dire, ok le produit ne sera pas le même, et ce sera moins pur, mais ça sera un intermédiaire. On sera un peu plus polluants dans le CO2 qu'on utilise par rapport à un ciment bas carbone total, mais on aura fait un effort par rapport à la situation actuelle. [...] Parce que la vérité, c'est celle qu'on observe sur le terrain. Et donc on va pas faire qu'un essai là, au siège. Si nous, par exemple, on fabrique ici, on monte en station de ski, c'est pas les mêmes conditions, donc il faut tester là haut aussi » (le dirigeant interviewé).

On note bien, au travers des différents extraits de citation, que ces technologies et nouveaux matériaux ne sont pas neutres, c'est-à-dire que leur usage pose un certain nombre de questions qui engagent les pratiques professionnelles et l'organisation des chantiers. Par ailleurs ces équipements ne peuvent être pensés de façon distincte, l'évolution de l'un entraînant une évolution de l'autre. Par exemple, la carrière ou la plateforme de revalorisation peuvent être aussi mobilisées pour faire du béton dans la centrale dernièrement rénovée :

« On a une plateforme de recyclage, on a une petite carrière avec, on a le droit d'exploiter 10 000 tonnes par an. On a une centrale à béton. On a des besoins de sable, de gravier pour nos tranchées sur nos chantiers de travaux publics. On a besoin sur nos chantiers de bâtiments, de ballast, la pierre cassée, ce qu'on appelle de cailloux à une certaine taille de granulométrie. On fabrique du béton, mais on fait aussi des petits bétons, ce qui s'appelle des bétons moins nobles pour reboucher des tranchées, pour faire des bordures, etc. [...] Dans l'absolu, le béton, c'est recyclable à l'infini, quoi. C'est-à-dire vous avez un mur en béton, bon, bien sûr, il y a de l'acier dedans, il va falloir enlever le fer, etc. Mais s'il est brut, s'il est pas pollué par quoi que ce soit, vous concassez, avec les granulats, vous refaites du béton et c'est ad vitam aeternam. Mais ce qu'on a essayé de faire dans l'économie circulaire, c'est tout ce qu'on peut éviter d'acheter à l'extérieur et qui serait pas justifié, c'est de le récupérer. Il y a un certain nombre de produits que la loi et la norme nous autorisent à faire avec des matériaux issus du recyclage. Pourquoi aller arracher à la nature une tonne de granulat pour faire peut-être un ouvrage quand on peut le faire nous-mêmes... » (le dirigeant interviewé).

Il est notable qu'une distinction est faite ici par notre interlocuteur entre la « Nature » et la carrière de roche, entre « la Nature » et les matériaux issus de la revalorisation sur chantier. Ici tout est question de flux de matière : l'entreprise, en exploitant sa carrière de roches, ou en prenant en charge le traitement de matériaux initialement destinés au rebus, fait passer la matière dans son domaine privé. Implicitement, « la Nature » renvoie pour ce dirigeant au domaine public vis-à-vis duquel il va chercher à avoir de moins en moins recours en limitant sa consommation de certaines ressources (nappes phréatiques par exemple). Il ne s'agit pas seulement là d'une stratégie purement volontariste, mais aussi d'adaptation à un contexte de raréfaction de certaines ressources.

En effet, des limitations peuvent être imposées par les pouvoirs publics et leurs représentants sur le territoire. Ces derniers ont le pouvoir d'exercer une certaine pression sur l'activité, pression tout à fait perçue par les acteurs économiques comme Nicéo, qui sentent ainsi que la transformation de leur outils productif est devenue incontournable :

« Mais là, le préfet, il a fait quelques petits mots en disant : « Ben, on va vous demander peut-être de réduire votre approvisionnement en eau ». Et nous, dans le béton, il faut qu'on mette 130 litres d'eau, quoi. C'est 1 m³. Sauf que là, on la puise dans la nappe phréatique, mais cette eau, quand elle rentre de retour [dans la bétonneuse] elle est « brute », elle est sale, chargée d'éléments de béton, de ciment, de boues fines, sauf qu'avec un recycleur comme on a, on pouvait en récupérer 30 %, ce qui était déjà bien. Et là, avec une presse à boue, c'est-à-dire qui va nous compresser toutes les boues fines, on devrait pouvoir aller jusqu'à 80 % de récupération des eaux. Donc, sur 10 litres qu'on pompe dans la nappe, on va pouvoir en récupérer 8. Alors, il va falloir qu'on s'habitue, qu'on domestique le truc, etc. Mais pour nous, ça aussi, c'était une prise de conscience » (le dirigeant interviewé).

Ici encore, comme l'indique le terme « domestiquer », on comprend que l'évolution technique va entraîner une évolution des gestes professionnels associés.

Il reste que, dans le cas de la PME enquêtée, cet équipement tous azimuts vise clairement un objectif d'autosuffisance servant la stratégie économique de l'entreprise. Le changement climatique est compris comme un état de fait inévitable. D'ailleurs, elle se fait déjà sentir dans ce territoire de montagne récemment affecté par de multiples phénomènes de tornades, avec des dégâts importants sur les infrastructures routières locales, ou lors des épisodes de sécheresse qui impactent l'activité. L'écologisation de l'entreprise est donc perçue comme nécessaire et demande d'élaborer de nouvelles stratégies d'adaptation en amont de la réglementation, pour être en mesure de poursuivre l'activité, d'accéder à de nouveaux marchés et de faire face aux évolutions délétères de l'environnement qui se profilent.

Il s'agit donc principalement ici d'un **processus d'écologisation centré sur la mise en œuvre de solutions techniques ou technologiques qui s'accompagnent d'une évolution du travail des hommes**. En effet, le tri, le traitement et le transfert de matière sont assurés par les salariés, sur les chantiers, sur la plateforme de revalorisation et dans l'usage de la centrale à béton, notamment – nous y reviendrons dans la partie suivante. Il reste que cette stratégie visant l'autosuffisance conduit la PME à une concentration des échanges. Avec, d'un côté, les pouvoirs publics, qui émettent les normes, réglementations et limitations mais qui sont aussi des pourvoyeurs de fonds permettant de transformer l'outil productif. Et, de l'autre côté, les fournisseurs industriels qui engagent un travail de transformation de la qualité des produits. Dans cette configuration, il ne s'agit pas pour Nicéo de réfléchir en termes de cycle de vie « totaux » des matériaux (comme le veut par exemple, une approche systémique) mais plutôt d'adapter des produits industriels à des normes (écologiques et énergétiques) et à un usage local renvoyant à des contraintes climatiques propres. De fait, une réflexion en termes de filière locale semble peu envisagée, comme on va le voir à présent.

1.4. Des filières d'approvisionnement local limitées

La stratégie d'autosuffisance évoquée à l'instant vise aussi à répondre à des problématiques en termes d'approvisionnement. L'entreprise réalise une part de son chiffre d'affaires sur des chantiers de travaux publics. La plateforme de revalorisation des déchets permet de récupérer des quantités importantes de matériaux sur les sites des chantiers². Les matériaux entreposés sur la plateforme de revalorisation sont ainsi très souvent

² Même si, chaque fois que c'est possible, la matière n'est pas déplacée mais réutilisée *in situ* à différentes étapes d'un chantier.

mobilisés pour des chantiers de remblayage, de construction de trottoirs, de renforcement ou de reconstruction de routes, etc. En effet, dans les procédés techniques, un amas de matière première (roche, gravas, par exemple) est en général utilisé sous les revêtements, qui sont pour leur part réalisés avec des matériaux « à lisser » non issus de la revalorisation (goudron, béton « noble », etc.).

La carrière est utilisée dans le même sens. Elle évite de s'approvisionner en matière première auprès d'une entreprise extérieure et ainsi de payer la manutention et le transport (complexe et coûteux pour ce type de matériaux). En ce qui concerne la centrale à béton, la même logique est à l'œuvre : pour les ouvrages dit non-nobles, elle va permettre d'introduire des matériaux issus de la revalorisation.

Aussi le dirigeant précise-t-il en entretien que cette stratégie lui permet de faire face à une forme d'isolement sur un territoire de montagne peu accessible et relativement retiré. Les équipements dont il s'est doté lui permettent de limiter le recours à certains fournisseurs. Ce recours est néanmoins nécessaire pour certains matériaux, comme on l'a évoqué plus haut avec le cas du béton bas carbone. Un autre exemple touche aux chantiers de construction de bâtiments pour le parc privé, dans le cadre desquels le bois peut être conséquemment utilisé (chalets en stations de sports d'hiver). Sur ce volet, il n'existe pas de filière locale. L'achat du bois est réalisé dans une entreprise du territoire, mais l'origine n'est pas l'objet d'une attention particulière pour notre interlocuteur.

Globalement, nos interlocuteurs, dirigeant et responsable QSE, ont souligné des difficultés importantes pour réaliser certains approvisionnements au niveau local. Les fournisseurs, autant que faire se peut, sont connus et contactés dans une relative proximité géographique, mais l'origine des matériaux n'est ni vérifiée, ni prise en compte dans le cadre des relations commerciales.

2. L'écologisation des pratiques professionnelles

Pour l'enquête, nous avons observé un chantier particulier de construction d'une station d'épuration écologique. Néanmoins les observations et les entretiens effectués ont conduit à porter notre attention sur un domaine plus transversal de l'évolution des pratiques professionnelles, concentrant une bonne partie des transformations du travail et de son organisation : le tri des matériaux et du traitement des déchets.

2.1. Un chantier écologique formateur, mais représentant une part marginale de l'activité économique de la PME



Source : Crédits Olivia Foli.

Selon le chef de chantier, la construction d'une telle station, plutôt qu'une station classique, implique de résoudre différents problèmes. D'abord, la construction a été longue : le terrain sélectionné se situe à flanc de montagne, en contre-bas d'un village, et son exploitation a entraîné de longues négociations avec plusieurs propriétaires. Le démarrage du chantier lui-même a ainsi pris plusieurs mois.

Au cours de nos échanges et observations, le chef de chantier a cheminé avec nous de façon à nous expliquer les différentes étapes de construction de la station d'épuration, quasiment aboutie au moment de l'enquête : terrassement, installation de filets de retenue et de protection, coulage de bacs en béton, etc. Selon ses dires, une attention plus importante qu'à l'habitude a été apportée aux pollutions générées par le chantier, avec la nécessité de faire des raccordements amont et aval qui ne soient pas susceptibles d'entraîner une dégradation des terrains traversés (aménagements de chantier, contournement d'arbres implantés sur la zone et dont les propriétaires ne souhaitent pas qu'ils soient coupés, par exemple). Alors que nous cherchions à savoir ce qui distinguait ce type de chantiers d'autres stations d'épuration classiques, notre interlocuteur s'est exprimé :

« Avec une station normale, tout est bien délimité, on sait quand on intervient, on s'occupe que d'une phase, on fait ce qu'on a à faire, et on s'en va. Ici ça a été plus compliqué. On a davantage participé à la phase d'élaboration en amont, et puis il s'agissait pas seulement de couler du béton, il fallait comprendre le fonctionnement de bout en bout, avec les passages des eaux usées d'un bac à l'autre, donc on a pris en charge une partie plus conséquente de l'acte constructif. Par contre, sur l'ultime partie, avec l'installation des roseaux, on a externalisé, c'est une autre entreprise qui s'en charge, spécialisée sur ce type d'intervention, parce que nous on sait pas faire. [...] Sur ce type de chantier, il y a aussi un aspect esthétique plus important, il fallait que la station s'intègre parfaitement dans le paysage » (chef de chantier).

Cet extrait permet de pointer quelques-unes des dimensions d'un chantier dit « écologique » : des phases de discussions et d'échange en amont, un soin et une attention portés aux matériaux, une dimension esthétique avec volonté d'intégration dans le paysage. Dans ce cadre, les équipes ont été stabilisées de façon à ce que les mêmes ouvriers interviennent tout au long de la phase de construction. Il s'agit là d'un choix qui se veut rationnel et ne vise pas l'essaimage des connaissances à l'ensemble des salariés.

Il faut par ailleurs préciser que ce type de chantier représente pour le moment une part relativement marginale de l'activité de l'entreprise. L'essentiel de l'écologisation des pratiques professionnelles est ainsi apparu davantage généralisé sur un autre aspect, que nous allons maintenant traiter : le réemploi.

2.2. Un cycle des déchets/matériaux...

Ces dernières années, les évolutions de la réglementation dans le secteur, de même que la dotation progressive en nouveaux matériels et équipements de l'entreprise, ont fait du tri un domaine en forte évolution. Le tri et le traitement des déchets implique une multitude de petits gestes répartis tout au long d'une chaîne opératoire complexe, réversible, en fonction des aléas propres à chaque chantier. Comme l'indiquait l'un des chefs d'équipe avec qui nous nous sommes entretenus : « Un chantier, c'est toujours la découverte, quand on creuse, on ne sait jamais ce que l'on va trouver en dessous ». Sans restituer exhaustivement la chaîne du tri et du traitement des matériaux et déchets, nous en décrivons les grandes lignes.

Lors du démarrage d'un chantier – et à différentes étapes de celui-ci – des machines, des matériaux et des hommes, sont déplacés depuis le siège de l'entreprise vers la zone de construction. L'usage de ces matériaux et machines peut générer des déchets (de même que l'activité des hommes sur place) qu'il faut pouvoir traiter quasi instantanément. Les machines peuvent perdre des liquides polluants et des kits sont alors mis à disposition pour éviter que les flux ne se répandent dans les sols. L'usage des matériaux peut générer des rebus : il faut alors organiser la zone du chantier, parfois exiguë, et dégager une place permettant d'entreposer des matériaux non revalorisables.

Mais l'activité de défrichage ou de terrassement est aussi génératrice de matière « en surplus » (terre, roche, etc.). Il faut pouvoir la stocker, soit dans l'objectif de la réutiliser *in situ* à une autre étape du chantier (pratiques qui, selon les dires de nos interlocuteurs, se sont renforcées au cours des dernières années), soit la trier et l'entreposer, dans l'objectif de la transporter vers la plateforme de revalorisation. Elle pourra alors être réutilisée dans le cadre d'un autre chantier.

L'étape d'évacuation des matières depuis le chantier vers l'extérieur de celui-ci renvoie donc au moins à deux circuits possibles :

- la mise en rebus. La matière est stockée car jugée impropre pour une utilisation future. Selon les cas, un laboratoire d'analyse peut être mobilisé pour examiner des petites quantités (de terre par exemple) et statuer sur la mise en revalorisation ou bien sur l'acheminement vers des filières de gestion des déchets adéquates. Il reste que la matière doit être triée et placée dans des big bags installés dans une zone précise de l'entreprise pour permettre l'évacuation vers les entreprises qui gèrent ce type de déchets.
- le transport des matériaux vers les zones permettant leur recyclage et leur revalorisation pour une utilisation future. Certaines zones se trouvent au siège, et d'autres dans la plateforme de revalorisation à quelques kilomètres du siège.

2.3. ...qui implique un cycle spécifique de gestes à effectuer

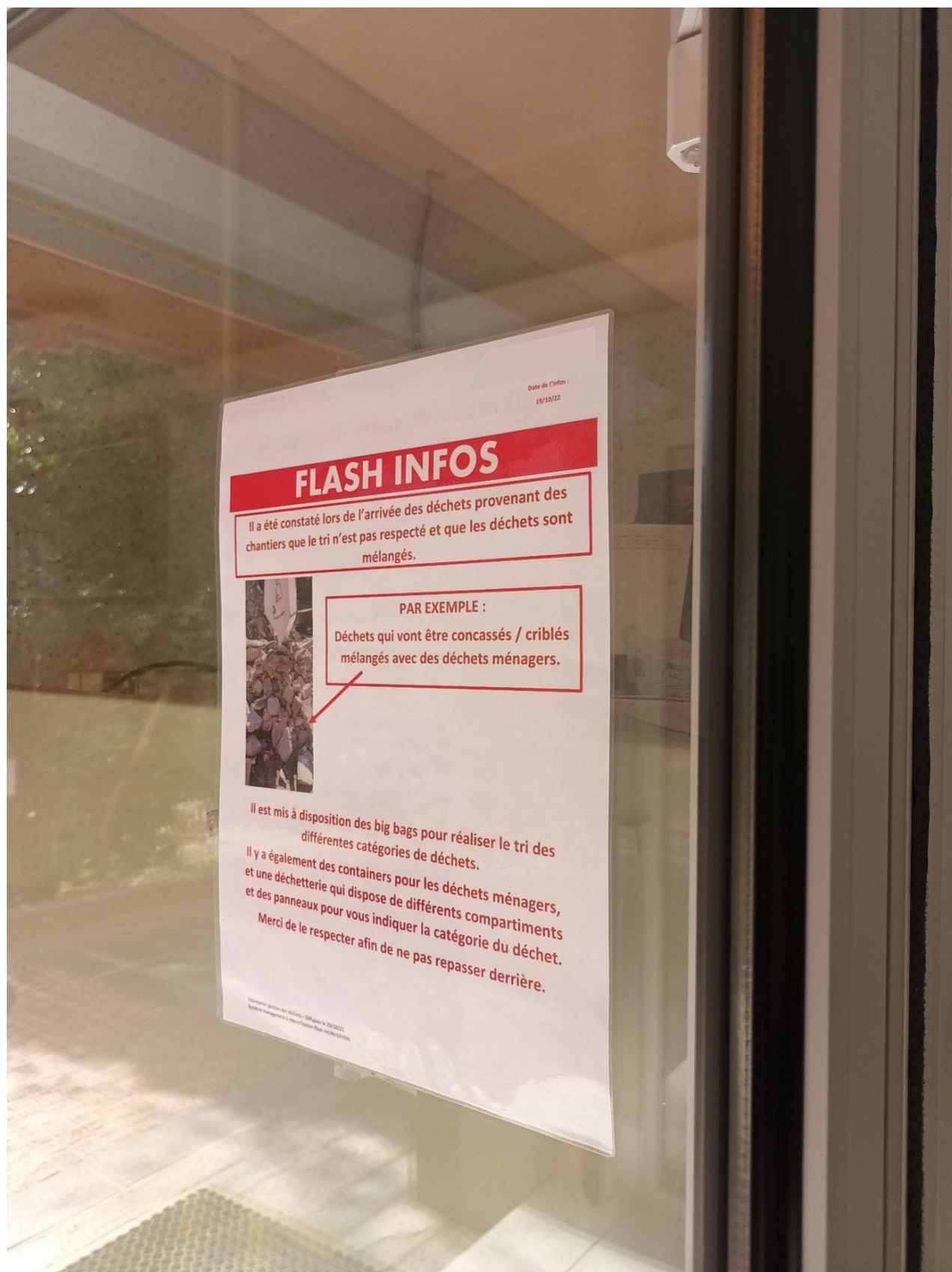
Des pratiques de tri ont lieu tout au long de l'activité de construction, sur le chantier lui-même, et dans les zones de l'entreprise qui lui sont dédiées.

Ces pratiques peuvent s'avérer complexes. Sur le chantier, c'est souvent l'exigüité des espaces qui pose problème (pentes, voisinage, présence d'un cours d'eau à proximité, etc.), sachant qu'à chaque étape, il faut pouvoir éviter le plus possible le mélange de matériaux qui va compliquer ou rendre impossible (pour cause de pollution) leur utilisation future. Dans les manipulations, l'essentiel consiste donc à « faire des tas » :

« Je vais prendre un exemple, vous ouvrez une tranchée dans le cas d'une rue, donc vous avez de l'enrobé, ça, du coup, on va en faire un stock qui est par ici. On va faire un stock, donc en fait, cet enrobé-là, du coup, ils décroûtent sur toute la première partie, ils vont mettre un coup de scie tout le long pour laisser propre l'enrobé de part et d'autre. Ils décroûtent, ils mettent dans un camion. Ce camion, il part, il va directement le vider là-bas, s'il y en a pas assez parce qu'ils en ouvrent pas suffisamment pour un camion sur la journée, ils font un tas sur une zone de stockage qu'on a provisoire. Ensuite, ils ouvrent la terre pour descendre sur la tranchée et le réseau au bon niveau, pour pouvoir poser le réseau. Donc ça, ils remplissent, pareil, ils en font un tas où ils descendent le vider ou ils l'amènent dans la zone qui est dédiée. Et ensuite, ils risquent de trouver un, l'ancien tuyau par exemple qu'ils vont couper, qu'ils vont déposer. Là, ils l'amènent, ils en font un tas, et quand il y en a un camion, ils le sortent, ils descendent, ils le posent » (conducteur de travaux).

Un traçage a aussi lieu tout au long de la chaîne de traitement des déchets, de façon à se rendre conforme aux exigences en vigueur : il faut remplir des documents, apposer des signatures, etc. Des normes imposent aussi la mise en big bags spécifiques pour l'entreposage sur et hors chantier. L'ensemble de ces pratiques nécessitent l'incorporation de micro-gestes quotidiens. Elles demandent de comprendre et connaître les principes de tri en fonction de la nature des matériaux manipulés et d'exercer un contrôle permanent des matières (« avoir l'œil »). Elles requièrent aussi d'aménager des zones sur le site de construction et de connaître les modes et emplacements de stockage dans l'entreprise. En bref, elles nécessitent le déploiement d'habiletés professionnelles importantes et essentielles à l'écologisation de l'organisation du travail et de la structure.

De l'aveu des supérieurs hiérarchiques, il peut être parfois complexe pour les équipes de veiller au bon fonctionnement du tri des matériaux et du traitement des déchets. Au moment de notre enquête, nous avons ainsi pu repérer des affichages venant rappeler à l'ordre les équipes sur ce point.



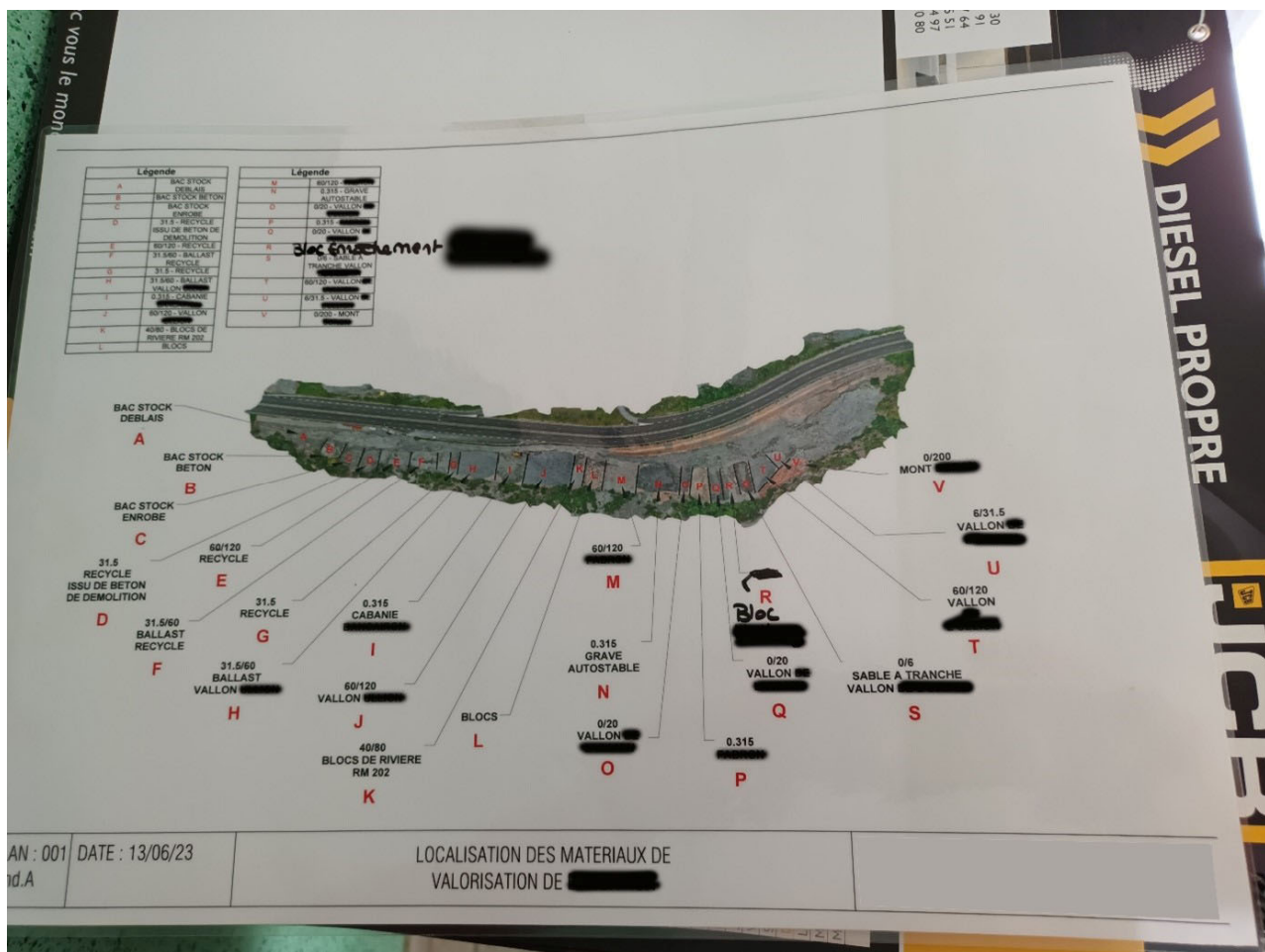
Source : Crédits Olivia Foli.

Le contenu assez offensif de cette affiche, où il est question de mise en garde, permet de comprendre que le respect des consignes ne va pas de soi et que les salariés les contournent pour différentes raisons. On peut faire l'hypothèse que le travail demandé demande des tâches en plus, dégrade les conditions de travail ou modifie l'organisation du travail d'une manière peu appréciée par les opérateurs (bouleversement de la coordination sur chantier par exemple). Le conducteur de chantier a précisé que l'une de ses missions

consistait à « *passer régulièrement sur le chantier pour vérifier que tout est en place* » et faire d'éventuels rappels à l'ordre. La responsable QSE peut elle aussi venir faire des topos permettant de préciser les modalités attendues en termes de traitement des déchets.

Pour fluidifier l'aspect administratif du traçage des activités, l'entreprise a recours, depuis quelques années, à une application numérique (un Whatsapp de chantier), qui demande aussi aux salariés de prendre des photos, remplir des documents. Il reste que l'essentiel de l'inculcation des habitudes professionnelles en matière de tri des matériaux et traitement des déchets se présente sous les traits de rapports hiérarchisés, de rappels à l'ordre verbaux ou écrits, par les supérieurs responsables des équipes, qui nous ont dit connaître leurs salariés et savoir sur quels aspects il « *faut en général reprendre les uns ou les autres* » (conducteur de chantier).

À la suite des différents entretiens et observations, nous avons pu noter que la mise en place de la plateforme de revalorisation semble avoir produit une évolution sensible des pratiques de tri. Cette installation implique évidemment de nouveaux gestes, puisque certaines matières auparavant destinées au rebus sont désormais entreposées sur une vaste zone dédiée.



Source : Crédits Olivia Foli.

Sur place, chaque matière correspond à des emplacements qu'il faut respecter. Le remplissage des camions et leur déversement au bon endroit suppose donc des habiletés professionnelles particulières. Il faut en effet que les matières soient isolées par les ouvriers dès le chargement du camion et que le chauffeur soit en mesure de respecter le plan d'entreposage des matériaux sur la plateforme. Ensuite, plusieurs fois par an, l'entreprise loue une machine permettant de réaliser des activités de criblage et ré-entreposage du matériau ainsi traité. Cela nécessite d'organiser différemment le tri sur chantier, de réaliser le transport vers la plateforme et de dégager quelques journées pour effectuer le criblage.

Il faut donc inscrire ces étapes dans l'organisation du travail et dans le temps de travail des équipes. La mise en place de la plateforme semble avoir permis une compréhension des finalités des consignes ainsi qu'une

incorporation des gestes de tri plus importante dans les équipes. Pour illustration, cet extrait d'entretien avec l'un des ouvriers :

« C'est sûr, avant qu'il y ait la plateforme, on nous disait toujours de faire gaffe, qu'il fallait pas mélanger etc. et c'était pas... bon, c'était compliqué aussi parfois, on faisait peut-être passer ça au second plan quoi. Mais avec la plateforme, bon, comme maintenant on est obligés de faire le transport, mettre au bon endroit, et qu'ensuite on réutilise, on voit bien qu'il faut bien trier avant, sur le chantier, sinon, c'est reculer pour mieux sauter, puisqu'il faudra le faire ensuite sur la plateforme... et quand on fait pas bien le boulot avant, on sait qu'après on va se faire engueuler... si le matériau est pollué, on se fait taper sur les doigts, parce que c'est un truc un moins pour l'entreprise, qu'elle pourra pas utiliser, donc, maintenant on sait... » (un ouvrier).

Comme on le note dans l'extrait ci-dessus, les notions de contamination et de pollution interviennent dans les pratiques de tri et soulignent l'évolution des représentations quant aux matériaux manipulés. Sans doute est ici en jeu le changement de statut symbolique du matériau : il n'est plus exactement un déchet (« on a du mal à appeler ça des déchets » nous indique-t-on au cours d'un entretien) mais une matière potentiellement réutilisable à laquelle est associée une valeur d'usage, et donc une dimension économique. Pour les ouvriers, avec la mise en place de la plateforme, la transformation du statut du matériau, qui passe de « déchet » sur le site du chantier à matériau réutilisable à stocker sur la plateforme, transforme aussi une partie de leur activité de travail. Ils doivent effectivement contribuer à de nouvelles tâches qui échappaient à leur pratique lorsqu'elles étaient gérées par d'autres entreprises. Bien que la plateforme ait été mise en place avec des objectifs avant tout économiques, elle paraît avoir des effets vertueux sur l'incorporation des pratiques de tri elles-mêmes, sur l'acquisition de nouvelles habiletés professionnelles et sur la stabilisation de nouvelles routines professionnelles.

2.4. La contractualisation avec un Parc Naturel National : des chantiers « exemplaires »

Outre les apprentissages liés au tri, une autre dimension de l'activité de l'entreprise est importante pour saisir l'évolution des pratiques professionnelles vers l'intégration plus poussée de préoccupations écologiques : le travail en zone environnementale protégée.

L'entreprise se trouve à proximité d'une zone de montagne faisant partie d'un Parc Naturel National. Ce dernier impose un certain nombre de normes et réglementations propres à ce type d'espace, dédié à la préservation des écosystèmes. Depuis quelques années, la PME a été mobilisée par le Parc pour effectuer certains travaux d'aménagement et d'entretien des zones naturelles. Les chantiers effectués dans ce cadre ont été désignés de particulièrement complexes et fastidieux, que ce soit par le dirigeant, la responsable QSE ou le conducteur de travaux de Nicéco. Ce dernier indique par exemple :

« Avant de démarrer un chantier, on doit mettre des procédures [...] Avec tout ce qu'on va faire, comment on va le faire. Quel moyen on va mettre en œuvre par rapport aux contraintes écologiques que eux vont nous donner. [...] Ça peut être changeant en fonction des endroits, en fonction des espèces, en fonction de si on est dans l'eau, si on est pas dans l'eau en fonction de la flore aussi, en fonction de tout. Donc là, on doit mettre en place des, des procédures pour pouvoir en gros répondre à leurs exigences. Par exemple on balise des zones où les engins ne peuvent pas circuler, on retire les engins de la rivière la nuit, on fait attention aux pollutions en suspension, aux boues [...]. Parfois ils nous disent ok, vous pouvez y aller avec tel engin, mais faut utiliser des cuves doubles peaux avec des bacs de décantation, mettre un bac de rétention sous chaque engin [...]. À la fin, on envoie ce dossier, en fonction, il peut faire 5 pages, comme il peut faire 30 pages » (conducteur de travaux).

Les chantiers avec le Parc impliquent différentes démarches de concertation, en amont (réunions), pendant (échanges sur la bonne tenue du chantier) et en aval du chantier (retours d'expériences). On note que ces échanges s'avèrent cruciaux, dans la mesure où ils permettent de réaliser un travail important autour de la traduction des termes avant de procéder à la mise œuvre du chantier :

« *Parce que, eux, ils ont leurs termes qui sont pas forcément des termes qui sont pour nous, gens du BTP, communs. Et au moins on voit si on s'est bien imprégnés, qu'on a bien compris toutes leurs contraintes* » (conducteur de travaux).

La participation à l'ensemble de ces réunions fait du conducteur de travaux un traducteur en direction des chefs d'équipe et des ouvriers. Notre interlocuteur a également expliqué qu'il s'agissait de chantiers très contrôlés, dans le cadre desquels les activités de travail sont surveillées de bout en bout : « *On sait qu'ils [les agents du Parc] ne sont pas loin, avec les jumelles* » indique-t-il avec humour. Un système d'amendes est également mentionné comme venant objectiver les pratiques de contrôle et soumettre les travailleurs à une pression importante quant au respect des réglementations visant la protection de la faune et de la flore. Les chantiers avec le Parc sont ainsi présentés comme exemplaires du point de vue écologique. Ils sont particulièrement contraignants dans leur réalisation et nécessitent une attention de tous les instants, avec une somme importante de modifications des pratiques professionnelles à tous les niveaux :

« *Ça peut se manifester dans toutes les étapes, c'est vraiment... maintenant, par exemple, c'est hors de question de faire le plein d'une machine sur place, alors qu'il y a une rivière à côté, parce qu'on sait qu'il va y avoir des relevés un peu plus bas, et que si par malheur un peu de carburant s'échappe au moment du plein, ils vont le voir et que ça peut avoir des répercussions, ça peut être interdit de passer sur certaines zones parce que c'est la période de reproduction de telle espèce, etc. Mais ça peut être aussi de pas jeter son mégot sur place, vraiment faut penser tout le temps que notre activité peut avoir des répercussions sur l'environnement* » (conducteur de travaux).

Les chantiers avec le Parc, en plus de concourir à une modification importante des gestes et pratiques professionnelles, contribuent également à développer un ensemble de connaissances sur la faune et la flore locales, vivant sur les zones transformées ou à leurs abords. Nous ne résistons pas à la tentation de livrer une boutade, entendue au moment d'un déjeuner dans un restaurant local, au cours duquel nous croisons un autre contractant de chantier avec le Parc qui s'exclame : « *Oui, moi, c'est simple, les chauves-souris, je les connais toutes par leur prénom maintenant !* [rires] ».

Le conducteur de travaux a, pour sa part, mobilisé à plusieurs reprises une expression qui semble résumer l'étendue des rapports avec le Parc sur le volet des activités de chantiers : « *Ils nous ont éduqués* ». Dans les propos recueillis, nous notons que les chantiers contractualisés avec le Parc demeurent bien distingués de ceux conduits en dehors des frontières de celui-ci. Certaines des pratiques imposées dans le cadre des chantiers du Parc sont transférées sur d'autres chantiers. Les personnels de chantier ont par exemple acquis des réflexes en termes de préservation environnementale, quel que soit le chantier, comme par exemple celui de s'éloigner d'un cours d'eau lorsqu'on fait le plein de carburant, ou d'être scrupuleux sur le ramassage des déchets « humains » (plastique par exemple). Néanmoins la haute attention aux données environnementales telle qu'imposée sur les chantiers dans le Parc National n'est pas dupliquée ailleurs car elle est jugée à la fois très (trop) fastidieuse et elle nécessiterait en outre une formation et une « discipline » de l'ensemble des salariés. Aussi, nous découvrons au cours de nos échanges avec le conducteur de travaux que seules certaines équipes interviennent dans le cadre des chantiers contractualisés avec le Parc. Alors que nous demandons pour quelles raisons ce choix a été fait, notre interlocuteur répond :

« *C'est une histoire de caractère, de... comment vous dire, de volonté aussi. Il y a certaines personnes, il faut toujours râbacher, râbacher, râbacher, mais ça ne rentre pas. C'est l'éducation, c'est... je ne sais pas en fait, mais avec certains ça ne passerait pas, on le sait, ce serait des problèmes en plus à gérer, et les chantiers avec le Parc c'est déjà assez compliqué comme ça. Donc on sait qui on envoie et qui on n'envoie pas* » (conducteur de travaux).

On note donc que l'évolution des pratiques professionnelles liées aux chantiers effectués dans le Parc, ne rejaillit pas sur l'ensemble des salariés de l'entreprise. Cette activité poussée par un maître d'œuvre jugé très exigeant, bien que considérée comme exemplaire et présentée comme telle à deux chercheuses, reste relativement circonscrite car ne concernant qu'une partie des salariés.

La contractualisation de chantiers avec le Parc représente aussi des avantages dans les rapports de concurrence sur le marché local. Dans le cadre de tels chantiers, la PME améliore sa notoriété. Les responsables du Parc la recommandent par la suite à des maîtres d'ouvrage ayant besoin d'un prestataire

capable d'honorer le cahier des charges du Parc ainsi que le processus de validation (conseil scientifique, plusieurs commissions où les PME présentent les solutions envisagées, etc.). Travailler pour le Parc permet donc à Nicéo de se différencier sur un marché entrepreneurial local très circonscrit et concurrentiel.

3. Une écologisation inscrite dans une organisation hiérarchisée et rationalisée, classique du secteur

L'un des axes de questionnement de notre étude est de chercher à comprendre comment les processus d'écologisation des pratiques professionnelles sont pris en charge *dans* et *par* l'organisation du travail. Et notamment de voir comment les évolutions et changements en lien avec l'intégration de préoccupations écologiques sont pris en charge par l'encadrement. On se demande en particulier si des moments sont consacrés à des échanges portant sur les évolutions (par exemple des réunions, des points sur chantier, des dispositifs formalisés). Nous cherchons également si des enjeux de formation sont poursuivis (des formations sont-elles identifiées, dispensées et encouragées).

Dans le cas de Nicéo, nous sommes en présence d'une PME usant de procédés de construction classiques, dans la majeure partie des chantiers qu'elle conduit. Bien qu'elle puisse avoir à affaire à des chantiers spécifiques (avec le Parc ou des clients privés particulièrement exigeants sur le volet écologique), ni les procédés de construction ni les matériaux mobilisés n'impliquent, pour le moment de « gestes métiers » très différents des procédés classiques. C'est donc plutôt la volonté de tendre vers une forme d'économie circulaire, avec des pratiques de tri-recyclage des matériaux et de traitement de déchets, qui caractérise actuellement l'essentiel de l'écologisation des activités de travail dans l'entreprise.

Nous avons alors cherché à comprendre comment le management prenait en compte ces changements. Comme indiqué dans la partie 1, la labellisation et les certifications à visée écologiques n'ont pas été présentées comme ayant refaçoné l'organisation du travail. La communication sur ces objectifs est certes relayée à certains moments (entretiens annuels, topo QSE, rappels à l'ordre du conducteur de travaux). Mais les changements restent inscrits dans des procédés rationalisés (division des tâches et missions) et une organisation formelle hiérarchisée, classiques du secteur. Aucun temps n'est *a priori* dédié à des échanges délibératifs portant sur l'évolution des pratiques de tri, qui permettraient aux différents salariés de faire valoir leur expertise professionnelle et leur idée du travail bien fait. Le conflit professionnel n'est pas pris en charge dans les pratiques managériales. Cela limite, par hypothèse, les apprentissages car la conflictualisation des relations est une étape essentielle de ce processus³. L'introduction d'une application numérique a néanmoins attiré notre attention en ce qu'elle suscite des réactions et soutient le développement d'usages professionnels inattendus.

3.1. Le « WhatsApp de chantier » : une délibération sur le volet écologique du travail ou un outil gestionnaire de l'activité ?

Le dirigeant de la PME a indiqué avoir « déniché » une application lors d'un salon professionnel parisien durant lequel l'outil lui a été présenté. En entretien, la responsable QSE explique :

« Nous on a un outil super. C'est le WhatsApp du chantier. Je sais pas si vous en avez entendu parler, c'est une application qui s'appelle Kraaft⁴. C'est une startup qui se trouve à Paris et qui a créé le WhatsApp des chantiers. Et sur ce WhatsApp, en fait, nous, on peut communiquer avec nos salariés sur les chantiers sur lesquels ils sont affectés. Et quand il y a un problème... quand il y a quelque chose, enfin, ou une bonne pratique, on le met en avant dessus. Quand il y a quelque chose à pointer, l'équipe qui a jeté tel matériau, le tri n'a pas été fait, on le fait sur la conversation au sein du personnel » (le dirigeant interviewé).

³ Voir par exemple la théorie de l'apprentissage organisationnel d'A. Hatchuel ou la théorie de l'innovation en organisation de N. Alter.

⁴ Voir la présentation des principales fonctionnalités sur le site <https://www.kraaft.co/> – à noter en particulier la rubrique « Le dossier de chantier dans ta poche » (consultée le 29 mai 2024)

Nous avons alors cherché au cours des différents entretiens quels étaient les usages de cette application, si elle pouvait favoriser la transmission de connaissances sur le volet écologique des pratiques professionnelles, et s'il pouvait générer des échanges ainsi qu'une forme de délibération.

L'outil permet des discussions interindividuelles et/ou collectives. Il existe des « groupes chantiers » mais aussi un canal réservé à l'ensemble du personnel. Comme indiqué dans l'extrait ci-dessus, plusieurs de nos interlocuteurs ont confirmé que des bonnes pratiques pouvaient s'y trouver mentionnées. Le chef d'équipe avec qui nous nous sommes entretenues a par exemple cité les cas d'utilisation d'un kit anti-pollution, Kraaft permettant « *de montrer aux gars qu'il faut l'utiliser et comment* ». Lors de notre échange avec l'un des ouvriers sur chantier, celui-ci a également mentionné que l'application permettait de valoriser certaines pratiques de tri « *exemplaires* », ce qui, selon lui, peut avoir un effet d'entraînement et « *encourager les autres à aller dans le bon sens* ». Néanmoins, dans le même temps, l'outil nous est le plus souvent présenté comme facilitant les démarches de traçage de l'activité dans des conditions où les allers et retours au siège pour signatures et vérifications seraient à la fois coûteux et chronophages. Les chantiers sont en effet souvent situés à plusieurs kilomètres du siège où se trouvent les responsables habilités à signer, qui plus est sur un territoire où les routes de montagne sont tortueuses, parfois accidentées et enneigées.

Par ailleurs, des usages motivés par la délation ont été mentionnés par les cadres (dirigeant, responsable QSE et conducteur de travaux). Ils regrettent que des salariés aient utilisé l'application pour dénoncer les mauvaises pratiques de leurs collègues, relatives en particulier à un « travail sale » sur chantier. Cela a entraîné des conflits inter-équipes, dont la régulation était complexe et encore en cours au moment de l'enquête. L'usage de l'application interroge sa potentialité à favoriser les échanges entre travailleurs. Dans un cadre où les messages postés suscitent de virulents conflits, on entrevoit la dimension moralisante des usages, permettant de distinguer les « bon élèves » des « mauvais », contribuant alors à la discorde et à la division des équipes plutôt qu'à la consolidation du collectif de travail.

Les tentatives de délation sont, par hypothèse, l'indice que l'organisation du travail et les conditions de travail sont percutées par la mise en place du processus tri-entreposage-réutilisation. Des dilemmes apparaissent dans le réel de l'activité au sujet du travail bien fait et des représentations sur les finalités de l'activité (le travail utile). Les incitations des dirigeants et de la responsable QSE à développer l'économie circulaire ne suffisent pas à faire évoluer les représentations. Les messages dénonciateurs illustrent que la résolution des dilemmes est complexe, interpellant l'autorité hiérarchique, malgré l'investissement en termes d'actions de communication sur la RSE. On peut d'ailleurs noter que les cadres se répartissent les rôles entre eux pour ce qui concerne le travail managérial. Le conducteur de travaux se refuse à porter les messages sur la démarche QSE, préférant se mobiliser sur l'organisation du travail de chantier et laissant sciemment le rappel des finalités RSE aux dirigeants et aux fonctions support. Il serait pertinent d'avoir le point de vue du représentant du personnel à ce sujet et de savoir si ces difficultés sont traitées dans les instances de dialogue social. Notre étude comporte hélas une limite à cet endroit car l'interview du représentant du personnel n'a pas été possible lors de l'enquête.

Il paraît alors abusif de parler d'une délibération. Le recours à l'application relève plutôt de pratiques managériales visant avant tout à répondre à des problématiques en termes de temps, de déplacement et de partage d'informations en direct. L'application permet également aux personnels encadrants d'être tenus au courant quasi instantanément d'un problème, où qu'ils se trouvent. Elle favorise également la traçabilité et le *reporting* relatifs au déroulement des chantiers, les traces écrites et photographiques étant un enjeu.

« Pour l'avancement des chantiers, on passe les commandes ensemble. Enfin, ils passent les commandes dessus [sur l'application], s'il y a besoin, ou ils appellent le conducteur de travaux. Et après, ce que l'on a dedans, attendez je cherche, c'est dans les dossiers, on a les photos, les documents, les aléas. Là, ils peuvent directement me remplir les bordereaux de suivi des déchets pour que je puisse suivre les mouvements. Il y a les rapports pour la facturation. Et après, on a les documents, tout ce qui est lié à la sécurité, le SPS qu'ils donnent et tous les documents, le PPSPS » (la responsable QSE).

L'application permet enfin de réguler la charge de travail des cadres qui peuvent ainsi lisser la réalisation de certaines tâches au cours de leur journée (signature de documents et transmissions de ceux-ci) plutôt que les accumuler et traiter en fin de journée seulement. Cela favorise la mise en conformité du chantier ainsi que la réactivité des managers, dont dépendent les travailleurs des chantiers. Les responsables interviewés ont ainsi

relevé que « *tout va plus vite* », « *c'est plus fluide* », « *c'est un gain de temps* ». Le partage de connaissances et de pratiques liées aux évolutions écologiques dans les équipes de travail sur chantier n'est ainsi pas présenté comme un objectif prioritaire.

3.2. Une liaison entre des objectifs managériaux d'écologisation et la culture organisationnelle héritée

Comme vu auparavant, la PME Nicéco possède une histoire particulière. Elle a été fondée il y a un siècle par des personnes de la vallée et ses dirigeants actuels sont les descendants directs des fondateurs. Les trois frères se disent attachés à l'héritage familial. Celui qui est notre interlocuteur principal pour l'enquête et qui a été longuement interviewé, en plusieurs séquences, est un fervent défenseur de l'ancrage territorial et du développement économique de la vallée. Dans la manière dont il présente la stratégie de la PME, il articule sans cesse croissance du territoire et croissance de la PME, l'écologisation de l'entreprise étant à plusieurs titres un levier fort de son développement économique, comme vu précédemment.

L'esprit familial et l'attachement à un ancrage territorial semblent irriguer l'ensemble de l'organisation. La famille n'est pas uniquement un symbole : nous avons noté au cours de l'enquête que des liens de filiation existent à plusieurs endroits entre les personnels. Par exemple le conducteur de travaux est le frère de la responsable QSE, leur filiation ayant facilité le recrutement de celle-ci. Par ailleurs, les origines locales des salariés semblent favoriser leur recrutement.

Le mode de management ainsi que la spécificité RH de la PME laissent penser qu'une culture managériale familiale, plutôt paternaliste, caractérise le fonctionnement. Les salariés évoquent à plusieurs reprises le soin qu'apportent les dirigeants à la qualité des équipements fournis aux salariés (machines en particulier) et l'écoute dont ils font preuve à ce sujet. Ces aspects n'ont néanmoins pas pu être éclairés par une interview avec le représentant des personnels. La solidarité et le soin (pour la nature et la vallée) sont des valeurs qui semblent être partagées. Elles sont énoncées tant lors des interviews que lors des temps d'observation *in situ*. L'attachement à la montagne semble par exemple rassembler les salariés et se décliner en des pratiques professionnelles jugées plus respectueuses de l'environnement.

Ces caractéristiques culturelles héritées amènent à penser qu'un terreau est favorable à la dynamique d'écologisation de l'activité. On peut faire l'hypothèse que les objectifs stratégiques des dirigeants, liant l'écologisation de la PME à sa croissance économique, et donc à l'emploi local, sont congruents avec la culture commune partagée. Articuler les actions et discours aux valeurs héritées de soin et d'esprit familial renforcerait probablement la dynamique d'écologisation.

Des dispositifs de délibération prenant en charge les conflits et controverses professionnelles sur ce que l'écologisation – et surtout l'économie circulaire – fait aux conditions de travail et à l'organisation du travail, seraient un levier probablement bien accueilli par les salariés, étant donné leur attachement à un travail bien fait et utile « pour la vallée ». Orienter le dialogue social sur ces aspects et impliquer les élus politiques locaux dans la quête de moyens paraissent être deux nécessités et réflexions à engager.

Conclusion

- Un processus d'écologisation tirée par une approche technique visant à se placer favorablement sur un marché local, aux prémices de sa transition écologique.
- Des acteurs moteurs de l'écologisation de la PME, réalisant un travail de promotion – marketing auprès des acteurs publics et des fédérations.
- L'écologisation représente un surcoût avec des investissements lourds à réaliser. Enjeu d'être repéré par des investisseurs et financeurs et importance du travail de dossier.
- Un travail managérial soutient et tire l'écologisation, par prescriptions, consignes, contrôles et sanctions (voir en particulier les usages de l'application de type réseau social numérique de chantiers).
- L'écologisation du travail représente un surcroît de tâches concernant les opérations de tri et de gestion des déchets et matériaux. Ce résultat reste néanmoins à consolider car l'étude comporte une limite méthodologique : très peu d'interactions avec les personnels subalternes).
- Une problématique d'espace de stockage et de catégorisation des matériaux afin de modifier les process. Volonté de tendre vers une forme d'économie circulaire, avec des pratiques de tri-recyclage des matériaux et de traitement de déchets.
- Des enjeux d'apprentissages professionnels et d'acquisition de nouvelles routines pour le tri des matériaux et le recyclage des déchets. Finalité à la fois écologique et économique.
- Perspective pour l'action managériale : Mieux articuler les prescriptions relatives à l'écologisation du travail et aux représentations du travail utile et bien fait aux yeux des salariés. Développer le dialogue social sur ce thème. Organiser la délibération.

Annexe

Les diverses lois et réglementations pertinentes pour saisir la dynamique d'écologisation des quatre organisations enquêtées

Des lois qui se veulent structurantes en matière de transition écologique

Plusieurs lois, sectorielles ou non, entendent marquer un changement profond. Ainsi, **la loi anti-gaspillage pour une économie circulaire (AGEC) de 2020** s'attaque au gaspillage et promeut une économie circulaire en cinq grands axes :

- sortir du plastique jetable
- mieux informer les consommateurs
- lutter contre le gaspillage et pour le réemploi solidaire
- agir contre l'obsolescence programmée
- mieux produire

La loi Climat et résilience de 2021 a un champ encore plus large et aborde de multiples sujets :

- la consommation (éducation à l'environnement, publicité, affichage environnemental et économie circulaire),
- la production et le travail (rendre les investissements publics plus verts, faire de l'écologie un sujet transversal de dialogue social, permettre un développement harmonieux des énergies renouvelables au niveau local),
- les déplacements (rendre les moyens de transport moins polluants),
- la rénovation thermique (rénover les logements pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et lutter contre la précarité énergétique),
- l'artificialisation des sols (revoir les règles d'urbanisme et lutter contre l'étalement urbain),
- la nourriture (consommer plus local, plus durable et plus sain ; recourir de moins en moins aux engrais azotés dans l'agriculture ; encadrer le label commerce équitable),
- le renforcement de la protection judiciaire de l'environnement (augmentation des peines et création d'un délit d'écocide).

La loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte (LTECV) du 18 août 2015 vise, quant à elle, à préparer l'après pétrole et à instaurer un modèle énergétique robuste et durable face aux enjeux d'approvisionnement en énergie, à l'évolution des prix, à l'épuisement des ressources et aux impératifs de la protection de l'environnement. Cette loi donne un cadre à l'action conjointe des citoyens, des entreprises, des territoires et de l'État. Elle fixe des objectifs à moyen et long termes : réduire les émissions de gaz à effet de serre de 40% entre 1990 et 2030, diviser par quatre les émissions de gaz à effet de serre entre 1990 et 2050, atteindre un niveau de performance énergétique conforme aux normes « bâtiment basse consommation » pour l'ensemble du parc de logements à 2050, etc.

Ces lois, assez transversales, concernent les deux secteurs retenus dans le cadre du projet *Ecolo Acte*. La sortie du plastique jetable, la lutte contre le gaspillage, la promotion d'une consommation plus locale, durable et saine (loi AGEC) interpellent frontalement la restauration collective. La loi Climat et résilience a par ailleurs rendu obligatoire, à compter du 1er janvier 2023, de servir un menu végétarien hebdomadaire dans les cantines scolaires, ainsi que dans les restaurants administratifs de l'État, de ses établissements publics et des entreprises publiques nationales. Cette loi a également imposé une nouvelle règle, entrée en vigueur le 1er janvier 2024, selon laquelle les viandes et produits de la mer servis dans la restauration collective doivent, à hauteur de 60% minimum, répondre à des critères de qualité et de durabilité (100% pour les restaurants collectifs gérés par l'État). De même, le développement des énergies renouvelables, l'incitation à la rénovation thermique des logements et l'objectif du « zéro artificialisation nette des sols » en 2050 concernent au premier chef le bâtiment.

La LTECV contient, pour sa part, deux mesures importantes pour le bâtiment. D'une part, la rénovation du parc de bâtiments existants, dans une perspective d'amélioration de la performance énergétique. D'autre part, la progression de la performance énergétique et environnementale des bâtiments neufs, en prévoyant que les

constructions publiques soient exemplaires, et en visant la promotion des bâtiments à énergie positive ou à haute performance environnementale.

Des lois spécifiques aux secteurs de la restauration collective et du bâtiment

Les lois AGECE, Climat et résilience et LTECV ont été complétées par des lois sectorielles.

La loi EGAlim 1 (Etats Généraux de l'Alimentation)

Côté restauration collective, la loi EGAlim 1 a défini un certain nombre d'obligations. Cette loi du 30 octobre 2018 a fixé des objectifs obligatoires à atteindre au 1er janvier 2022 dans tous les restaurants collectifs : servir au moins 50% de « produits durables et de qualité », dont au moins 20% de produits « bio ». Dans la foulée, un outil a été développé par le ministère de l'Agriculture : la plateforme *ma cantine*. Cet outil entend « *informer, documenter et outiller les acteurs sur les bonnes pratiques en restauration collective, accroître la transparence de ce que nous mangeons [... et] créer une communauté d'intérêts et de partage d'expériences autour du mieux manger* ». Usagers et professionnels peuvent librement y accéder. Pour ces derniers, tenus d'inscrire leur établissement sur le site *ma cantine*, plusieurs outils sont proposés, notamment :

- une information actualisée sur les obligations des établissements de restauration collective ;
- une auto-évaluation en ligne autour de 5 thématiques : « *plus de produits de qualité et durables dans nos assiettes, lutte contre le gaspillage alimentaire et dons alimentaires, diversification des sources de protéines et menus végétariens, substitution des plastiques, information des usagers et convives* » ;
- un outil de suivi d'achats en ligne permettant de vérifier la conformité de ses pratiques avec les exigences légales en constante évolution.

L'inscription des gestionnaires, responsables légaux d'un service de restauration (public ou privé) est obligatoire. Le décret du 23 avril 2019, pris en application de la loi EGAlim du 30 octobre 2018, prévoit en effet la réalisation d'un bilan statistique de la mise en œuvre des obligations prévues par la loi, sur la base des éléments transmis, dans des conditions fixées par l'arrêté ministériel du 14 septembre 2022. Ce dernier précise la nature des informations à déclarer et le moyen de le faire sur le site *ma cantine*. Cette procédure doit permettre de vérifier, au cas par cas, que la loi est respectée. Elle contribue également à informer les usagers sur leur lieu de repas et, plus globalement, à fournir des données consolidées par région, département, établissement public de coopération intercommunale (EPCI) et secteur d'activité. En réalité, les statistiques disponibles sur la plateforme *ma cantine* montrent que, sur environ 90.000 établissements de restauration collective répertoriés, 29.216 seulement se sont enregistrés et, parmi eux, seulement 17.923 ont publié leurs données. On apprend également que seulement 4.652 établissements ont commencé, en 2023, un diagnostic pourtant obligatoire. Sur cette (maigre) base de cantines diagnostiquées, les résultats sont médiocres : à peine 10% de ces cantines atteignent les objectifs de la loi EGAlim. Enfonçons le clou : le taux moyen d'achats bio est seulement de 13% et celui des aliments « durables et de qualité », hors bio, de 14%. Il est vrai qu'à ce jour, la loi ne prévoit pas de sanction ni de contrôle pour ce qui concerne l'atteinte des taux EGAlim.

La réglementation environnementale applicable au bâtiment

Fortement émetteur de gaz à effet de serre, en particulier lors de la réalisation de nouvelles constructions, gros consommateur d'énergie, gros producteur de déchets et vecteur de l'artificialisation des sols, le bâtiment est, plus encore que la restauration collective, la cible de la réglementation. Au-delà de la loi Climat et résilience déjà citée, on peut mentionner **la réglementation environnementale RE2020** qui prend la relève de la réglementation thermique RT2012. La nouvelle réglementation environnementale des bâtiments neufs, RE2020, a été prévue par la loi Evolution du Logement, de l'Aménagement et du Numérique (ELAN), pour une entrée en vigueur à partir du 1er janvier 2022 et un remplacement progressif de la réglementation thermique RT2012. La RE2020 a l'ambition de :

- diminuer l'impact sur le climat des bâtiments neufs en prenant en compte l'ensemble des émissions sur son cycle de vie, dès la construction ;
- poursuivre l'amélioration de la performance énergétique et la baisse de consommations des bâtiments neufs, notamment par une performance accrue de l'isolation ;
- garantir aux habitants que leur logement sera adapté aux conditions climatiques futures en introduisant un objectif de confort en été.

Concrètement, cette réglementation promeut des modes constructifs qui émettent peu de gaz à effet de serre ou qui permettent de stocker tout ou partie de ces gaz via notamment le recours à des matériaux biosourcés. Le développement attendu devrait *a priori* impacter le travail des différents acteurs du bâtiment et leurs modes de coordination, ainsi que solliciter certaines filières industrielles et les producteurs de solutions énergétiques. Mais les évolutions devraient aussi alourdir, au moins dans un premier temps, le coût des constructions neuves.

Le champ d'application de la RE2020 est proche de celui de la RT2012 et de l'expérimentation E+C- lancée en 2016 en vue de l'établissement d'un label Energie Positive et Réduction Carbone. Ce label, effectif depuis 2019, est composé conjointement d'un niveau Énergie, évalué par l'indicateur « bilan BEPOS », et d'un niveau Carbone, évalué par l'indicateur « Carbone ». Afin de tenir compte des spécificités des typologies de bâtiments, de la localisation et des coûts induits, quatre niveaux de performance pour l'énergie et deux pour le carbone sont prévus.

Des contributions volontaires aux enjeux du développement durable

Certaines entreprises vont au-delà de la conformité avec la loi et les divers règlements. Elles cherchent alors à concrétiser et faire connaître leur engagement par l'adhésion à des normes environnementales, par une inflexion de leur démarche de RSE et par l'obtention de certifications et de labels.

Les normes environnementales

Les normes environnementales incitent à adopter des modes de production respectueux de l'environnement en promouvant autant que possible des démarches systémiques. **La famille des normes ISO 14000**, par exemple, prône un management environnemental. Les problématiques de pollution atmosphérique, de gestion de l'eau et des eaux usées, de gestion des déchets, de contamination du sol, d'atténuation des changements climatiques et d'adaptation à ces derniers y sont traitées. Au-delà de la seule mise en conformité, ces démarches sont des sources d'amélioration de la réputation de l'entreprise et de l'avantage concurrentiel. Les normes ISO 14000 rendent compte de l'engagement de l'entreprise dans une dynamique d'amélioration continue de la performance environnementale. Elles incitent à adopter des méthodes d'éco-conception et de réduction de l'impact environnemental. Elles mettent l'accent sur l'analyse et l'amélioration du cycle de vie des produits. Elles contribuent à généraliser les bilans d'émission de gaz à effet de serre et l'audit environnemental. **La norme ISO 26000** reprend à son compte cette démarche systémique et cette dynamique d'amélioration continue en repensant les pratiques de RSE de manière à lier plus fortement protection de l'environnement et bien-être au travail. **La norme ISO 50001**, au contraire des deux précédentes, a un objet mieux circonscrit puisqu'elle se centre sur la réduction de la consommation énergétique.

L'application de normes environnementales peut se manifester à plusieurs niveaux. Tout d'abord, les entreprises sont encouragées à repenser leur mode de fonctionnement : recours accru aux énergies renouvelables, promotion du covoiturage ou du télétravail, lutte contre le gaspillage, etc. Ces normes poussent également à remodeler progressivement l'écosystème d'affaires des entreprises. Elles incitent à se tourner vers des fournisseurs et des partenaires d'affaires qui partagent des valeurs similaires en matière d'écologie. Enfin, ces normes ont vocation à faire évoluer les comportements quotidiens des salariés, en les sensibilisant aux enjeux environnementaux.

Les normes environnementales peuvent être rapprochées des certifications et labels que de nombreuses entreprises cherchent à acquérir. Ces différents dispositifs contraignent, de manière volontaire, les acteurs de l'entreprise et contribuent à réorienter leurs pratiques. En retour, elles légitiment et valorisent ces dernières. Elles constituent également des signaux positifs en direction des pouvoirs publics, des clients et des partenaires, actuels ou potentiels. Les labels sont particulièrement développés dans le bâtiment : Bâtiment Biosourcé, Bâtiment Bas Carbone, Bâtiment Basse Consommation, E+C-, Effinergie RE2020, etc.

La RSE

Les entreprises engagées dans une démarche RSE repensent, de manière volontaire, l'articulation des dimensions économique, environnementale et sociale au-delà du cadre légal imposé et ce, à travers la mise

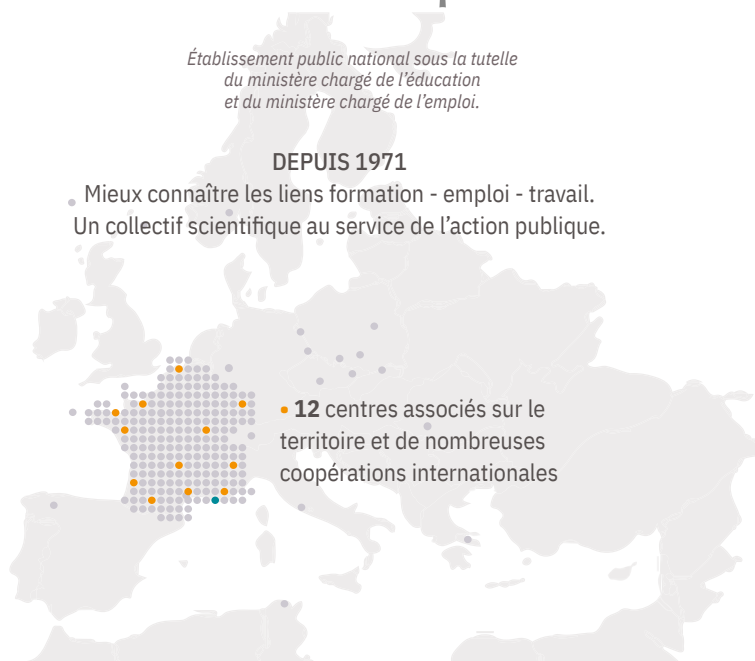
en place de bonnes pratiques ou de nouveaux modèles économiques. Depuis quelques années, la dimension environnementale est souvent majorée dans les démarches de RSE. Cela passe par une sensibilisation et une mobilisation accrue des salariés aux questions énergétiques et environnementales, une meilleure gestion des déchets, la promotion d'une mobilité durable, une réflexion sur l'écoconception voire une mise en pratique effective, une évaluation de l'empreinte numérique et de l'empreinte bâtiment. Et parfois aussi par la transformation du modèle d'affaires : réflexion sur la mission et le métier de l'entreprise, évolution du statut de cette dernière, définition de nouveaux critères de choix en matière de fournisseurs et de partenaires, remobilisation et réorientation des espaces de dialogue social et des espaces de dialogue professionnel, etc. La démarche de RSE contribue ce faisant à attribuer du sens aux projets susceptibles de s'inscrire dans une transition écologique à l'échelle de l'entreprise et de son écosystème. Elle consiste en un effort stratégique et opérationnel collectif visant à façonner des représentations communes de l'entreprise, de sa raison d'être, de son organisation du travail et de son inscription dans l'environnement. Lorsqu'il dépasse le simple affichage à destination de certaines parties prenantes, l'exercice est difficile. Un des enjeux importants de la RSE dans une perspective environnementale concerne les acteurs passifs, voire hostiles. Comment ne pas les marginaliser ? Comment les inciter à participer au débat ?



*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 & tous les travaux
sur www.cereq.fr

