QUELLE PLACE POUR LE TRAVAIL DANS LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ?

Aract
HAUTS-DE-FRANCE

06 METTRE EN PLACE L'ÉCOLOGIE EN ENTREPRISE : DES PRATIQUES VARIÉES

08 LES ENTREPRISES QUI ONT MIS L'ÉCOLOGIE AU COEUR DE LEUR PROCESS, DE LEUR ORGANISATION ET DE LEUR MANAGEMENT ET QUI ONT ADAPTÉ LEUR MODÈLE ÉCONOMIQUE.

10 LES ENTREPRISES QUI ONT DES PRATIQUES EN MATIÈRE D'ÉCOLOGIE CHERCHANT UNE COHÉRENCE GLOBALE.

11 LES ENTREPRISES QUI ONT DES PRATIQUES ÉCOLOGIQUES SOUS LA CONTRAINTE, RÈGLEMENTAIRE, OU À LA DE MANDE DU CLIENT. ELLES N'Y CROIENT PAS ET N'ONT PAS ADAPTÉS LEURS MOYENS TECHNIQUES.

12 LES ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE L'ÉTUDE

14 UN ÉCOSYSTÈME LOCAL PORTEUR, MAIS AVEC DES LACUNES

15 UN IMPACT POSITIF SUR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL, DANS DES CONTEXTES PARTICIPATIFS ET SOUPLES

16 DES EFFETS AMBIVALENTS SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL « À DISCUTER » DANS L'ENTREPRISE

17 DES SALARIÉS DONT L'ENGAGEMENT EST TOUJOURS À CONSTRUIRE

18 DES IMPACTS POSITIFS SUR LE DÉVELOPPEMENT DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES

19 RÉPONDRE AUX BESOINS D'ALLER PLUS LOIN

SOMMAIRE

ÉTUDE EXPLORATOIRE SUR LA PLACE DU TRAVAIL DANS LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE DANS 8 PME DES HAUTS-DE-FRANCE

La région Hauts-de-France est un territoire d'innovation. A ce titre elle s'est engagée dans un projet ambitieux de révolution industrielle, « **la Rev3** » pour faire des Hauts-de-France une des régions d'Europe les plus avancées en matière de **transition énergétique** et de **développement de technologies numériques**. Cette ambition s'inscrit dans le prolongement des projets structurants de transitions écologiques, économiques et sociales déjà lancés sur le territoire.

L'étude exploiratoire proposée par l'**Aract en Hauts-de-France**, attentive aux tranformations du tissu productif, peut éclairer à la fois les enjeux locaux et régionaux, mais aussi nationaux.

Cette étude a pour but d'éclairer dans le cadre du projet Rev3, la façon dont les entreprises de la région, les salariés et leurs représentants sont concernés par les enjeux environnementaux et impliqués, dans leurs déclinaisons opérationnelles.
Elle cherche à cerner comment ces acteurs appréhendent et s'emparent des enjeux économiques, écologiques, et sociaux relatifs aux dynamiques de transition afin de mettre en évidence les leviers ou les obstacles rencontrés dans ces projets d'innovation. Il s'agissait aussi d'interroger la capacité de l'écosystème territorial à définir des orientations et affecter des ressources pour soutenir l'adaptation des contenus techniques des innovations et des contextes sociaux en découlant.

D'un point de vue méthodologique l'étude a été menée de septembre 2020 à février 2021 auprès de 8 entreprises volontaires. Des entretiens semi-directifs effectués à l'aide d'une grille, d'environ 1h ont été réalisés auprès du dirigeant et/ou de la personne ressource ayant des compétences sur ces sujets en interne.

Trois types d'entreprise ont émergé :

- Celle qui met l'écologie au coeur du process.
- Celle qui pratique l'écologie de façon éparse.
- Celle qui est tirée par la contrainte réglementaire.

METTRE EN PLACE L'ÉCOLOGIE EN ENTREPRISE : DES PRATIQUES VARIÉES

LES ENTREPRISES QUI ONT MIS L'ÉCOLOGIE AU COEUR DE LEUR PROCESS, DE LEUR ORGANISATION ET DE LEUR MANAGEMENT ET QUI ONT ADAPTÉ LEUR MODÈLE ÉCONOMIQUE.

Elles se distinguent par une pratique structurée de l'écologie.

La vision et les convictions écologiques du dirigeant sont un levier déterminant pour la réussite du projet.
Les 4 entreprises de l'étude qui correspondent à ce profil connaissent un fort développement économique.

L'ENTREPRISE « PAIN BIO »

Elle fabrique des produits boulangers 100 % bio. La préoccupation écologique est présente à tous les niveaux du process de fabrication : réflexion sur les circuits courts, les véhicules utilisés, la recyclabilité des emballages... La réflexion dépasse le cadre de l'entreprise et s'inscrit dans une démarche plus globale. Bien ancrée dans la filière bio elle s'appuie sur les réseaux locaux partageant la même préoccupation.

L'ENTREPRISE « BROSSES »

Ce fabriquant a développé un concept de brosses élaborées à partir de matières premières plastique recyclées et de matières organiques déclassées (bois, lin, coquille Saint- Jacques…). Son dirigeant souhaite préserver l'emploi menacé tout en « cassant l'image de l'industrie pollueuse non respectueuse de son environnement ». Son approvisionnement est dorénavant à 98 % français et en proximité. Cette entreprise a profité de l'appui de ses clients qui l'ont accompagné dans cette démarche innovante.

► Développant des projets industriels ou de service ces entreprises accordent une place centrale aux préoccupations écologiques, dans une approche intégrée. Elles se positionnent dans une forme de rupture avec le modèle socio-économique dominant, notamment **en fournissant le marché local et en développant une approche centrée sur les besoins du client**. Leur ambition est de produire autrement. Le process de fabrication a été repensé pour intégrer des déchets, des produits recyclés, des matières biologiques… Quelque fois la dimension sociale est revisitée mais les enjeux d'innovation portent prioritairement sur les « produits ». Ils sont primordiaux dans le développement de l'entreprise (bio-pastique biodégradabilité…).

ENTREPRISE	ACTIVITÉ	EFFECTIFS	IMPACT SOCIAL	TYPOLOGIE
Brosses	Développement et fabrication de brosses	50 salariés	Des salariés qu'il a fallu convaincre au départ, en s'appuyant sur un management participatif qui fait boule de neige en terme de développement des compétences et d'autonomie.	Pratique structurée
Pain bio	Fabrication boulangère	25 salariés	Attractivité liée à la qualité des produits. Accompagnement à l'autonomie des salariés et prise en compte des remontées terrains.	Pratique structurée
Bien dans son corps	Plateforme de prêt de matériel sportif, conseil en entreprise	2 salariés	Management participatif	Pratique structurée
Emballage	Fabrication d'emballage papier recyclable	24 salariés	Des salariés qu'il a fallu convaincre ; Développement des compétences et savoir-faire et primes collectives d'objectif pour favoriser la coopération/ transmission des savoirs ; vigilance pour que la productivité ne se fasse pas au détriment de la qualité et des conditions de travail.	Pratique structurée

LES ENTREPRISES QUI ONT DES PRATIQUES EN MATIÈRE D'ÉCOLOGIE CHERCHANT UNE COHÉRENCE GLOBALE.

Elles ont une pratique « dispersée » de l'écologie.

Ces entreprises se lancent dans des **pratiques écologiques plurielles**, en cherchant **une vision d'ensemble**. Par exemple elles vont travailler sur la gestion des déchets, les emballages, mais sans forcément travailler avec leurs clients et leurs fournisseurs ni même forcément intégrer une réflexion sur l'environnement local.**Les projets écologiques restent périphériques par rapport à leur coeur de mission.**

L'ENTREPRISE « GOBELET »

Elle développe en sous-traitance des gobelets en matière végétale, travaille avec ses fournisseurs locaux en circuit court, sur l'utilisation d'un déchet du lin et sur la traçabilité du produit mais aucun lien n'est fait avec la dimension sociale interne. Si l'entreprise mène une réflexion sur les conditions de travail chez le sous-traitant notamment sur l'exposition à la poussière dégagée lors du traitement du lin, c'est avec des limites liées à la sensibilité du sous-traitant aux questions écologiques.

ENTREPRISE	ACTIVITÉ	EFFECTIFS	IMPACT SOCIAL	TYPOLOGIE
Gobelet	Cabinet d'ingénierie textile, conseil en entreprise	2 salariés (sous-traitance de l'activité…)	Impact des conditions de travail sur les sous-traitants.	Pratique dispersée
Producteurs Fermiers	Magasin de producteur	6 salariés	Polyvalence et ouverture au marketing en matière de compétence.	Pratique dispersée
ChocoMiam	Production de décors alimentaires à base de chocolat et d'Azyme	60 salariés	Polyvalence et expérience des salariés, impliqué dans les nouvelles recettes	Pratique dispersée

LES ENTREPRISES QUI ONT DES PRATIQUES ÉCOLOGIQUES SOUS LA CONTRAINTE, RÈGLEMENTAIRE, OU À LA DEMANDE DU CLIENT. ELLES N'Y CROIENT PAS ET N'ONT PAS ADAPTÉS LEURS MOYENS TECHNIQUES.

Elles ont une pratique ponctuelle de l'écologie.

Ces entreprises sont poussées par la règlementation (interdiction d'un produit chimique dans l'alimentation) **qui conduit à une réflexion pratique en faveur de l'écologie au coup par coup.** Elles appréhendent ces sujets plus comme une contrainte que comme une opportunité, sans mettre en discussion ces enjeux avec leurs parties prenantes (clients, riverains, représentants du personnel...) **Il s'agit de pratiques ponctuelles.**

L'ENTREPRISE « REPAS COMPLET »

Cette entreprise de produit alimentaire a été contrainte de substituer un produit chimique devenu interdit en France. Ce projet n'est d'ailleurs pas identifié comme porteur d'une alimentation durable, mais comme un enjeu commercial pour ne pas perdre les clients français. Il impacte peu l'organisation et le process principal de fabrication.

ENTREPRISE	ACTIVITÉ	EFFECTIFS	IMPACT SOCIAL	TYPOLOGIE
Repas Complet	Production de gammes de produit alimentaire	19 salariés	Implication du personnel dans les premières productions à tester.	Pratique ponctuelle

LES ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE L'ÉTUDE

UN ÉCOSYSTÈME LOCAL PORTEUR, MAIS AVEC DES LACUNES

L'étude a révélé l'existence d'un écosystème local porteur, composé de fournisseurs, de clients, et d'appuis institutionnels, mais présentant des lacunes.

En effet, **les entreprises font état de difficultés à s'orienter sur les questions d'écologie** notamment lorsqu'elles sont à la recherche de nouvelles ressources ou pratiques plus « écolo-compatibles ».

Seule l'entreprise « **Brosse** » parmi les 8 de l'étude, a été accompagnée par l'**ADEME**. C'est à sa propre initiative qu'elle a sollicité cet organisme pour un projet de captation d'une source d'énergie produite (chaleur dégagée par le fonctionnement de machines) en vue de la ré-employer pour le chauffage ou la climatisation de sa propre installation. Quant aux autres, elles méconnaissent les dispositifs d'accompagnement existants dont elles pourraient bénéficier.

Toutefois **au sein de cet écosystème, le client apparaît quelque fois comme un facteur contribuant à l'émergence de produits plus en phase avec ses attentes écologiques**. Tel est par exemple le processus qui a présidé au lancement d'une nouvelle gamme de brosse développée par l'entreprise « **Brosse** ».

Enfin, d'autres entreprises ont d'emblée manifesté le souhait de travailler dans une dynamique de filière, considérant que ce n'est pas une TPE/PME isolée qui peut changer le monde ». À titre d'exemple, la filière « **Pain Biologique** » qui part du producteur de céréales jusqu'au consommateur est bien accompagnée par les acteurs institutionnels locaux tels que le **Certia**, la **Chambre d'Agriculture** ou encore **Agrobio**. Néanmoins, cette filière rencontre des difficultés d'approvisionnement en céréales bio, en circuit court. Ainsi, si ces entreprises peuvent s'appuyer sur un écosystème local porteur, il ressort que leur développement peut-être empêché faute de ressources locales.

L'appui d'un écosystème local apparaît donc comme un levier fort pour permettre aux acteurs industriels d'engager leur transition écologique : appui institutionnel, appui de la profession, appui des clients/fournisseurs. Or l'étude met en évidence que, dans l'ensemble, les entreprises ne savent pas vers quels opérateurs ou institutions s'orienter pour engager cette transition écologique. Un besoin de sensibilisation aux enjeux environnementaux s'avère également nécessaire.

UN IMPACT POSITIF SUR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL, DANS DES CONTEXTES PARTICIPATIFS ET SOUPLES

Les entreprises repèrent un certain effet positif de ces orientations écologiques sur la perception des salariés. Certaines ont vu leur turn over diminuer, d'autres un regain d'attractivité chez les jeunes pour les attirer et pour les fidéliser. Ces orientations peuvent donner un nouveau sens au travail.

Les structures ayant entrepris une démarche intégrée de leur transition écologique s'appuient sur un management favorisant l'autonomie des salariés pour conduire leur projet.

L'ENTREPRISE « BROSSE »

Elle a « recyclé » son organisation Lean en s'appuyant sur quelques principes pour favoriser l'autonomie de chacun, pour permettre une organisation des environnements de travail à la main des salariés », « pour que chacun s'y retrouve ».

L'ENTREPRISE « PAIN BIO »

Ici, les conditions de travail, prenant en considération les compétences métier, sont intégrées dans la réflexion dès qu'un nouveau procédé/matériel est testé, avec la possibilité de revenir en arrière pour des raisons de conditions de travail.

L'ENTREPRISE « BIEN DANS SON CORPS »

Cette entreprise va plus loin en élaborant une charte managériale. Les préoccupations environnementales semblent incorporées à l'organisation du travail jusqu'au process de décision. Le nombre restreint de salariés dans cette entreprise de conseil peut faciliter ce type de fonctionnement.

LES CONTEXTES D'ENTREPRISE FAVORABLES À LA QVT :

Elles engagent une démarche volontairement participative, mettant l'accent sur l'autonomie des salariés jusqu'à leur laisser la main sur l'organisation du travail.

Leur process d'innovation s'appuye sur les compétences métiers détenues par les opérateurs pour développer des nouveaux référentiels métiers.

Des configurations managériales permettent l'autonomie et la confiance dans un mode d'organisation « apprenant », favorisant le développement des compétences, et participatif, car s'appuyant sur l'expertise des salariés.

DES EFFETS AMBIVALENTS SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL « À DISCUTER » DANS L'ENTREPRISE

Les articulations entre les conditions de travail, l'écologie et les dimensions économiques ne sont pas simples à discuter dans l'entreprise car un certain nombre d'enjeux peuvent rentrer en conflit.

L'ENTREPRISE « PAIN BIO »

Dans cette entreprise, le dirigeant a tenté de mettre en service un camion à gaz, moins polluant. Des difficultés récurrentes d'approvisionnement en carburant obligeaient les salariés à faire des détours importants occasionnant une pénibilité accrue pour les salariés.
« Si cela ne s'améliore pas, on cherchera une autre solution. On ne peut pas faire de l'écologie au détriment du travail et de l'humain. »

L'ENTREPRISE « GOBELET »

L'entreprise crée des gobelets « évènementiels » 100 % biodégradables en substituant le plastique par de la matière végétale recyclée. Elle sous-traite la production et essaye de faire de son mieux pour maitriser la traçabilité de son produit et sa dimension « éco-responsable ». Pour autant, elle n'a pas de vision globale de l'impact de ses fabrications en termes de condition de travail, n'ayant pas accès à toutes les étapes du processus de fabrication chez les sous-traitants.

DES SALARIÉS DONT L'ENGAGEMENT EST TOUJOURS À CONSTRUIRE

Les entreprises ont besoin d'appui sur ces questions pour progresser afin de mieux expliciter leurs stratégies en termes d'écologie, discuter des décisions et de leurs impacts, partager les enjeux de long terme avec les parties prenantes.

Il ressort que **la perception des salariés sur les enjeux écologiques reste à géométrie variable**. Elle est parfois positive, parfois négative et souvent conditionnée à l'impact que ces évolutions engendrent dans le quotidien du travail. La mobilisation des salariés peut s'avérer compliquée si les nouvelles conditions de travail renforcent la pénibilité de travail (faire des détours pour aller alimenter un véhicule au gaz, travailler avec un matériel qui tombe régulièrement en panne...).

Les motivations des salariés peuvent être impactées par des choix d'investissement réalisés dans le domaine de l'écologie au détriment de la revalorisation salariale, source d'incompréhensions.
En effet **les contradictions entre l'économique et le social, peuvent freiner la mobilisation du personnel**. Ce constat encourage les entreprises à se questionner sur le levier de mobilisation des salariés.

L'ENTREPRISE « BIEN DANS SON CORPS»

Cette entreprise a justement fait de la sensibilisation, voulant monter que « tout est lié ». Une fois passé le doute des débuts du projet, les salariés sont convaincus et s'engagent dans des projets nouveaux en lien avec la transition écologique. Cela traduit le besoin de convaincre par l'action et la réussite.

DES IMPACTS POSITIFS SUR LE DÉVELOPPEMENT DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES

Plus que jamais la transition écologique nécessite d'impliquer les salariés et de s'appuyer sur leurs savoirs faire. Face à un produit inconnu à développer et/ou à produire, l'expérience des salariés et leur savoir-faire terrain est une ressource qui doit être utilisée et valorisée.

L'ENTREPRISE « EMBALLAGE »

Après avoir fabriqué des produits d'imprimerie communs, cette entreprise s'est lancée dans la fabrication d'emballages souples dans l'agro-alimentaire, 100 % réutilisables. Le process est devenu « sensible » et demande une surveillance accrue. Il implique une adaptation régulière de la part des salariés ainsi que des compétences très spécifiques. **La montée en compétence est devenue un enjeu fort** dans la politique de recrutement. De même chez les salariés actuels, cette montée en compétence est valorisée et peut conduire à l'obtention d'un diplôme pris en charge par l'entreprise.

RÉPONDRE AUX BESOINS D'ALLER PLUS LOIN

Les entreprises ont également besoin d'être accompagnées sur la méthodologie de la **conduite de projet** pour réussir leur transition écologique, pour modéliser une démarche prenant en compte plusieurs dimensions.

Celles qui ont un projet de transition écologique, ont notamment besoin d'un accompagnement sur la dimension socio-organisationnelle souvent laissée de côté dans ces transformations. **Ces dimensions essentielles doivent être intégrées au mieux dès le début du projet et tout au long de sa réalisation.**

Réalisation : Louise Delhaye © 2021 - www.louisedelhaye.com

Aract HAUTS-DE-FRANCE

Région Hauts-de-France

PRÉFET DE LA RÉGION HAUTS-DE-FRANCE
Liberté
Égalité
Fraternité

NOUS CONTACTER

www.hautsdefrance-aract.fr
hautsdefrance.aract@anact.fr