RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

aract
agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail Grand Est

Carnet d'interventions

ECOLOGIE & TRAVAIL

Quand écologie et travail dialoguent

Pourquoi l'écologie doit s'intéresser aux conditions de travail et au dialogue social dans l'entreprise ?

Cofinancé par l'Union européenne

SOMMAIRE

P 02 | 3 volets d'action pour agir

P 03 | Discuter les enjeux écologiques, un dialogue social en mutation

P 04 | Intégrer les enjeux écologiques dans le travail réel

P 05 | Passer d'une friche commerciale à un espace de travail

P 06 | Conjuguer la mesure de l'empreinte carbone aux questions du travail

P 07 | S'adapter rapidement pour faire face aux crises écologiques

P 08 | Améliorer le cycle de vie du produit influe sur l'organisation du travail et les habiletés professionnelles

P 09 | 10 points clés à retenir

Trier des déchets, visser des ampoules basse-consommation, éliminer les gobelets en plastique, mettre en place une solution d'éco-pâturage sur le terrain de l'entreprise sont des actions concrètes, mais quelles sont les conséquences sur les organisations et les conditions de travail ?

Tous les écogestes dont il est fait l'éloge pour influer sur les questions écologiques entrent trop souvent sur des aspects accessoires dans l'entreprise, souvent portés par les salariés et remisés à leur seule responsabilité.

Au centre des questions écologiques, il y a des enjeux de transformation et de sobriété pour les entreprises et leurs acteurs (décarbonation, évolution des métiers et du rapport au travail, transition professionnelle). L'Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail du Grand Est explore le lien entre la transition écologique et les conditions de travail pour mieux accompagner les entreprises, favoriser le dialogue social et la construction de compromis visant une meilleure performance. Ces accompagnements doivent être ajustés au regard des enjeux écologiques d'aujourd'hui tout en améliorant les conditions de travail, en développant la santé au travail de toutes et tous[1] pour une « transition socialement juste »[2]

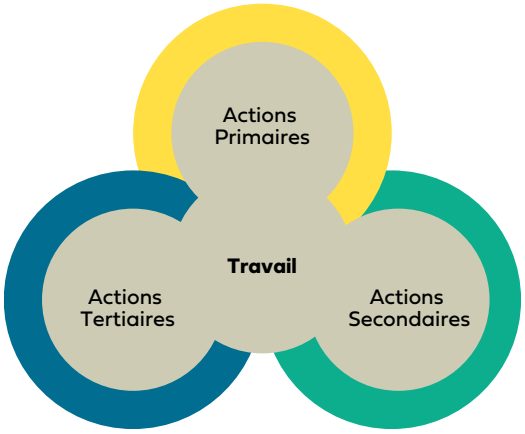
[1] Lors de la consultation lancée par l'Anact en 2023, dans le cadre de la SQVCT, 83% des répondants pensaient que la crise écologique allait impacter l'activité de leur structure et 81% estiment que la transition écologique constitue un enjeu stratégique pour leur organisation.
[2] Accord National Interprofessionnel (ANI) portant sur la « transition écologique et dialogue social », 2023.

L'Aract Grand Est invite les acteurs des entreprises, et notamment les acteurs du dialogue social à penser le lien écologie-travail sur 3 volets d'actions. Ces 3 volets doivent être articulés afin de soutenir un projet « écologique » au sein de l'Entreprise.

VOLET « ACTIONS PRIMAIRES »

Anticiper et agir sur l'organisation du travail

Ce volet vise à se concentrer avant tout sur les questions du travail. Il s'agit de repérer quels facteurs dans l'organisation du travail de l'entreprise vont être impactés par les questions écologiques. Les principaux thèmes de cette organisation sont par exemple : la charge de travail et sa répartition, les nouvelles activités et leur intégration dans l'organisation du travail, les rythmes et le temps de travail, les objectifs de production et de qualité, les relations professionnelles, les évolutions des compétences, etc.



VOLET « ACTIONS SECONDAIRES »

S'adapter face aux risques

Ce volet cherche dans une situation de risque à donner aux salariés les moyens de faire face efficacement aux différents risques écologiques (liés à la transition énergétique, à des événements climatiques, à une crise sanitaire, etc.). Son objectif est de limiter les effets sur les organisations du travail.

VOLET « ACTIONS TERTIAIRES »

Développer les écogestes[3]

Ce volet est centré sur ce qui est accessoire aux questions du travail et repose sur la responsabilisation des personnes. Seulement pour être efficace, il doit toujours être complété par des « actions primaires ».
Si ces actions sont utiles, elles sont probablement insuffisantes. Avec les prévisions scientifiques du Giec[4] notamment, ce volet pourrait trouver rapidement des limites devant la multiplication de situations problèmes auxquelles les salariés devraient faire face.

[3] Source SOS Nature « Un écogeste se définit comme une action simple et consciente, réalisée dans le but de réduire son impact environnemental. L'origine de ce concept remonte aux années 1970, période marquée par une prise de conscience écologique croissante face aux premières grandes catastrophes environnementales. Les écogestes englobent un large éventail d'actions, allant de la gestion des déchets à l'utilisation raisonnée des ressources naturelles. Ils peuvent être aussi simples que d'éteindre la lumière en quittant une pièce ou aussi engagés que de privilégier les transports en commun pour ses déplacements quotidiens. ».
[4] Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat.

Discuter des enjeux écologiques, un dialogue en mutation

CONTEXTE

La transition écologique s'impose désormais comme un impératif dans les politiques publiques, la stratégie des entreprises et les pratiques professionnelles. À travers l'Accord de Paris, la Stratégie nationale bas-carbone ou la loi Climat, les entreprises sont incitées – voire contraintes – à intégrer les enjeux environnementaux dans leurs activités. Cependant, les conséquences de ces transformations sur les conditions de travail et les métiers sont encore peu documentées et peu discutées dans les espaces de dialogue social.

Les secteurs industriels, en particulier la métallurgie et la chimie-énergie, sont à la croisée de ces enjeux : soumis à de fortes pressions de transformation, leurs représentants du personnel expriment le besoin d'être mieux outillés pour anticiper, négocier et accompagner les mutations.

> *« Dans les PV CSE-CSSCT, jamais les questions écologiques ne sont abordées. »*
>
> *Des élus de la Métallurgie*

METHODE

Pour répondre à ces besoins, une recherche-action a été menée entre 2021 et 2023, en collaboration avec la CFDT Grand Est (chimie-énergie et métallurgie) et l'Aract Grand Est. Elle a mobilisé 40 élus via des entretiens collectifs en visioconférence, favorisant la discussion et la confrontation des points de vue.

La diversité des entreprises (PME, grands groupes), des secteurs et des profils d'élus a permis une lecture fine des pratiques, des obstacles et des dynamiques internes. Trois grandes questions ont guidé les échanges : quelles transformations du travail ? quels effets sur les conditions de travail ? quelles contributions possibles à l'amélioration de ces conditions ?

> *« Je ne voyais pas ce que j'allais pouvoir dire mais finalement on a plein de choses à raconter. Les transformations ne sont jamais discutées sous le prisme de l'organisation du travail. »*
>
> *Des élus de la Chimie*

ENSEIGNEMENTS

Trois constats majeurs émergent :

- La complexité du sujet freine son appropriation par les élus : ils manquent d'éléments techniques, de formation et de reconnaissance de leur rôle dans les transitions.
- Les conditions de travail sont peu ou mal intégrées dans les projets de transition : surcharge de travail, perte de sens, impact sur la santé.
- le dialogue social est insuffisamment mobilisé alors qu'il pourrait être un levier d'anticipation et d'adaptation.

De cette étude, nous pouvons faire une première conclusion, la transition écologique n'est pas neutre pour le travail. Elle nécessite des outils, des repères et un renforcement du dialogue social pour accompagner une transition écologiquement efficace et socialement juste.

TEMOIGNAGE

Intégrer les enjeux écologiques dans le travail réel et son organisation

CONTEXTE

La collectivité Mosellane s'engage dans une transition écologique qui transforme en profondeur les pratiques de gestion des espaces verts et l'organisation du travail des services techniques. L'abandon des produits phytosanitaires, imposé par la loi Labbé, a conduit à une gestion différenciée des espaces, impliquant de nouveaux gestes professionnels, une adaptation aux aléas climatiques et une évolution des relations avec les habitants et élus.

> *On ne parle plus de mauvaises herbes, mais d'herbes folles.*
>
> *Une agente des espaces verts*

METHODE

La démarche conduite par l'Aract Grand Est s'est appuyée sur des parcours commentés permettant aux agents d'exprimer leur vécu en situation réelle, et sur des entretiens collectifs pour valider les analyses. En 2025, la création d'une communauté managériale a permis de co-construire une nouvelle organisation intégrant tous les services du Centre Technique Municipal (espaces verts, voirie, bâtiment, mécanique, évènementiel) pour favoriser une écologisation du geste professionnel.

> *Nous avons utilisé des photos pour analyser les interactions entre services et les discussions ont permis de comprendre ce que font les autres services.*
>
> *Un manageur de la collectivité*

ENSEIGNEMENTS

L'expérimentation montre que la gestion différenciée améliore l'autonomie des agents mais peut générer une augmentation de la charge de travail physique et cognitive si elle n'est pas accompagnée d'un management adapté. La clef réside dans la co-construction d'une nouvelle façon de travailler, la reconnaissance des activités invisibles et la communication avec habitants et élus. La collaboration interservices et l'implication progressive des agents sont essentielles pour réussir cette transformation de l'organisation du travail.

TEMOIGNAGE

Passer d'une friche commerciale à un espace de travail

CONTEXTE

Une ville Meurthe et Mosellane s'est engagée dans un projet ambitieux associant transition écologique et amélioration des conditions de travail. Ce projet s'inscrit dans un contexte marqué par des crises successives (sanitaire, cyber, violences urbaines et incendies), qui ont fragilisé l'organisation municipale mais aussi stimulé une réflexion sur la résilience et la durabilité.
La transformation d'un ancien bâtiment commercial en un espace multifonctionnel et écoresponsable constitue un levier pour réduire l'empreinte carbone, repenser les espaces de travail et renforcer les coopérations internes.

> *La transition écologique bouleverse le travail et les conditions de travail, il faut l'anticiper.*
>
> *Le Directeur Général des Services*

METHODE

La démarche a reposé sur une analyse collective des situations de travail et l'utilisation d'ateliers de simulation du travail futur.
Trois axes ont structuré l'intervention de l'Aract Grand Est :

1. Observations des pratiques sur site (restauration, animation), pour identifier les contraintes et les ressources liées à l'activité de travail.
2. Espaces de discussion (Comité social territorial, comités de suivi, groupes métiers et avec l'architecte) pour partager les diagnostics et co-construire des solutions.
3. Simulation de scénarios organisationnels, permettant aux agents de tester à froid de nouvelles logiques d'action avant la transformation définitive des locaux.

> *Simuler une nouvelle organisation du travail avant que les plans soient validés, c'est éviter des erreurs coûteuses.*
>
> *L'architecte*

ENSEIGNEMENTS

Le croisement des enjeux écologiques et sociaux a mis en évidence plusieurs apprentissages clefs :

- La coopération entre services reste inégale et dépend trop souvent des affinités, d'où la nécessité d'une clarification des rôles.
- L'aménagement des espaces influence directement la qualité du travail et la mission éducative ; la réduction du bruit et une meilleure circulation sont prioritaires.
- L'écologie (réduction du gaspillage, sobriété énergétique) ne peut être dissociée des conditions de travail, car elle engage les agents dans un nouveau rapport à leurs activités.

TEMOIGNAGE

Conjuguer la mesure de l'empreinte carbone aux questions du travail

CONTEXTE

Une Scop, du secteur de la métallurgie pour la fabrication de pièces de haute précision, est confrontée à de nouvelles obligations environnementales imposées par ses clients. L'entreprise a sollicité l'Aract Grand Est pour intégrer la mesure de l'empreinte carbone dans une réflexion plus large sur les conditions de travail.
La transition écologique, loin d'être une simple contrainte réglementaire, est devenue un levier de performance sociale et environnementale.

> *La transition écologique n'est pas qu'un chiffre sur un bilan carbone, c'est aussi une question de santé au travail et de façon de travailler. On ne peut pas dissocier écologie et organisation du travail, les deux sont liés.*
>
> *Un salarié-associé*

METHODE

L'Aract a déployé une approche articulant mesure de l'empreinte carbone et Qualité de Vie et Conditions de Travail (QVCT). La méthode a reposé sur :

- Des parcours commentés dans les ateliers pour recueillir les représentations professionnelles des salariés-associés.
- Des groupes de travail pluridisciplinaires pour analyser les situations de travail et construire des actions d'amélioration.
- Un plan d'actions co-construit pour réduire les émissions et améliorer l'organisation.

> *L'écologie a servi de prétexte pour remettre à plat nos façons de travailler.*
>
> *Une salariée-associée*

ENSEIGNEMENTS

L'expérience a montré que la transition écologique peut devenir un moteur intéressant de transformation du travail. Elle a permis de repérer des marges d'amélioration à la fois pour réduire les émissions de gaz à effets de serre et pour préserver la santé des salariés. En associant tous les acteurs, l'entreprise a renforcé sa capacité d'innovation et sa cohésion interne.

S'adapter rapidement pour faire face aux crises écologiques

CONTEXTE

Une entreprise, équipementier automobile de second rang, a connu en 2021 un contexte économique et organisationnel marqué par une intensification des activités. Entre crise sanitaire, inondations et besoins accrus de production pour des véhicules électriques, l'entreprise a dû s'adapter rapidement.
Ce contexte a entraîné des pressions sur l'organisation du travail et sur les collectifs, tout en ouvrant des réflexions sur les conditions de travail et les enjeux environnementaux liés à l'activité industrielle.

> *Les robots ne marchent pas ! Il y a des pièces partout, et pas de zone tampon !*
>
> *Une opératrice*

METHODE

L'Aract Grand Est a accompagné l'entreprise dans une démarche participative centrée sur la Qualité de Vie et les Conditions de Travail (QVCT). L'approche a consisté à analyser les conditions réelles de travail, en associant direction, représentants du personnel et opérateurs, afin d'identifier les points d'amélioration.
Des rencontres ont permis de recueillir les perceptions des différents acteurs, d'expérimenter des pratiques concertées et d'intégrer les enjeux environnementaux et sociaux dans la stratégie industrielle.

> *On voudrait être plus impliqués dans les projets, pas seulement subir les changements. Les projets doivent être menés de manière concertée, sinon on perd le sens du travail.*
>
> *Le secrétaire CSE*

ENSEIGNEMENTS

Cette expérimentation a mis en lumière plusieurs enseignements clefs. Premièrement, l'intégration des salariés dans la conduite des projets améliore leur engagement et la qualité des solutions. Deuxièmement, la reconnaissance des savoir-faire terrain est indispensable, notamment face aux défis techniques et écologiques. Enfin, le dialogue social renforcé constitue un levier pour concilier performance économique, respect de l'environnement et santé au travail.

Améliorer le cycle de vie du produit influe sur l'organisation du travail et les habiletés professionnelles

CONTEXTE

L'entreprise, acteur industriel de la fabrication de sols PVC, est engagée dans une démarche de transition écologique. Ce projet s'inscrit dans un contexte où les enjeux climatiques imposent aux entreprises de réduire leurs émissions et les déchets de production, d'économiser les ressources et de revoir leurs modes de production. Pour cette entreprise, cela passe notamment par le développement du recyclage interne des déchets de production grâce à un nouveau broyeur et à l'évolution des procédés de micronisation.

> *Le changement de machines c'est surtout pour moderniser la production et produire plus, je ne sais pas si c'est vraiment pour aller vers la transition écologique*
>
> *Un salarié de la production*

METHODE

L'Aract Grand Est a proposé une démarche fondée sur l'observation des situations de travail et sur la participation active des salariés. Deux phases d'observation sont réalisées : en amont de l'installation du nouvel outil (observation de l'ancien broyeur) et en aval, installation du nouvel outil ; suivi d'entretiens collectifs. Ces observations ont permis d'identifier les impacts des évolutions techniques sur les conditions de travail, les compétences et l'organisation.
La restitution des résultats a été présentée au CSE, garantissant une approche concertée.

> *L'apprentissage sur la nouvelle machine ne va pas se faire tout seul, il faut du temps…on doit trouver un nouvel équilibre entre la quantité que peut broyer la machine et les besoins de matière en production.*
>
> *Un salarié de la production*

ENSEIGNEMENTS

Cette démarche met en lumière que la transition écologique ne se limite pas à des changements techniques, elle transforme aussi les pratiques et les métiers. Les premiers retours montrent que l'intégration de procédés plus verts favorise une prise de conscience collective et ouvre des perspectives de montée en compétences. Elle révèle également que l'accompagnement du changement, par la formation et le dialogue social, est un levier clef pour réussir cette transition tout en améliorant les conditions de travail.

10 points clefs à retenir

LIEN INDISSOCIABLE ÉCOLOGIE-TRAVAIL
Les enjeux environnementaux impactent directement l'organisation du travail, les conditions de travail et la santé des salariés.

PRIORITÉ À L'ORGANISATION DU TRAVAIL
Les projets écologiques efficaces commencent par des transformations dans l'organisation du travail avant les écogestes.

DIALOGUE SOCIAL RENFORCÉ
Le dialogue social est un levier majeur pour anticiper notamment en amont des projets, négocier et accompagner les mutations écologiques.

APPROPRIATION PAR LES ACTEURS
Les élus et salariés ont besoin de formation, d'outils et de reconnaissance pour s'approprier la transition écologique.

CO-CONSTRUCTION ET PARTICIPATION
L'implication des salariés dans toutes les étapes des projets favorise l'efficacité et l'adhésion.

PRÉVENTION ET ADAPTATION AUX RISQUES
Les entreprises doivent anticiper les crises environnementales et intégrer la résilience dans leur organisation.

QUALITÉ DE VIE ET CONDITIONS DE TRAVAIL (QVCT)
L'écologie peut devenir un moteur pour améliorer la QVCT, en réduisant la pénibilité et en valorisant les savoir-faire.

INNOVATION ET COMPÉTENCES
La transition écologique stimule l'innovation technique et organisationnelle, et offre des opportunités de développement des compétences

COMMUNICATION ET RECONNAISSANCE
La réussite passe par la valorisation des activités invisibles, la coopération interservices et la communication interne/externe.

TRANSITION SOCIALEMENT JUSTE
Pour être durable, la transition écologique doit allier performance environnementale, viabilité économique et progrès social.

Une publication et des accompagnements réalisés par Aract Grand Est, avec le soutien financier de l'Anact et du FSE.

Directeur de la publication
Dominique HEN

Rédaction
Aline DRONNE-CARON
Amélie PIERRE
Julie BELHACENE

Conception graphique et mise en page
Kamélia EL IDRISSI

CONTACT : contact-aract-grand-est@anact.fr

www.anact.fr/grand-est