



**HAL**  
open science

# **Œuvrer pour la transition écologique dans la fonction publique territoriale : une pluralité de pratiques et des tensions**

Franck Bailly, Géraldine Rieucan

## **► To cite this version:**

Franck Bailly, Géraldine Rieucan. Œuvrer pour la transition écologique dans la fonction publique territoriale : une pluralité de pratiques et des tensions. 2025. <hal-04919329>

**HAL Id: hal-04919329**

**<https://cnam.hal.science/hal-04919329v1>**

Preprint submitted on 29 Jan 2025

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire HAL, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 - Attribution - Non-commercial use - No Derivative Works - International License

Janvier  
2025

**Œuvrer pour la transition écologique  
dans la fonction publique territoriale :  
une pluralité de pratiques et des  
tensions**

---

Franck Bailly et Géraldine Rieucou

**219**

---

Document de travail

Conservatoire national des arts et métiers  
Centre d'études de l'emploi et du travail  
61, rue du Landy  
93210 Saint-Denis

[ceet.cnam.fr](http://ceet.cnam.fr)

Œuvrer pour la transition écologique dans la  
fonction publique territoriale :  
une pluralité de pratiques et des tensions

FRANCK BAILLY

[Franck.bailly@univ-rouen.fr](mailto:Franck.bailly@univ-rouen.fr)

*LASTA, Université de Rouen Normandie*

GÉRALDINE RIEUCAU

[Geraldine.rieucau@u-picardie.fr](mailto:Geraldine.rieucau@u-picardie.fr)

*CRIISEA, Université de Picardie Jules Verne et Cnam, CEET*

DOCUMENT DE TRAVAIL
---------------------

N° 219

Janvier 2025

**Directrice de Publication : Christine ERHEL**  
**Secrétaire de rédaction : Bilel OSMANE**

ISSN 1629-7997  
ISBN 978-2-11-167226-0

Ce numéro est en accès ouvert sous licence *Creative Commons*



# ŒUVRER POUR LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE DANS LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE : UNE PLURALITÉ DE PRATIQUES ET DES TENSIONS

Franck Bailly et Géraldine Rieucan

## RÉSUMÉ

Les collectivités territoriales jouent un rôle important dans la mise en œuvre de la politique environnementale, puisqu'elles exercent des responsabilités en matière d'économie circulaire, de préservation de la biodiversité, de mobilités douces notamment et qu'elles accompagnent des projets en faveur de la transition écologique. Pourtant, le travail des agents territoriaux engagés dans cette transition est encore peu documenté. À partir d'une enquête exploratoire en Normandie et dans les Hauts-de-France, ce document de travail s'intéresse aux agents territoriaux qui occupent des « métiers supports » de la transition écologique et sociale : Directeurs·ices Généraux des Services, Directeur·ices Généraux Adjoint, Directeurs·ices des transitions et Chargé·es de transition, entre autres. Nous mobilisons le cadre de l'économie des conventions pour mettre en évidence la pluralité de leurs pratiques et des acteurs avec lesquels ils interagissent pour mettre en œuvre la transition écologique et nous soulignons les tensions et les difficultés auxquelles ils et elles font face.

**Mots-clefs :** fonction publique territoriale ; transition écologique ; économie des conventions

**Working for the ecological transition in the local civil authorities. A plurality of practices and tensions.**

### *Abstract*

*Local and regional authorities play an important role in the implementation of environmental policy, since they are involved in the circular economy, biodiversity conservation, soft mobility...and support projects to promote the ecological transition. However, the work of local civil servants involved in the transition is still poorly documented. On the basis of an exploratory survey in Normandy and Hauts-de-France, this working paper focuses on local public servants in jobs that support the ecological transition, like Directors General of Services, Deputy Directors General, Transition Directors and Transition Officers. We use the framework of the Economics of Conventions to highlight the plurality of their practices and the plurality of actors with whom they interact to carry out their duties, and we highlight the tensions and difficulties they face.*

**Keywords:** *Local authorities, ecological transition, Economics of Conventions*

## INTRODUCTION<sup>1</sup>

Les sciences humaines et sociales ont investi le champ de la transition écologique et sociale<sup>2</sup> pour analyser les conséquences des bouleversements environnementaux sur les sociétés et les économies, et préconiser des solutions pour les atténuer, en luttant contre les inégalités. Au départ peu explorées, les questions d'emplois et de travail bénéficient aujourd'hui d'un intérêt croissant. Une partie de la littérature consacrée à cette thématique est centrée sur l'emploi vert (*green job*) : selon des approches variées, des taxonomies internationales ou nationales repèrent les emplois qui participent à la production de biens et services verts ou intègrent des éléments qui participent à verdir la production (Bohnenberger, 2022 ; Bachelot, 2023). Cela permet de produire des données sur la part de l'emploi vert dans l'emploi total, qui varient selon les taxonomies<sup>3</sup>, et de documenter les caractéristiques de ces emplois, comme les rémunérations, le temps de travail et les conditions de travail (Havet *et al.* 2021 ; Guergoat-Larivière, Bachelot, 2023). Parallèlement, les enquêtes monographiques renseignent sur l'activité du travail, les transformations des compétences et des métiers en lien avec la transition écologique (Drouilleau-Gay, Legardez, 2020 ; Sulzer *et al.*, 2023).

Les analyses sont le plus souvent menées à l'échelle d'un pays, d'un secteur ou d'une entreprise et plus rarement à l'échelle locale. Or, dans le contexte de crise climatique et environnementale, la question locale est centrale : les ressources et les enjeux varient selon les configurations géographiques, économiques et sociales, et c'est souvent au niveau territorial que les innovations et solutions émergent et se développent (Pecqueur, 2014 ; Hess *et al.*, 2018 ; OECD, 2023). En particulier, les collectivités locales disposent d'une large autonomie pour mettre en œuvre la politique environnementale (mobilité, biodiversité, rénovation des bâtiments publics, gestion des déchets, etc.), pour impulser des projets favorables à l'environnement ou accompagner ceux portés par des citoyens, des entreprises à but lucratif ou des associations (Emelianoff, 2014 ; Bourdin *et al.*, 2019 ; Ndimblane *et al.*, 2024). On assiste ainsi à une « climatisation » des discours et des instruments de l'action publique mais le contenu des politiques mises en œuvre varie selon les collectivités ; ces différences étant notamment expliquées par l'histoire et les caractéristiques des territoires, les réseaux d'acteurs et le degré de volontarisme des élus (Rieu, 2021).

Le rôle des administrations locales dans la transition est donc connu mais les contours des emplois de ses agents, leurs motivations ou l'évolution de leur travail ne sont guère abordés (Hess *et al.*, 2018 ; Stanef-Puică *et al.*, 2022 ; Rieucan *et al.*, 2024), alors même que d'après les données des enquêtes Emploi 2021 de l'Insee (Institut national de la statistique et des études économiques), la fonction publique territoriale regroupe 7,5% de l'emploi total en France mais 28% des emplois dans des métiers verts<sup>4</sup> (Guergoat-Larivière, Bachelot, 2023). En outre, la

---

<sup>1</sup> Ce document de travail a été soumis à une revue académique.

<sup>2</sup> Comprise comme catégorie d'analyse et d'action publique pour évoquer les actions menées pour réduire l'empreinte carbone et respecter l'environnement, tout en limitant les inégalités (Ademe, 2021).

<sup>3</sup> S. Margontier (2021) estime à environ 15% de l'emploi total les emplois de l'économie verte en 2020, avec la définition initiale des métiers verts et celle des métiers verdissants (moins restrictive que celle des métiers verts) de l'Observatoire national des emplois et des métiers de l'économie verte (Onemev).

<sup>4</sup> Selon l'Insee, « La catégorie des métiers « verts » permet d'analyser la dynamique et les caractéristiques des emplois qui, par leur finalité et/ou les compétences mises en œuvre, contribuent à mesurer, prévenir, maîtriser, corriger les impacts négatifs et les dommages sur l'environnement » <https://www.insee.fr/fr/information/6050093>, consulté le 5/01/2025. En prenant appui sur cette définition, M. Guergoat-Larivière et M. Bachelot (2023) estiment à 1,5 % la part des emplois verts en 2021, d'après l'enquête Emploi de l'Insee.

littérature s'intéresse assez peu à la façon dont les individus contribuent, dans leur activité de travail, à la transition (Moilanen, Alasoini, 2023). Prenant appui sur ce constat, l'objectif de notre contribution est de caractériser la diversité des pratiques mises en œuvre par les agents de la fonction publique territoriale (FPT) qui travaillent pour la transition écologique et de pointer les critiques portées sur ces pratiques et les tensions que ces dernières soulèvent. Cette analyse du travail des agents territoriaux nous permet d'apporter des éclairages originaux sur la mise en œuvre de la transition écologique.

Pour mener à bien cette analyse, nous prenons appui sur une enquête exploratoire menée en Normandie et dans les Hauts-de-France (ex-Région Picardie) auprès d'agents qui occupent des métiers supports, c'est-à-dire qui organisent et adaptent le travail quotidien dans les services (services techniques, espaces verts, déchetterie, restauration collective, etc.) et/ou conçoivent et portent des projets en lien avec la transition écologique. Ce sont des directeur·ice général·e des services<sup>5</sup> (DGS), directeur·ice général·e adjoint·e (DGA), chargé·e de transition. Ces métiers supports ne sont pas répertoriés comme tels mais plusieurs approches y font référence : ces métiers renvoient aux activités transversales (par ex. ingénierie de l'environnement) de l'approche par éco-activités de l'Onemev<sup>6</sup>, ou à des métiers qui, sans contenir de tâches vertes, sont en plein essor du fait de la transition vers une économie soutenable (Valero *et al.*, 2021). Enfin, certains sont équivalents aux « chargé·es de mission environnement » de la liste des métiers verts de l'Insee.

Nous présentons dans la première partie le cadre théorique – celui de l'économie des conventions - et la méthodologie de notre enquête. Nos résultats sont exposés dans les deux parties suivantes. La deuxième partie met en évidence la diversité des pratiques et des actions mises en œuvre par les agents qui exercent des métiers supports et évoque ce faisant les changements dans les conditions de travail et son organisation. La troisième aborde les critiques et les tensions inhérentes à la mise en œuvre de la transition écologique. La conclusion présente des limites et des prolongements possibles à cette recherche.

## 1. CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE

L'économie des conventions (EC) cherche à comprendre les actions, la coordination et les justifications des acteurs. Ce cadre théorique est adapté pour saisir comment une grande diversité d'acteurs se coordonnent pour agir et quels sont les jugements qu'ils portent sur les actions et décisions. Nous présentons d'abord la grille d'analyse puis la méthodologie et le matériau empirique.

### 1.1. Une grille d'analyse conventionnaliste

L'économie des conventions est un courant de pensée apparu en France au milieu des années 1980, sous l'impulsion d'économistes hétérodoxes et de sociologues (Diaz-Bone et Larquier, 2022). En reconnaissant l'incertitude à laquelle sont confrontés les agents économiques, elle se fixe comme objectif de « *comprendre de l'intérieur* comment chaque acteur en situation résout les divers problèmes de coordination auxquels il est confronté à chaque instant et en divers lieux » (Salais 2008, p. 152, souligné par l'auteur). Elle souligne de ce point de vue le rôle des « conventions » qui correspondent à des cadres communs, des références partagées, des règles, des normes, des habitudes. Ces dernières contribuent à mettre en

---

<sup>5</sup> Nous utilisons l'écriture inclusive pour les noms des métiers/des titres d'emploi.

<sup>6</sup> <https://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/les-eco-activites-et-lemploi-environnemental-en-2021?rubrique=&dossier=190>, consulté le 05/01/2025

forme l'incertitude, et en facilitant les anticipations, permettent à un grand nombre d'acteurs de se coordonner et d'agir.

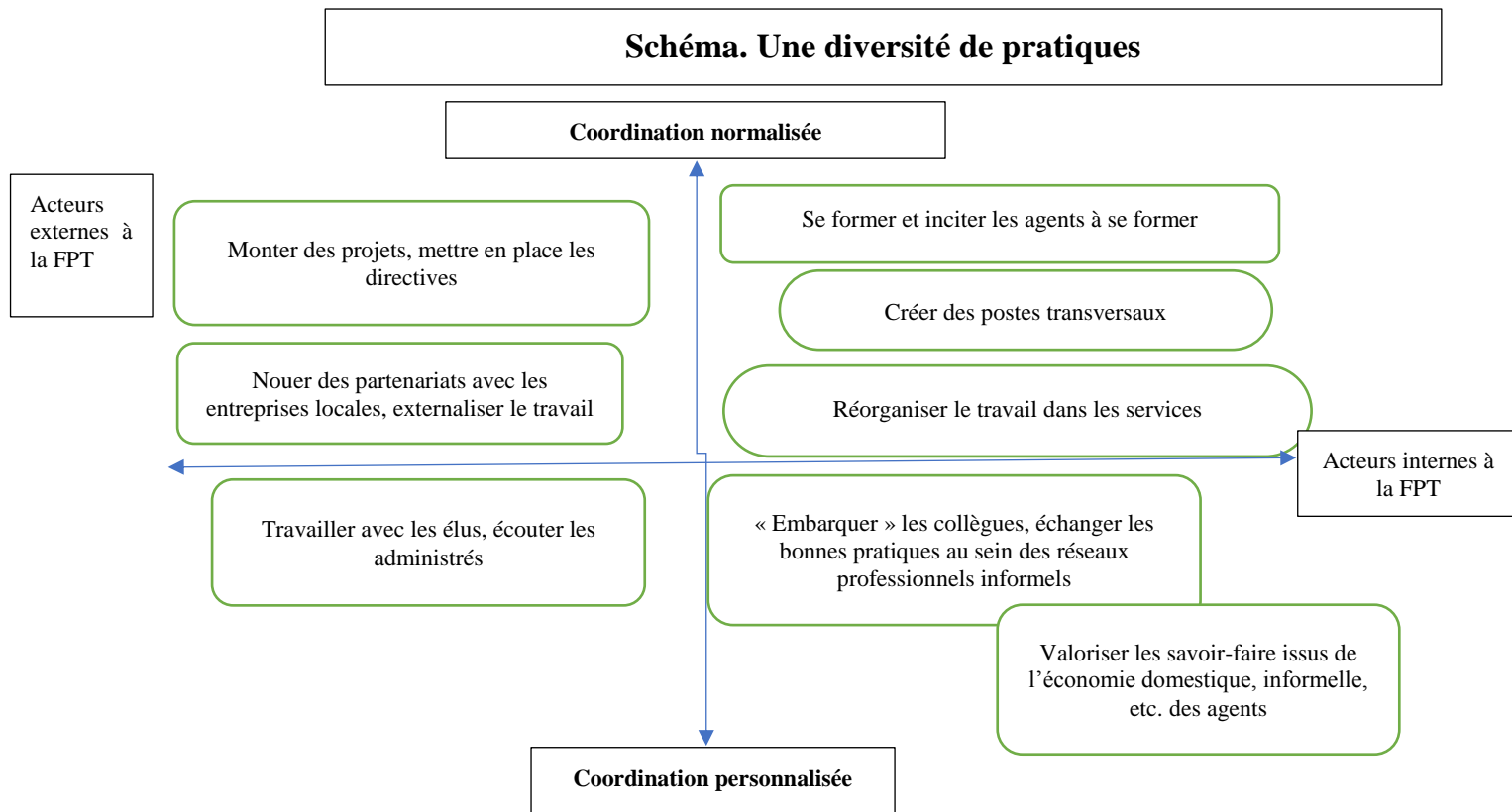
Les individus peuvent formuler des jugements, c'est-à-dire juger ce qui vaut ou ne vaut pas, ce qui est légitime et ce qui ne l'est pas. Pour l'EC, en effet, la valeur d'une chose, d'une personne ou de la nature, n'est pas une donnée intrinsèque, substantielle, mais le résultat d'opérations d'évaluation portées par les individus sur les objets, les personnes, la nature (Orléan, 2011 ; Eymard-Duvernay, 2016 ; Plumecocq, 2022). Ces opérations d'évaluation peuvent être cristallisées dans des dispositifs : par exemple dans les outils de gestion des entreprises (Chiapello, 2015) ou dans les catégories de la statistique publique (Desrosières, 1993). Bien sûr, les individus peuvent critiquer les conventions (y compris celles incorporées dans les dispositifs), ils peuvent aussi adopter de nouvelles conventions, changer de pratiques, etc. S'intéresser aux jugements et aux critiques conduit à mettre en évidence les tensions, les désaccords sur la (dé)valorisation d'une chose, d'une personne ou de la nature et donc sur les conventions qui incarnent les décisions et les évaluations.

Pour mettre en évidence la diversité des pratiques des agents territoriaux impliqués dans la mise en œuvre de la transition écologique et les conventions sur lesquelles elles reposent, nous nous intéressons à la forme prise par la coordination entre les acteurs, selon qu'elle est normalisée ou personnalisée. Cette distinction initialement proposée par L. Thévenot (1984), est une constante du cadre d'analyse de l'EC. Elle nous paraît pertinente pour caractériser les manières de travailler dans la FPT, en particulier lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre la transition.

(1) la coordination est dite « normalisée » lorsque, pour développer des projets, les acteurs mobilisent des dispositifs, qui varient selon leur portée et leur généralité, mais qui ont en commun de reposer sur des investissements de forme (Thévenot, 1984) c'est-à-dire des détours de production (des investissements) qui mettent en forme l'information, stabilisent les décisions et les évaluations. Les conventions sont « déposées » dans les outils (Chiapello, 2015). Nous distinguons différents types de dispositifs (ou d'outils). Les dispositifs institutionnels (réponse à appel à projets, achat public, budget vert, label, entre autres) sont, d'après l'EC, des objets intentionnels, créés pour mettre en œuvre une intention normative (Salais, 2008 ; Plumecocq, 2022) : ce sont des conventions stabilisées, qui incarnent la politique et structurent, à ce titre, les pratiques des DGS, DGA et chargé-es de transition. Ils correspondent aux instruments de l'action publique, c'est-à-dire aux outils qui permettent de matérialiser et d'opérationnaliser l'action gouvernementale (Halpern *et al.*, 2014). L'approche conventionnaliste met en évidence d'autres types de dispositifs : des dispositifs partenariaux noués sur le territoire entre une collectivité et une autre, entre une collectivité et des fournisseurs locaux, une agence d'urbanisme, les associations de protection de l'environnement. Enfin, il y a aussi des dispositifs internes, qui n'ont pas vocation à être partagés à l'extérieur de la FPT mais qui reposent aussi sur des investissements de forme et ont une certaine généralité : c'est, par exemple, un guide pratique pour sensibiliser au tri des déchets, une circulaire interne qui réorganise le travail des agents techniques, ou encore les catalogues de formations du CNFPT (Centre national de la fonction publique territoriale).

(2) La coordination « personnalisée » correspond aux interactions interpersonnelles. Elle ne repose pas sur des investissements de forme (et donc des dispositifs). La singularité domine : c'est un DGS qui emprunte une « bonne pratique » à une collègue d'une collectivité voisine, un autre qui cherche à « embarquer » ses collègues en les convaincant de l'urgence à agir ou des administrés qui jugent le travail des agents des espaces verts. Ces interactions personnalisées ne sont pas déconnectées du contexte institutionnel, notamment parce qu'elles

s'inscrivent dans un cadre territorial et dans le « référentiel » du développement durable (Plumecocq, 2010), mais elles n'ont pas le caractère de généralité de la coordination normalisée. Pour l'EC, cette forme de coordination est néanmoins importante car elle permet aux acteurs d'agir et d'innover en prenant bien appui sur des conventions inscrites dans un registre de proximité (Doré, 2018), qui peuvent être rapprochées des rapports conventionnels et non formalisés qui organisent une proximité entre les acteurs, sur des bases autres que géographiques (Bourdin *et al.*, 2019).



Ces deux cas sont les extrémités d'un axe vertical qui traduit un continuum de situations possibles. Il est heuristique de croiser ce premier axe avec un axe horizontal, relatif aux différents acteurs avec lesquels les agents se coordonnent, en distinguant à nouveaux deux situations polaires : les acteurs externes à la FPT (État *via* les directives environnementales, administrés, entreprises locales, élus, etc.) et les acteurs internes (supérieurs hiérarchiques, collègues, CNFPT, agents d'autres collectivités, etc.). Cette dichotomie permet de tenir compte de la diversité des acteurs, des collectifs et des partenariats au sein desquels travaillent les agents, même si, bien sûr, la complexité est de mise. Ainsi, quand les directives environnementales concernent un EPCI (Établissement public de coopération intercommunale, tel que communautés de communes, d'agglomération, métropoles<sup>7</sup>) et que celui-ci mobilise des communes, les interactions sont à la fois externes (entre l'État et l'EPCI) et internes et externes à la FPT (entre l'EPCI et les communes). Le croisement de ces deux axes conduit à un schéma à quatre quadrants, sur lequel nous positionnons les diverses actions (ou situations de travail) en faveur de la transition écologique (cf. ci-dessus). Nous présentons les différentes pratiques de chaque quadrant dans la partie 2.

<sup>7</sup> Un EPCI (ou intercommunalité) n'est pas juridiquement une collectivité territoriale mais nous le considérons comme tel.

## **1.2. Méthodologie et matériau empirique**

Parce qu'elle cherche à comprendre de l'intérieur, de façon compréhensive, les actions des acteurs, l'économie des conventions privilégie une méthodologie empirique qualitative. Le matériau empirique (entretiens et observations) a été recueilli dans le cadre d'une recherche exploratoire, financée par l'université de Picardie Jules Verne dans le cadre du dispositif S2R - Soutien au Rayonnement de la Recherche et réalisée en Normandie et dans les Hauts-de-France entre 2022 et 2024. Au total, nous avons mené des entretiens semi-directifs avec 19 agents de la FPT, dans 9 EPCI (intercommunalités) qui ont l'essentiel des compétences en matière environnementale et dans 7 communes. Les collectivités, situées principalement dans l'Oise et en Seine-Maritime, ont été choisies en raison de leur proximité avec nos lieux de travail, pour faciliter la prise de contact et la collecte des données. Par effet « boule de neige » les premiers contacts nous ont dirigés vers d'autres acteurs. Des contacts ont également été établis lors d'une observation (Observation1, et tableau en annexe pour le détail des entretiens et des collectivités). Ce matériau ne peut pas prétendre à être représentatif des collectivités mais offre un aperçu de leur diversité.

Les agents territoriaux interrogés sont des directeurs ou directrices généraux des services (DGS), des directeur·ices généraux adjoints (DGA), une directrice des transitions (N =11) ; des chargé·es de transition et des responsables des déchets (N = 8). Le choix s'est porté sur ces agents parce qu'ils mettent en œuvre la politique environnementale. Les questions étaient organisées autour de 4 registres : les changements (organisation et conditions de travail, nouveaux métiers, etc.) en lien avec cette politique pour ces agents et pour celles et ceux dont ils supervisent l'activité ; l'opportunité/la contrainte que représente la transition ; les changements dans les interactions avec l'État, les collègues, les partenaires territoriaux ; le rôle de la formation continue. L'analyse s'est faite par lectures approfondies et répétées des transcriptions des entretiens, puis réflexion sur une grille d'analyse, adaptée de celles développée dans un précédent travail portant notamment sur l'activité de réemploi des objets dans l'Oise en Picardie (Rieucan *et al.*, 2024). Parallèlement, nous avons effectué trois observations de conférences-rencontres dont deux organisées par le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) et exploré des textes de lois, des rapports et documents et des articles de presse professionnelle (La gazette des communes), particulièrement riches sur les questions qui nous intéressent. Les extraits d'entretiens et d'observations sont choisis parce qu'ils sont emblématiques des pratiques ou critiques et qu'ils illustrent avec précision un point de vue partagé par plusieurs personnes.

## **2. UNE DIVERSITÉ DE PRATIQUES**

Les quatre quadrants du schéma permettent de caractériser les diverses actions que les agents territoriaux interrogés (DGS, DGA, chargé.es de transition, etc.) mettent en place en faveur de la transition écologique : monter des projets innovants, mettre en place les directives environnementales (quadrant nord-ouest), réorganiser le travail, introduire plus de transversalité, repenser les collectifs en interne (nord-est), échanger les bonnes pratiques entre collègues (sud-est) ou travailler avec les élus (sud-ouest). Nous reprenons ci-dessous chacun de ces quadrants.

## 2.1. Des pratiques normalisées : besoins en ingénierie et partenariats locaux (quadrant nord-ouest)

Le premier élément, sans doute le plus immédiat, que doivent prendre en compte les personnes qui occupent ces métiers supports, provient de la politique environnementale (quadrant nord-ouest de notre schéma). Citons, notamment, la loi de transition énergétique pour la croissance verte (2015) qui instaure les PCAET (Plan climat air énergie territorial), la loi Agec (loi anti-gaspillage pour une économie circulaire) de 2020, la loi climat et résilience de 2021 qui renforce certains des attributs de la loi Agec en matière d'économie circulaire, les lois EGAlim (États généraux de l'alimentation) de 2018 et 2021.

Les dispositifs institutionnels (normes environnementales, appels à projets pour des financements *via* le fonds vert<sup>8</sup>, etc.) incitent les collectivités. Que les élus et les agents soient ou non convaincus de l'utilité de la politique menée, tous et toutes y sont confrontés, même si des différences existent selon le caractère obligatoire ou non des mesures, la taille et les compétences des collectivités. Selon cette directrice des transitions, devoir « appliquer » la loi peut faciliter son travail et au-delà, peut bouleverser un grand nombre de métiers de la FPT existant :

*« Dans mon contexte, les textes, c'est un allié. (...) Donc, quand un texte dit, il est de la compétence de la collectivité de mettre en place ci ou ça, c'est un atout parce qu'on vient vers le DGS et on dit, il faut mettre ça en place, c'est obligatoire (...) Ce sont des impacts multiples à de multiples niveaux et je pense qu'il n'y a pas beaucoup de métiers aujourd'hui dans les collectivités qui vont être épargnées par ce sujet [la transition]. Je ne vois pas vraiment franchement qui peut échapper à, pas forcément un changement de son métier, mais à la prise en compte de ces questions. » (NOR\_6).<sup>9</sup>*

L'instrumentation de l'action politique – notamment en matière environnementale – via des dispositifs de gestion, dont les appels à projets, n'est pas récente (Chiapello, 2015 ; Rieu, 2021). Elle a transformé certains métiers ou suscité la création de nouveaux métiers, dont ceux des chargé-es de projet (Bezes *et al.*, 2011 ; Halpern *et al.*, 2014). En matière environnementale, deviennent ainsi de plus en plus nécessaires des compétences d'ingénierie de projets, de pilotage, pour obtenir des financements, faire les bilans, obtenir un label valorisant les actions entreprises (voir tableau 1). Ce travail d'ingénierie et de normalisation repose sur les chargé-es de transition qui « poussent à tout bout de champ » (PIC\_4) et sont recrutés sur des postes de contractuels ou de fonctionnaires. Des expert-es peuvent aussi être recrutés en externe. « Les transitions demandent de plus en plus d'ingénierie, dans tous les domaines, quand on va travailler sur un bâtiment, il y a une dimension études à prendre en compte (...) On a beaucoup plus de réflexions qu'avant ; malheureusement le recrutement est souvent compliqué, donc on fait appel à des bureaux d'études » (NOR\_11).

---

<sup>8</sup> Le Fonds vert, lancé en janvier 2023, accompagne « les projets de transition écologique portés par les élus locaux au plus près des terrains », avec un financement basé sur des appels à projets (source : ministère de la Transition écologique et de la cohésion des territoires *Fonds d'accélération de la transition écologique dans les territoires, appui à l'ingénierie*). [https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/documents/Bilan\\_Fonds\\_vert\\_2023\\_comprese.pdf](https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/documents/Bilan_Fonds_vert_2023_comprese.pdf).

<sup>9</sup> Les 3 premières lettres du code renvoient au territoire (NOR = Normandie ; PIC = Picardie) et le numéro correspond à l'ordre chronologique dans lequel les entretiens ont été réalisés. Un tableau présente en annexe la fonction de chaque personne interrogée, la date de l'entretien et sa durée.

<b>Tableau 1. Des dispositifs incitatifs</b>	
C'est vraiment les appels à projets qui viennent nous chercher	NOR_9
Quand c'est devenu obligatoire [le PCAET], toutes les collectivités ont dû s'emparer de la question transition écologique, climat, énergie	NOR_8
L'État est assez constant dans sa manière de faire des dispositifs incitatifs (...) [on fait] de l'ingénierie d'appels à projets, pour obtenir des bouts de crédits sur des trucs que de toute façon, le législateur m'oblige à faire.	PIC_4
Sauf que là il y a la TGAP, taxe générale pour les activités polluantes, qui ne cesse d'augmenter année après année, et si on ne fait rien les coûts vont forcément aussi se répercuter sur le contribuable. Donc on ne peut pas laisser la situation telle quelle.	NOR_12

Si le cadre réglementaire rebat les cartes de ce qui est attendu de la part des agents qui occupent des métiers supports, leur travail s'inscrit aussi dans un territoire avec lequel ils cherchent à faire cohérence (Plumecocq, 2012). Cela se traduit, par la conclusion de partenariats avec des acteurs de ce territoire, par exemple une convention signée entre une municipalité et un producteur local (Mazin et da Cunha, 2024), avec une recyclerie ou un atelier de réparation des vélos pour mieux répondre aux objectifs du réemploi : « *Évidemment, on travaille sur des projets avec le milieu associatif sur tout ce qui est économie des circuits courts, économie circulaire, production locale, etc. Donc, ça monte véritablement en puissance* » (PIC\_3). Et cette autre justification de l'intérêt du partenariat, ici sur le tri des déchets : « *Donc c'est une synergie entre X [l'association qui ouvre une recyclerie], nous en tant que collectivité, par le biais des déchetteries (...) et il y a aussi le syndicat Y [syndicat mixte], parce qu'il finance les containers et voilà, donc il apporte son aide au projet d'économie circulaire. (...) parce que plus on est nombreux, plus on voit large.* » (NOR\_12)

Multiplier les partenariats sur le territoire est essentiel pour agir et amplifier les actions en faveur de la transition (Observation\_3). Parfois, les actions s'affranchissent des frontières administratives : ainsi, un partenariat est signé entre une recyclerie de l'Oise, qui ouvre un deuxième pôle dans une commune du département limitrophe de Seine-Maritime. Nous verrons que les actions qui relèvent des partenariats sont moins critiquées que celles qui résultent de la norme institutionnelle.

## **2.2. Réorganiser le travail, créer des postes transversaux et (se) former (quadrant nord-est)**

D'autres actions sont initiées en interne. Nous les illustrons à partir de trois exemples : l'intégration vers plus de transversalité dans les fonctions des agents, la réorganisation du travail dans les services techniques, et le recours à la formation continue.

Dans la mesure où les questions de transition écologique concernent l'ensemble des services, l'organisation formelle de ces derniers, traditionnellement pensée en silo, peut se muer vers plus de transversalité (Plumecocq, 2010), l'environnement étant même un exemple précurseur des tentatives de transversalisation de l'action publique (Halpern *et al.*, 2014 ; Rieu, 2021). Certaines des compétences demandées aux agents évoluent dans ce sens : « *Travailler plus en collaboration. Ça veut dire des compétences à développer sur les savoir-être, sur le travail collaboratif, sur le travail d'intelligence collective* » (NOR\_10).

Dans cette perspective, de nouveaux métiers sont créés : dans une métropole, une conseillère en organisation est recrutée, ailleurs, on crée un poste de chargé·e de participation citoyenne, d'ambassadeur·ice du tri auprès des populations ou des collègues ou encore de technicien·ne spécialiste des mares. Par ailleurs, les métiers « historiques » de la FPT, dans les services techniques, les espaces verts, la restauration collective sont amenés à changer. Ici, les directions générales des services ou les directions techniques ont en charge la traduction des normes environnementales dans l'espace de travail<sup>10</sup> et doivent profondément repenser son organisation, avec des effets sur les conditions de travail.

Ainsi, les travaux menés sur les cantines scolaires montrent que, dans ce secteur dominé par les emplois peu qualifiés et peu valorisés et par un personnel vieillissant<sup>11</sup>, l'intensification du travail et de sa pénibilité (lorsqu'il faut renoncer aux contenants à usage unique et renouer avec le lavage de la vaisselle), la superposition des normes (d'hygiène, environnementales, etc.) ou encore le manque de formation des personnels peuvent être des freins à l'adoption d'une restauration durable (Caune *et al.*, 2021). C'est aussi ce qui ressort de la lecture de la presse professionnelle et de nos entretiens avec les agents exerçant sur des métiers supports. Parallèlement, la réorganisation du travail peut aussi avoir des effets positifs. Ainsi, le recours à une table de tri permet aux agents de porter des charges moins lourdes : « *Pour l'ergonomie des agents qui débarrassaient les plateaux, ça fait l'équivalent d'une tonne de plateaux, d'assiettes, etc., à porter. On a fait une étude précise avec un ergonomiste.* » (NOR\_7)

La question de l'intensification du travail du fait de la transition écologique, dans un contexte de vieillissement des agents (DGAFP, 2021), se retrouve également dans les espaces verts, où notre étude rejoint plusieurs des résultats d'autres enquêtes menées dans ces lieux (Lefebvre *et al.*, 2021 ; Koerner et El Moualy, 2023). Pour protéger la biodiversité, moins de tontes sont réalisées et le désherbage se fait sans produits chimiques. En conséquence, l'organisation du travail et les équipements changent, mais également les ressources humaines : se passer de produits chimiques, végétaliser des espaces, aménager, suppose d'étoffer en interne les équipes, ou avoir recours à l'externalisation. Dans d'autres cas, au contraire, cela peut conduire à la ré-internalisation d'une fonction (le cas de la tonte, voir tableau 2) auparavant externalisée.

---

<sup>10</sup> Les lois EGAlim instaurent, au 01/01/2022, l'obligation pour la restauration collective avec mission de service public, de servir des repas contenant 50 % de produits de qualité et durables, dont au moins 20 % de produits biologiques ; la restauration collective doit aussi trier les bio-déchets depuis une dizaine d'années et la loi Agec instaure, au 01/01/2024, une nouvelle filière à responsabilité élargie du producteur, sur les emballages de la restauration. L'utilisation des pesticides chimiques dans les espaces verts (jardins, voiries, promenades, etc.) est interdite depuis le 01/01/2017 et depuis le 1er juillet 2022, dans les cimetières et terrains de sport.

<sup>11</sup> Voir le rapport du CNFPT publié en 2019. *Restauration collective*, étude sectorielle n° 6.

**Tableau 2. Des changements de taille dans les espaces verts**

Les deux tiers [des espaces verts] ne sont plus tondus, ils sont fauchés. Ce qui fait que, alors on avait externalisé ces sujets, mais là très clairement, il n'est pas impossible que demain on soit en capacité de le réinternaliser parce qu'on n'aura plus besoin de matériel spécifique.	NOR_7
Pour le dire plus simplement, on a décidé d'arrêter le Roundup et les produits phytosanitaires et on n'a pas trouvé d'alternative, ce qui a du coup énormément mécanisé l'intervention sur les espaces verts, générant plus que par le passé, sans doute, des problématiques de pénibilité au travail, de difficultés sur le vieillissement des équipes, de difficultés y compris sur les perspectives qui pouvaient être offertes. (...) Par exemple, sur le cimetière, on avait un agent, on en a trois.	NOR_13

Enfin, les centres de formation de la FPT, et en premier lieu le CNFPT et l'INET (Institut national des études territoriales) jouent un rôle essentiel pour fournir à celles et ceux qui occupent les métiers supports des clefs et des outils pour agir et inciter les agents de leurs services à se former. Plusieurs de nos interlocuteurs racontent comment la formation leur a été très utile, pour prendre conscience des enjeux de la transition ou pour acquérir des compétences et valoriser leur travail (tableau 3). Les DGS sont aussi à la manœuvre pour inciter les agents, notamment ceux et celles de catégorie C sous leur responsabilité, à se former, *via* des formations internes à la collectivité (par exemple la fresque du climat) dispensées par les chargé-es de transition, ou *via* des formations dispensées par le CNFPT ou d'autres organismes (Durat, 2021). L'entretien annuel peut aussi être l'occasion pour les DGS de mobiliser des agents autour des enjeux environnementaux.

**Tableau 3. Les multiples rôles de la formation continue**

Extraits	Code
Il faut que tous les élus soient en charge de cette question [la formation à la transition] et qu'elle soit portée par tous les DGS, non pas par un seul élu au sein d'une collectivité, ou par le seul DGS, mais par tous.	Observation 1
Donc, les métiers historiques, il y a toujours eu des formations où on voulait apprendre à être élagueur dans un espace vert (...), mais pour le côté verdissement, avec toutes ces formations métiers, transition éco, je pense que ces formations sont arrivées parce que ces métiers sont arrivés, et le CNFPT a suivi.	PIC_5
[La formation reçue] n'a pas radicalement changé mes idées, ça a par contre radicalement changé la manière dont finalement j'oriente et je pilote l'activité des services dont j'ai la responsabilité. C'est-à-dire que j'ai peut-être une conscience plus aigüe des enjeux, mais j'ai aussi et surtout une conscience plus aiguë de mon pouvoir d'agir, c'est-à-dire de l'impact que je peux avoir dans l'exercice de mes fonctions au regard de ces enjeux de transition dans tous les secteurs d'activité finalement.	PIC_4
Moi on m'a demandé de signer un contrat de 3 ans point (...) Moi je vais donner le max, je suis les formations pour justement me perfectionner dans le métier, et j'espère que tout ça, petit à petit, ça va donner vraiment de la visibilité par rapport à mon poste aussi.	NOR_12

### 2.3. Des interactions au quotidien (quadrant sud-est)

Œuvrer pour la transition relève aussi d'actions et de pratiques inscrites dans les interactions personnalisées, avec des collègues ou au sein des réseaux professionnels. Il est ainsi question de collaboration et d'échanges fréquents, sur les questions écologiques, avec les DGS des collectivités voisines. Par ailleurs, les DGS, dans leur travail quotidien, cherchent à convaincre, « embarquer » leurs équipes dans le changement, et disent devoir être « pédagogues ». Parfois, les initiatives venant du « bas », c'est-à-dire des agents, sont encouragées : *« Ils sont forcés de proposition. On essaye de créer ça. Évidemment, la culture managériale plutôt dominante ne se transforme pas comme ça, parce qu'il faut de la maturité, il faut se mettre au travail. Oui, c'est d'essayer d'impliquer, d'être dans une approche qui n'est plus seulement descendante »* (NOR\_7)

Comme on l'a vu, la transition redessine le travail et les emplois, à travers les normes et règlements, les partenariats, les choix de management. Mais au-delà de toute logique professionnelle ou technique, le quotidien des agents doit aussi composer avec de nouveaux gestes. Comme ils le feraient dans un univers domestique, il s'agit alors de mettre en action un certain bon sens : économiser l'eau, éteindre la lumière des bureaux, réduire le nombre de documents à imprimer, baisser le chauffage, etc. Ces écogestes peuvent être à l'initiative des agents qui occupent des métiers supports ou des agents de catégorie C, et ne sont pas complètement hors du champ professionnel. D'une part, parce que les expériences domestiques peuvent être importées dans le milieu de travail (préconiser des produits tels que ceux utilisés à domicile) et d'autre part, parce que si ces gestes du quotidien sont non techniques, ils influencent néanmoins les conditions de travail et le dialogue social. Ainsi :

*« [Les représentants du personnel] sont sensibles à toutes les questions sociales, évidemment, mais effectivement il y a une prédisposition à suivre les questions environnementales aussi. Et là, donc, il va y avoir la démarche engagée sur la charte de la qualité de vie au travail. (...) On va avoir, dans le groupe de travail, certainement des agents qui vont dire : ''Bah pour moi, la qualité de vie au travail c'est pas avoir froid dans mon bureau, c'est d'avoir assez de lumière pour travailler''. Ces questions-là vont donc être débattues sous l'angle de l'environnement et puis, voilà, où est-ce qu'on met le curseur ? »* (NOR\_9)

### 2.4. Le rôle clef des élus (quadrant sud-ouest)

On a évoqué les partenariats avec les acteurs économiques et associatifs du territoire. Œuvrer pour la transition repose aussi grandement sur la dynamique impulsée par les élus (Cayré, Pierron, 2016 ; Bourdin *et al.*, 2019). Le profil des élus et leur degré de volontarisme influencent, en effet, le contenu des politiques écologiques mises en œuvre dans les collectivités et contribuent à expliquer les différences entre elles (Rieu, 2021).

Notre enquête ne permet pas de creuser cette dimension mais les personnes interrogées, qui sont sous la responsabilité et l'autorité des élus, ont évoqué les dynamiques relevant d'interactions personnalisées. Certaines disent avoir contribué à « ouvrir les yeux aux élus », en leur montrant des actions concrètes. De même, les événements récents auraient contribué à remodeler la pensée des élus, et leur volonté d'agir, et notamment la crise sanitaire : *« [Elle] a créé vraiment cette accélération et a donné une réalité concrète à des besoins, enfin, en tout cas les élus ont pris conscience de... (...) comment s'organise-t-on à l'échelle d'un territoire pour... voilà, pour survivre et pour passer la crise ? »* (PIC\_2). La guerre en Ukraine a conduit aussi, pour certains, à une autre forme de prise de conscience de l'importance de la question écologique : *« Parce que, ça a entraîné la crise du gaz, du chauffage et, là, évidemment, quand*

vous rajoutez un million sur un budget pour essayer de tenir le chauffage des espaces, ça ouvre les yeux » (NOR\_9).

### 3. PRATIQUES SOUS TENSIONS ET (DE)VALORISATION DU TRAVAIL

L'objectif de la partie précédente était de mettre en évidence et caractériser la diversité des façons de travailler pour la transition écologique. Nous allons voir dans cette partie les tensions et critiques inhérentes à ces pratiques, puis la façon dont le travail est (dé)valorisé. Certaines portent directement sur le travail qui se trouve ainsi (dé)valorisé (3.2). D'autres concernent les dispositifs, ce qui indirectement, a un impact sur le travail, l'empêche ou le facilite (3.1).

#### 3. 1. Dispositifs institutionnels critiqués et partenariats valorisés

La mise en œuvre de la transition écologique par les collectivités se fait dans un contexte de restriction de la dépense publique, d'inflation et de hausse des prix de l'énergie. Les moyens financiers peuvent brutalement diminuer : ainsi, le projet de loi de finances pour 2025 prévoit une réduction des effectifs de la FPT et une diminution des fonds alloués au fonds vert.

L'adaptation à cette contrainte financière passe par celle du travail des agents : il s'agit d'avoir des techniciens qui maîtrisent les enjeux de l'isolation du bâti, des agents qui coupent le chauffage pendant les congés scolaires ou d'autres qui suivent avec attention la consommation d'eau, de gaz, etc. Le manque de moyens financiers est aussi un frein aux nouveaux projets car développer le photovoltaïque, végétaliser les bâtiments et les espaces publics, repenser la mobilité, etc. coûte aux collectivités (tableau 4).

Tableau 4. Des contraintes financières	
Extraits	Code
[Les élus disent]'' Oh, ça va coûter combien encore '' C'est normal, et c'est légitime de leur part, ils sont garants des deniers publics, il faut faire attention. Et ils ont des compétences à gérer avec un budget serré, ils veulent limiter la fiscalité pour les gens, on ne veut pas que les gens paient encore plus, et il faut qu'en plus on gère ces compétences.	PIC_5
Quand on parle de transition écologique, tout ce qu'on peut faire de plus ou de mieux dans ce domaine est forcément plus cher. Une école qui se veut vertueuse sur ces questions coûte au moins une fois et demie plus cher, si ce n'est pas deux, qu'une école qui aurait été bâtie classiquement.	PIC_3
Mais arrêtez de me demander de déposer des dossiers, donnez-moi directement de l'argent et dans six ans, vous viendrez contrôler si effectivement j'ai respecté le décret tertiaire ou pas, si je suis assez avancé et le bon usage de l'argent public qui m'aura été confié.	PIC_4

Au-delà de l'incertitude et du manque de moyens financiers, la logique de l'appel à projets (dispositif institutionnel) qui sous-tend l'obtention de financements pour la transition est, comme pour d'autres politiques publiques, (Halpern *et al.*, 2014), fortement critiquée « *Ce mécanisme de l'appel à projets ou de l'appel à manifestation d'intérêt qui est devenu un truc maladif. C'est chronophage* » (PIC\_4). Devoir faire du reporting, avoir la capacité d'obtenir un label, réussir son plan climat, est source de tensions, d'autant que ce travail d'ingénierie nécessite de recruter de nouvelles personnes, comme le relatent la presse professionnelle<sup>12</sup> et

<sup>12</sup> Voir « L'urgence climatique exige de nouvelles compétences », *La gazette des communes* 2706 : p. 24-26.

les études<sup>13</sup>. Le manque de moyens financiers et la difficulté à recruter ces profils sont particulièrement prégnants dans les collectivités de petite taille.

Les dispositifs partenariaux sont parfois des réponses aux contraintes évoquées ci-dessus et sont bien plus valorisés. La coordination est normalisée mais les agents sont impliqués dans la construction des dispositifs et leur travail est plus en cohérence avec les évaluations que ces derniers sous-tendent, que dans le cas des dispositifs institutionnels. Plusieurs exemples peuvent être donnés : une agence dédiée au conseil en ingénierie est créée pour aider les collectivités d'un département normand dans leurs demandes de financement<sup>14</sup>, un poste de chargé-e de projets est mutualisé entre plusieurs communes, un plan climat air énergie territorial (PCAET) est mutualisé entre plusieurs EPCI. Enfin, certains DGS/DGA (NOR\_7 et NOR\_10), conscients de l'atout que représente l'obtention d'un label environnemental, cherchent à en faire « une marque employeur » pour leur territoire.

D'autres tensions viennent de la complexité des arbitrages : certains conduisent à prendre des décisions de court terme alors que la transition écologique s'inscrit dans le long terme (Durand *et al.*, 2018), d'autres reflètent un conflit de valeurs entre mission de service public et écologie. Un exemple revient souvent dans nos entretiens : faut-il fermer les piscines ou renoncer à les restaurer au titre des économies d'énergie, ou bien les maintenir à tout prix pour le service public ? De même des objectifs écologiques peuvent être antagonistes, par exemple, lorsque la gestion des bio-déchets menace une usine de méthanisation à proximité.

Des conflits entre les diverses normes peuvent également être sources de tensions et de blocage dans le travail des agents. Sont évoquées tour à tour l'impossibilité, de récupérer les eaux de pluie pour les toilettes des écoles (pour des raisons sanitaires), les difficultés à acheter des véhicules d'occasion ou à privilégier les achats de proximité pour la restauration scolaire dans le cadre de la commande publique et de la mise en concurrence. Dans d'autres cas, les conflits sont attribués au fait que les actions et décisions relèvent d'un autre échelon administratif, comme pour l'aménagement du territoire ou le « zéro artificialisation nette ».

Enfin, les personnes rencontrées soulignent que les changements en faveur de la transition ne sont pas toujours bien acceptés par les agents. Cela peut tenir à une difficile mise en pratique des normes, peu cohérentes avec le travail concret, ou être attribué au manque de motivation des agents. De ce point de vue, les facteurs explicatifs sont souvent rabattus sur des variables démographiques comme l'âge, ou sur des variables de contexte comme la moindre pression sur les prix de l'énergie.

### **3.2. (Dé)valorisation du travail et mise en récit de la transition**

Les freins au changement peuvent aussi tenir à la faible valorisation du travail des agents territoriaux, et en particulier du manque de valorisation salariale. Les niveaux de rémunération, qui restent bas en comparaison des pratiques dans le privé, ne peuvent donc être un levier d'action pour l'engagement des collectivités dans la transition. Plusieurs DGS relatent l'impossibilité de mieux payer les agents, comme celui (NOR\_1) d'une collectivité qui a vu partir des techniciens de l'assainissement qui ont trouvé un emploi mieux rémunéré ailleurs. La presse professionnelle se fait également l'écho de cette difficulté à revaloriser le traitement des agents (notamment de ceux de catégorie C) dont les conditions de travail changent, voire se dégradent, avec la réorganisation des services. Parfois, ces changements

---

<sup>13</sup> Le Think Tank I4CE estime que les collectivités ont besoin d'au moins 25 000 agents pour piloter des actions climat à horizon 2025 pour atteindre les objectifs de la Stratégie Nationale Bas-Carbone (Colin *et al.*, 2022).

<sup>14</sup> Voir « Développement local, l'agence qui simplifie la vie des maires », *La gazette des communes* 2639, p. 44.

sont l'occasion d'une reconversion en interne, mais elle est alors imaginée, bricolée, comme le fait un DGS (PIC\_4) pour un agent fatigué des services techniques, désormais chargé d'une recyclerie interne des objets de bureau.

La dévalorisation du travail des agents territoriaux peut aussi venir des administrés. Au sein d'interactions personnalisées, des critiques particulièrement acerbes sont formulées à propos des espaces verts, émanant surtout des plus âgés, qui ont connu une époque où « *tout était nettoyé au Roundup* » (NOR\_13). Ne pas élaguer les haies (pendant les périodes de nidification), moins tondre les pelouses, ne pas utiliser de produits phytosanitaires pour désherber les cimetières, sont autant de sources de critiques de la part des administrés comme l'ont montré Lefebvre *et al.*, (2021) et Koerner et El Moualy (2023) et comme nous l'ont relaté nos interlocuteurs, en rapportant également que les agents vivaient difficilement une telle confrontation. « *Les agents avaient collecté de la tonte de pelouse et l'avaient mise au pied des candélabres pour éviter justement de passer avec un rotofil [coupe bordure électrique] (...). On avait eu des commentaires sur les réseaux sociaux : 'les lampadaires vont bien pousser, on a fait le paillage'. Les collègues l'avaient mal pris en disant : 'on nous prend pour des idiots'* » (NOR\_13).

Dans d'autres cas, au contraire, c'est au nom de l'écologie que les administrés jugent le travail des agents : « *On ne peut plus couper un arbre à B. [nom de la ville] sans dire qu'on va en replanter deux. (...) Puis après on nous demande quelle essence parce que ce n'est pas n'importe quelle essence. Est-ce que vous avez bien prévu une essence adaptée au réchauffement climatique, à la sécheresse ?* » (NOR\_5).

Pour les agents, changer de pratique bouleverse les représentations de ce qu'est un travail bien fait. Toujours dans les espaces verts, les agents interrogés nous font part des retours de celles et ceux qu'ils encadrent : certains supportent mal de voir un terrain de football moins verdoyant, qu'ils perçoivent comme l'expression de leur manque de professionnalisme, ce qui en retour les incite à continuer à épandre de l'engrais.

La question de la valorisation du travail des agents territoriaux renvoie plus largement aux débats sur ce qui motive les individus à travailler dans le service public (Perry *et al.*, 2010) et sur ce qu'est un travail soutenable, qui ne porte pas atteinte à l'environnement ou qui participe à sa protection (Coutrot, 2021). Plusieurs des personnes rencontrées, racontent avoir fait le choix de la fonction publique territoriale pour s'engager dans un métier en lien avec l'environnement, ce qui n'est pas sans rappeler le discours des « bifurqueurs » dans l'économie sociale et solidaire (Rieucan *et al.*, 2024).

*« Donc clairement, moi, c'est par conviction, mes collègues, mes collègues aussi. Quand on fait un métier comme ça, on est obligé, en fait on est obligé, sinon on fait pas ce métier-là, si on n'y croit pas on fait pas ce métier, c'est pas possible. Je veux dire, on n'est pas très bien payé, enfin, voilà, on n'est pas très bien considéré forcément, les fonctionnaires des collectivités territoriales, les gens savent pas ce qu'on fait ». (NOR\_8)*

Derrière l'engagement mis en avant, c'est le sens du travail (Coutrot, Pérez, 2022), qui est interrogé. Dans la perspective de la transition, il renvoie à différentes réalités. Il peut être l'expression nouvelle du sens du service public. Mais il peut aussi faire référence à une plus grande noblesse du geste. C'est le cas, par exemple, lorsque les agents font moins de tontes et se concentrent sur la plantation d'espèces végétales plus résistantes à la sécheresse ou pérennes plutôt qu'annuelles ou encore réalisent des tailles plus techniques. Dans d'autres cas, ce sens fait référence au territoire, comme lorsque sont privilégiés les circuits courts

d'approvisionnement de la restauration collective ou, dans le cas de l'économie circulaire, lorsque des achats d'occasions sont réalisés. Il peut s'agir, enfin, de renouer avec un certain bon sens : « *Il y avait des carottes râpées orange fluo dans une barquette plastique (...) elles m'ont dit : 'Mais on a honte de faire ça !' (...) Donc quand on a remis du produit frais, bio, local, là, du coup il y a la fierté qui est revenue aussi de donner à manger des trucs bons pour les enfants, voyez* » (NOR\_8)

Dans tous les cas, les personnes rencontrées insistent sur l'importance de la « mise en récit », sur la nécessité de ne pas « raconter la même histoire » dans la valorisation du travail qui est fait pour moins consommer d'énergie, ou économiser des ressources naturelles, etc. Le geste ne se réduit plus alors à sa seule dimension technique ou professionnelle comme l'explique par exemple un DGS à propos du travail des agentes d'entretien : « *Je ne suis plus là pour prendre un bidon de produits ménagers que je vais verser dans mon seau et passer la serpillère. Je fabrique le produit ménager le plus écolo possible et en fait, je ne raconte plus la même histoire. (...) c'est ce que j'appelle la mise en récit, c'est-à-dire comment est-ce qu'on donne du sens à tout ça.* » (PIC\_4). Comme dans les activités de soin aux personnes (Devetter *et al.*, 2015) celles relatives à la préservation et au soin des ressources naturelles ne sont guère valorisées autrement que sur le mode symbolique de l'engagement dans un métier qui « a du sens ».

## CONCLUSION

Si les collectivités territoriales jouent un rôle essentiel dans la mise en œuvre de la transition écologique, peu de travaux sont disponibles pour appréhender l'implication des agents territoriaux dans cette transition. L'analyse du travail des agents sur des métiers supports livre des enseignements originaux sur les façons dont la transition écologique est mise en œuvre. Nous avons ainsi souligné la diversité des manières de mettre en œuvre la transition écologique puis évoqué les tensions qui traversent ces activités.

Ces premiers éléments d'analyse posent, en retour, des questions qui ouvrent de nouvelles pistes de recherche. Quatre d'entre-elles au moins peuvent être signalées. En premier lieu, l'analyse a été menée ici à travers le discours de celles et ceux qui occupent des métiers supports. Elle pourrait être utilement complétée ou nuancée par des entretiens réalisés auprès des agents de catégorie C. En second lieu, il conviendrait de replacer les pratiques au sein des différents territoires. On pourrait en particulier voir dans quelles mesures le « récit » mobilisé autour de la transition écologique fait écho à celui construit pour valoriser ces pratiques. En troisième lieu, au-delà de la création de nouveaux métiers, de changements dans le travail et les conditions de travail, la transition écologique aura probablement un impact sur les relations professionnelles et le dialogue social dont les évolutions restent à saisir (Goods, 2017). Il en est de même de la formation qui devrait être mieux identifiée pour tenir compte des besoins de l'ensemble des acteurs. Enfin, et surtout, la mise en œuvre de la transition écologique dépendra des moyens financiers et humains dont disposeront les collectivités. Les contraintes exercées sous cet angle modifieront les choix des collectivités, dont il restera à saisir le sens et les conséquences.

**ANNEXE**

<b>Entretiens et observations</b>			
<b>Fonctions et collectivités</b>	<b>Date</b>	<b>Durée</b>	<b>Code</b>
<b>Picardie</b>			
Chargée de mission Communauté d'agglomération n°1	30/03/22 (visio)	1h21	PIC_1*
Directeur Communauté d'agglomération n°1	30/03/22 (visio)	1h21	PIC_2
DGS, Communauté de communes n°1	30/03/23	1h10	PIC_3
DGS, Communauté de communes n°2	07/04/23	1h30	PIC_4
Chargée de mission transition écologique Communauté de communes n°3	01/02/24	0h56	PIC_5
<b>Normandie</b>			
DGS Communauté de communes n°4	08/03/23	1h58	NOR_1
Responsable de la prévention déchets, Communauté de communes n°5	24/03/23 (visio)	0h55	NOR_2
Responsable déchets, Communauté de communes n°5	24/03/23 (visio)	0h55	NOR_3
Cheffe de projet transition écologique Communauté de communes n°6	23/05/23 (visio)	0h56	NOR_8
DGS Communauté de communes n°7	16/04/24	0h50	NOR_11
Ambassadeur.ice du tri Communauté de communes n°7	07/05/24	1h	NOR_12
DGS Commune n°1	30/03/23	1h	NOR_4
DGS Commune n°2	02/05/23	1h04	NOR_5
DGS Commune n°3	05/05/23	1h19	NOR_7
DGS Commune n°4	30/05/23	1h08	NOR_9
DGS Commune n°5	6/06/24	1h21	NOR_13
DT ville Métropole n°1	04/05/23	1h40	NOR_6
DGA urbanisme / transition Métropole n°1	01/06/23	1h	NOR_10
<b>Complément</b>			
Chargé de mission plan climat, commune (17)	14/03/23	0h29	AUTRE_1
<b>Observations</b>			
Bordeaux, Colloque CNFPT : accélérer la transition écologique. Quel chemin pour les collectivités locales ?	14/03/23	1 journée	Observation_1
Rouen, Conférence CNFPT : Faire territoire à l'heure des transition	25/05/23	1/2 journée	Observation_2
Paris, Conférence : Union pour le réemploi solidaire, Assemblée nationale	29/02/2024	1/2 journée	Observation_3
Les 3 premières lettres renvoient au territoire (NOR = Normandie ; PIC = Picardie) et le numéro à l'ordre chronologique des entretiens ou observations.			

## BIBLIOGRAPHIE

- ADEME, 2021, *Transition(s) 2050. Choisir maintenant. Agir pour le climat*. Rapport, Paris,
- BACHELOT, M. 2023 « Comment définir et analyser les “emplois verts” ? Une revue de la littérature ». *Socio-économie du travail*, n° 13 (1), p. 15-50.
- BEZES, Ph., DEMAZIÈRE, D., LE BIANIC, T., PARADEISE, C., NORMAND, R., BENAMOUZIG, D., PIERRU, F., EVETTS, J. (2011). “New public management and professionals in the public sector?” *Sociologie du travail* 53 (3).
- BOHNENBERGER K., 2022. “Is it a green or brown job? A taxonomy of Sustainable Employment”. *Ecological Economics*.
- BOURDIN, S., NADOU, F., RAULIN, F. (2019) « Les collectivités locales comme acteurs intermédiaires de la territorialisation de la transition énergétique : l'exemple de la méthanisation », *Géographie, Économie, Société*, n° 21, p. 273-293
- CAYRE, P., PIERRON, R., 2016. « Introduction : Sous l'apparence d'une conversion « écologique » générale, des évolutions d'ampleur et d'intensité contrastées ». *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, (135), p. 7-27.
- CAUNE H., BRAND C., DANSAC C., FRASQUE F., GONTIER P., GOUGOU F., PERSICO S., ROQUES D., RUEL S., VACHEE C., VIOLLET L., WALTER, F., 2021. *Le « bio et local » dans la restauration scolaire : déterminants, discours et mise en œuvre*, 108 pages, Recherche Ademe TEES 2021.
- CHIAPELLO E., 2015. “Financialisation of valuation”. *Human Studies* vol 38 (1), p. 13-35
- COLIN A., ERBA A., NICOL M., ABBAMONTE C., 2022. *Collectivités : les besoins d'investissement et d'ingénierie pour la neutralité carbone* Institute for climate economics-I4CE (2023).
- COUTROT, T., 2021. « Le conflit éthique environnemental au travail. Une première analyse empirique à partir de l'enquête Conditions de travail 2019 ». *Travail et Emploi*, 166-167, p. 183-206.
- COUTROT, T., PEREZ, C., 2022. *Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire*. La République des idées, Seuil.
- DESROSIERES A., 1993. *La politique des grands nombres. Histoire de la raison statistique*. La découverte
- DEVETTER, F.X, JANY-CATRICE, F., RIBAUT, T. (2015) *Les services à la personne*, La Découverte, Repères.
- DGAFP, 2021. *Rapport annuel sur l'état de la fonction publique. Politiques et pratiques de ressources humaines, faits et chiffres*. Ministère de la Transformation et de la fonction publique.
- DIAZ BONE, R., LARQUIER (DE), G., 2022. “Conventions: Meanings and Applications of a Core Concept in Economics and Sociology of Conventions” in Diaz-Bone and Larquier (ed). *Handbook of Economics and Sociology of Conventions*, Springer International Publishing; p. 1-28.
- DORE, G., 2018. « La proximité au prisme du débat entre « conventionnalistes » et « régulationnistes » Un institutionnalisme sans institutions ? ». *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* 5, p. 967-991

- DROUILLEAU-GAY, F., LEGARDEZ, A., (dir), 2020. *Travail, formation et éducation au temps des transitions écologique*, Toulouse, Céreq, Octarès.
- DURAND, L., OIRY, A., PALLE, A. 2018 « La mise en politique de la transition énergétique : la durabilité à l'épreuve des conflits de temporalités », *Temporalités, revue de sciences sociales et humaines* : 28. <https://doi.org/10.4000/temporalites.5091>
- DURAT, L., 2021. « La transformation inachevée de la formation dans la fonction publique territoriale ». *Formation emploi*, n° 155(3), p. 155-179.
- EMELIANOFF, C., 2014 “Local Energy Transition and Multilevel Climate Governance: The Contrasted Experiences of Two Pioneer Cities”, *Urban Studies*, vol. 51 (7).
- EYMARD-DUVERNAY, F., 2016. « Les pouvoirs de valorisation : l'accroissement de la capacité éthique, sociale et politique des acteurs », *Dictionnaire des conventions : autour des travaux d'Olivier Favereau*, Batifoulier, Ph., Bessis, F., Ghirardello, A., Larquier (de), G., et Remillon, D., (Eds). Presses universitaires du Septentrion, p. 291-295.
- GUERGOAT-LARIVIERE, M., BACHELOT, M., 2023. « Quelle est la qualité des emplois verts en France ? », *AOCmedia*, octobre.
- GOODS, C., 2017. “Climate change and employment relations”. *Journal of Industrial Relations*, 59(5), p. 670-679.
- HALPERN, C. LASCOURMES, P., LE GALES, P., 2014. *L'instrumentation de l'action publique*. Presses de Sciences-po.
- HAVET, N., BAYART, C., PENOT, A., 2021. « La pénibilité au travail dans les professions de l'économie verte : les enseignements des enquêtes Sumer 2010-2017 », *Travail et Emploi*, n° 166-167, p. 19-45.
- HESS, D. J., MAI, Q.D, SKAGGS, R. SUDIBJO, M. 2018, “Local matters: Political opportunities, spatial scale, and support for green jobs policies », *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 26, p. 158–170.
- KOERNER, E., EL MOUALY, S., 2023. « Ce que la ville durable fait aux jardinièr·es. Le travail écologique entre gestion, extinction et redécouverte du métier ». *Les Mondes du travail*, (29), p. 131-145.
- LEFEBVRE, M., MASLIANSKAIA-PAUTREL, M. LAÏLLE, P., 2021. « Préférences des usagers pour la gestion des espaces verts urbains sans pesticides ». *Revue économique*, Vol. 72 (6), p. 947-968
- MAZIN, A., DA CUNHA, C., 2024. « Achat public et restauration scolaire : motivations, freins et mises en œuvre de l'achat local en Île-de- France". *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* n°1, p. 77-102.
- MOILANEN, F., ALASOINI, T., 2023. “Workers as actors at the micro-level of sustainability transitions: A systematic literature review”. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 46.
- MARGONTIER, S., 2021. Observatoire national des emplois et métiers de l'économie verte. Rapport d'activité 2020 [en ligne], Paris, Commissariat général au développement durable, Service des données et des études statistiques, avril.
- NDIMBLANE, A., AZNAR, O., & AYOUBA, K. (2024), « Disparités spatiales de collecte des déchets ménagers en France : une analyse à l'échelle des départements », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, n°5, p. 693-716.

OECD, 2023. *Job Creation and Local Economic Development 2023: Bridging the Great Green Divide*, OECD Publishing, Paris.

ORLEAN, A., 2011. *L'empire de la valeur*. Paris Seuil

PECQUEUR, B. 2014, « Esquisse d'une géographie économique territoriale ». *L'espace géographique*. 2014/3, tome 43, p. 198-214.

PERRY, J.L., HONDEGHE, A.WISE, L.R., 2010. "Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future". *Public Administration Review*, september-october, p. 681-690.

PLUMECOCQ, G., 2010. « Organisations et développement durable ; analyse comparée des discours d'acteurs locaux ». *Économie et Institutions*, 15, p. 31-57

PLUMECOCQ, G., 2012. « Ressources cognitives et développement territorial : une analyse tectuelle appliquée aux politiques locales de développement durable ». *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 5, p. 765-782.

PLUMECOCQ, G., 2022. "Approaches to ecological problems in convention theory: how legitimate is environmentalism?" *Handbook of Economics and Sociology of Conventions*. Springer International Publishing, p. 1-24.

RIEU, G., 2021. « La 'climatisation' limitée et différenciée des politiques locales de gestion du risque de submersion marine en Charente-Maritime ». *Gouvernement & Action publique*, vol 11(3), p. 75-98

RIEUCAU, G., LAUSSU, J., JOLIVET, A., BRUNET, C., LEGE, PH., CELLE, S., GUYON, T., LONGUET, S., TRAN, V.H., LARQUIER, DE G., 2024. Construire les métiers et les emplois de la transition écologique et sociale, Rapport de recherche, CEET, n°113.

SALAI, R., 2008. « Conventions du travail, mondes de production et institutions : un parcours de recherche », *L'homme & la société*, n° 170-171, p. 51-174.

SULZER, E., (Coord) 2023. *Répondre aux besoins en compétences à l'heure de la transition écologique : représentations et réalités*, rapport Dares, Céreq, Valorisation de la recherche.

STANEF-PUICĂ, M-R, BADEA, L., SERBAN-OPRESCU, G-L, SERBANN-OPRESCU, A-T, FRĂNCU, L-G, CRETU, A., 2002 "Green Jobs. A Literature Review", *Environmental Research and Public Health*, p. 19.

THÉVENOT, L., 1984. "Rules and implement: Investment in forms", *Social Science information*, 23 (1), p. 3-45

VALERO, A., LI, J., MULLER, S., RIOM, C., N GUYEN-TIEN, V., DRACA, M. 2021 *Are 'green' jobs good jobs?* Centre for Climate Change Economics and Policy.

## DERNIERS NUMÉROS PARUS :

- N° 218** *Using O\*NET green jobs and tasks in Europe? A critical assessment based on French data*  
MATHIS BACHELOT  
juillet 2024
- N° 217** *Qualité de l'emploi et satisfaction au travail : une analyse à l'échelle européenne*  
CHRISTINE ERHEL, MATHILDE GUERGOAT-LARIVIERE, HUGO ROUZADE  
juin 2024
- N° 216** *Does the Technological Transformation of Firms Go Along with More Employee Control over Working Time?*  
*Empirical Findings from an EU-wide Combined Dataset*  
NATHALIE GREENAN, SILVIA NAPOLITANO  
mars 2024
- N° 215** *Pénibilité du travail et retraite : une comparaison internationale des dispositifs existants*  
ANNIE JOLIVET  
mars 2023
- N° 214** *L'exposition des salaires aux facteurs de pénibilité : une approche par générations sur la base des enquêtes SUMER*  
CELINE MARDON, SERGE VOLKOFF  
mars 2023
- N° 213** *From Work-life Balance Policy to the European Care Strategy: Mainstreaming Care and Gender in the EU Policy Agenda*  
MARIA KARAMESSINI  
février 2023
- N° 212** *HRM Strategies in Response to the First Covid Lockdown: a Typology of French Workplaces*  
PHILIPPE ASKENAZY, CLEMENT BREBION, PIERRE COURTIoux, CHRISTINE ERHEL, MALO MOFAKHAMI  
janvier 2023
- N° 211** *Digital technologies, learning capacity of the organisation and innovation: EU-wide empirical evidence from a combined dataset*  
NATHALIE GREENAN, SILVIA NAPOLITANO, IMAD EL HAMMA  
décembre 2022
- N° 210** *Télétravail, dialogue social et santé des salariés : une approche au niveau établissement*  
CHRISTINE ERHEL, MATHILDE GUERGOAT-LARIVIERE, MALO MOFAKHAMI ET MATHILDE NUTARELLI  
juillet 2022
- N° 209** *Accès à l'emploi et conditions d'emploi des jeunes descendants d'immigrés en France : Genre, origines et mixité des parents*  
YAËL BRINBAUM  
mars 2022