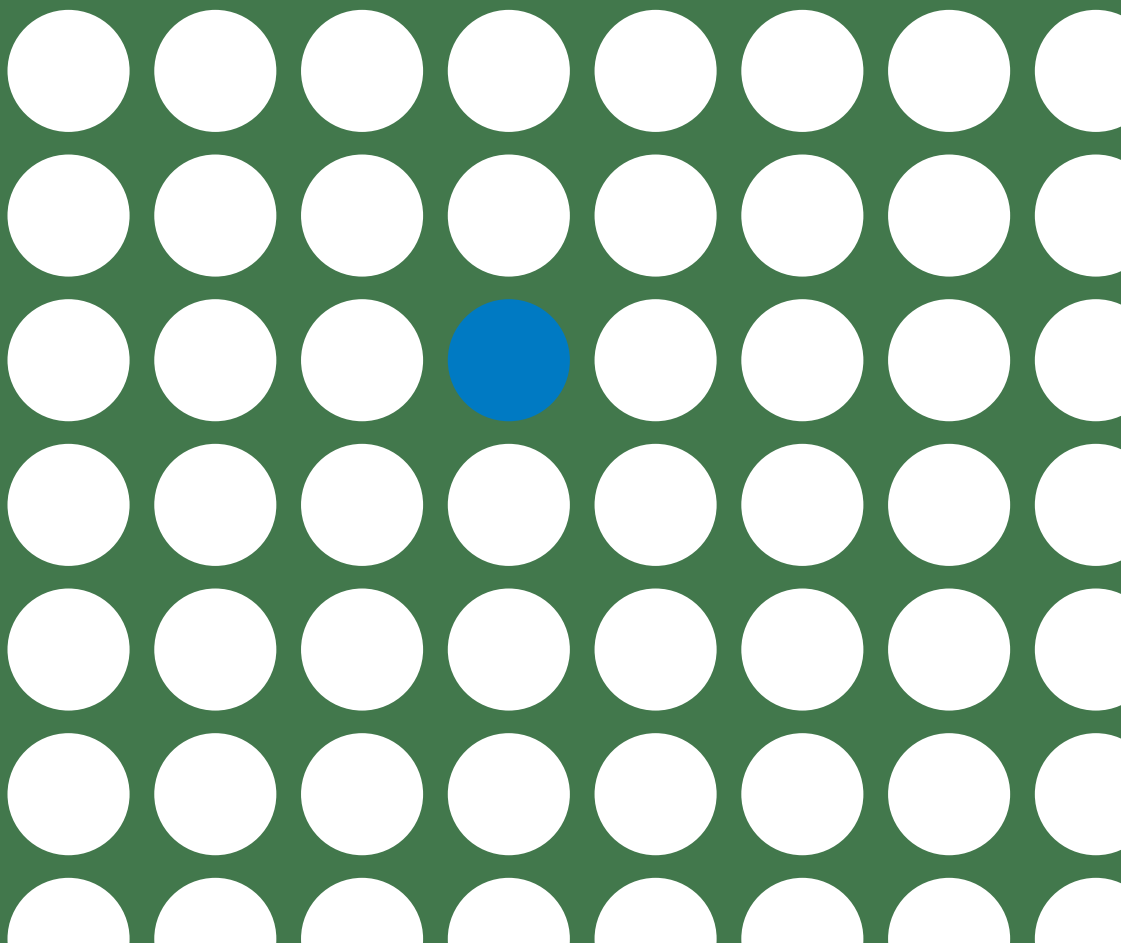
RECTO VERSO
L'autre vision du conseil

SYNTHÈSE DE RECHERCHE

Étude monographique

Transition écologique & travail, emploi, compétences

Cas de deux filières lait en Grand Est et en Nouvelle-Aquitaine, de l'élevage au produit transformé



Juillet 2026

Ce troisième numéro de *Synthèse de recherche* de Quaerere présente les enseignements principaux d'une étude de cas de deux filières lait, l'une industrielle et multi-sites entre le Saulnois et le Sénonais en Grand Est (pseudonymisée Cooplait), l'autre artisanale et territorialisée au Pays basque intérieur en Nouvelle-Aquitaine (pseudonymisée Mendialde), dont l'analyse complète est présentée dans un rapport monographique de recherche distinct.

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-PSL. Elle a bénéficié d'un financement État « GPEC Grand Est » à hauteur de 50 % entre mars et décembre 2025.

Remerciements

Nous remercions d'abord les entreprises qui ont accepté d'ouvrir leurs portes, ainsi que l'ensemble des travailleuses et travailleurs : éleveurs, responsables de collecte et ramasseurs de lait, opérateurs et techniciens de production laitière, fonctions de pilotage (qualité, RSE, maintenance, énergie, logistique, achats, développement produit, exploitation, marketing, direction) qui ont participé aux entretiens et aux observations, consacré leur temps et donné à voir et à dire leur travail. Leurs témoignages et la richesse des échanges ont été essentiels à cette étude, que ce rapport ne peut malheureusement pas restituer dans son entièreté.

Nos remerciements s'adressent ensuite aux chercheurs de l'IRISSO, membres du comité de pilotage scientifique : Dominique Méda, Élise Penalva-Icher, Arnaud Mias et Jean-Marie Pillon, pour leur intérêt et leurs précieux conseils.

Nous remercions enfin chaleureusement Dominique Desjeux, anthropologue et spécialiste de l'anthropologie stratégique des organisations, Cyprien Batut, de l'Institut Avant-Garde, et Corentin Biardeau, du Shift Project, pour les échanges menés autour de cette enquête, leurs relectures et 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).

Du pré au pot : ce que la transition écologique fait au travail réel

La transition écologique d'une filière laitière ne tient pas seulement par des objectifs environnementaux, des plans climat ou des labels. Elle tient par le travail réel de celles et ceux qui traduisent ces objectifs en pratiques concrètes : éleveurs, ramasseurs de lait, opérateurs de production, responsables d'exploitation, de maintenance et d'énergie, de station d'épuration, de qualité et RSE, de R&D, d'achats, de logistique, de marketing, et directions.

Pourquoi cette étude ?

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

47,4 Md €

1re filière agroalimentaire française par le chiffre d'affaires

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 ni dans les bilans RSE ni dans les tableaux de bord environnementaux. Il se manifeste autrement : dérives de consommation repérées trop tard, pertes de matière, surcharge de quelques fonctions d'interface, dépendance à quelques personnes expertes, apprentissages non transmis, écart entre engagements affichés et capacité réelle à les tenir.

Le secteur agroalimentaire cumule des fragilités structurelles (à l'échelle de l'industrie agroalimentaire, premier employeur industriel de France, avec 373 380 salariés) : environ 30 000 postes non pourvus chaque année depuis 2020, soit trois fois plus qu'en 2013 (France Travail, 2024 ; ANIA, 2021) ; un salaire moyen (34 301 euros bruts annuels) inférieur de plus de 20 % à la moyenne interprofessionnelle (INSEE, 2023) ; et 43 % des exploitants âgés de plus de 55 ans, appelés à partir à la retraite d'ici 2030 (Agreste, 2020).

Dans la filière laitière, première filière agroalimentaire française par son chiffre d'affaires (47,4 milliards d'euros ; CNIEL, 2022), forte de 215 900 emplois

directs répartis de l'élevage au produit transformé (116 400 en production agricole, 85 200 en première transformation et 14 300 en seconde ; CNIEL, 2024), mais où les effectifs reculent trois fois plus vite que la moyenne tous secteurs confondus (MSA, 2021), ce risque est particulièrement vif. La transition arrive donc dans des collectifs déjà tendus, autour d'une matière vivante aux temporalités serrées.

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

● 1. Coûts opérationnels et économiques

Réglages et suivis plus fréquents, pertes de matière, consommations d'eau et d'énergie, allongement des temps de contrôle, dépendance à quelques experts capables d'absorber les aléas, difficultés de recrutement et de transmission des savoir-faire. ●

● 2. Coûts sociaux et professionnels

Intensification cognitive et relationnelle, cumul de plusieurs registres d'action sur les mêmes personnes, pénibilité (collecte de nuit, sécurité), fragilisation du rapport au métier lorsque les acteurs ne se reconnaissent plus dans ce qu'on leur demande. ●

● 3. Coûts stratégiques

Exacerbation du risque de conformité fragile : une certification, un label, un cahier des charges ou une promesse d'origine peuvent être fragilisés si les conditions concrètes permettant de les tenir ne sont pas sécurisées. ●

●●●●●●●●●●●●●●●●●●●●

Question directrice

La question n'est donc pas seulement : comment verdir la filière laitière ? Elle est aussi : comment transformer les pratiques sans fragiliser les femmes, les hommes, les collectifs et les savoir-faire qui font déjà tenir la filière, de l'élevage au produit transformé ?

●●●●●●●●●●●●●●●●●●●●

Ce que cette étude permet et ne prétend pas établir ●

● Cette monographie ne vise pas une représentativité statistique de la filière laitière française. Elle documente en profondeur deux cas situés et contrastés. Cooplait est une coopérative industrielle multi-sites appartenant à un grand groupe coopératif : un site de production ultrafrais dans le Saulnois (Moselle), des fonctions de conception-pilotage et une plateforme d'expédition dans le Sénonais (Yonne), une trajectoire cadrée par un Plan Climat 2035 certifié par la *Science Based Targets initiative* dans la catégorie « *well-below 2°C* » (énergie, emballages et déchets, transport, amont agricole). Mendialde est une PME artisanale multi-laits (vache, brebis, chèvre) fondée en 2011 au Pays basque intérieur, dont la stratégie articule trois principes : la proximité (collecte à moins de 20 km), la circularité des flux (valorisation du lactosérum, réemploi des contenants, éco-conception) et la différenciation par l'engagement (démarche RSE labellisée AFNOR « Engagé RSE », niveau Exemplaire).

Ces deux cas ne relèvent pas de deux variantes d'un même modèle, mais de deux configurations organisationnelles, économiques et territoriales distinctes de l'écologisation du lait. C'est cette différence qui fait l'intérêt analytique de la comparaison : elle permet de distinguer ce qui peut tenir à la taille et au modèle organisationnel, ce qui peut tenir au territoire et à l'ancrage local, et ce qui constitue des régularités indépendantes de ces paramètres. L'un des cas s'inscrit dans un modèle agro-industriel dominant (efficience, standardisation, filière contractualisée, coordination à distance) ; l'autre dans une écologisation « bouclée localement », portée par la proximité et la différenciation artisanale. L'intérêt est ainsi à la fois analytique et stratégique pour les acteurs de la filière. ●

Méthode : suivre le produit pour comprendre le travail réel ●

● L'enquête suit l'itinéraire du lait, de l'élevage aux produits transformés (yaourts, desserts lactés, fromages frais, et une gamme cosmétique issue du lactosérum chez Mendialde), afin d'identifier les acteurs, les ajustements et les savoir-faire qui rendent la transition opérable au quotidien. Elle repose sur une démarche socio-anthropologique inductive inspirée de l'anthropologie stratégique (Desjeux, 2018, 2022), conduite dans le cadre d'un partenariat scientifique avec l'IRISSO, Université Paris Dauphine-PSL, et combine :

Approche inductive en 3 temps



• 23 enquêtés rencontrés au cours de 25 interventions, 9 femmes et 14 hommes, de 18 à 54 ans, sans diplôme ou titulaires d'un diplôme allant du baccalauréat professionnel au bac + 5 ;

• 19 entretiens semi-directifs et 6 observations dialogantes ;

• environ 40 heures de terrain, intégralement retranscrites ;

• un corpus d'analyse d'environ 400 pages ;

• deux cas de filière lait de l'amont à l'aval, l'amont agricole n'ayant été directement enquêté que chez Mendialde ;

• 15 métiers clés, de l'éleveur et du ramasseur de lait aux fonctions d'exploitation, de maintenance et d'énergie, de station d'épuration, de R&D, de qualité et RSE, d'achats, de logistique, de marketing et de direction.

L'objectif n'est pas de mesurer statistiquement un phénomène, mais de comprendre finement comment une stratégie d'écologisation se traduit, se négocie, se transforme ou se fragilise dans le travail réel, et ce que la comparaison de deux configurations donne à voir.

OOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOO

① Cinq enseignements pour les directions, les acteurs de filière et les acteurs de l'emploi-formation

● Les cinq enseignements qui suivent sont tirés du rapport monographique complet. Ils organisent la lecture autour de cinq déplacements de regard : des causes uniques vers les configurations situées ; d'un modèle unique vers deux régimes d'écologisation ; des « métiers verts » vers la densification des métiers existants ; des « compétences vertes » vers l'hybridation des ressources ; des référentiels prescrits vers les apprentissages situés et les acteurs pivots qui font tenir la transition. ● ● ●

1●1

Enseignement 1 : l'écologisation ne naît pas d'une cause unique ; elle se construit dans des configurations situées ●

● Ce que montre l'enquête

Aucun des deux cas ne laisse voir une transition qui découlerait mécaniquement d'une seule variable, ni la réglementation, ni les convictions des dirigeants, ni les attentes du marché, ni les outils techniques. L'écologisation émerge d'une mise en relation de ressources hétérogènes : réglementations (loi AGEC sur les emballages et le réemploi, loi EgAlim sur les débouchés bio en restauration collective), demandes de clients, opportunités de différen-

ciation, transformations des équipements, partenariats, événements organisationnels, marges d'expérimentation. Elle se fabrique dans des objets très concrets : emballages, réemploi, eau, énergie, cycles de lavage, pertes de matière, coproduits, relation à l'amont.

Chez Mendialde, le déménagement de 2019 vers un site conçu pour être moins énergivore ouvre une fenêtre de reconfiguration : l'environnement devient une composante de la stratégie, et le suivi de l'eau et de l'énergie passe d'un rythme hebdomadaire à un rythme quotidien, inscrit dans la réunion de Management Visuel de la Performance. Chez Cooplait, c'est l'existence d'un Plan Climat 2035 formalisé qui stabilise les objets d'action et légitime les investissements. Les partenariats sont décisifs : l'opération inter-industriels « Tri ton pot » (sous l'impulsion de Syndifrais) chez Cooplait ; la boucle de réemploi des bocaux en verre portée par l'association « Les Retournés » et soutenue par Citeo chez Mendialde, perçue comme « neutre en investissement ».

Les valeurs comptent, mais comme ressources de sens et de légitimation, non comme causes suffisantes. Chez Mendialde, les sensibilités écologiques étaient déjà présentes avant 2019 ; ce n'est pas un changement de valeurs, mais la disponibilité d'une infrastructure matérielle, d'une marge de reconfiguration et de personnes capables de traduire ces préoccupations en indicateurs actionnables qui a rendu la transition opératoire. ●

● Pourquoi c'est important

L'écologisation ne se décrète pas et ne « descend » pas uniformément dans des organisations passives : elle devient opérable lorsque des ressources hétérogènes peuvent être articulées autour de problèmes concrets. La réglementation agit moins comme un ordre direct que comme une contrainte sélective, qui requalifie certains objets comme prioritaires. Deux méfiances symétriques s'imposent : surestimer les instruments externes (réglementer ou financer suffirait) ; ou tout expliquer par les convictions des acteurs. Enfin, la position dans la chaîne de valeur est structurante : Mendialde convertit son engagement en différenciation premium (« j'ai jamais trouvé plus cher que nous »), là où Cooplait, davantage pris dans les logiques de marque de distributeur, voit certains projets encadrés ou freinés par le référencement (un produit de type skyr freiné par l'aval). ● ● ●

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

Questions directrices

• Quelles incertitudes deviennent assez saillantes pour justifier une transformation des pratiques, et quelles ressources les acteurs trouvent ou fabriquent pour y répondre ?

1•1

• Qu'est-ce qui, dans une organisation, ouvre une fenêtre d'opportunité : un déménagement, un plan formalisé, un partenariat, un relais interne ?

Comment la position dans la chaîne de valeur élargit-elle ou restreint-elle les marges d'expérimentation écologique ?

1•2

Enseignement 2 : une même filière, deux régimes d'écologisation (instrumentation distribuée et incorporation locale) ●

● Ce que montre l'enquête

261
→ 113

millions de litres de lait de vache livrés dans les Pyrénées-Atlantiques, de 2001 à 2023

Les deux cas ne se distinguent pas d'abord par leur taille, mais par deux architectures territoriales et socio-économiques. Chez Cooplait, l'écologisation prend place dans une filière spatialement dissociée : production de produits ultrafrais dans le Saulnois (bassin rural peu dense, vieillissant, écologiquement contraint, avec sites Natura 2000 et prés salés), conception-pilotage et plateforme d'expédition dans le Sénonais (ruralité d'interface, zones d'activités, mobilités pendulaires). L'environnement y devient un objet de coordination à distance entre sites, cadré par la branche et le Plan Climat 2035, mais contraint par l'aval et les logiques de marque de distributeur.

Chez Mendialde, elle se déploie dans un dispositif resserré : collecte multi-laits (vache, brebis, chèvre) à moins de 20 km, transformation, valorisation du lactosérum, réemploi, dans une même commune. C'est une écologisation par bouclage territorial, ancrée dans un système agropastoral spécifique (AOP Ossau-Iraty, races Manech et Basco-Béarnaise, saisonnalité ovine de décembre à août) et travaillée par la déprise du lait de vache dans le département (de 261 millions de litres livrés en 2001 à 113 millions en 2023). La collecte multi-laits est une stratégie d'adaptation territoriale, mais se paie en complexité logistique : tournées longues, de nuit, sur routes étroites et pour de faibles volumes. ●

1 • 2

• Pourquoi c'est important

Il ne s'agit pas d'opposer une écologisation « avancée » à une écologisation « en retard », ni la grande à la petite entreprise, mais de montrer deux formes situées d'écologisation du lait, chacune portée par des ressources, des contraintes et des compromis propres. La configuration territoriale est indissociablement une configuration d'emploi : bassin rural fragile et tendu au recrutement côté production, bassin de mobilités plus diversifié côté pilotage, bassin agropastoral étroitement lié à la vitalité des exploitations locales. Les marges de transformation dépendent des marchés du travail locaux et de leur dynamique démographique, ce que des politiques pensées « par filière » ne voient pas toujours. • • •

Questions directrices

• Selon quelle géographie (dissociée ou resserrée) les objets environnementaux circulent-ils dans la filière, et qui porte le travail de coordination ?

• Que change l'ancrage territorial : ressource de différenciation et de bouclage local, ou surcoût logistique et dépendance à un bassin d'emploi fragile ?

• Comment un même secteur peut-il abriter des régimes d'écologisation aussi différents, et qu'implique cette hétérogénéité pour l'action publique ?

1 • 3

Enseignement 3 : l'écologisation ne crée pas de nouveaux métiers ; elle densifie les métiers existants et fait monter le travail de preuve •

• Ce que montre l'enquête

1 • 3

2 h 30
→ 5 h

Temps consacré au suivi environnemental quotidien à la station d'épuration

Dans les deux filières, l'écologisation ne se traduit pas par l'apparition de « métiers verts » spécialisés, mais par une recomposition du travail réel dans des métiers existants. La densification est ici qualitative (nouvelles exigences, redéfinition des normes pratiques), mais aussi une intensification quantitative. Les objets qui changent sont concrets : cycles de lavage, débordements de cuves, eau, énergie, pertes de matière, tri, emballages, transport, coproduits, relation à l'amont.

Chez Cooplait, le suivi environnemental à la station d'épuration passe d'une analyse hebdomadaire à une analyse quotidienne, et le temps consacré passe « d'environ 2 h 30 à 3 h » à « 4 à 5 h ». Des capteurs installés sur les cuves évitent les débordements (« ça ne déborde plus jamais », responsable R&D) ; les recettes sont réorganisées pour réduire la fréquence des lavages ; en logistique, l'optimisation des chargements est investie positivement (« Franchement, c'est super intéressant », chef d'équipe logistique) ; à la collecte, le pompage électrique commandé par tablette est adopté « sur le tas ». Chez Mendialde, consommations et pertes se discutent chaque jour en réunion de performance, avec la participation des opératrices, qui récupèrent la matière dans des seaux aux changements de recette ; les fonctions de maintenance et de gestion de l'énergie se redéploient vers l'optimisation et les projets eau et énergie (un renfort, un alternant sur le circuit d'eau). Les fonctions d'interface voient monter le travail d'enquête : « une rupture d'un fournisseur, et il faut aller en trouver un autre » (responsable prévision, Mendialde) ; « faire un produit français avec des fruits français, c'est très compliqué, très cher, et la filière n'existe pas ; on a abandonné » (responsable R&D, Cooplait). ●

● Pourquoi c'est important

L'écologisation transforme moins la liste des tâches que la hiérarchie des problèmes à traiter et la norme du « travail bien fait » : produire conforme et livrer à l'heure ne suffit plus ; il faut aussi maîtriser plus finement les pertes, les consommations et les flux. À cette densification s'ajoute une montée du travail de preuve largement invisible, un « travail fantôme » : suivre les dérives, justifier, comparer, documenter, rendre visible et recevable un ajustement. Cette densification n'est pas vécue uniformément : parfois surcharge (« tous les jours »), parfois intégrée au métier (« ce n'est pas du travail supplémentaire »), parfois ouverture professionnelle. Tout dépend de la place occupée, des ressources disponibles et de la reconnaissance accordée. ● ● ●

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

Questions directrices

• Quels objets ordinaires du travail (lavages, pertes, eau, énergie, emballages, amont) deviennent des problèmes à part entière, et qui doit désormais les surveiller et les arbitrer ?

1•3

• Où se loge le travail de preuve (suivi, documentation, justification, mise en visibilité), et est-il compté comme du travail réel ?

• À quelles conditions une exigence nouvelle est-elle vécue comme une surcharge plutôt que comme une requalification du métier ?

1•4

Enseignement 4 : les compétences de la transition ne sont pas « vertes » ; elles hybrident des ressources existantes et font monter les fonctions d'interface ●

● Ce que montre l'enquête

La transition ne produit pas d'abord un stock de « compétences vertes » inédites : elle recompose les ressources déjà mobilisées dans les métiers en les hybridant autour d'incertitudes nouvelles ou préexistantes mais devenues plus saillantes. Cette hybridation se fait par combinaison, non par juxtaposition. Les ressources en jeu ne sont pas seulement techniques : elles sont aussi relationnelles, organisationnelles, exploratoires et projectives.

Chez Cooplait, il faut lire une dérive et déclencher un ajustement (par exemple à la station d'épuration), coordonner des flux logistiques, relier produit, origine et argument environnemental : « Maintenant, tous les mois, je vais dans une ferme filmer un agriculteur ; ça m'éduque aussi aux conditions d'élevage » (cheffe de produit devenue référente RSE), ou encore reconnaître une impasse et en tirer les conséquences (R&D). Chez Mendialde, les mêmes ressources apparaissent dans le travail d'exploitation, de maintenance et de gestion de l'énergie (mesurer, arbitrer, corriger, améliorer), dans l'exploration des fournisseurs et des certifications (« des compétences d'aller chercher l'info, savoir quelle info chercher, discerner le vrai du faux, être flexible », responsable prévision), dans le montage et la qualification de projets (le réemploi « neutre en investissement »), et dans la traduction de l'engagement en proposition de valeur (le commercial sur un marché public). La recherche de financements, souvent absente des organigrammes, est une ressource décisive. Les fonctions d'interface (RSE, qualité, maintenance et énergie, achats, logistique, développement produit, relation à l'amont) montent en centralité. ●

1 • 4

Pourquoi c'est important

Le vocabulaire des « métiers verts » et des « compétences vertes » (ONEMEV, 2021 ; France Compétences, 2022) manque une part de l'essentiel : la recomposition située des ressources dans les métiers existants. La robustesse de la transition dépend moins de la conformité des prescriptions que de la capacité des collectifs à les rendre praticables. Trois registres se recoupent sans se confondre : traduire (convertir une prescription en action faisable au plus près de la matière), prouver (rendre l'ajustement démontrable et recevable), relier (faire tenir ensemble des mondes qui n'ont ni les mêmes temporalités ni les mêmes critères : agriculture, industrie, logistique, distribution, territoire, financeurs). Ces ressources sont inégalement distribuées et souvent invisibles dans les fiches de poste. ● ● ●

Questions directrices

• Quelles ressources déjà présentes dans les métiers se recombinent autour des objets de la transition, plutôt que de « compétences vertes » entièrement nouvelles à acquérir ?

• Quelles fonctions d'interface deviennent des points de passage obligés, et sont-elles reconnues comme telles ?

• Où se logent des ressources décisives mais peu visibles : veille, essais, montage de projet, recherche de financements, traduction entre mondes ?

1 • 5

Enseignement 5 : la transition tient par des apprentissages situés et quelques acteurs pivots, une infrastructure humaine peu reconnue ●

Ce que montre l'enquête

1 • 5

Les transformations prennent la forme de requalifications partielles de fonctions existantes plutôt que de créations de métiers. Elles concentrent des charges d'ajustement sur certains postes et certaines interfaces : réglage, suivi, coordination, documentation, animation de groupes de travail, recherche d'information et de financements, pédagogie interne, accompagnement de l'amont. Ces charges sont peu nommées mais très concrètes. Les organisations les absorbent sans reconfigurer leurs organigrammes, par des renforts ciblés, de l'alternance et des relais internes. Ces relais (responsables RSE, énergie, maintenance et énergie, exploitation, produit) sont indispensables, mais peu nombreux : leur centralité même est une fragilité. Ces ressources s'acquièrent surtout par des apprentissages situés (essais et erreurs, échanges entre pairs, groupes de travail, proximité managériale), difficiles à détacher de leur contexte et le plus souvent insuffisamment reconnus et transmis. La dimension physique existe aussi : chez Mendialde, un accident a conduit à intégrer un volet sécurité à la réunion quotidienne, et la collecte se fait de nuit sur de longues amplitudes. ●

● Pourquoi c'est important

Une transition écologiquement crédible peut rester socialement fragile si elle surcharge des postes déjà tendus, repose sur quelques porteurs sans relais durables, ou ne reconnaît pas les activités de coordination, de transmission et de mise en preuve qui la rendent possible. Former ne suffit pas : l'enjeu est de rendre ces ressources transmissibles, soutenables et reconnaissables, sans casser les dynamiques locales d'expérimentation qui en font la force (formaliser sans rigidifier). C'est une question de transition juste (OIT, 2015), d'autant plus aiguë dans une filière marquée par la crise d'attractivité et la transmission incertaine des exploitations. ● ● ●

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

Questions directrices

• Qu'est-ce qui, dans ces métiers, ne s'apprend vraiment qu'en situation, avec un pair, au contact de la matière et des aléas ?

• Sur combien de personnes repose réellement la cohérence des chantiers écologiques, et que se passe-t-il en cas de départ (effet pivot) ?

• Comment reconnaître et transmettre ces apprentissages sans casser les dynamiques locales qui en font la force ?

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

1 • 6

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

● Le risque de conformité fragile

Les indicateurs environnementaux, les labels et les cahiers des charges peuvent progresser alors même que la capacité concrète à les tenir dans la durée se fragilise. Une transition crédible sur le papier peut devenir vulnérable au premier aléa : changement de fournisseur structurant, accident climatique affectant l'amont, départ inattendu sur un poste-clé. ●

● L'effet pivot

La transition repose souvent sur un petit nombre d'acteurs qui en portent la cohérence : chez Mendialde, une responsable qualité et RSE porte l'ensemble des chantiers ; ailleurs, un responsable maintenance connaît les marges techniques qui absorbent une innovation, un responsable achats fait évoluer les cahiers des charges sans rompre la relation à l'amont. Cette concentration silencieuse est une force au quotidien et une fragilité dès qu'un pivot vient à manquer. ●

● La fragilisation silencieuse de l'infrastructure humaine

Le suivi des dérives, la coordination inter-fonctions, la documentation, la mise en preuve, l'animation de réseaux et la pédagogie interne ne figurent ni dans les fiches de poste, ni dans les indicateurs environnementaux, ni dans les diagnostics d'emploi. Tant que ces charges et ces apprentissages restent invisibles, non reconnus et non transmis, la robustesse de la transition dépend silencieusement de la durée d'engagement de quelques-uns. Dans la filière blé, ce risque prend la forme d'un « effet ciseau » entre des exigences qui montent et des collectifs qui se réduisent ; dans la filière lait, il prend surtout la forme d'un « effet pivot ».

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

②•① Pour les directions générales, de coopérative, de branche et de PME : regarder la capacité de tenue, pas seulement l'ambition ●

● Interroger l'écart entre l'engagement affiché et la capacité réelle de tenue

Avant de renforcer les objectifs, comprendre où se logent déjà les ajustements qui permettent de tenir les engagements existants : exploitation, maintenance, énergie, station d'épuration, qualité et RSE, achats, logistique, développement produit, relation à l'amont. ●

● Faire de la soutenabilité organisationnelle une condition de robustesse écologique

Une trajectoire environnementale qui repose sur l'épuisement silencieux de quelques acteurs pivots ou la non-reconnaissance du travail de coordination n'est pas robuste. ●

● Cartographier les fonctions réellement structurantes de la transition

Elles ne se réduisent pas aux organigrammes ; il s'agit ensuite de dimensionner explicitement leur charge plutôt que de la laisser s'ajouter invisiblement aux missions existantes. ● ● ●

2•2 Pour les directions RH et formation ●

● Rendre visibles les compétences hybrides que les référentiels ne nomment pas

Analyse en situation, coordination entre mondes, arbitrage sous incertitude, mise en preuve, conduite de projet écologique : un référentiel qui ne les nomme pas prépare un plan de formation partiellement aveugle. ●

● Actualiser les référentiels des métiers existants

Plutôt que de construire des référentiels de « métiers verts » abstraits, intégrer les compétences transversales devenues centrales et soutenir les dispositifs d'apprentissage situé. ●

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

Un départ retire un savoir situé, une mémoire pratique et une capacité de transmission ; anticiper les transmissions critiques par la mise en place de binômes, de périodes de tuilage et d'une formalisation partielle. ● ● ●

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

● Piloter la durabilité comme une organisation du travail

Une charte, un indicateur ou un outil numérique ne transforment rien seuls : ils déplacent du travail (observer, saisir, contrôler, relancer, arbitrer, justifier). Comprendre la transition suppose de suivre ce travail déplacé. ●

2 • 3

● Traiter le travail de preuve comme du travail réel

Traçabilité, suivi des dérives, contrôles et cahiers des charges amont représentent une charge concrète ; les considérer comme de simples obligations formelles empêche de la voir. ●

● Co-construire les cahiers des charges et les projets avec le terrain et l'amont agricole

La matière vivante et les temporalités serrées de la collecte et de la transformation ne tolèrent pas de rupture de continuité. ● ● ●

2 • 4

Pour les acteurs territoriaux de l'emploi, de la formation et du dialogue social ●

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

Démographie agricole, attractivité, concurrence entre employeurs, vieillissement, déprise : c'est à cette échelle que se comprend une partie des fragilités de recrutement et de transmission. ●

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

Une GEPP territorialisée peut cartographier les fonctions d'interface stratégiques, anticiper les transmissions critiques et soutenir les dispositifs situés (compagnonnage, formation en situation de travail, retours d'expérience inter-sites). ●

2 • 4

• Inscrire la soutenabilité dans le dialogue social

La répartition des charges d'ajustement, le statut des fonctions d'interface et la prévention de l'effet pivot deviennent des objets de négociation collective, au titre de la transition juste.

③ Conclusion : la soutenabilité humaine de la transition

● La réussite écologique d'une filière laitière ne se mesure pas seulement à la tonne de carbone évitée, à la baisse de la consommation d'eau ou à la conformité d'un label. Elle se mesure aussi à la capacité des organisations à tenir, transmettre et rendre vivables les ajustements que la transition impose, de l'élevage au produit transformé. Ce déplacement 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 les deux filières lait étudiées, l'écologisation repose sur une infrastructure humaine souvent peu visible : compétences hybrides, travail de preuve, coordination entre métiers, traduction entre l'amont agricole et l'aval industriel, apprentissages entre pairs, stabilité des collectifs, reconnaissance, relais identifiés. Cette infrastructure n'est pas périphérique ; elle est une condition de robustesse.

À partir de ces observations, le programme de recherche dont les deux études de cas réunies dans cette monographie constituent les deuxième et troisième terrains, après la filière blé, a conduit à formaliser un cadre de soutenabilité socio-organisationnelle : le modèle des « 9 limites RH », un modèle qualitatif à visée heuristique, construit par analogie avec les neuf limites planétaires (Rockström et al., 2009 ; Steffen et al., 2015). Il ordonne neuf ressources humaines critiques de la transition, parmi lesquelles la disponibilité des compétences non substituables, leur transmission, la coopération transversale et avec les parties prenantes, la reconnaissance du travail et la sécurité des parcours.

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 sécuriser pour que ces objectifs puissent être tenus sans fragiliser celles et ceux qui les rendent possibles ?

La transition écologique d'une filière laitière ne tiendra durablement que si elle devient aussi une politique du travail réel : une politique des compétences hybrides, 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.

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



Kazem Tabrizi

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