



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

anact

— agence nationale
pour l'amélioration
des conditions de travail

Capitaliser

Cahier
de l'Anact
n°8



Accompagner les

transitions écologiques

du travail dans les TPE-PME

Avril 2026

ACCOMPAGNER LES TRANSITIONS ÉCOLOGIQUES DU TRAVAIL DANS LES TPE-PME



Appel à projets Fact « Accompagner les transitions écologiques du travail dans les TPE- PME »

L'Anact a lancé cet appel à projets financé par le Fonds pour l'amélioration des conditions de travail (Fact). Un séminaire de clôture réunissait les porteurs de projet ayant répondu à cet appel à projets. Ensemble, ils ont tiré les principaux enseignements de leurs expériences.

Sur cette base, ce cahier retrace les résultats de la réflexion collective et en tire des recommandations pour agir face aux problématiques soulevées.

Veille, analyse et enseignements de terrain

3	10	20	23
<u>Enjeux autour de la transition écologique et ses liens avec le travail</u>	<u>Trois axes de capitalisation et des pistes pour agir</u>	<u>Mise en perspective et ressources</u>	<u>Pour aller plus loin</u>

Enjeux autour de la transition écologique et ses liens avec le travail

1.1. Objectifs de l'appel à projets et présentation des principaux projets menés

Lorsque des entreprises décident de réduire leurs émissions de CO₂, en substituant des véhicules à moteur électrique par des véhicules à moteur thermique, ou lorsque, du fait d'une évolution réglementaire, les produits phytosanitaires doivent être remplacés par du désherbage mécanique, ces entreprises s'inscrivent, volontaristes ou contraintes, dans une perspective d'écologisation croissante de leurs pratiques, afin d'atténuer l'impact de leurs activités sur l'environnement.

Lorsque des entreprises du BTP, par exemple, modifient les horaires de travail pour tenir compte des périodes de forte chaleur, elles cherchent à adapter leur organisation à la réalité du changement climatique et à minimiser ses effets négatifs sur les conditions de travail et la santé des populations au travail.

Dans tous les cas, qu'il s'agisse d'atténuer son impact écologique ou d'adapter l'entreprise au nouveau régime climatique, ce sont bien les questions relatives à l'évolution du contenu du travail, de son sens, de son organisation et des conditions de sa réalisation qui sont en jeu.

Les enjeux de la transition écologique de notre modèle de développement ne sont pas nouveaux. De la conférence de Stockholm (1972) à l'accord de Paris (2017) – en passant par d'autres sommets internationaux et de nombreux rapports du GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat) –, toutes ces initiatives internationales n'ont eu de cesse de prévenir des effets du réchauffement climatique et des conséquences de l'inaction. Mais les intentions politiques affichées à l'échelle internationale peinent à se traduire dans les faits et à s'opérationnaliser dans les pratiques¹.

¹ Il est aujourd'hui acquis que l'objectif de l'accord de Paris (limiter le réchauffement à 1,5 °C à l'horizon 2050) sera dépassé. Au-delà du climat, d'autres limites écologiques ont déjà été dépassées à l'échelle planétaire, avec notamment un effondrement de la biodiversité sans précédent, y compris en France.

La France dispose d'une stratégie nationale bas carbone (SNBC) depuis 2015, qui a été actualisée en 2020, et un projet de SNBC 3 est en cours de construction. Elle s'est également dotée d'un plan national d'adaptation au changement climatique depuis 2011, actualisé en 2025 (PNACC3). Ce dernier vise l'anticipation et l'adaptation à un réchauffement climatique de l'ordre de + 4 °C à l'horizon 2100 ; dans ce plan, deux mesures (11 et 12) portent explicitement sur les enjeux des conditions de travail, tandis que la mesure 16 vise à protéger les travailleurs exposés à des risques sanitaires.



Les projections du Haut Conseil pour le climat

Dans le résumé exécutif de son rapport 2025, le Haut Conseil pour le climat souligne que « l'intensité et l'ampleur des événements extrêmes s'accroissent en Europe et en France », et que « le réchauffement climatique est amplifié en France métropolitaine par rapport à la moyenne mondiale ». Ce dernier est estimé à + 2,2 °C en 2015-2024. De plus, il pointe que « la transition vers une économie bas carbone implique des transformations substantielles de l'emploi (créations, suppressions, réallocations), dont les effets potentiels en termes de perte de compétences et de revenus, voire de chômage, doivent être anticipés [et que] le développement de stratégies territoriales de planification de l'emploi et des compétences cohérentes avec les feuilles de route des COP régionales (mobilisation de l'ensemble des acteurs des territoires, du monde économique et de la société civile) et adossées à des dispositifs

de financement régionaux, est une condition de réussite de la transition, à décliner par le dialogue social dans les entreprises». Il met aussi en évidence que « l'exposition accrue de la population, des écosystèmes, des infrastructures et des activités économiques aux conséquences du changement climatique cause des risques majeurs, [et qu']il devient crucial que l'action climatique protège efficacement les personnes et les entreprises ». Il souligne enfin que « l'application des principes de transition juste reste à renforcer et à étendre, afin d'intégrer pleinement les enjeux sociaux aux politiques climatiques¹ ».

¹ Haut Conseil pour le climat (2025), *Relancer l'action climatique face à l'aggravation des impacts et à l'affaiblissement du pilotage, résumé exécutif du rapport annuel*.

Autrement dit, tant en matière d'atténuation que d'adaptation, l'enjeu est désormais au renforcement du passage à l'action et au changement d'échelle. Dans cette perspective, la prise en compte des enjeux des conditions d'emploi et de travail constitue un rouage essentiel, auquel l'Anact entend contribuer, à la hauteur de ses moyens.

En effet, à l'échelle des entreprises, les stratégies de développement durable et de responsabilité sociétale des organisations ont permis de sensibiliser largement les opinions. Cependant, force est de constater que le passage à l'action est encore modeste, et que les enjeux écologiques ne font pas partie des priorités stratégiques des dirigeants de PME et d'ETI en 2024, alors qu'en 2020, 80% d'entre eux déclaraient que le changement climatique appelait une réaction d'urgence, d'après des études du Lab BPI France¹. Pourtant, au-delà des risques professionnels augmentés (liés à la hausse des températures, à l'évolution de l'environnement biologique et chimique, à la modification de la fréquence et de l'intensité des aléas climatiques) déjà pointés par un rapport de

¹ [Adaptation des PME et ETI au changement climatique, 2024](#)
[Les dirigeants des PME et ETI face à l'urgence climatique, 2020](#)

l'Anses² en 2018 et complétés par [une note de France Stratégie en 2023](#)³, l'impact du stress thermique sur les conditions de travail et la productivité du travail est mis en évidence par [un rapport de l'OIT](#) publié en 2019⁴. Mais en plus des risques physiques, ce sont aussi des risques organisationnels dits « de transition » qui sont mis en évidence :

- des problèmes d'approvisionnement, de renchérissement des matières, de dévalorisation de produits ou de services,
- mais aussi de surcoûts, de conformité réglementaire, d'investissements financiers et technologiques complémentaires,
- enfin de capacité RH, de sens au travail, de reconversions professionnelles ou de tensions sociales, etc.

La complexité des enjeux et des actions à conduire est réelle. Si la transition écologique peut apparaître comme une contrainte, elle représente aussi une opportunité à saisir pour renouveler une stratégie, une manière de produire, pour innover dans le process, les produits, l'organisation, pour améliorer les relations sociales, développer l'activité et, ce faisant, réduire ses impacts tant sur l'environnement que sur les populations au travail.

Dans ce contexte, il apparaît nécessaire d'accompagner les entreprises – en particulier les TPE-PME – pour soutenir leur action, de façon concertée, avec les salariés et leurs représentants lorsqu'il y en a. En complément des besoins d'investissements matériels, les questions d'organisation du travail se révèlent tout aussi déterminantes pour gagner en robustesse, en soutenabilité forte et en attractivité.

² Anses (janvier 2018), [Évaluation des risques induits par le changement climatique sur la santé des travailleurs, avis et rapport d'expertise collective](#).

³ France Stratégie (2023), [Le travail à l'épreuve du changement climatique](#), note d'analyse.

⁴ Organisation internationale du travail (2019), [Travailler sur une planète plus chaude : l'impact du stress thermique sur la productivité du travail et le travail décent](#), rapport.

D'après une étude de Goodwill management et all. publiée en 2022

Plus de
860 000
TPE et PME

étaient exposées à plus de 50 jours anormalement chauds en 1976-2005, un chiffre qui devrait augmenter à 5,3 millions en 2050, soit 6 fois plus.

Plus de
910 000
TPE et PME

étaient exposées au risque de feu de forêt, plus de 50 jours par an (IFM 20) en 2020 : elles seront 3,9 millions en 2050, soit 4 fois plus.

L'appel à projets « Accompagner les transitions écologiques, économiques et sociales dans les TPE-PME » a été lancé afin de soutenir des actions innovantes visant trois objectifs complémentaires :

- prévenir les effets de la crise écologique sur le tissu économique et social, les conditions de travail et les populations au travail, et adapter les organisations et les conditions de travail,
- atténuer les conséquences négatives de l'activité productive sur l'environnement,

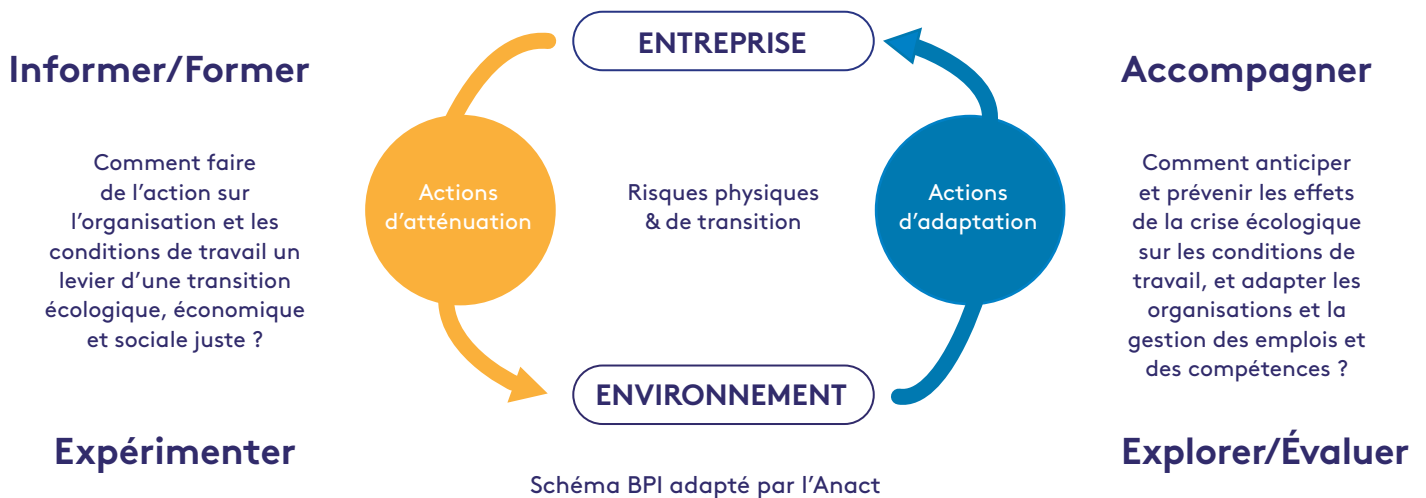
- faire de l'action concertée sur l'organisation et les conditions de travail un levier de changement, un facteur de robustesse et de résilience.

En s'appuyant sur un schéma pédagogique, le webinaire de présentation de l'appel à projets indiquait quatre questions-clés afin de mieux articuler les enjeux du travail et de la transition écologique et de guider les porteurs de projet intéressés par le sujet.

22 projets ont été retenus sur une trentaine de demandes d'aides déposées.

Comment faire des contraintes et des changements écologiques une opportunité d'innovation sociotechnique et de développement économique au service d'une performance globale renouvelée ?

Comment aider les acteurs de l'entreprise à transformer leur manière de travailler et de produire en intégrant les enjeux de transition écologique ?



- Parmi eux, un certain nombre s'est orienté vers le déploiement opérationnel d'une politique de transition écologique ou de RSE prenant mieux en compte la question des conditions de travail.
- Nombreux sont également ceux qui ont opté pour l'outillage et la montée en compétences des acteurs en matière de stratégie environnementale, en lien avec les approches préconisées par l'Anact.
- D'autres se sont investis dans la prévention des effets de la crise ou de la

transition écologique sur les populations au travail, ainsi que sur l'organisation et les conditions de travail comme levier de changement.

Un peu plus de trois ans après le démarrage de ces expérimentations, le moment est venu de partager livrables et éléments de bilan ayant fait l'objet d'un séminaire de travail le 26 mars 2024. C'est l'objectif de ce cahier « Capitaliser » dédié à l'appel à projets du Fact dont sont tirées les « recommandations pour agir ».

Région(s)	Porteurs de projet	Nature du projet
Projets nationaux	CGT-Ugict	Conception d'un outil de prévention visant à évaluer la stratégie environnementale afin d'anticiper les conséquences des crises environnementales sur le modèle économique et de production.
	CIVAM et Solidarité Paysans	Projet d'accompagnement des agriculteurs fragilisés vers la réduction des difficultés rencontrées et la mise en place de systèmes de production plus économes et autonomes.
	FNAB	Accompagnement des élus et conseillers techniques intervenant en élevage bovin dans leur installation, leur conversion, l'amélioration de leurs pratiques, par le développement de la coopération.
	Printemps écologique Fédération de syndicats sectoriels	Création d'une boîte à outils à destination des élus CSE pour la transformation écologique des PME, en lien avec la loi Climat et résilience.
Projets inter-régionaux	Occitanie en scène	Outillage des partenaires sociaux et entreprises du spectacle vivant, du cinéma et de l'audiovisuel en régions Bretagne, Grand Est, Occitanie, Normandie et Nouvelle-Aquitaine, centré sur la décarbonation de leurs activités.
	UDES	Outillage d'entreprises situées en régions Hauts-de-France, Île-de-France, Nouvelle-Aquitaine, Occitanie et Pays de la Loire afin de faire évoluer leurs modèles, en lien avec la fonction employeur.
Auvergne-Rhône-Alpes	Fédération régionale des CUMA	Accompagnement à la pérennisation des exploitations en renforçant l'organisation et le fonctionnement en collectif.
	Résiliances	Incitation d'entreprises du BTP à prendre des mesures de protection, de réduction de la vulnérabilité et d'organisation afin de faire face au dérèglement climatique.
	REXIA	Déploiement d'une démarche RSE et de prévention intégrant les enjeux écologiques aux différentes étapes stratégiques de fonctionnement de l'entreprise.
Centre-Val de Loire	CFDT	Mise en œuvre d'un plan de déplacement inter-entreprises sur une zone d'activité économique et des pôles technologiques, afin d'encourager la décarbonation des déplacements domicile-travail.
Corse	Casgiu Casanu	Expérimentation de solutions favorisant une agriculture durable afin de préserver les traditions pastorales du territoire, le respect de l'environnement, la santé, la sécurité et le bien-être des producteurs.

Grand-Est	Fédération régionale des CUMA	Expérimentations de pratiques de mécanisation raisonnée dans les filières des grandes cultures, de la polyculture, de l'élevage et de la viticulture.
Normandie	Club Inné	Soutien d'entreprises engagées dans l'économie de la fonctionnalité afin de mieux identifier les questions liées au travail que chacune d'entre elles rencontre et de développer des actions au regard de ces questions.
Nouvelle-Aquitaine	CAVEB	Étude de la conception d'un nouveau bâtiment intégrant des problématiques de consommation d'énergie et d'eau, de biodiversité et de santé-sécurité au travail.
	Incubateur pour les entrepreneures innovantes	Définition d'une stratégie de transformation écologique permettant d'améliorer la résilience des entreprises par le biais d'adaptations.
	Kamax	Expérimentation de la mise en œuvre d'outils connectés répondant aux besoins et attentes des salariés, à la participation aux décisions et aux mesures de l'impact des décisions sur les conditions de travail.
Occitanie	Cocagne Alimen'terre	Projet de promotion de la transition agricole et alimentaire, et de renforcement de la résilience face au dérèglement climatique et à la perte de biodiversité.
	Fédération des SCOP BTP	Démarche impliquant les entreprises du club RSE de la fédération afin de rendre plus opérationnelles leurs actions respectives.
Pays de la Loire	Chantier École et fédération des entreprises d'insertion	Projet de consolidation de la culture de la transition écologique et sociale des entreprises inclusives par l'expérimentation et l'outillage.
	DRO	Parcours de transformation permettant aux dirigeants et à leurs salariés de changer de niveau de conscience et de développer leur capacité à porter des démarches vertueuses en matière de décarbonation.
	U2P	Accompagnement et analyse de bonnes pratiques des transitions économiques, écologiques et sociales pour en faire un objet débattu et partagé en entreprise.
Provence-Alpes-Côte d'Azur	ACAM Belsunce	Accompagnement des restaurateurs d'un quartier prioritaire dans leur évolution organisationnelle, en répondant notamment à des enjeux de gestion des déchets et d'adaptation aux zones à faibles émissions.
Réunion	ADIR	Accompagnement d'entreprises dans la transformation de leur manière de travailler et de produire, en intégrant les enjeux de transition écologique et en permettant la mise en œuvre de démarches RSE.

1.2. L'approche de l'Anact et son réseau

S'il ne fait pas de doute que la crise écologique comporte des enjeux de santé au travail, les questions de transition écologique soulèvent des problématiques complexes, alliant orientations stratégiques, déclinaisons opérationnelles, apprentissages et ajustements organisationnels, investissements techniques et financiers, et dynamiques sociales. Les enjeux sont manifestes à l'échelle globale, y compris en matière de vulnérabilité (des populations et des entreprises) et de productivité.

Sujet sensible de politique publique, la transition écologique peine toujours à devenir pleinement un sujet d'entreprise. Plus encore, les acteurs de l'entreprise n'arrivent pas encore à bien faire les liens avec les enjeux de transformation du travail. Pourtant, les résultats d'une consultation réalisée par l'Anact dans le cadre de la Semaine pour la qualité de vie et des conditions de travail en 2023 indiquaient que 83% des répondants (à plus de deux tiers des acteurs RH) estimaient que la crise écologique allait impacter l'activité de leur structure, et 81% que la transition écologique constituait un enjeu stratégique pour leur organisation. Mais si un peu plus de la moitié des répondants assuraient que le sujet faisait l'objet d'échanges dans le cadre professionnel, les retours de terrain montrent que les approches qui prédominent visent la mise en conformité avec la réglementation, la réduction des coûts d'exploitation et l'amélioration de l'image de marque.

Les enjeux sont multiples et d'ampleur, c'est pourquoi il convient d'aider les entreprises à mieux se les approprier.

Pour l'Anact et ses partenaires, il s'agit de mieux les outiller pour faire progresser la compréhension et le passage à l'action, et de fournir des points de repère pour gagner en profondeur de champ et en finesse de grain. Divers chemins sont possibles et plusieurs scénarios peuvent être envisagés pour agir et penser de concert transition écologique et conditions de travail. Les dossiers soutenus par cet appel à projets thématique du Fact en donnent un aperçu et des illustrations dont on peut tirer des enseignements.

Précisons ci-dessous les trois principes sur lesquels l'Anact s'adosse pour saisir ce sujet complexe.

1. Le travail est une pierre angulaire d'une transition écologique juste. Celle-ci doit pouvoir prendre en compte simultanément :
 - les effets de l'activité productive sur l'environnement, sur le milieu de travail lui-même ;
 - et les effets de la transformation des écosystèmes naturels sur l'activité productive et ses conditions de réalisation.

Les stratégies d'atténuation et d'adaptation doivent être conçues et mises en œuvre de façon articulée et cohérente.

2. Pour le monde du travail, la transition écologique consiste en une dynamique de transformation structurelle et progressive des systèmes productifs et des régimes de travail. Elle vise la viabilité économique des entreprises, mais également la soutenabilité sociale et écologique du travail (respect des limites planétaires, plafonds écologiques et planchers sociaux).

3. La transition écologique du monde du travail ne peut se faire sans ou contre les acteurs du travail : dirigeants, employeurs, travailleurs, représentants des travailleurs. Autrement dit, elle ne peut s'accomplir dans de bonnes conditions qu'avec des dialogues social et professionnel constructifs, et en prenant en considération les dynamiques sociétales. Ces formes de dialogue doivent pouvoir se conduire dans l'entreprise, mais aussi à l'échelle des secteurs, des branches, des filières, des territoires.

Pour l'Anact, ces principes se déclinent en trois axes stratégiques qui conduisent à combiner trois logiques d'action :

1. **Une logique préventive : Anticiper et accompagner la transformation des organisations dans un contexte de crise et de transition écologique, pour prévenir les risques sur la santé au travail et soutenir le développement des compétences.**
2. **Une logique promotionnelle : Renforcer la prise en compte de la qualité de vie et des conditions de travail comme levier de réussite de la transition écologique.**
3. **Une logique contributive : Éclairer et soutenir les dialogues social et professionnel dans leur implication pour**

mettre le travail au cœur du débat et de l'action pour la transition écologique des entreprises.

Plusieurs orientations méthodologiques peuvent concourir à leur mise en œuvre et à leur valorisation :

1. Contextualiser les défis et opportunités au secteur, à l'activité, au territoire, et prendre les interlocuteurs là où ils en sont, pour les aider à cheminer sur la centralité du travail.
2. Interroger les stratégies et les pratiques en matière de transition écologique juste sous l'angle du travail et du dialogue social, en recourant à des formes d'état des lieux, de retour d'expérience, de projections dans le travail futur, de mise en débat des pratiques et des options de transformation.
3. Explorer, documenter, expérimenter des articulations entre politiques publiques, stratégies d'entreprise, modèles d'activité, pratiques métier, conduites de projet, règles de fonctionnement des organisations, et capitaliser sur de nouvelles façons de dialoguer, de travailler, de s'organiser, de concevoir, de prévenir, etc., pour sensibiliser et outiller le plus grand nombre.

Trois axes de capitalisation et des pistes pour agir

L'exercice proposé lors du séminaire de capitalisation de l'appel à projets thématique a consisté à mobiliser les porteurs de projet et les consultants qui les ont accompagnés pour éprouver et enrichir les axes stratégiques présentés plus haut. Les trois parties ci-dessous synthétisent les réflexions et les propositions formulées à l'occasion pour chacun d'eux. Ces apports permettent d'alimenter la réflexion sur les dimensions physico-biologiques, juridico-économiques mais aussi psychosociales de l'écologie du travail humain¹.

2.1 Adapter les organisations pour mieux anticiper et prévenir les risques

L'impact négatif du changement climatique (fortes chaleurs, augmentation de l'intensité et de la fréquence d'événements extrêmes) sur la santé des travailleurs peut conduire à une baisse de la vigilance et de la productivité et ainsi affecter les relations de travail et/ou les relations avec les clients, tout autant que la sécurité au travail.

Il peut également engendrer une hausse des coûts d'exploitation (par la raréfaction des ressources et leur renchérissement, des difficultés d'approvisionnement, mais aussi par l'augmentation des coûts assurantiels, le renforcement ou la réparation d'infrastructures, etc.). Il peut même menacer le cœur de l'activité et mettre en péril la pérennité de l'entreprise, et obliger à reconfigurer ou réorienter son modèle économique.

D'autant que, pour l'entreprise, s'ajoutent à cela des « risques de transition », de natures financière, réglementaire, juridique, organisationnelle et réputationnelle, qui eux aussi peuvent poser des problèmes de conditions de travail et de santé au travail.

En matière d'adaptation aux aléas climatiques, les questions d'organisation de l'activité et de régulation de la charge de travail sont cruciales. Par exemple, des précipitations abondantes et étendues dans le temps empêchent les couvreurs d'exercer leur métier. Ils doivent alors rattraper le temps perdu et mettre les bouchées doubles dans des créneaux réduits. Ce qui n'a rien d'évident, d'autant moins avec des professionnels vieillissants et des entreprises qui peinent à recruter, par manque d'attractivité. Autre exemple : de fortes chaleurs éprouvent les organismes et peuvent désorganiser l'activité et ralentir des chantiers faute de mesures de prévention et de gestion des équipes ajustées.

Anticiper les transformations et adapter les manières de faire sont des enjeux décisifs pour l'entreprise.

Le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) doit intégrer les risques associés et augmentés par le changement climatique et permettre de les évaluer. Pourtant, 50% des entreprises ne disposent pas encore de DUERP² (malgré l'obligation légale). Et lorsqu'il existe, il peine à intégrer ces aspects. Au-delà, des approches par la scénarisation, la projection ou la simulation des activités de travail, associant les salariés et les acteurs concernés, peuvent offrir la possibilité d'anticiper et de prévenir les risques professionnels en adaptant les organisations et les conditions de travail aux nouvelles réalités écologiques.

L'adaptation des organisations ne tient pas qu'à l'évaluation des risques. Elle doit aussi s'attacher à l'organisation du travail elle-même, à la conduite des projets de transformation, à leur gouvernance, et à la qualité des dialogues qui permettent d'instaurer des environnements de travail ajustés aux défis qui sont à relever. Elle doit en passer par des changements de pratiques, sur tout ou partie de ces domaines d'action possibles.

¹ Adam, M. (2008), [Pour une écologie du travail humain. Travail et emploi : divorce ou mutation ?](#), Paris, Éditions L'Harmattan, 270 p.

² Conseil économique, social et environnemental (2023), [Travail et santé-environnement : quels défis à relever face aux dérèglements climatiques ?](#).

RECOMMANDATIONS POUR AGIR



Comment travailler sur l'organisation pour anticiper et prévenir les risques liés à la crise écologique et leurs impacts sur les conditions de travail ?

1. Améliorer les outils d'évaluation : pour anticiper les risques futurs, il est important d'évaluer les vulnérabilités actuelles et de développer des outils de modélisation et d'anticipation. L'expérimentation sur le terrain et la capitalisation des expériences jouent un rôle crucial dans ce processus. Il convient de réaliser une cartographie des risques professionnels associés à la crise écologique, ainsi que des impacts potentiels de la transition écologique sur les conditions de travail, et d'intégrer ces éléments dans le DUERP.

2. Améliorer la conduite de projets : mettre en place des programmes de formation, de sensibilisation, d'expérimentations et de retours d'expérience pour les dirigeants, les managers, les salariés, les représentants du personnel, les syndicats, et développer des démarches de scénarisation et de simulation associant les acteurs concernés. Il s'agit de favoriser l'apprentissage organisationnel et de faire monter collectivement le niveau de connaissances et de compétences pour relever les défis actuels et à venir.

3. Repenser l'organisation du travail : les éléments sur lesquels agir pour adapter les organisations aux contextes et aux trajectoires climatiques (priorités à établir par les acteurs), en tenant compte des spécificités des populations au travail et des contraintes qui pèsent

sur elles, y compris en dehors de l'entreprise (responsabilités familiales, par exemple), peuvent être les suivants : lieux, espaces, horaires, temps, équipements,

- processus de production, de coopération, de coordination, d'information,
- gestion des emplois et des parcours professionnels,
- prévention et gestion des risques
- management, processus de planification, de régulation, de participation, de décision.

4. Revisiter la gouvernance : les enjeux de transition écologique des entreprises conduisent à développer une gouvernance davantage partenariale et à revisiter les règles de fonctionnement et les procédures de décision. Dans ce cadre, les salariés peuvent et doivent faire connaître leurs avis et revendications par le biais de leurs représentants. Ils peuvent aussi faire valoir leurs droits, notamment d'alerte, de retrait, de grève.

5. Consolider les dialogues social et professionnel : valoriser le dialogue et les échanges constructifs entre les employeurs, les managers, les salariés et les représentants du personnel. La qualité des dialogues soutient la culture de la prévention des risques, la promotion de la qualité de vie et des conditions de travail et la performance globale de l'entreprise.

6. S'appuyer sur un droit vivant : intégrer les enjeux environnementaux, sociaux et économiques dans la gestion des risques professionnels (comme le devoir d'écoute des salariés, la reconnaissance de la canicule comme intempérie, etc.). La négociation collective est un levier majeur en la matière.

FOCUS OBJECTIF 13 : la transition écologique entre en scène dans le spectacle vivant

Objectif 13, un projet de recherche-action inter-régional, s'est donné pour mission de répondre au défi de décarbonation dans la filière du spectacle vivant. Axé sur l'amélioration du diagnostic, l'anticipation des impacts sur le travail et l'innovation, ce projet visait à proposer des solutions collectives.

Au cœur de cette démarche, 3 axes stratégiques. Tout d'abord, améliorer le diagnostic en formant les équipes des structures partenaires et en identifiant les ressources territoriales mobilisables. Ensuite, anticiper les transformations du travail en identifiant les fonctions les plus susceptibles d'évoluer et en fournissant des outils d'accompagnement. Enfin, innover et expérimenter grâce à une veille dédiée, au développement d'outils d'auto-diagnostic et à des expérimentations sur le terrain.

Pour mobiliser ces leviers d'action, le projet a mis en place un réseau d'éco-conseillers, des groupes-pilotes, des enquêtes sur l'éco-anxiété, des webinaires et des ateliers de co-construction. Les résultats observés sont prometteurs : une montée en puissance de la sensibilisation des structures employeurs, une centaine de structures et bénéficiaires impliqués dans les groupes-pilotes, ainsi que 40 diagnostics réalisés au sein de ces structures.

Surtout, un lien significatif entre conditions de travail, prévention des risques et démarche écologique a été identifié, notamment quant à l'usage du numérique et ses impacts sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT).

Le projet Augures Lab est un exemple d'initiative inspirante. Il s'agit d'une mise en réseau offrant aux scénographes, aux metteurs et metteuses en scène, aux artistes de mieux comprendre et maîtriser les ressources leur permettant d'éco-concevoir leurs projets. Autre exemple sur un chantier prioritaire aux yeux des acteurs du secteur : repenser les temps de production en interne en valorisant et comptabilisant le temps de travail dédié à la transition écologique au sein des structures. Il s'agit par exemple de prendre en considération les temps de transport plus longs ou les processus plus lents en production pour faire aboutir des démarches chronophages d'éco-conception.

Parmi les enseignements tirés de cette démarche, il ressort que la sensibilisation aux enjeux écologiques demeure un besoin fort pour de nombreuses TPE du secteur. De même, la transformation des pratiques requiert une réorientation des modèles économiques, soulevant l'importance d'une méthodologie spécifique, comme celle développée dans l'atelier « Redirection écologique dans le spectacle vivant ».

Les livrables produits dans le cadre du projet sont variés et accessibles en ligne sur objectif13.lacollaborative.fr, autorisant ainsi une large diffusion des connaissances produites à travers un guide thématique, une cartographie des ressources, un rapport d'étude-action.

FOCUS CAVEB : une station de lavage écologique et sécurisé pour le nettoyage des bétailières

Dans les Deux-Sèvres, la coopérative d'élevage CAVEB, au service de 850 éleveurs bovins, ovins et caprins depuis 2020, a engagé un projet de construction d'une station de lavage innovante. Ce projet portait de multiples enjeux : sanitaires, réglementaires et écologiques, mais aussi de bien-être animal et de prévention des risques professionnels.

Ce projet visait à optimiser plusieurs aspects – économique, sanitaire et écologique, notamment – du nettoyage des bétailières, en intégrant des solutions innovantes sur le plan tant architectural que technologique.

À ce titre, 14 fonctions essentielles pour une station de lavage ont été identifiées, tout en intégrant 40 repères de conception dans le cahier des charges et en proposant 48 pistes d'action.

La démarche a consisté en une observation minutieuse des situations de lavage, des entretiens avec divers acteurs et une co-construction des cahiers des charges avec le maître d'ouvrage et des équipementiers. Les solutions ont été élaborées sur mesure et présentées au comité de pilotage, puis aux équipementiers de la filière. La méthodologie s'est révélée cruciale. Une approche ergonomique a été intégrée dès la phase de programmation, ce qui a permis l'élaboration de cahiers des charges innovants, conciliant performances économiques, écologiques, de santé et de sécurité.

Les résultats sont tangibles, avec sept effets immédiats en matière d'écologie, incluant la réduction de la consommation d'eau et d'électricité, l'utilisation de produits lavants écologiques et la mise en place de circuits courts. Parallèlement, six effets immédiats sur la santé ont été constatés, tels que l'optimisation du nettoyage diminuant le temps d'exposition aux produits, la sécurisation des passerelles limitant les risques de TMS et de chutes, et la maintenance à distance favorisant le gain de temps et la réduction du stress. Ce projet démontre qu'une approche intégrée, alliant expertises technique, méthodologique et partenariats stratégiques, peut aboutir à des solutions novatrices répondant à des enjeux multiples. Ce travail fournit ainsi un exemple concret de transition vers des pratiques plus durables et responsables dans le domaine de l'élevage.

2.2 Renforcer la prise en compte de la qualité de vie et des conditions de travail comme levier de réussite de la transition écologique des entreprises

Si l'adaptation des entreprises au changement climatique ne constitue pas un sujet prioritaire pour la majeure partie de leurs dirigeants, les efforts en matière d'atténuation demandent eux aussi à être redoublés pour atteindre les objectifs fixés par la politique nationale à l'horizon 2030 (réduction de 40% des émissions par rapport à 2005) d'abord, puis 2050 (neutralité carbone). Pour atteindre ces objectifs, les questions sociales constituent des freins autant que des leviers, selon le traitement qui leur est accordé. Aujourd'hui, elles restent bien souvent dans l'angle mort. Par exemple, la question des inégalités sociales d'exposition n'est pas ou peu traitée.

Les questions d'emplois verts et verdissants, de renouvellement des compétences pour relever les défis de la transition écologique ont émergé. Elles demandent à être mieux portées et prises en charge. Mais les questions relatives aux conditions de travail peinent à exister dans les stratégies de planification écologique, même quand il s'agit de mieux produire pour atténuer les effets négatifs de l'activité productive sur les milieux de vie, et pas seulement quand il s'agit d'adapter les organisations de travail au nouveau régime climatique.

Pour réussir à relever le défi de la décarbonation des activités productives, les enjeux de qualifications apparaissent évidents. Mais les enjeux d'attractivité, de reconnaissance, de conciliation des temps de vie professionnelle et personnelle pour limiter le turn-over, l'absentéisme, réduire les risques professionnels, améliorer la qualité de vie et des conditions de travail le sont tout autant. Il ne suffira pas de former des personnes aux métiers dont on a besoin. Il faudra également que les organisations qui emploient ces personnes créent les conditions pour les attirer et les fidéliser car c'est bien le travail des femmes et des hommes qui en dernière instance produit la valeur.

Et pour cela, les conditions d'emploi ET de travail sont tout à fait capitales¹. Car décarboner les activités productives conduit à transformer les appareils productifs et les process de travail, et donc à remettre sur la table les enjeux d'amélioration des conditions de travail à même de soutenir des investissements dans la transition écologique. Par exemple, limiter les intrants chimiques dans une exploitation agricole suppose de réviser l'organisation, les gestes métier, les investissements, les relations sociales, le sens au travail, etc. Mais si ceci peut mener à réduire l'exposition au risque chimique, cela peut aussi provoquer une hausse de l'exposition à des troubles musculosquelettiques.

Apprendre à saisir les enjeux d'amélioration des conditions de travail comme des opportunités stratégiques est un premier palier à franchir pour réussir la transition. Il s'agit de les ré-inscrire dans des dynamiques collectives, des perspectives organisationnelles qui redonnent des marges de manœuvre et soutiennent la performance globale des entreprises. Prendre le temps, pour les employeurs notamment, de considérer la portée stratégique des questions RH pour la transition écologique, c'est la possibilité à la fois de saisir la chance offerte par les enjeux écologiques de faire évoluer le travail, son organisation et ses conditions de réalisation, et d'intégrer dans les champs des conditions de travail et d'emploi les dimensions « vitale », « sociale » et « mentale » des problématiques écologiques contemporaines.

¹ *Inspection générale des affaires sociales (2024), Les enjeux sociaux du changement climatique : un éclairage international pour une feuille de route nationale.*

RECOMMANDATIONS POUR AGIR



Comment prendre en compte les enjeux de conditions d'emploi et de travail pour réussir la transition écologique

1. **Définir de quoi on parle.** Conditions de travail ? Conditions d'emploi ? Transition écologique ? De quoi s'agit-il ? Quels sont leurs liens ?
2. **Réaliser un état des lieux** des actions d'amélioration des conditions de travail ayant des conséquences positives sur l'emploi et la transition écologique, et identifier les sujets à travailler (par exemple, l'organisation du travail, les horaires et les conditions de travail, la régulation de la charge de travail, la réduction de la pénibilité et la prévention de l'usure dans certains métiers, le développement de nouvelles compétences, la reconnaissance).
3. **Quantifier, qualifier et réguler la charge de travail**, et dégager du temps pour nourrir la discussion et la compétence collective au service de la transition écologique.
4. **Développer et valoriser les compétences** afin de réduire l'usure professionnelle et la pénibilité, et encourager la soutenabilité sociale et écologique du travail en faisant varier les activités et en favorisant la pluridisciplinarité.
5. **Organiser l'échange sur les pratiques** pour favoriser l'interconnaissance, la prise de recul, la réflexion collective, la vision systémique des problèmes à formaliser et à résoudre (en matière d'organisation du travail, notamment).
6. **Outils des acteurs** pour soutenir leur réflexion sur les ambitions en matière de transition écologique, en s'appuyant sur les principes QVCT et les démarches d'accompagnement des transformations du travail (mise en place d'expérimentations concertées).

7. **Renforcer le dialogue social et professionnel** pour encadrer la transformation sociotechnique des organisations, orienter les investissements et accompagner la reconnaissance de l'engagement au travail, ainsi que le développement des compétences et la construction de parcours professionnels.

FOCUS ACCORDAÉ : le maillage des réseaux vers la transition agroécologique, pour prendre soin de celles et ceux qui travaillent avec le vivant

Les CIVAM (Centres d'initiatives pour valoriser l'agriculture et le milieu rural) accompagnent les personnes dans la transition des fermes vers des systèmes économes, en se basant sur l'échange entre pairs au sein de collectifs d'agricultrices et agriculteurs. Les associations Solidarité Paysans soutiennent quant à elles les agriculteurs en difficulté (économique, sociale, etc.) au travers d'une relation d'écoute et de confiance dans un binôme accompagnant/agriculteur. Ensemble, ces deux réseaux forment Accordé pour mailler leurs expertises et aider le monde agricole à s'orienter vers des systèmes plus économes et autonomes.

Les accompagnements concertés ont généré des apprentissages croisés et de nouvelles prises en charge des situations pour améliorer sensiblement les conditions de travail et la qualité de vie au travail, tant pour les accompagnés que pour les accompagnants.

Le contenu du travail est au centre du projet. En élargissant le champ des questions, des compréhensions sur le rapport au travail, Accordé a permis de soutenir la réflexion des personnes accompagnées pour les aider à retrouver du sens dans leur activité, de la cohérence entre leurs idées et leurs pratiques, et finalement du plaisir au travail. La participation du CIVAM dans l'accompagnement leur a ouvert la possibilité de se reconstruire dans un nouveau monde professionnel avec de nouvelles normes sur le travail et l'écologie. La transition agroéco-



Pour aller plus loin, [Accompagnement concerté d'agriculteur.rices fragilisé.e.s vers l'autonomie | Réseau Civam & Solidarité Paysans](#)

logique nécessite de prendre soin des animaux, de la terre, des plantes, etc., mais aussi des personnes qui travaillent. Elle s'appuie sur le développement de l'autonomie, qui pousse à prendre conscience de son cadre de référence, à pouvoir le discuter pour définir ses propres objectifs et avoir la main sur la façon d'y parvenir.

Cette amélioration de la situation s'appuie évidemment aussi sur la réduction de leurs difficultés, afin qu'elles puissent reconquérir une confiance en elles-mêmes, un mieux-être au travail et, par là, un pouvoir d'agir sur leur vie, une capacité d'arbitrage et de choix de pratiques plus respectueuses d'elles-mêmes et de leur environnement. Par exemple, Anthony, éleveur de vaches laitières et allaitantes, a été confronté à des difficultés sanitaires et financières (liées à l'achat d'aliments pour ses vaches). Il s'est fait accompagner par le CIVAM pour aller vers un système moins intensif et plus autonome (alimentation des vaches à l'herbe). Solidarité Paysans l'a aidé pour les questions économiques.

Pour les accompagnants, la mise en place de la concertation entre structures et personnes a aussi permis un appui mutuel et une complémentarité des compétences des équipes.

La verbalisation et la formalisation des relations de travail, la mise en visibilité des situations concrètes de travail ont offert la possibilité de questionner et clarifier les mandats de chacun, de mieux définir le contrat avec la personne accompagnée, d'explicitier et valider le dispositif et les moyens de la concertation.

Cette réflexivité autorisée par le projet a amené les membres des structures à prendre du recul pour se sentir mieux dans leur travail (notamment face aux situations difficiles rencontrées), mais aussi à partager les questionnements avec leurs collègues ne participant pas directement au projet (collègues salariés, conseil d'administration).

FOCUS CUMA Grand-Est sème les graines des conditions de travail

La Fédération régionale des CUMA du Grand Est, accompagnée par le cabinet d'ergonomie Actions Industrie et la Caisse d'assurance accidents agricoles (CAAA), s'est attaquée à la réduction de la pénibilité tout en investiguant du matériel innovant respectueux de la biodiversité.

La démarche entreprise par la Fédération régionale des CUMA (Coopérative d'utilisation de matériel agricole) a consisté à explorer les liens entre pénibilité et respect de la biodiversité. En cinq étapes, de l'analyse des besoins existants à la montée en compétence des agriculteurs, en passant par l'expérimentation et la rédaction d'un guide, ce ne sont pas moins de 5.000 adhérents qui ont pu bénéficier des regards croisés de la fédération avec la Caisse d'assurance accidents agricoles (CAAA) et la Caisse centrale de la Mutualité sociale agricole (CCMSA). Le recueil d'informations sur les contraintes rencontrées par les agriculteurs par rapport au matériel utilisé a permis aux animateurs CUMA de réaliser des choix de matériels prenant en compte la dimension écologique et organisationnelle. Ils ont ensuite pu élaborer un guide aujourd'hui diffusé à l'ensemble du réseau.

Chiffre significatif : cette recherche de nouveaux matériels a rendu possibles une baisse de 44% du recours au matériel de pulvérisation de produits phytosanitaires et une hausse des investissements dans du matériel de désherbage mécanique (sur les 10 dernières années, dont une forte accentuation à la suite de la démarche).

L'étape suivante est de réaliser un retour d'expérience sur l'utilisation du guide, de continuer à diffuser l'information et d'accompagner les agriculteurs dans leurs choix d'investissement. De l'avis des porteurs de projet, la réalisation d'un guide simple, concret et opérationnel est une des clés de l'appropriation, par les agriculteurs, des enjeux d'investissements sur ces matériels innovants.

FOCUS Les Dirigeants responsables de l'Ouest (DR-NA) donnent le cap du changement de conscience

L'association DR-NA vise une prise de conscience « politique » des dirigeants d'entreprise et des acteurs du territoire, dans une approche systémique. Il s'agit ici de montrer le chemin de la transition écologique et de proposer aux dirigeants un parcours pour changer leur niveau de conscience... et d'action !



Pour aller plus loin,
[Agriculteurs : Articuler transition écologique et conditions de travail en Grand-Est](#)

« Penser différemment et inventer de nouvelles voies : aujourd’hui, il s’agit davantage de parler d’alignement par rapport à des valeurs, à du sens, à une éthique du travail vis-à-vis de la transition écologique que de s’appuyer sur des “performances” passées d’âge. » C’est ainsi que DR-NA porte son projet d’accompagnement des dirigeants pour les aider à cheminer et accompagner eux-mêmes leurs salariés sur les chemins de la transition écologique. Avec de nouvelles questions sur le travail et les conditions de travail. Par exemple, des dirigeants nantais s’unissent pour loger leurs salariés et acheter ensemble des immeubles afin de répondre aux difficultés immobilières de la région (tourisme, résidence secondaire, télétravail post-Covid : l’accès au logement à Nantes est devenu difficile). Face aux évolutions climatiques, les questions d’attractivité ou d’organisation du temps de travail (semaine de quatre jours pour fidéliser, par exemple) se posent de manière accrue.

Comprendre cela demande du temps et de la pédagogie pour réaliser un « parcours de transformation » qui pourrait devenir un « parcours référents » proposé à tous les membres des Dirigeants responsables de l’Ouest. Les responsables précisent qu’il ne s’agit pas de se développer au national mais « dans tous les territoires », nuance destinée à souligner l’ancrage territorial de la démarche. Désormais, le travail collaboratif qui a été mené essaimé et communiqué pour valoriser les actions mises en œuvre.

2.3 Mieux instruire le débat écologique par un renforcement des dialogues professionnel et social

Bien que la loi Climat et résilience de 2021¹ prévoit la consultation des CSE sur les questions relatives aux stratégies et pratiques environnementales de l’entreprise, et oblige à introduire les questions écologiques dans les négociations sur la GPEC et à disposer d’une banque de données économiques, sociales et environnementales (BDESE), les questions écologiques restent souvent en marge des échanges dans le dialogue social institué au sein de l’entreprise. C’est un constat aujourd’hui largement remonté du terrain par les professionnels, sans être intangible pour autant : le dialogue social sur le sujet ne va pas de soi, tout comme faire des liens entre transition écologique et transformation du travail n’a rien d’évident.

¹ [Lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets](#)



Pour aller plus loin,
[Portail du Collectif Dirigeants Responsables. Une structure dédiée pour porter l’offre de formation DR](#)

L’absence de temps et de moyens supplémentaires accordés aux CSE freine la prise en main de ces nouvelles prérogatives, au regard du nombre de sujets à traiter et de l’étendue des compétences à mobiliser. Ceci dans un contexte² où les instances représentatives du personnel pâtissent d’un climat général dégradé et incertain, où les mandats ne sont pas faciles à tenir, où les problèmes de recrutement se font jour alors même que les élus sont confrontés à une limitation du nombre de leurs mandats et où les directions d’entreprises envisagent positivement le dialogue social comme un moyen de respecter la législation tandis que les représentants du personnel portent un regard plus critique sur la prise en compte de leurs avis dans cette relation de proximité.

Certaines initiatives pour opérer la transition écologique au travail se mettent en place, souvent avec l’appui de collectifs informels de salariés. Elles ne sont pas à négliger. Mais elles se focalisent en général sur les aspects technico-opérationnels de leur mise en œuvre dans le cadre d’une politique RSE, et restent la plupart du temps une affaire de responsabilité et de comportements individuels (par exemple, les écogestes tels que le tri des déchets, l’incitation à la mobilité douce, la réduction de la consommation de l’électricité). Autrement dit, elles ne portent que très rarement sur le cœur de l’activité, n’effleurent qu’à peine les enjeux de conditions de travail et n’engagent pas vraiment de changements stratégiques ou structurels pour les entreprises. Par ailleurs, en omettant de considérer leurs effets potentiels sur l’expérience de travail des salariés et des managers, ces initiatives sont peu discutées au niveau professionnel et remontent rarement aux élus. En définitive, elles ne font progresser l’écologie du travail qu’à la marge, au sens où elles ne font pas beaucoup changer le système d’action sur l’appareil productif, ni les relations qu’entretiennent les milieux de travail avec les milieux de vie.

Tout comme les employeurs, les représentants du personnel peuvent être confrontés à un manque d’expertise et de moyens qui leur permettraient de mieux instruire les liens entre les enjeux d’emploi, de travail et les problématiques écologiques. Pour l’heure, les enjeux d’atténuation des effets de l’activité productive sur les milieux naturels font davantage le lien avec les questions de compétences et d’emploi qu’avec celles relatives aux conditions de travail et à la santé. Ces dernières trouvent un terrain plus directement propice à la prise en compte lorsqu’il s’agit de traiter

² [Les résultats de notre enquête Syndex/Ifop sur l’état du dialogue social](#)

des enjeux d'adaptation des organisations aux nouvelles réalités écologiques et climatiques. Toutes participent à ébaucher les contours d'un nouveau compromis productif écologique et social, alliant développement économique, soutenabilité écologique et protection sociale.

Certains dossiers retenus dans le cadre de cet appel à projets proposent des outils et des méthodes pour faire avancer les dialogues social et professionnel sur le sujet. Ils montrent qu'il est possible de mieux articuler les sujets, quels que soient les secteurs d'activité et les territoires, et prouvent, en complément du dialogue interprofessionnel, sectoriel, de branche ou territorial, qu'il est possible de faire progresser la qualité des dialogues sur ces sujets à l'échelle des établissements.

RECOMMANDATIONS POUR AGIR



Comment soutenir les dialogues professionnel et social autour des enjeux de la transition écologique ?

1. Former les instances représentatives du personnel aux enjeux écologiques et à leurs liens avec les conditions de travail : mettre en place des programmes de formation à destination des élus et des dirigeants, afin de leur donner les moyens de partager des repères susceptibles de nourrir une lecture commune d'une situation, d'élaborer un diagnostic partagé, de formuler des propositions d'actions concrètes et de soutenir leur mise en œuvre en lien avec les expériences de travail des salariés.

2. Sensibiliser les salariés (y compris les managers) à l'intégration des questions écologiques en lien avec les questions du travail au sein de l'entreprise. Prévoir des temps d'échange articulant enjeux écologiques et transformation des conditions de travail dans l'entreprise, pour une prise de conscience et l'implication de tous dans la remontée de questions et revendications susceptibles d'être discutées au sein des espaces de dialogue social.
3. Mettre en place une commission spécifique : ouvrir des espaces de discussion associant élus, experts de la transition écologique et experts métiers, afin d'être au plus près de l'expérience de travail des salariés, de formaliser et contextualiser les problématiques, et de co-construire des orientations et des pratiques écologiques et économiques socialement « efficaces » et durables pour l'entreprise.
4. Réaliser des diagnostics et mener des enquêtes en s'appuyant sur des experts externes mais aussi sur l'expertise des professionnels et leurs savoirs sur le fonctionnement ordinaire de l'organisation, afin de mieux connaître ce qui est faisable, ce qui l'est moins, ce qui est négociable, ce qui l'est moins, et à quelles conditions.
5. Inviter la gouvernance à la mise en place d'une politique intégrée de « soutenabilité forte » en rendant les orientations stratégiques de l'entreprise, ses processus de production et ses objectifs de performance économique compatibles avec les limites écologiques et sociales.

FOCUS UGICT - CGT : des CSE qui ne passeront pas sous le radar de la transition écologique



Face à l'impérieuse nécessité d'évaluer l'impact environnemental des entreprises et d'anticiper les conséquences des crises à venir sur leur modèle économique et productif, l'Union générale des ingénieurs et cadres techniciens de la CGT, appuyée par une société de conseil et une association écologiste, s'est engagée dans la conception et l'expérimentation d'un « Radar travail environnement ».

Fort de la mobilisation de 69 équipes syndicales préalablement formées à la prise en compte des enjeux environnementaux, le Radar s'est déployé au sein de 35 TPE-PME des secteurs de l'industrie et du tertiaire. Les salariés, désireux d'être consultés dans l'élaboration des décisions stratégiques de l'entreprise, ont également été sensibilisés aux questions environnementales avant de répondre à une grille d'analyse interrogeant leur expérience de travail et l'impact environnemental de leur activité professionnelle sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Sept dimensions structurent la grille :

- Réchauffement climatique (émissions de gaz à effet de serre)
- Effondrement de la biodiversité
- Pollutions (air, eau, sols)
- Consommation de ressources (eau, métaux, énergies fossiles)
- Stratégie économique
- Implication des salariées et salariés et de leurs représentants dans l'élaboration d'une stratégie environnementale
- Parties prenantes (stratégies d'achat, marketing, communication, etc.)

Les diagnostics réalisés ont permis aux représentants du personnel de gagner en expertise et d'agir – concrètement et conjointement – sur les préoccupations d'ordre social et environnemental de leur entreprise. Ils ont ainsi pu interpeller leur direction sur des préoccupations d'ordre stratégique, de politique d'emploi, d'encadrement, de formation, d'organisation du travail, de conditions de travail et de prévention primaire.

La réussite d'un tel dispositif nécessite cependant d'intégrer le projet au plan de travail syndical, d'impliquer l'ensemble des acteurs de l'entreprise aux discussions, de favoriser leur engagement



Pour aller plus loin, l'ensemble des initiatives réalisées par les syndicats ainsi que la mise à disposition d'un Radar accessible à tous les salariés sont recensés sur le [site Radar travail environnement - L'avenir de notre planète s'écrit avec notre travail](#)

sur le long terme et de bien dimensionner les moyens d'accompagnement au déploiement du dispositif.

Le Radar a par ailleurs été adapté et expérimenté auprès de 12 collectivités territoriales et 22 administrations.

FOCUS PRINTEMPS ÉCOLOGIQUE : une boîte à outils pour les instances représentatives du personnel

Partant de la nécessité d'adapter le dialogue social à l'impératif écologique, la fédération de syndicats « Printemps écologique » s'est lancée dans la conception et le déploiement d'une boîte à outils visant à mieux anticiper les impacts de la transition écologique sur l'organisation et les conditions de travail et à mettre en place des stratégies d'adaptation et de résilience.

Co-conçue grâce à l'intervention d'experts du dialogue social et environnemental, cette boîte à outils a pour but de renforcer la capacité des élus des PME du secteur tertiaire – et les organisations intermédiaires qui les accompagnent – à porter les questions environnementales en instances. Elle propose à la fois des ressources juridiques, techniques et méthodologiques offrant aux représentants syndicaux de comprendre le cadre au sein duquel il est possible d'agir, des retours d'expérience ainsi que des idées d'actions concrètes à mettre en place. Les salariés désireux de s'engager dans une meilleure intégration de l'écologie au sein de leur organisation peuvent accéder à ces ressources et se nourrir, par cet intermédiaire, des questions relatives au dialogue social et à son mode de fonctionnement en la matière. En prenant davantage connaissance de leurs droits, ils sont naturellement amenés à interroger des thématiques connexes liées à ces enjeux, telles que les conditions de travail, l'organisation du travail, la démocratie en entreprise, etc. Au regard de l'investissement des salariés, les directions peuvent alors veiller à mieux appliquer le code du travail, à structurer davantage le dialogue social et à favoriser l'octroi de temps dédiés à la prise en compte de la transition écologique et des conditions de travail. L'objectif a été atteint, avec, en un an et demi, près de 1.000 utilisateurs de la boîte à outils (élus, salariés sans mandat, employeurs et professionnels du

dialogue social). De nombreuses demandes d'adaptation émanant de grandes entreprises, de collectivités territoriales et de territoires sont en cours d'étude.

FOCUS CLUB INNE : discuter du travail pour mieux coopérer

Le Club INNE, acteur normand de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, a mené une expérimentation visant à adapter les transitions économique et sociale des entreprises aux enjeux du travail et de la préservation de l'environnement. Cinq sociétés membres, issues des secteurs du bâtiment, de la restauration, de l'informatique et de l'industrie, ont contribué à ce projet d'envergure pour travailler plus concrètement le lien entre RSE et travail.

En confrontant leurs expériences de travail et en se questionnant sur leurs rôles respectifs, les dirigeants ont pris l'initiative d'ouvrir à leurs salariés de nouveaux espaces de discussion et de régulation de l'activité. La simulation du travail a joué un rôle majeur dans le partage de critères de performance, l'appréhension des fonctions de chacun – au-delà de l'organisation prescrite – et de leur expérience réelle de travail.

Que celui-ci s'opère au bureau ou sur chantier, la mise en commun des ressources et limites propres à chaque corps de métier a favorisé



Pour aller plus loin, La boîte à outils est accessible en licence Creative Commons [Printemps écologique](#) [La boîte à outils des CSE - Pour la transformation écologique](#)

l'identification des marges d'autonomie, facilité les interactions et offert la possibilité de mieux arbitrer les tâches réalisables et les moyens dédiés pour y parvenir, en fonction des aléas de l'activité. Les dirigeants ont davantage saisi ce qui se jouait dans l'activité de travail des équipes, et mis en place des solutions opérationnelles aptes à faire évoluer leur offre, leur organisation, les pratiques professionnelles, les process et de nouvelles dynamiques de coopération interne et externe. C'est ainsi que le gérant de l'entreprise spécialisée dans le BTP a instauré, en concertation avec les conducteurs de travaux, une organisation anticipée de la gestion des plans, des stocks et des livraisons afin d'être au plus près du réel sur les chantiers.

Les dirigeants ont renforcé leur capacité à développer des principes économiques vertueux, tout en soutenant une démarche écologique et en favorisant la QVCT. Ce projet illustre bien l'intérêt qu'il peut y avoir à mettre en discussion et réguler les situations de travail entre équipes. Des rencontres régulières de ce type produisent des effets positifs notables sur la flexibilité des modalités de travail, la coopération entre pôles d'activité et la reconnaissance au travail. Si chaque dirigeant prêtait déjà attention aux conditions de travail avant de s'engager dans ce projet, le flux d'activité ordinaire de l'entreprise ne les incitait guère à dégager du temps pour aller plus loin.

Ils ont désormais pris la mesure des effets produits sur l'organisation et la performance de leur entreprise, et sont convaincus du bien-fondé de la démarche et de sa pérennisation dans le temps

Mise en perspective et ressources

L'ambition de cet appel à projets était de soutenir le passage à l'action. Cet objectif qui paraît modeste s'est révélé extrêmement ambitieux, car la problématique du passage à l'action reste largement prégnante et constitue bien un point d'achoppement. On le voit, le sujet de la transition écologique s'impose aux entreprises à travers sa dimension stratégique évidente mais aussi par le biais d'une démocratie sociale qui demande à être renforcée. Le sujet recèle des enjeux culturels, de conscientisation des conduites du changement, dans un contexte de crises multiples qui vient compliquer ce passage à l'action. Sa prise en charge constitue à certains égards une aubaine pour le travail¹, mais qui tarde à se concrétiser. La place importante du dialogue social a été soulevée ici et est au cœur du changement, avec beaucoup de choses à inventer encore.

Autre enjeu : les transitions écologiques et sociales des entreprises ne seraient pas seulement une question financière, mais plus structurellement une interrogation sur les modèles économiques, écologiques et sociaux dans lesquels elles s'inscrivent et qu'elles façonnent. Ce qui soulève plusieurs questions :

- Comment concevoir et appréhender la création et le partage de la valeur dans l'entreprise, dans un contexte global de dégradation écologique et d'accroissement des inégalités économiques et sociales ?
- Une entreprise qui ne contribue pas à réduire/résoudre les problèmes écologiques et les inégalités économiques et sociales est-elle encore une entreprise performante ?
- Une entreprise qui n'anticipe pas dès aujourd'hui son adaptation aux réalités écologiques, économiques et sociales actuelles et à venir sera-t-elle encore présente, productive et robuste demain ?

- Une entreprise qui n'accompagne pas la transformation du travail dans un contexte de transition écologique, économique et sociale est-elle vraiment attractive ?

POINT DE VUE Sarah Thiriot

Sarah Thiriot est sociologue à l'Agence de la transition écologique, l'ADEME. Ses travaux de thèse en sociologie concernaient la manière dont les acteurs professionnels du bâtiment se recomposent face au injonction de performances environnementale et énergétique. Son étonnement de départ était le suivant : si le cadrage de la part de l'État en matière de transition du bâtiment se situe de prime abord sur l'emploi et les compétences, les enjeux liés aux conditions de travail concrètes, aux formes de dialogue et de prise de décision au sein des organisations qui façonnent les transformations des filières et des organisations sont largement invisibilisés. Elle a apporté son regard sur les travaux menés dans le cadre de l'appel à projet Fact.

« Par rapport à ce constat, je me réjouis de cette journée : les problématiques abordées révèlent l'intérêt – et le besoin impérieux – d'étudier les transformations concrètes des métiers, des conditions de travail et des formes de dialogue au sein des organisations. Je vais vous exposer quelques éléments sur les orientations de l'ADEME, historiquement plutôt "technicistes", ainsi que les évolutions actuelles pour aborder cette question des transformations du travail et des organisations. »

L'ADEME, parmi les missions qu'elle porte, soutient des projets techniques via ses financements, ainsi que des modèles qu'elle promeut (économies "circulaire", "industrielle et territoriale", "de la fonctionnalité", etc.), qui ont des effets sur les transformations des organisations. Par ailleurs, l'ADEME outille les entreprises et œuvre pour établir des repor-

¹ Santé et travail (avril 2020), [Transition écologique : une aubaine pour le travail](#), dossier.

tings et des méthodes pour comptabiliser et suivre l'atteinte d'objectifs bas carbone par les entreprises. Ces outils sont travaillés auprès des directions (stratégiques, RSE, financières, opérationnelles, etc.). Pourtant, la question de leurs effets sur le travail est faiblement intégrée.

À titre d'exemple introductif, je pense à la prospective "Transition(s) 2050", intégrant de nombreux champs d'expertise couverts par l'ADEME et visant à construire les représentations les plus transversales possible, incarnant la nécessité de "choix de société" pour la mise en œuvre de la neutralité carbone en 2050. Cette prospective construit quatre scénarios, allant de scénarios très sobres à des scénarios fondés sur des approches techniques visant à maintenir, voire accentuer nos consommations. Chacun d'eux présente un ensemble de déclinaisons : forme de la société, des filières économiques, choix de développements technologiques. Du côté du scénario le plus sobre, vous êtes dans la low-tech. Du côté de l'efficacité et du recours à d'importants développements technologiques, vous êtes plutôt dans une approche très mondialisée des filières, sur de la high-tech (par exemple, un secteur agricole qui fonctionne avec des drones). Dans ces archétypes de sociétés, les secteurs se transforment de manière très différente. Dans le cadre de cette prospective, j'étais chargée de la réalisation d'une enquête sociologique sur ces scénarios, pour comprendre quelles pouvaient être les perceptions de la faisabilité de ces scénarios pour les citoyens et citoyennes. Or, lors des entretiens, l'absence d'éléments de description du monde du travail s'est fait sentir : comment y travaille-t-on, où travaille-t-on, combien de temps, selon quelles évolutions et pour quels métiers ? Comment a-t-on choisi de devenir une entreprise sobre ? À titre d'anecdote, une personne interrogée se questionnait sur la pérennité de son secteur d'activité : "Moi, je travaille dans une chocolaterie. *Quid* du chocolat en France et en 2050 ?" Tout ceci renvoie pourtant à des questions aussi concrètes que structurantes lorsqu'il s'agit d'envisager son quotidien en 2050, tout comme l'organisation sociale, économique et politique.

Comment expliquer cette absence relative des questions ayant trait au travail ou aux questions organisationnelles plus largement ? Une réponse – non exhaustive évidemment, mais structurante – tient au cadrage très "technique" de la transition écologique. Ce faisant, l'ADEME, comme de nombreuses organisations traitant d'énergie et d'environnement, est composée principalement d'expertises issues des sciences exactes, de profession-

nels issus de cursus d'ingénieurs. Les discours progressent : il y est aujourd'hui admis que la transition n'est pas uniquement technique, qu'elle doit se comprendre comme un processus de transformation social, économique, institutionnel... Il n'en reste pas moins que les expertises manquent pour les analyser. Il en résulte que, malgré cette évolution progressive des discours, la vision des transformations nécessaires dans les organisations productives reste largement techno-centrée. Trop souvent, tout se passe comme si un instrument technique n'impliquait pas d'autres questionnements que la pérennité du "modèle économique" des entreprises, ou des enjeux d'emplois. Ainsi, la question de la re-composition de métiers, la disparition de certains, l'apparition et la lutte pour le maintien d'autres dans les processus productifs peine à apparaître. De même, l'enjeu de comprendre par qui et comment sont portées les transformations écologiques, comment sont prises les décisions, comment elles conduisent à revoir potentiellement en profondeur les périmètres des services, à transformer la hiérarchie professionnelle ou les conditions de travail, demeure marginal et sous-investi.

Or, les connaissances et questionnements, comme ceux qui ont animé toute cette journée, permettraient de mieux entrevoir les effets sociaux, économiques, professionnels des modèles économiques et techniques qui sont promus par l'ADEME et procureraient sans doute des enseignements féconds pour concevoir des politiques publiques de transition. Corollaire de cette lecture encore linéaire des transformations techniques dans les organisations : la vision des "leviers" à actionner pour la transition est historiquement plus individuelle que collective et largement fondée sur l'idée que la sensibilisation et l'information permettent d'embrayer des changements. Sur ce point, on ne rappellera jamais assez combien les travaux des sciences sociales sur le monde du travail (sociologie, gestion, ergonomie, etc.) montrent la nécessité de comprendre les intérêts et rationalités à l'œuvre, les rapports sociaux existants entre les différents groupes professionnels, les conditions matérielles mais également relationnelles qui peuvent conduire ou non à des transformations en faveur de la transition écologique. Les efforts sont encore nombreux pour faire intégrer les connaissances permettant de mieux comprendre les effets concrets des transformations écologiques sur l'emploi, le travail et les mondes professionnels.

Toutefois, ces sujets progressent. À l'ADEME, plusieurs travaux – notamment macroéconomiques – portent sur l'évolution des emplois



Ainsi, la question de la re-composition de métiers, la disparition de certains, l'apparition et la lutte pour le maintien d'autres dans les processus productifs peine à apparaître.

et des compétences et dressent des perspectives sur les besoins des filières pour la mise en œuvre de la transition écologique. Ceci conduit par exemple à prédire des besoins de compétences dans tels ou tels corps de métier, et, partant, à prévoir des nombres d'emplois à anticiper dès aujourd'hui. Ces connaissances participent à rappeler dans le débat public et économique que la transition écologique ne doit pas être vue comme destructrice d'emplois, mais comme créatrice de nouveaux.

Par ailleurs, la lecture individuelle du changement ouvre la voie à des approches plus structurelles et collectives. Depuis 2021, il ne vous aura pas échappé que l'on parle beaucoup de sobriété. L'ADEME a été active pour définir ce que recouvre ce concept, non comme injonction individuelle, mais comme processus collectif qui ne joue pas que sur la consommation des ménages, mais aussi sur la production – c'est-à-dire le changement des modèles de production, les modèles économiques, la vision de la valeur.

Dès lors, une telle définition implique de commencer à rentrer "dans le dur" de ce que l'on fait dans les organisations : est-ce que produire mieux, c'est uniquement lié à la qualité du produit ou plus largement à la qualité des processus de production ? Si le processus de production doit être amélioré, cela nécessite de rentrer dans le processus de production et de ses participants. Vous voyez par cet exemple que des concepts généraux de la transition peuvent également participer à cet intérêt croissant pour pousser la porte des organisations. Plus récemment, l'ADEME a fait sienne la notion de "transition juste", ce qui conduit notamment à reposer l'enjeu de la participation démocratique mais aussi celui de la prise en charge collective du sort des professionnels, travailleurs et entreprises dont les activités doivent se transformer. Ces deux sujets, la sobriété ou la transition juste, se structurent à l'ADEME. Ils contribuent à poser des questions qui dépassent la question purement technique de l'environnement et de l'écologie, pour aller vers la question de la

L'ADEME a été active pour définir ce que recouvre le concept de "sobriété", non comme injonction individuelle, mais comme processus collectif qui ne joue pas que sur la consommation des ménages, mais aussi sur la production – c'est-à-dire le changement des modèles de production, les modèles économiques, la vision de la valeur.

conduite des politiques publiques de transition, de la contribution et de la participation de l'ensemble des groupes sociaux aux processus de transition.

Plus spécifiquement, des travaux récents s'intéressent aux processus et mécanismes au sein des organisations : par exemple, l'étude [Ecotaf](#) vise à recenser les dispositifs dont se saisissent les salariés ou que les salariés poussent dans les entreprises pour parler d'écologie. Cette étude reflète par ailleurs cette réflexion qui s'intéresse non plus uniquement aux écogestes, mais aussi à la mobilisation collective. De même, un programme soutient les travaux de recherche-action sur l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, qui est en train de déployer aussi des questionnements sur les conditions de travail. La place des études et recherches en sciences humaines et sociales est cruciale à ce sujet : ces disciplines ont l'outillage nécessaire pour documenter ces transformations et éclairer les besoins de l'action publique. En ce sens, l'appel à projets de recherche TEES de l'ADEME, dédié aux recherches en sciences humaines et sociales, mais aussi l'appel à thèses offrent l'occasion de défricher des problématiques articulant organisation, travail et écologie. En effet, la recherche en sciences sociales est très dynamique sur ces questions : elle interroge la place du dialogue social comme facteur de résilience face aux pénuries, étudie les reconversions en train de se faire, les effets de l'écologisation du travail qui peuvent parfois se traduire par l'intensification du travail, etc.

De telles approches, portées par la recherche comme par les praticiens et praticiennes, me semblent indispensables : il s'agit aussi de ne pas se laisser séduire par les grands mots d'ordre – le télétravail, la numérisation, l'intelligence artificielle – sans considérer les effets concrets qu'ils peuvent avoir sur les conditions de travail, la qualité des emplois, le maintien des collectifs de travail. Charge à nous, ADEME et Anact, de travailler ensemble, de marier nos expertises. L'expertise de l'ADEME a beaucoup à apprendre de celle de l'Anact. »

BPI Lab (décembre 2024), Les dirigeants des PME et ETI estiment que l'adaptation de leur entreprise au changement climatique est un défi encore lointain.

↳ Les dirigeants des PME et ETI estiment que l'adaptation de leur entreprise au changement climatique est un défi encore lointain

Inspection générale des affaires sociales (2024), Les enjeux sociaux du changement climatique : un éclairage international pour une feuille de route nationale.

↳ Les enjeux sociaux du changement climatique : un éclairage international pour une feuille de route nationale

Anses (janvier 2018), Évaluation des risques induits par le changement climatique sur la santé des travailleurs, avis et rapport d'expertise collective.

↳ Évaluation des risques induits par le changement climatique sur la santé des travailleurs

Adam, M. (2008), Pour une écologie du travail humain. Travail et emploi : divorce ou mutation ?, Paris, Éditions L'Harmattan, 270 p.

↳ Pour une écologie du travail humain. Travail et emploi : divorce ou mutation ?

Conseil économique, social et environnemental (2023), Travail et santé-environnement : quels défis à relever face aux dérèglements climatiques ?

↳ Travail, santé-environnement : quels défis à relever face aux dérèglements climatiques ?, le CESE a adopté l'avis

Organisation internationale du travail (2019), Travailler sur une planète plus chaude : l'impact du stress thermique sur la productivité du travail et le travail décent, rapport.

↳ Travailler sur une planète plus chaude : L'impact du stress thermique sur la productivité du travail et le travail décent

France Stratégie (2023), Le travail à l'épreuve du changement climatique, note d'analyse.

↳ Note d'analyse - Le travail à l'épreuve du changement climatique

Santé et travail (avril 2020), Transition écologique : une aubaine pour le travail, dossier.7

↳ Transition écologique : une aubaine pour le travail

BPI Lab (juillet 2020), L'urgence climatique n'est toujours pas une priorité pour les dirigeants des PME-ETI.

↳ L'urgence climatique n'est toujours pas une priorité pour les dirigeants des PME-ETI

Haut Conseil pour le climat (2025), Relancer l'action climatique face à l'aggravation des impacts et à l'affaiblissement du pilotage, résumé exécutif du rapport annuel.

↳ Relancer l'action climatique face à l'aggravation des impacts et à l'affaiblissement du pilotage



Fonds pour l'amélioration
des conditions de travail

Retrouvez la page de présentation des projets retenus dans le cadre de l'appel à projet «Accompagner les transitions écologiques du travail dans les TPE-PME» :

↳ Plateforme des projets Fact

Fact Transition écologique :

↳ Retour sur la journée de capitalisation

LE FACT

Le fonds pour l'amélioration des conditions de travail

Depuis plus de 17 ans, le Fact cofinance des projets qui favorisent les expérimentations en faveur des conditions de travail dans les TPE-PME.



LE FACT

• C'est quoi ?

Un dispositif d'aide publique géré par l'Anact

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

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

• Comment ça fonctionne ?

Par appel à projets



LES ÉTAPES EN AMONT

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

LA PRISE EN CHARGE



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



En 2025, le Fact a lancé 5 appels à projets :

- **National :**
 - Sur l'impact de la transition écologique dans les entreprises du secteur industriel
 - Sur l'amélioration de la santé des femmes au travail
- **Régional :**
 - Sur l'attractivité et la participation active des salariés (Ile-de-France et Normandie)
 - Sur l'attractivité des entreprises frontalières (Grand-Est et Bourgogne-Franche-Comté)

Exemple

Appel à projets « Améliorer la santé des femmes au travail » (2025)

- **63** dossiers instruits,
- **14** projets retenus pour une enveloppe de **703 800 euros**
- **4** actions individuelles, **5** actions collectives inter entreprises et **5** actions collectives de production d'outils et méthodes.

→ Plus d'infos sur Anact.fr/services/fact

Ce « Cahier de l'Anact » est une publication de l'Anact.

Coordination et rédaction : Vincent Mandinaud, Béatrice Sarazin, Alix Tarrare et Jean-Baptiste Viallet (Anact)

Contributeurs séminaire :

Olivier Borius
Vincent Mandinaud
Anne Marie Nicot (Anact)
Aline Drone (Aract Grand Est)
Marjorie Perrocheau (Aract Nouvelle-Aquitaine)
Anne Andrieu (Aract Normandie)

Relecture / correction : Vincent Degrez

Maquette : Corinne Berry-Billant (Anact)

Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 192, avenue Thiers-CS 800 31 69457 Lyon Cedex 06 travailechangement@anact.fr