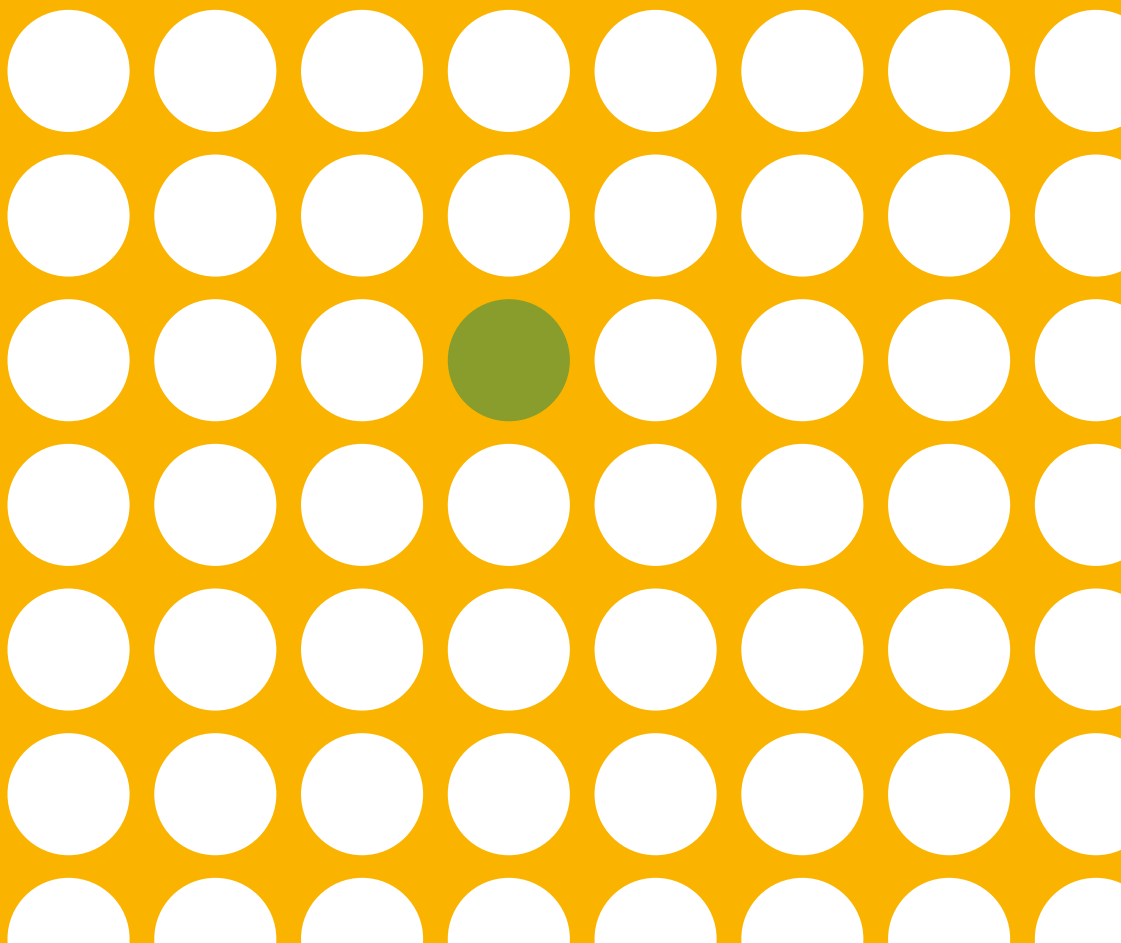
RECTO VERSO
L'autre vision du conseil

SYNTHÈSE DE RECHERCHE

Étude monographique

Transition écologique & travail, emploi, compétences

Cas d'une filière blé – de la graine au biscuit – en Grand-Est



Juin 2026

Ce deuxième numéro de *Synthèse de recherche* de Quaerere vise à présenter les enseignements principaux tirés d'une première étude de cas d'une filière blé-biscuits en Champagne crayeuse présentée dans sa version complète dans un rapport monographique. Cette étude a été réalisée dans le cadre du projet de recherche sociologique « Transition écologique & Travail, Emploi, Compétences » du pôle Quaerere de Tenzing, en partenariat scientifique avec l'IRISSO de l'Université Paris Dauphine.

Remerciements

Nous tenons tout d'abord à exprimer nos remerciements aux entreprises qui ont accepté de nous ouvrir leurs portes, pour leur confiance, ainsi qu'à l'ensemble des travailleuses et travailleurs – agriculteurs et agricultrices, technico-commerciaux, chefs de silo, ainsi que les responsables et opérateurs en minoterie et en usine de biscuiterie industrielle – qui ont participé aux entretiens et aux observations, consacré de leur temps et donné à voir et à dire leur travail. Leurs témoignages, leur disponibilité et la richesse des échanges ont été essentiels à la réalisation de cette étude et de ce rapport qui ne peut malheureusement pas rendre compte de tout.

Nos remerciements s'adressent ensuite aux chercheurs de l'IRISSO, membres du comité de pilotage scientifique du projet de recherche dans le cadre duquel a été conduite cette étude : notamment Dominique Méda, Élise Penalva-Icher, Arnaud Mias et Jean-Marie Pillon, pour leur intérêt pour le sujet et leurs précieux conseils.

Enfin, nous remercions également chaleureusement Dominique Desjeux, anthropologue et inventeur de l'anthropologie stratégique des organisations ; Cyprien Batut, économiste, de l'Institut Avant-Garde ; Philippe Michonneau, docteur en physiologie végétale et Responsable Pôle Agronomie, Innovation, Services de la coopérative Scara ; et Corentin Biardeau du Shift Project, pour les échanges menés autour de cette enquête et/ou leurs relectures, ainsi que pour l'intérêt porté à ce travail.

TENZING
LES COMPAGNONS DU CONSEIL

IRISSO
UMR 7170-1427

Quaerere

GOUVERNEMENT
Liberté
Égalité
Fraternité

PRÉFET
DE LA RÉGION
GRAND EST
Liberté
Égalité
Fraternité

Direction régionale
de l'économie, de l'emploi,
du travail et des solidarités

Ce programme bénéficie d'un soutien financier de la DREETS (GPEC).

De la graine au biscuit : ce que la transition écologique fait au travail réel

La transition écologique d'une filière blé ne tient pas seulement par des objectifs environnementaux, des chartes ou des indicateurs. Elle tient par le travail réel de celles et ceux qui traduisent ces objectifs en pratiques concrètes : agriculteurs, techniciens de coopérative, meuniers, responsables qualité, conducteurs de ligne, managers de production, fonctions support et coordinateurs de programme.

Pourquoi cette étude ?

● Le coût caché d'une transition mal arrimée au travail réel

La plupart des organisations savent que la transition écologique transforme leurs pratiques. Elles mesurent plus rarement ce que coûte une transition insuffisamment arrimée aux conditions concrètes du travail. Ce coût n'apparaît pas toujours dans les bilans RSE, ni dans les tableaux de bord environnementaux. Il se manifeste autrement : incidents qualité, retards de résolution, tensions de recrutement, dépendance à quelques personnes expertes, surcharge documentaire, fatigue des équipes, perte de repères professionnels, ou écarts entre pratiques déclarées et pratiques réellement tenues.

Dans les secteurs agricoles et agroalimentaires, ce risque est particulièrement important parce que la transition arrive dans des collectifs déjà sous tension : difficultés de recrutement, conditions de travail exigeantes, vieillissement de certains métiers, recours à l'intérim, concurrence territoriale entre employeurs, formations parfois trop génériques ou éloignées du travail réel. 30 000 postes restent non pourvus chaque année dans les industries agroalimentaires en France depuis 2020 (France Travail, 2024 ; ANIA, 2021). Cette réalité prend, dans le blé tendre, une ampleur particulière : première puissance productrice et exportatrice d'Europe (environ 35 millions de tonnes par an ; Intercéréales, 2024), la filière mobilise près de 619 000 emplois, dont 345 000 en production agricole, 6 300 en meunerie et 267 680 en seconde

transformation ; et 17,4 % des ménages agricoles vivaient sous le seuil de pauvreté en 2023, près du double de la moyenne nationale (INSEE, 2024).

Les coûts cachés d'une transition mal arrimée au travail réel prennent au moins trois formes. ●

● 1. Coûts opérationnels et économiques

Ils concernent les réglages plus fréquents, les pertes qualité, les déchets, les arrêts ou ralentissements de ligne, les coûts de recrutement, la montée en compétence, le turnover, ou la dépendance à quelques experts capables d'absorber les aléas. ●

● 2. Coûts sociaux et professionnels

Ils concernent la fatigue, l'intensification cognitive, la difficulté à suivre simultanément des exigences productives, environnementales et documentaires, mais aussi la fragilisation du rapport au métier lorsque les travailleurs ne se reconnaissent plus entièrement dans ce qu'on leur demande de faire. ●

● 3. Coûts stratégiques

Ils concernent le risque de conformité fragile : une certification, un audit, une négociation distributeur ou une promesse de marque peuvent être fragilisés si les conditions concrètes permettant de tenir les engagements ne sont pas sécurisées. ●

●●●●●●●●●●●●●●●●●●●●

Question directrice

La question n'est donc pas seulement : comment verdir les filières agroalimentaires ? Elle est aussi : comment transformer les pratiques sans fragiliser les femmes, les hommes, les collectifs et les savoir-faire qui font déjà tenir ces filières ?

●●●●●●●●●●●●●●●●●●●●

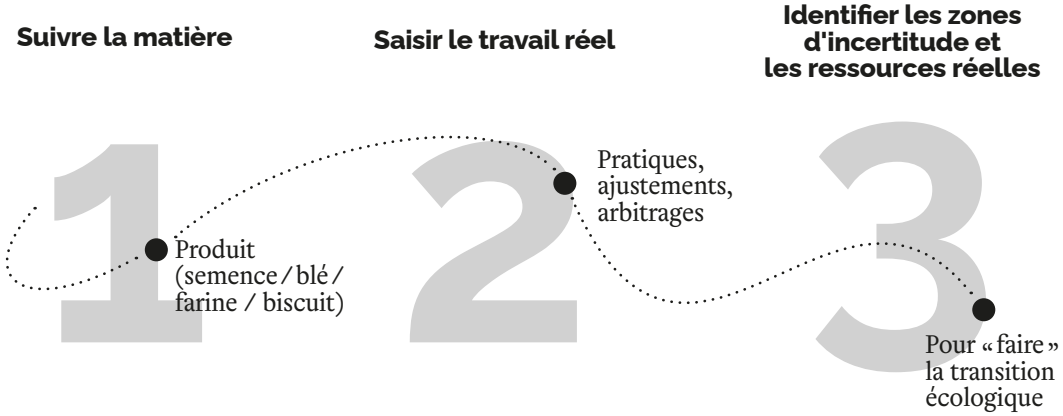
Ce que cette étude permet et ne prétend pas établir

Cette monographie ne vise pas une représentativité statistique de l'ensemble des filières agroalimentaires françaises. Elle documente en profondeur un cas situé : une filière blé-biscuit industrielle en Champagne crayeuse, organisée autour d'un programme privé d'approvisionnement en blé durable, français, déployé au-delà, en Europe, pseudonymisé « Novalis » pour l'étude, lancé en 2008 par la branche France Biscuit, aujourd'hui de Nova International, un grand groupe agroalimentaire spécialisé dans le snacking et les biscuits. Cette initiative axée sur l'approvisionnement en blé inclut la promotion de pratiques agricoles durables (agriculture régénératrice, biodiversité), mais aussi la réduction de la consommation énergétique dans les usines, et le renfort de la flexibilité et l'employabilité des opérateurs.

Son intérêt est analytique et stratégique pour les acteurs de l'alimentation : ce cas est inscrit dans un modèle agro-industriel dominant en effet – logique d'efficience, forte standardisation, hautes cadences, filière contractualisée, exigences croissantes de traçabilité – et non dans une filière alternative ou de niche. Il permet donc d'observer, de l'intérieur, des mécanismes susceptibles de concerner d'autres filières agroalimentaires engagées dans des démarches de transition : redistribution des coûts d'ajustement, montée du travail d'arbitrage en fonction de multiples et différentes contraintes, intensification du travail de preuve et de données, dépendance aux savoirs tacites, fragilité de la transmission, tensions entre promesse environnementale et capacité opérationnelle.

Méthode : suivre le produit pour comprendre le travail réel

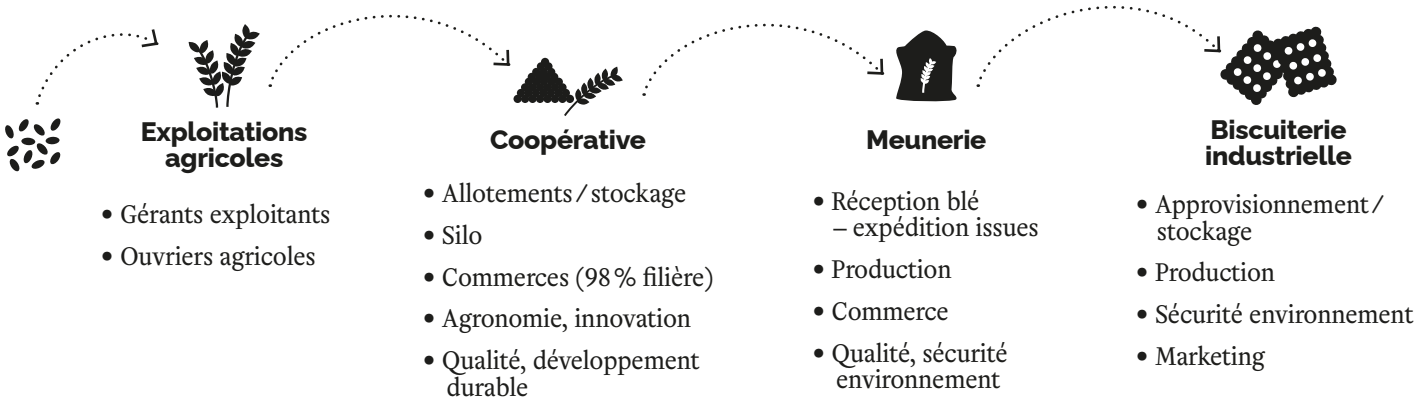
Approche inductive en 3 temps



L'enquête suit l'itinéraire du blé, de la semence au biscuit emballé, afin d'identifier les acteurs, les ajustements et les savoir-faire qui rendent la transition opérante au quotidien.

Elle repose sur une démarche socio-anthropologique inductive, conduite dans le cadre d'un partenariat scientifique avec l'IRISSO, Université Paris Dauphine-PSL, et combine :

- 67 acteurs rencontrés, dont 23 femmes et 44 hommes, du CAP au doctorat ;
- 27 entretiens et 16 observations dialogantes ;
- 86 heures d'échanges et d'observations retranscrits ;
- plus de 2 000 pages de corpus ;
- 4 maillons analysés : agriculture, coopérative, minoterie, biscuiterie ;
- 19 métiers clés identifiés, des exploitants agricoles aux conducteurs de ligne, en passant par les techniciens silo, responsables qualité, meuniers et coordinateurs de programme.



L'objectif n'est pas de mesurer statistiquement un phénomène au sein d'une population, mais de comprendre finement comment une stratégie de durabilité se traduit, se négocie, se transforme ou se fragilise dans le travail réel.

OOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOO

① Cinq enseignements pour les dirigeants, DRH, directions industrielles et acteurs de filière

● Les cinq enseignements qui suivent sont tirés du rapport présentant l'étude monographique complète. Ils ont été choisis de façon à organiser la lecture autour de cinq déplacements de regard : des objectifs affichés vers les conditions réelles de leur tenue ; des normes vers leurs traductions locales ; des outils vers les savoir-faire qu'ils rendent invisibles ; des indicateurs séparés vers les tensions systémiques ; des formations prescrites vers les situations concrètes de transmission. ● ● ●

1•1

Enseignement 1 : dans ce cas, la durabilité devient aussi une politique de régularité industrielle ●

● Ce que montre l'enquête

Le programme Novalis ne naît pas seulement d'une conviction écologique. Il émerge dans un contexte de crise interne, de rationalisation industrielle et de volatilité des matières premières. Engagée dès 2007, la démarche naît en effet alors que l'entreprise sort d'une phase de rationalisation marquée par la fermeture de cinq usines en Europe et que le groupe s'apprête à céder sa division Biscuit. La durabilité est alors mobilisée comme une ressource de (re)mobilisation, de projection et de différenciation stratégique.

L'Analyse de Cycle de Vie commandée par l'entreprise indique que l'essentiel de l'impact environnemental du biscuit se situe du côté des matières premières. L'analyse attribue précisément 70 % de l'impact écologique

du biscuit aux matières premières, la farine de blé en tête, l'énergie des usines venant au second rang. Mais ce diagnostic environnemental rencontre immédiatement une contrainte industrielle : la variabilité du blé et des farines perturbe les lignes de production à haute cadence. La transition écologique devient donc aussi un moyen de réduire l'incertitude amont et de rechercher une plus grande régularité industrielle. Comme le résume un expert process du groupe : « *La régularité de la biscotte c'est notre priorité, quand des biscottes sont trouées, sont cassantes ou n'ont pas la même forme que d'habitude, on a des retours !* ».

Le programme fonctionne alors selon deux mécanismes complémentaires : déplacer une partie des incertitudes vers l'amont, par des chartes, contrats, critères obligatoires, pratiques culturales prescrites et exigences de traçabilité ; absorber les aléas restants en aval, par des ajustements de process, la polyvalence, les réglages, la maintenance, la qualité, les arbitrages de production et la flexibilité des équipes. ●

● Pourquoi c'est important

Ce constat ne disqualifie pas l'ambition environnementale. Il montre qu'une démarche de durabilité se déploie dans un système industriel en s'articulant à ses contraintes productives : régularité, qualité, cadence, coût, sécurité, approvisionnement.

Mais cette articulation a une limite : si les coûts d'ajustement sont déplacés sans être reconnus, discutés ou compensés, la transition peut renforcer des tensions dans et entre les maillons. L'agriculteur adapte ses pratiques, la coopérative traduit les normes, le meunier stabilise la qualité, l'usine ajuste la production. Chacun absorbe une partie de l'incertitude, mais cette répartition est rarement visible. ● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

Questions directrices

• Que devient une ambition écologique lorsqu'elle entre dans un système industriel organisé autour de la régularité, de la cadence et de la réduction de la variabilité ?

• Quels ajustements quotidiens rendent cette ambition possible, et lesquels restent invisibles parce qu'ils sont absorbés par l'amont, par les intermédiaires ou par les équipes de production ?

• Que révèle la répartition des incertitudes sur les rapports de dépendance entre les acteurs et les maillons de la filière ?

● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

1 • 2

Enseignement 2 : une norme ne s'applique jamais mécaniquement : elle est traduite par chaque acteur et chaque maillon ●

● Ce que montre l'enquête

≈ 100

cahiers des charges gérés en parallèle par la coopérative étudiée

Le programme Novalis n'a pas les mêmes effets selon les maillons de la filière. En usine, il se traduit surtout par des projets hybrides où les objectifs environnementaux de réduction des pertes matière et d'optimisation énergétique s'articulent à des impératifs de sécurité, de productivité. En minoterie, il prend la forme d'une gestion fine des flux, des maquettes de blé, de la qualité et de la traçabilité. À la coopérative, il devient un travail d'intermédiation et de standardisation de cahiers des charges multiples. Chez les agriculteurs, il est approprié par alignement avec des pratiques, contraintes ou stratégies souvent préexistantes.

Chaque maillon fait partie d'autres filières suivant d'autres cahiers des charges. La coopérative étudiée gère jusqu'à une centaine de cahiers des charges. Cela signifie qu'un programme de durabilité, même ambitieux, est toujours en concurrence avec d'autres exigences dans le système réel de priorités de ses partenaires. Pour absorber cette complexité, la coopérative procède par paliers de certification, d'un socle généralisé (Agri Confiance, dès 2005) vers la Haute Valeur Environnementale, sur lequel viennent ensuite se greffer les cahiers des charges spécifiques comme Novalis.

Son importance pratique dépend moins de sa valeur environnementale affichée que de son poids économique, de sa faisabilité, de sa compatibilité avec les pratiques existantes et de la qualité de la relation entre les acteurs. ●

● Pourquoi c'est important

Le problème n'est pas seulement de produire une règle juste ou ambitieuse. Le problème est de rendre cette règle praticable dans des organisations déjà traversées par d'autres normes, d'autres clients, d'autres contraintes et d'autres temporalités.

La transition tient par un travail de traduction souvent invisible : reformuler, expliquer, adapter, arbitrer, documenter, convaincre, synchroniser. Ce travail est essentiel. S'il est sous-estimé, les maillons intermédiaires deviennent des absorbeurs de chocs : ils doivent gérer les tensions sans toujours disposer des marges de manœuvre, du temps ou de la reconnaissance nécessaires. ● ● ●

1 • 2

Questions directrices

• Que devient une norme de durabilité lorsqu'elle rencontre d'autres normes, d'autres clients, d'autres temporalités et d'autres contraintes de production ?

• Qui fait le travail de traduction entre la règle écrite et les situations concrètes dans lesquelles elle doit être tenue ?

• Que produit la multiplication des cahiers des charges sur la capacité concrète des maillons intermédiaires à rendre la transition praticable ?

1 • 3

Enseignement 3 : l'automatisation ne supprime pas les savoir-faire : elle peut les rendre invisibles jusqu'à l'aléa de trop

Ce que montre l'enquête

Dans la biscuiterie comme dans la minoterie, l'automatisation, la digitalisation et la pré-calibration des équipements transforment profondément le travail. Elles simplifient certains gestes, fiabilisent certains contrôles, accélèrent la traçabilité et déplacent une partie des réglages vers la maintenance, les experts process ou les responsables qualité.

Mais elles ne suppriment pas le besoin des savoirs de métier. Elles peuvent simplement réduire les occasions ordinaires de les exercer. Tant que le système fonctionne, certains savoir-faire semblent secondaires. Mais quotidiennement, lorsqu'un aléa survient – panne, dérive qualité, chaleur excessive, farine imprévisible, défaut non détecté par un automate – ils redeviennent décisifs.

L'enquête documente notamment l'importance de savoirs sensoriels et empiriques : lire une pâte à l'œil ou au toucher, comprendre le comportement d'une farine, interpréter une courbe de contrôle qualité, relier une donnée numérique à un signal physique, ne pas sur-corriger un réglage, ou croiser les recommandations d'un outil d'aide à la décision avec l'observation directe du terrain. Concrètement, ces savoirs consistent à régler

simultanément température, vitesse et ressuage, à caractériser une farine par ses indices « P/L » (résistance / extensibilité) ou « W » (force boulangère de la farine), ou à lire la hauteur des pains « qui monte ou descend » pour anticiper une dérive. ●

● Pourquoi c'est important

L'automatisation redistribue les compétences. Elle peut concentrer certains savoirs chez les experts, réduire l'autonomie technique d'opérateurs en situation normale, puis exiger d'eux une capacité de diagnostic rapide en situation dégradée.

En usine, la capacité des conducteurs de ligne à sentir, à l'œil ou au toucher, qu'une pâte va dériver avant que les capteurs ne le détectent : c'est le filet de sécurité ultime pour réduire les impacts environnementaux et économiques de production (déchets, pertes matières, énergies, eau, ...). Ce « savoir boulanger » n'est pas un résidu artisanal : c'est une assurance du système. Quand il disparaît – par turn-over, non-remplacement, ou recours à des profils formés uniquement sur des lignes automatisées – la résilience du système diminue de façon non visible et non mesurée. À haute cadence, toute correction intervenant après l'entrée des pains dans le four est trop tardive : c'est en amont, au jugé, que se gagnent ou se perdent la matière, l'énergie et la conformité.

Le risque n'est donc pas « la technologie » en soi. Il est organisationnel : croire qu'un savoir est devenu secondaire parce que la machine en réduit a priori les occasions d'exercice. La machine peut masquer un savoir ; elle ne supprime pas le besoin d'interprétation, d'ajustement et de jugement lorsque le système dérive. ● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

Questions directrices

• Quels savoir-faire deviennent silencieux lorsque les outils fonctionnent normalement, mais redeviennent décisifs dès qu'un aléa survient ?

• Comment (re)construire ou maintenir les conditions de développement et de transmission du jugement professionnel lorsque l'activité ordinaire consiste moins à faire qu'à surveiller, interpréter et reprendre la main en situation dégradée ?

• Comment une organisation peut-elle savoir qu'elle est en train de perdre un savoir essentiel dont elle ne voit plus l'usage quotidien ?

● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

1 • 4

Enseignement 4 : l'effet ciseau : exigences qui montent, capacité opérationnelle qui se fragilise ●

● Ce que montre l'enquête

La transition écologique accroît les exigences de preuve, de traçabilité, de reporting, de conformité, d'arbitrage et d'ajustement. Dans le même temps, les collectifs opérationnels au contact de la matière peuvent se réduire ou se fragiliser : non-remplacements, turnover, intérim structurel, départs en retraite, concurrence territoriale entre employeurs, tensions de recrutement. Sur le site de biscuiterie étudié, cette tension est tangible : cent vingt-trois salariés permanents complétés par une vingtaine d'équivalents temps plein intérimaires, la totalité des recrutements ouvriers étant issue du seul vivier d'intérim.

Cet écart constitue un effet ciseau : d'un côté, davantage d'exigences à tenir ; de l'autre, des ressources humaines et organisationnelles parfois moins stables pour les tenir.

Cet effet ne se manifeste pas toujours comme une dégradation progressive visible. Il apparaît souvent dans des signaux faibles : délais de résolution plus longs, dépendance croissante à quelques sachants, surcharge des fonctions qualité ou support, incidents répétés, difficulté à former avant les départs, temps de transmission insuffisant, audits plus lourds à préparer. ●

● Pourquoi c'est important

L'effet ciseau reste souvent invisible parce qu'il se situe entre les tableaux de bord existants. Les organisations suivent les effectifs, le turnover, les incidents qualité, les audits, les consommations, les formations ou les indicateurs RSE. Mais elles croisent rarement ces données pour mesurer la capacité réelle des collectifs à absorber la hausse des exigences de la transition.

Le problème n'est donc pas l'absence de données. C'est l'absence d'un regard capable de relier ce que les instruments de gestion séparent.

Ce n'est pas nécessairement une négligence. C'est un problème d'instrumentation : les outils de pilotage ont souvent été conçus avant que la transition écologique ne devienne une exigence opérationnelle quotidienne. Ils ne sont donc pas toujours construits pour voir la tension entre promesse environnementale et capacité humaine à l'exécuter. ● ● ●

1•4

Questions directrices

• Que voit-on lorsque l'on met en relation ce qui est habituellement suivi séparément : exigences de preuve, effectifs, turnover, incidents qualité, audits, délais de résolution et temps de transmission ?

• Comment repérer une fragilisation qui ne se manifeste pas encore comme rupture, mais par des signes faibles : allongement des délais, dépendance accrue à quelques personnes ou perte de capacité d'ajustement ?

• Que révèle l'effet ciseau sur les angles morts des modes ordinaires de pilotage de la transition et du travail ?

1•5

Enseignement 5 : la transmission *in situ* : la condition discrète qui fait tenir la transition

• Ce que montre l'enquête

18 mois

durée maximale d'intérim, au terme de laquelle l'investissement en compétences peut être perdu

Les compétences critiques observées dans cette filière ne se transmettent pas principalement en salle de formation. Elles se construisent dans l'activité : compagnonnage, observation, essais-erreurs, échanges entre pairs, situations concrètes de production, démonstrations en bout de champ, ateliers de panification, résolution collective d'incidents.

Ce constat concerne aussi bien l'amont agricole que la minoterie et la biscuiterie. Les agriculteurs apprennent en observant leurs parcelles, en échangeant avec leurs pairs ou leurs conseillers. Les meuniers et responsables qualité transmettent par les essais, les tests et l'expérience sensorielle. Les conducteurs de ligne apprennent à lire une pâte, une dérive, un bruit, une texture, une courbe ou une anomalie en situation.

Or les conditions qui rendent cette transmission possible sont fragilisées : turnover, intérim, réduction des effectifs, départs en retraite, pression de production, manque de temps de tutorat, formation trop générique ou trop éloignée des situations réelles.

L'exemple de la règle limitant la durée cumulée d'intérim à 18 mois illustre un paradoxe organisationnel : l'entreprise investit dans la montée en compétence de personnes en situation réelle, puis peut perdre cet investissement au moment où ces personnes deviennent pleinement opérationnelles, faute de poste ouvert ou de politique de stabilisation adaptée. Le site tente d'y répondre par des dispositifs situés (principalement des recrutements sur le « savoir-être », une « pépinière » de deux apprentis en permanence, des « ateliers métiers » de transmission avant les départs mais qui « ne se font plus » faute de temps, de moyens, de personnels). Ces réponses restent fragiles face à la règle des 18 mois et à la faible rotation de postes souvent occupés de longue date. ●

● Pourquoi c'est important

La transition écologique repose sur des compétences hybrides imbriquant différents registres : comprendre une donnée, lire une matière vivante, arbitrer entre plusieurs contraintes, documenter une preuve, coopérer entre métiers, ajuster sans déstabiliser le système. Ces compétences ne se décrètent pas dans un référentiel. Elles se construisent dans des collectifs stables, avec du temps, de la pratique, de la reconnaissance et des situations d'apprentissage réelles.

Former sans sécuriser les conditions de transmission revient à remplir un panier percé : les compétences sont produites, mais elles ne restent pas nécessairement dans l'organisation ou ne sont pas transmises à temps. ● ● ●

Questions directrices

- Qu'est-ce qui, dans les métiers ordinaires de la filière, ne s'apprend vraiment qu'en situation, avec un pair, au contact de la matière, des outils et des aléas ?
- Quelles conditions sociales et organisationnelles rendent cette transmission possible : stabilité des collectifs, temps partagé, confiance, reconnaissance, droit à l'essai-erreur ?
- Que perd une organisation lorsqu'elle perd un salarié formé : seulement une ressource, ou aussi une mémoire pratique, un jugement situé et une capacité de transmission ?

1 • 6

En résumé, trois risques transversaux révélés par le travail réel ●

● Le risque de conformité fragile

Les indicateurs environnementaux peuvent progresser alors même que la capacité concrète à les tenir dans la durée se fragilise. C'est le cœur du risque de conformité fragile : l'organisation paraît avancer, mais les conditions humaines, techniques et relationnelles qui rendent cette avancée possible deviennent plus vulnérables. ●

● Le piège à compétences

Le piège à compétences ne tient pas seulement au manque de formation. Il tient au fait que des compétences peuvent être produites par le travail, puis perdues avant d'avoir été stabilisées, reconnues ou transmises. La transition ne manque pas seulement de compétences nouvelles ; elle risque aussi de perdre des compétences déjà là. ●

● L'effet ciseau socio-organisationnel

La transition augmente les exigences de preuve, d'ajustement et de coordination, tandis que les ressources humaines qui les absorbent peuvent se réduire ou se fragiliser. L'enjeu est de comprendre ce décalage avant qu'il ne soit interprété comme une simple somme de problèmes RH, qualité, production ou conformité.

② Ce que ces résultats invitent à comprendre avant d'agir

❷•❶ Pour les directions générales : regarder la capacité de tenue, pas seulement l'ambition ●

● Interroger l'écart entre promesse environnementale et capacité réelle de tenue

Avant de renforcer les engagements de durabilité, l'enjeu n'est pas seulement de fixer des objectifs plus ambitieux, mais de comprendre où se logent les ajustements qui permettent déjà de tenir les engagements existants : pratiques agricoles, collecte, stockage, formulation des farines, traçabilité, production, qualité, audits, management, formation.

Faire de la soutenabilité humaine une condition de robustesse écologique

Une trajectoire environnementale qui repose sur l'épuisement silencieux des collectifs, la perte de savoir-faire ou la surcharge de quelques experts n'est pas robuste. La soutenabilité humaine n'est pas un supplément social de la transition : elle est l'une des conditions de sa tenue écologique, industrielle et organisationnelle. ●

● Relier ce que les fonctions suivent séparément

L'effet ciseau ne relève ni uniquement de la DRH, ni uniquement de la RSE, ni uniquement de la production. Il devient lisible lorsque sont mises en relation des données habituellement suivies séparément : RH, qualité, production, supply chain, formation et conformité. ● ● ●

Pour les directions RH et formation ●

● Rendre visibles les compétences écologiques ordinaires que les référentiels ne nomment pas toujours

Les compétences décisives de la transition ne sont pas seulement celles qui apparaissent dans les fiches de poste ou les plans de formation. Elles se logent aussi dans l'arbitrage sous incertitude, la lecture sensorielle de la matière, la maîtrise de la traçabilité, l'interprétation des données, la coopération inter-métiers et la transmission en situation. Les démarches de GEPP doivent intégrer les compétences écologiques ordinaires : traçabilité, arbitrage, sobriété, compréhension des matières, gestion des aléas, coopération entre métiers. Un référentiel qui ne nomme pas ces compétences prépare un plan de formation partiellement aveugle. ●

● Observer où se fabriquent et se perdent les savoirs critiques

Il ne suffit pas d'identifier les personnes clés. L'enjeu est de comprendre les situations dans lesquelles les savoirs critiques se fabriquent, circulent ou se perdent : binômes, temps partagés, tutorat reconnu, AFEST, ateliers pratiques, documentation utile, reconnaissance des transmetteurs. ●

● Ne pas réduire le turnover et l'intérim à des flux d'effectifs

Un départ ne retire pas seulement une ressource disponible. Il peut retirer un savoir situé, une autonomie acquise, une mémoire pratique, une capacité de transmission et une partie de la sécurité informelle du système. ● ● ●

2•3 Pour les directions industrielles, qualité et supply chain ●

● Piloter la durabilité comme une organisation du travail

Une charte, un outil numérique ou un indicateur ne transforment rien seuls. Ils déplacent du travail : observer, saisir, contrôler, relancer, ajuster, arbitrer, justifier. Comprendre la transition suppose donc de suivre ce travail déplacé, souvent discret, mais décisif. ●

● Traiter le travail de preuve comme du travail réel

La traçabilité, les audits, les indicateurs, les contrôles croisés et les données de conformité représentent du travail. Les considérer seulement comme des outils ou des obligations formelles empêche de voir la charge réelle qu'ils déplacent vers les équipes. ●

● Co-construire les chartes avec le terrain ●

Lorsque les chartes évoluent sans anticipation suffisante, les intermédiaires doivent gérer seuls l'incompréhension ou la résistance des acteurs de terrain. La co-construction permet de comprendre en amont ce qui sera praticable, traduisible et tenable dans les situations réelles. ● ● ●

2•4 Pour les acteurs territoriaux de l'emploi et de la formation ●

● Lire les configurations territoriales qui rendent la transition plus ou moins tenable

Les besoins de compétences ne se déduisent pas seulement d'un secteur ou d'une filière. Ils prennent forme dans des territoires concrets : démographie agricole, concurrence entre employeurs, intensité industrielle, attractivité locale, mobilité, accès à la formation, vieillissement des collectifs. C'est à cette échelle que se comprennent une partie des fragilités de transmission. ●

● Coordonner à l'échelle du bassin ce qui ne se résout pas dans l'entreprise

Certaines fragilités de recrutement, de fidélisation et de transmission ne se résolvent pas entreprise par entreprise : elles appellent une coordination à l'échelle du bassin d'emploi. Une GEPP territoriale, la mutualisation des viviers et de la formation et des coopérations entre employeurs permettent d'agir sur l'attractivité, les mobilités et le renouvellement des métiers là où aucune entreprise ne peut le faire seule. ●

● Dépasser les réponses standardisées

Les métiers ordinaires de la transition écologique ne se comprennent pas à partir de modules génériques de sensibilisation. Ils se construisent dans des situations réelles, au contact des matières, des gestes, des outils, des contraintes et des collectifs de travail.

③ Conclusion : la soutenabilité humaine de la transition

● Cette enquête montre que la réussite écologique d'une filière ne se mesure pas seulement à la tonne de carbone évitée, à la conformité d'une charte ou à la progression d'un indicateur. Elle se mesure aussi à la capacité des organisations à tenir, transmettre et rendre vivables les ajustements que la transition impose.

Ce déplacement est décisif : il oblige à ne plus considérer le travail comme une simple variable d'exécution de la transition, mais comme l'un de ses milieux de réalisation.

Dans la filière étudiée, la transition écologique repose sur une infrastructure humaine souvent peu visible : compétences tacites, savoirs sensoriels, coordination entre métiers, travail de preuve, capacité à interpréter les données, transmission entre pairs, stabilité des collectifs, reconnaissance, marges de manœuvre locales. Cette infrastructure n'est pas périphérique. Elle est une condition de robustesse. À partir de ces observations, le projet de recherche dont cette monographie constitue le premier terrain nous a conduit à formaliser un cadre de soutenabilité socio-organisationnelle : les « 9 limites RH© », par analogie avec les neuf limites planétaires (Rockström et al., 2009 ; Steffen et al., 2015). Ce cadre et son arrimage empirique feront l'objet d'une analyse transversale à paraître.

La question centrale pour les années à venir n'est donc pas seulement : quels objectifs environnementaux fixer ? Elle est aussi : quelles conditions humaines, organisationnelles et territoriales faut-il sécuriser pour que ces objectifs puissent être tenus sans fragiliser ceux qui les rendent possibles ?

La transition écologique ne tiendra durablement que si elle devient aussi une politique du travail réel : une politique des compétences, de la transmission, de la reconnaissance et des collectifs capables d'absorber les incertitudes sans devenir eux-mêmes la variable d'ajustement invisible de la transition. ●

À propos

Créé en 2016, *Tenzing* accompagne les entreprises, associations, collectivités et acteurs publics confrontés à des transformations qui interrogent à la fois leur performance, leur organisation et leurs besoins en compétences. Cabinet de conseil en stratégie opérationnelle, *Tenzing* intervient de la définition des orientations stratégiques à leur mise en œuvre, avec une attention particulière portée aux conditions concrètes de réalisation des transformations. Son approche repose sur l'observation des réalités de terrain, l'écoute des salariés et des managers, ainsi que sur l'analyse du travail tel qu'il se fait. Cette compréhension des situations réelles permet d'accompagner les décideurs sur des enjeux tels que l'emploi, les compétences, les parcours professionnels, le management, les politiques de rémunération et les questions de diversité et d'inclusion, dans un contexte de transitions (écologique, numérique, démographique, ...). *Tenzing* accompagne ainsi les organisations à relier leurs ambitions stratégiques aux réalités opérationnelles auxquelles elles sont confrontées. *Tenzing* est une entreprise à mission, certifiée B Corp et acteur de l'économie sociale et solidaire (ESS).

Quaerere est le pôle de recherche et de formation de *Tenzing*, conçu pour accompagner les responsables d'entreprises, d'administrations, de collectivités ou d'associations dans un contexte de fortes mutations sociales, environnementales et professionnelles. Face à ces transformations, les organisations sont amenés à repenser leurs modèles, leurs pratiques et leur utilité sociale. Organisme de recherche privé agréé par le *MESRE*, *Quaerere* mobilise les sciences sociales et le conseil pour produire des connaissances sur des enjeux encore peu explorés – tels que l'impact de la transition écologique sur l'emploi et les compétences, la reconversion professionnelle des salariés dits « cols bleus » – et les traduire en solutions concrètes, directement activables par les décideurs.



Rédigé par Mélanie Porte

Chercheuse consultante en socio-anthropologie Tenzing Conseil – Quaerere, docteure en sociologie à UTOPI-UMR5311 (Unité de recherches Transitions Organisations Politiques Inégalités)



Élodie Baussand

Associée de *Tenzing* et son pôle recherche *Quaerere*, spécialisée sur les questions du travail et de la responsabilité des entreprises



Kazem Tabrizi

Directeur général de *Tenzing* et son pôle recherche *Quaerere*