

↳ BIFURCATIONS • RH !

Écologie et redirection du travail municipal

LES
NOUVEAUX
CHEMINS
DU FUTUR

GRENOBLE

20
40



Photo de couverture :
© Sylvain Frappat, Ville de Grenoble

P. 2

Auteur·ices	P.4
Parole Institutionnelle & remerciements	P.6
Introduction générale	P.11
Enquêtes	P.13
PARTIE 1	
Agent·es techniques et de restauration	
<i>partie ethnographie</i>	P.23
<i>partie projection</i>	P.35
Auxiliaires de puériculture	
<i>partie ethnographie</i>	P.39
<i>partie projection</i>	P.53
Jardiniers, jardinières	
<i>partie ethnographie</i>	P.57
<i>partie projection</i>	P.69
Mécanicien·nes	
<i>partie ethnographie</i>	P.72
<i>partie projection</i>	P.82
Thermicien·nes	
<i>partie ethnographie</i>	P.91
<i>partie projection</i>	P.105
PARTIE 2	
Managers	P.111
RH	P.115
RH & syndicalisme	P.129
Numérique	P.134
PARTIE 3	
Atterrissages	P.147
Esquisses	P.161
Résumés	P.177
Postface	P.197

Auteur·ices

Bastien Marchand

bastien.marchand@auxilia-conseil.com

Manon Pech

mpech@protonmail.com

Xavier Perrin

xavier.perrin@grenoble.fr

Parole Institutionnelle

Antoine Back

ADJOINT AU MAIRE,
DE GRENOBLE AUX RISQUES
& RÉSILIENCE TERRITORIALE,
PROSPECTIVE, ÉVALUATION
& NOUVEAUX INDICATEURS,
RELATIONS AU MONDE
ACADÉMIQUE ET STRATÉGIE
ALIMENTAIRE

Pierre Mériaux

ADJOINT AU MAIRE
DE GRENOBLE AUX PERSONNEL
& DIALOGUE SOCIAL,
IMMOBILIER MUNICIPAL
ET STRATÉGIE NUMÉRIQUE

« Les scientifiques sont formels : avec le dérèglement climatique, nous observons une déplétion des ressources, qu'elles soient énergétiques, minières, hydriques, ou encore des sols avec une augmentation des inégalités sociales et un rôle accru pour la puissance publique. Ces conditions nous ont fait sortir de l'holocène et entrer dans une nouvelle ère, l'anthropocène.

Stress chronique, chocs, ruptures de « normalité » sont quelques-uns des défis pour nos sociétés humaines et particulièrement pour les villes qui voient leur champ de vulnérabilités considérablement augmenter, a fortiori dans les territoires alpins, « territoires sentinelles » plus que d'autres touchés par ces dérèglements environnementaux.

Inscrite au coeur de la stratégie Grenoble 2040, une démarche ambitieuse et réaliste de redirection écologique propose une trajectoire vers un futur désirable, en se dotant d'une stratégie de résilience ad-hoc et de transformation de notre administration. Nous devons anticiper et amortir les perturbations qui ne manqueront pas de survenir, afin qu'elles n'en grèvent pas les conditions de réalisation et de réussite.

Dans ce défi pour les organisations publiques, les agent.es jouent un rôle clé et doivent être conforté.es dans leur désir de contribuer à ces transformations et soutenu.es dans les ajustements à opérer. Les chantiers « Grenoble 2040 » et « Bifurcations ! » proposent de nouveaux protocoles, de nouveaux designs et enquêtes pour engager de manière plus horizontale et partagée ces prises de soin de notre richesse humaine, nos agent.es, au service des habitant.es.

Des ateliers de redirection écologique ont été initiés dès 2020 avec les citoyen.nes, d'autres s'engagent désor-

mais avec les agent.es pour faire atterrir les politiques publiques dans les limites planétaires avec plus de justice sociale et de qualité de vie au travail. Grâce au soutien de l'ANACT, la vaste enquête Bifurcations RH ! contribue à établir par l'enquête et des démarches de design fiction des futurs partagés, soucieux des conditions de travail nouvelles induites par l'anthropocène. Porteur de pistes pour un dialogue social renouvelé, ces témoignages et analyses montrent la forte volonté des agent.es d'être acteurs et actrices des décisions à prendre pour mieux anticiper, se former et construire une administration plus robuste.

Ambitieuse, la feuille de route politique de notre municipalité est ici traduite en actes et en propositions opérationnelles. Que les pilotes et acteurs de cette démarche en soient remerciés ! Car si, en tant qu'élus, nous avons à coeur d'amplifier nos ambitions, nous sommes confortés par une administration qui les met en oeuvre, les anticipe et les rend possibles pour le bien de toutes et tous.

Cette démarche rayonne au-delà de notre collectivité, sur le territoire de la grande région grenobloise, dont la ville continue d'être une vigie et un fer de lance, mais également via de nombreux réseaux de technicien.nes, aidés en cela du Centre national de la Fonction publique territoriale, de l'Institut national des Etudes territoriales, du Campus de la Transition et désormais au sein de l'éco-système grenoblois du Campus des Transitions, lancé avec le Centre Communal d'Action Sociale de Grenoble, fin 2024. En toute humilité mais avec détermination, nous présenterons ces expérimentations lors des futures éditions de la Biennale des Villes en Transition de Grenoble en mai 2025 et vous invitons toutes et tous à venir les partager avec nous.»

Emmanuel Rouède

DIRECTEUR GÉNÉRAL
DES SERVICES DE LA VILLE
DE GRENOBLE

« La Ville de Grenoble s'est engagée dans un vaste projet de transitions environnementales et sociales qui porte sur tous ses champs d'actions et de compétences. Le projet d'administration permet de décliner ce projet politique dans l'organisation des services, et laisse une place très importante pour l'innovation et la recherche de nouveaux modes d'action ou de management.

Engagée dans le réseau des Villes en transition, Capitale verte de l'Europe en 2022, et porteuse de rencontres internationales à travers les Biennales des Villes en Transition depuis 2017, la Ville de Grenoble a été la première à tester des protocoles de redirection écologique. Les transitions environnementales et sociales répondent ici à une définition précise et s'entendent comme la recherche d'un nouvel équilibre entre nos villes et des ressources planétaires finies, pour conduire cette transition selon une trajectoire qui soit maîtrisée d'un point de vue démocratique, et social.

La pratique de cet effort de transition nous fait mesurer l'ampleur du changement qui reste à accomplir pour sortir d'un cadre hérité qui nous entraîne à dépasser les limites planétaires et entamer le plancher social, pour reprendre le modèle du Donut de Kate Raworth qui est décliné par la Ville de Grenoble comme outil d'aide à la prospective et à la prise de décision.

Les protocoles de redirection écologique nous ont sensibilisés à bien identifier nos attachements, pour savoir ce à quoi nous sommes prêts à renoncer et ce qui compte vraiment. Nos métiers, à travers leurs dimensions culturelles, et sociales, l'influence qu'ils portent sur l'orientation de nos modes de pensée, sont des éléments déterminants dans ces évo-

lutions. Nous avons voulu aborder la question de nos métiers, et avons inscrit dans le projet d'administration un projet de transformation sur la bifurcation RH.

Il s'agit de parler du travail, et pas seulement de l'emploi et des compétences, de partir de l'enquête auprès des agent-es, de proximité, d'attachements, et d'anticiper les conséquences de l'anthropocène. Grâce au soutien de l'ANACT, nous avons pu pousser loin cette démarche, qui se poursuit en interne dans les directions de la Ville et a pu s'intégrer dans notre projet d'administration.

Les transitions environnementales et sociales, qui sont le grand défi de nos générations, s'écrivent sur un livre ouvert par celles et ceux qui expérimentent de nouvelles approches. Il est important de les restituer pour partager ces efforts d'expérimentation et contribuer collectivement à ce grand défi. »

Remerciements liminaires avant lecture et re-direction générale

Xavier Perrin

CONSEILLER GESTION
ET STRATÉGIE, DIRECTEUR
DE PROJET « COMMUNS »

PILOTE DES BIFURCATIONS I,
CHANTIER DE TRANSFORMATION
DU PROJET D'ADMINISTRATION

VILLE DE GRENOBLE

« Cette étude en commun n'aurait pas vu le jour sans le soutien inconditionnel de pionnier·ères et de partenaires.

Tout d'abord, je tiens à remercier les trois fondateurs de l'« école de la redirection écologique » en France, Emmanuel Bonnet, Diego Landivar et Alexandre Monnin. Ils ont dès 2019, entendu notre envie de redirection, et accompagné le premier protocole de renoncement expérimenté en collectivité¹, assistés de nombreux étudiant·es du *master of sciences Stratégie et design pour l'anthropocène* (ESC Clermont-Ferrand x Strate Design). Cette approche et cette formation d'enseignement supérieur, unique, dépassent la performativité de la « transition » et pose les enjeux de la redirection écologique de manière lucide, partagée et opérationnelle, sans tergiverser ou verser dans l'éco-blanchiment et le techno-solutionnisme.

Ce pas de côté n'aurait pas été possible sans s'inscrire dans les feuilles de route politiques d'Anne-Sophie Olmos, conseillère municipale aux communs, et d'Antoine Back, ad-

joint risques & résilience territoriale, prospective, évaluation & nouveaux indicateurs, relations au monde académique et stratégie alimentaire. Ils ont posé un cadre permettant un « pouvoir d'instruction » inédit en raison d'expérimentations nourries d'une plus grande horizontalité et d'une plus meilleure subsidiarité de l'action publique, inscrite dans des visions exigeantes de justices sociale et environnementale.

Je souhaite également saluer l'ouverture du périmètre d'action de l'Agence nationale de l'amélioration des conditions de travail (ANACT) aux organisations publiques, qui souhaitent accélérer et mettre les agent·es et le travail au cœur des transformations à engager. Il faut relire l'engagement de l'appel à manifestation d'intérêt « Ecologie et travail »² pour mesurer le constat et l'ambition affichés par Vincent Mandinaud et ses collègues des ARACT. Quel honneur d'être sélectionné par cet appel, sans lequel ce travail de près de deux années ne serait pas !

1. Protocole de redirection écologique « L'avenir des piscines municipales », 2021, lien : <https://cloud.grenoblealpesmetropole.fr/s/CQdt8Lf7Bw8toxf>
2. Extraits : " en matière d'atténuation ou d'adaptation face au changement climatique, l'immense majorité des entreprises n'est pas préparée malgré des années d'initiatives en matière de développement durable ou de responsabilité sociale des organisations [...] Tout ce qui est bon pour les entreprises ne l'est pas forcément pour les travailleurs ou pour l'environnement. Et inversement, tout ce qui est bon pour l'environnement ne l'est pas forcément pour les entreprises ou les travailleurs. De nouveaux compromis productifs socio-écologiques sont à bâtir pour gagner en soutenabilité :

c'est-à-dire des compromis qui partagent équitablement les coûts économiques et sociaux de la transition écologique dans une visée de réduction des inégalités. [...] La transition écologique n'est pas qu'une affaire technique ou énergétique. Des questions de modèles économiques et sociaux, de valeurs, de stratégie, d'investissements, d'approvisionnement, de production, de distribution, de performance, de gouvernance mais aussi de santé et de sécurité se posent et doivent pouvoir être informées, discutées, négociées. Comment le travail, son orientation, sa division, son organisation et ses conditions de réalisation sont-ils articulés aux enjeux de transition écologique dans le cadre du dialogue social

Cette étude s'est, en outre, bâtie sur un consortium assez inédit permettant de réunir Alexandre Monnin, et son nouvel Observatoire de la redirection écologique, Bastien Marchand, doctorant diplômé du Master en thèse Cifre chez Auxilia Conseil, Manon Pech, une haute fonctionnaire territoriale en disponibilité pour mieux écologiser les pratiques des directions générales et la fonction RH. Ensemble, nous avons assuré le copilotage de l'étude. Bastien se doit d'être ici pleinement remercié dans sa capacité à élargir cette vaste et inédite enquête à d'autres terrains, et à y poser sa plume experte. L'expérience territoriale de Manon a rendu très fécondes ses enquêtes auprès des équipes grenobloises. Merci également à Lucie van Niewwenhuyze pour son immersion totale dans la famille des jardinier-ères et Quentin Merrien, pour ses analyses et relectures vigilantes. Je salue la prise de recul et l'esprit d'analyse d'Alexandre Monnin, et enfin remercie Auxilia Conseil pour avoir offert un cadre serein de travail, tant théorique qu'opérationnel, à Bastien.

Nées de ces filiations, ces Bifurcations RH ! constituent un des volets des Bifurcations !, chantier de transformation du projet d'administration de la Ville de Grenoble qui nourrit la démarche prospective Grenoble 2040..

Je remercie la confiance dont m'ont témoignée Emmanuel Rouède, directeur général des services, et Aurélie Le Meur, directrice de Grenoble Ville ouverte, me permettant de conduire ces expérimentations et partenariats qui, déjà, nourrissent le socle du projet d'administration et nos pratiques municipales.

En outre, puisque cette démarche est ouverte, respectant le souhait de l'ANACT, je remercie nos alliés du CNFPT, de l'INET et du Campus de la Transition d'avoir ouvert trois de leurs événements³ et formations⁴, nos alliés de l'ADEME pour l'ajout d'une version « redirection » du jeu Itineeraire. Nous coopérons enfin à la conception de la nouvelle "offre itinéraire La Fonction RH" du CNFPT, puissant levier de la transition écologique territoriale dans les organisations.

Cette étude est collective, nourrie de tous ces soutiens et de la richesse des témoignages, attentions, et de la disponibilité de tous les collaborateurs et collaboratrices de la ville de Grenoble. Je remercie toute l'équipe de la Direction des ressources humaines d'avoir accepté le challenge d'intégrer cette séquence à son emploi du temps, les agent-es des huit directions tests de leur confiance et disponibilité.

Cette étude est également riche des échanges avec nos partenaires, lau-

réats de l'AMI ANACT et homologues de collectivités, avec lesquels nous créons avec l'INET un cercle apprenant des « Bifurcations écologiques » : un commun pour penser de manière plus horizontale et plus radicale nos organisations publiques, dans l'anthropocène, préfiguration d'une administration en commun, soucieuse de partager ses pas de côté.

Que toutes et tous impliqué-es dans cette vaste entreprise soient pleinement remerciés-es.

Nous avons désormais, toutes et tous, de belles perspectives pour penser le travail territorial, prendre soin des agent-es et du vivant, replacer la fonction RH au cœur de ces transformations, inventer et former à un management adapté à ces accélérations et ruptures, inclure les organisations syndicales et les usager-ères dans ces choix concertés.

Et faire de cette ère nouvelle qu'est l'anthropocène une opportunité pour faire enquête « en commun » afin de maintenir le service public de proximité, et en garantir une juste mutabilité pour les agent-es et les citoyen-nes. »

3. **Évènements** : Journées professionnelles Les collectivités locales face à la « redirection écologique » des Directions Grand ouest en mars 2024 à Angers ; Rencontres nationales de l'ingénierie territoriale en juin 2024 à Angers (<https://www.cnfpt.fr/se-former/se-former-autrement/participer-a-nos-evenements/recontres-nationales-ingenierie-territoriale-edition-2024/inset-montpellier>) ; Journée d'actualité La transformation des métiers et la résilience des territoires à Grenoble (<https://www.cnfpt.fr/sites/default/files/standalone/1708673823/2024-aura-plq-ja-resilience-territoires.pdf>)

4. **Formations** : L'adaptation au dérèglement climatique dans les collectivités : la redirection écologique, en im-

ersion dans le Trièves et à Grenoble en septembre 2024, montée avec le Campus des Transitions, au partage et à l'enrichissement de notre travail... au fil de l'eau et en commun (https://inet.cnfpt.fr/sites/default/files/2023-11/INET_CATALOGUE_FORMATION_CONTINUE_2024_BD_WEB.pdf) et <https://campus-transition.org/wp-content/uploads/2024/01/Offre-de-formation-et-seminaire-Campus-de-la-Transition-Organisations.pdf>)

Introduction générale

Ce document est l'aboutissement d'une enquête menée par **Auxilia Conseil**, en partenariat avec la **Ville de Grenoble** et soutenue financièrement par l'**Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT)**. Nous profitons de cet espace pour vivement remercier **Vincent Mandinaud**, Chargé de mission, Département Capitalisation et Développement des Connaissances (CDC) et **Béatrice Baudo**, de l'ANACT, pour leur accompagnement tout au long de cette enquête et pour les rencontres qui en ont surgi.

La partie méthodologie qui suit vous permettra de rencontrer les acteurs et de trouver le sous-texte de cette enquête, ainsi que de saisir les clefs de lecture destinées à faciliter la navigation dans ce document. **Reflet de la richesse des témoignages, nous avons cependant pris soin de proposer des atterrissages à compter de la page 147, et des résumés de chaque partie à partir de la page 177.**

Bonne lecture !

Bastien Marchand, Manon Pech et Xavier Perrin

Enquêtes

Contexte partenarial,
ambitions et méthodologie.

Terrain d'enquête, pilotage et enquêteur·rices

Cette enquête s'inscrit dans l'Appel à Manifestation d'Intérêts (AMI) publié par l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) intitulé « Écologie et Travail » et publié à la fin de l'année 2022 (en ligne). Nous en profitons pour remercier Vincent Mandinaud et Béatrice Baudo pour leur accompagnement tout au long de l'enquête, ainsi que les autres lauréats de l'AMI pour les échanges toujours fructueux que nous avons pu avoir à leurs côtés.

L'enquête s'est déroulée au sein de la Ville et du CCAS (Centre Communal d'Action Sociale) de Grenoble, entre novembre 2023 et septembre 2024, sous l'égide d'un comité de pilotage composé de Pierre Mériaux, Adjoint Personnel et Dialogue social, d'Antoine Back, Adjoint Risques et Résilience territoriale – Prospective, évaluation et nouveaux indicateurs — Relations au monde académique – Stratégie alimentaire, d'Hortense de Royer, Directrice générale adjointe en charge des ressources humaines et du numérique, de Norbert Cariou, Directeur Prévention et Gestion des Risques, et de Xavier Perrin, pilote de Bifurcations RH !, chantier de transformation du projet d'administration de la Ville de Grenoble.

Pour le compte d'Auxilia, cabinet de conseil en bifurcation écologique et solidaire, l'enquête a été réalisée par Manon Pech, consultante indépendante, et Bastien Marchand, doctorant (Aix-Marseille Université, CNRS), avec l'aide de Lucie Van Nieuwenhuyze, Quentin Merrien, Emmanuel Cau et Claire Huberson.

Ce document a enfin reçu la contribution et la lecture aiguisée et amicale, de la part d'Alexandre Monnin - qu'il en soit remercié !

Appel à manifestation d'intérêt « Écologie et travail »

Porté par le dispositif
« La Fabrique CTO »
Conditions de travail et organisation



DANS QUOI L'ENQUÊTE PUISE-T-ELLE SA SOURCE ?

Il s'est agi dans cette enquête de comprendre comment le travail, au sein de la Ville et du CCAS de Grenoble, se trouble au contact des questions écologiques et de l'entrée dans l'Anthropocène.

Pour ce faire, nous avons puisé dans cinq éléments :

1. Le premier élément, c'est, avec le juriste Alain Supiot, l'hypothèse selon laquelle, **pour aborder les questions liées aux transformations du travail, il faut « conjuguer la question du sens du travail, du “pourquoi travailler ?” (pour contribuer le mieux au bien-être commun) et celle de son contenu, du “comment travailler ?” (en ayant la satisfaction de donner la mesure de son habileté et de ses connaissances)¹ »**. Dans nos enquêtes, nous avons alors systématiquement été vigilant·es à tenir ensemble la réflexion sur, d'une part, les finalités du travail en collectivité territoriale et, de l'autre, sur les conditions dans lesquelles s'effectue le travail en collectivité territoriale.
2. Le deuxième élément, c'est le constat selon lequel, **en matière d'analyses sur les effets de l'Anthropocène sur le travail, ce sont en réalité des études sur l'emploi, qui prédominent**. Combien d'emplois vont être détruits ? Combien d'emplois vont être créés ? Quels transvasements imaginer ? Ces études, bien qu'importantes et intéressantes, passent à côté du contenu du travail, des activi-

tés de travail, c'est-à-dire de ce que les agent·es font concrètement, des attachements qu'ils et elles développent vis-à-vis de leur travail, des différentes formes d'engagement qu'ils et elles mettent en jeu. En accord avec la vaste littérature sur la « théorie de l'activité »², il nous a semblé nécessaire de repartir du « travail réel » des agent·es pour comprendre les effets de l'Anthropocène et des tentatives d'écologisation d'ores et déjà mises en œuvre au sein des collectivités territoriales.

3. En accord avec le point précédent, le troisième élément, c'est **la conviction selon laquelle les questions écologiques soulevées par l'entrée dans l'Anthropocène ont des effets sur les activités de travail des agent·es des collectivités territoriales**. Les exemples sont nombreux, prenons-en un qui relève de l'évidence : les vagues de chaleur contraignent de plus en plus les agent·es qui travaillent à l'extérieur à modifier leurs horaires de travail, soit plus tôt le matin, soit plus tard le soir. Il s'agissait donc d'investiguer avec les agent·es eux-mêmes et elles-mêmes concernées.
4. Le quatrième élément vient d'une remarque que nous nous faisons avant de démarrer. **La transition écologique agit comme un ensemble de « mots d'ordre » qui pèse aujourd'hui sur les collectivités territoriales et qui vise à remplacer, compléter ou actualiser les « injonctions modernisatrices »³ traditionnelles**. Plutôt que de moderniser, de développer, d'aménager, de rendre attractif, de métropoliser, etc., il s'agi-

rait désormais d'écologiser, de ménager, de rendre habitable, sobre ou résilient, etc. Pour autant, nous nous sommes inquiété·es de ce que ces changements de vocabulaire produisent — et de ce qu'ils ne produisent pas ! — dans le travail des agent·es. Suffit-il de proférer de nouveaux mots pour changer le réel ?

5. Enfin, le cinquième élément relève plutôt du pari : **l'écologisation du travail des agent·es, nous semble-t-il, est susceptible de contribuer à l'amélioration des conditions de travail des agent·es des collectivités territoriales**, dont la presse a largement montré le désœuvrement⁴ et dont les responsables politiques s'inquiètent régulièrement du manque d'attractivité⁵.

DE QUOI PART L'ENQUÊTE ?

Notre enquête s'est initialement rattachée au travail mené par Laurence Créton-Cazanave, chargée de mission résilience au sein de la Ville de Grenoble, qui a identifié un certain nombre de risques auxquels la Ville et ses agent·es sont confronté·es.

Nous avons souhaité circonscrire l'enquête à **trois familles de risques identifiées par Laurence Créton-Cazanave**, qui nous semblent à la fois caractéristiques de l'Anthropocène et susceptibles de perturber rapidement et fortement les métiers sur lesquels nous allons nous concentrer :

- **Événements écologiques** : incendies, inondations, canicules, vagues de froid, sécheresses, séismes, pollutions, etc. ;

1. Alain Supiot, *Le travail n'est pas une marchandise. Contenu et sens du travail au XXI^e siècle*, Leçon de clôture prononcée le 22 mai 2019 au Collège de France, en ligne.

2. Voir par exemple : Marie-Anne Dujarier, *Troubles dans le travail. Sociologie d'une catégorie de pensée*, Presses Universitaires de France, 2021.

3. Éléonor Breton, Gwenaëlle Perrier (dir.), « Injonctions modernisatrices », *Politix*, n° 124, décembre 2018, 188 p., Liège, De Boeck, en ligne.

4. Voir par exemple : Jordan Pouille, « Le profond mal-être des agents communaux : “Tout est sous-traité. Pourtant, j'ai les solutions, je sais faire” », *Le Monde*, 19 octobre 2023, en ligne.

- **Événements infrastructurels** : ruptures de digues ou de barrages, panne des réseaux de communication, etc. ;
- **Difficultés d’approvisionnement de certaines ressources clés** (pénuries ou inflation) : matières premières, énergie, alimentation, eau, etc.

À QUOI L'ENQUÊTE FAIT-ELLE ATTENTION ?

L'enquête a porté sur plusieurs métiers occupés au sein de la Ville de Grenoble. Nous avons systématiquement à décrire :

- Les troubles causés par les trois types de risques énumérés ci-dessus, dans lesquels sont plongés les agent·es dans leur travail ;
- Les manières (tactiques) par lesquelles les agent·es négocient avec et naviguent dans ces troubles : résistances, adaptations, inventions, modifications, abandons, interruptions, à la fois en matière de pratiques et de savoirs ;
- Les potentielles issues de secours que les agent·es ont réussi à stabiliser.

Choix des métiers enquêtés

CRITÈRES DE SÉLECTION

En accord avec le comité de pilotage, nous nous sommes donné·es trois critères à suivre afin de choisir les métiers auprès desquels enquêter.

Critère n°1.

Des métiers dont la Ville de Grenoble « sent » qu'ils sont mis sous tension, en lien avec certains risques identifiés par la « mission résilience » :

- Métiers connaissant de fortes évolutions pressenties voire déjà observées ;
- Métiers dont les conditions de travail changent rapidement et profondément ;
- Métiers très fortement exposés à la demande sociale/en contact avec la population grenobloise, notamment les plus jeunes ;
- Questionnements sur la compatibilité du métier avec les enjeux écologiques ;
- Métiers en passe de devenir primordiaux pour la Ville vis-à-vis des enjeux écologiques ;
- Métiers percutés par les enjeux écologiques au sens large (pénuries de ressources, etc.) ;
- Difficultés à recruter et/ou turnover élevé ;
- Des métiers dont les agent·es évoquent un mal-être ;
- Etc.

Critère n°2.

Des métiers qui sont représentatifs de la fonction publique territoriale (FPT) : le « Panorama statistique des métiers territoriaux »⁶ du CNFPT, publié en 2021, divise les métiers de la FPT en cinq « familles », dont deux — les métiers techniques et les métiers « en relation aux usagers » — concentrent les deux tiers de la FPT. Les trois autres « familles » sont : « Management », « Expertise en politiques publiques

locales » et « Gestion » (p. 30). **Par ailleurs, 17 métiers concentrent plus de 50% de toute la FPT** (p. 26) :

1. Chargé de propreté des locaux ;
2. Assistant de gestion administrative ;
3. Agent d'accompagnement à l'éducation de l'enfant ;
4. Agent de restauration ;
5. Assistant éducatif petite enfance ;
6. animateur éducatif accompagnement périscolaire ;
7. animateur enfance-jeunesse ;
8. Ouvrier de maintenance des bâtiments ;
9. Jardinier ;
10. Chargé d'accueil ;
11. Agent d'exploitation et d'entretien de la voirie et des réseaux divers ;
12. Assistant familial en protection de l'enfance en protection de l'enfance ;
13. Aide à domicile ;
14. Travailleur social ;
15. Enseignant artistique ;
16. Agent de services polyvalent en milieu rural ;
17. Agent de propreté des espaces publics.

À la demande de l'ANACT, nous avons décidé que l'enquête devait pouvoir être utile à d'autres collectivités. Il s'est donc agi d'éviter d'enquêter sur des situations démesurément spécifiques à la Ville de Grenoble et d'assurer d'une « transparence » de l'enquête et de nos réflexions.

5. Voir par exemple : Philippe Laurent (Président du Conseil supérieur de la fonction publique territoriale), Corinne Desforges (Inspectrice générale de l'administration) et Mathilde Icard (Présidente de l'association des DRH des grandes collectivités), *L'attractivité de la fonction publique territoriale*, janvier 2022, Inspection générale de l'administration et Conseil supérieur de la Fonction publique territoriale, [en ligne](#).

6. « Panorama statistique des métiers territoriaux », CNFPT, 2021, [en ligne](#).

Critère n°3.

Des métiers répartis entre les quatre types d'infrastructures qui soutiennent la Ville de Grenoble :

- **Les infrastructures « grises »** : équipements physiques, voiries, bâtiments, réseaux, etc. ;
- **Les infrastructures « vertes »** : espaces verts, parcs, non-humains, etc. ;
- **Les infrastructures « sociales externes »** : services à la personne, relations usagers, assistance sociale, etc. ;
- **Les infrastructures « sociales internes »** : services internes à la Ville, métiers en lien avec les autres organisations participant à la fabrique de la Ville (associations, entreprises, autres services publics), etc.

LISTE DES MÉTIERS ENQUÊTÉS

En accord avec ces trois critères, voici les neuf métiers qui ont fait l'objet d'une enquête :

- **Agent-es d'entretien et de restauration dans les écoles municipales ;**
- **Auxiliaires de puériculture ;**
- **Jardiniers et jardinières ;**
- **Managers ;**
- **Mécaniciens et mécaniciennes ;**
- **Thermiciens et thermiciennes ;**
- Trois métiers au sein de la Direction des Ressources Humaines – **préventionnistes, chargé-es de recrutement et chargé-es de formation.**

Un dixième « métier », qui n'en est pas un, a fait l'objet d'une enquête, c'est la question du numérique au travail.

Protocoles d'enquête

Chaque métier a fait l'objet d'un protocole d'enquête spécifique, afin de coller au mieux aux disponibilités et au travail des agent-es.

Chaque protocole est détaillé dans les livrables dédiés. Nous en récapitulons ici les grandes lignes.



MÉTIER ENQUÊTÉ	PROTOCOLE D'ENQUÊTE
Jardiniers et jardinières (novembre 2023)	Enquête au long cours réalisée dans le cadre du stage de trois mois au sein de la Direction Grenoble Ville ouverte de Lucie Van Nieuwenhuyze au sein du service Nature en Ville. Seize entretiens semi-directifs individuels (neuf jardiniers et sept personnes occupant des métiers liés à celui de jardinier [élagueur, horticulteur, élu]), plusieurs journées d'observation participante. Restitution et atelier (une demi-journée).
Mécaniciens et mécaniciennes (janvier 2024)	Trois entretiens semi-directifs avec : les 4 encadrants du service (entretien collectif), le chef de service (entretien individuel) et l' agent en charge des sinistres (entretien individuel). Deux journées d'observation sur les horaires des agents (6h-13h) sur deux sites différents. Restitution et atelier (deux heures).
Thermiciens et thermiciennes (février 2024)	Cinq entretiens semi-directifs auprès de sept thermiciens (dont un alternant) : deux entretiens avec deux agent-es, trois entretiens individuels. Deux entretiens semi-directifs individuels avec deux professionnels d'unités complémentaires au sein du même service. Restitution et atelier (une heure et demie).
Auxiliaires de puériculture (juin 2024)	Trois demi-journées d'observation participante dans trois crèches. Trois entretiens semi-directifs collectifs avec la direction de chaque crèche. Restitution et atelier (une heure et demie)
Agent-es d'entretien et de restauration dans les écoles municipales (avril 2024)	Deux journées d'observation participante sur les horaires des agent-es (6h30-16h) dans deux écoles différentes. Un entretien collectif non-directif avec l'encadrement des équipes observées. Restitution et atelier (une demi-journée).
Managers (janvier - septembre 2024)	Entretiens semi-directifs avec deux agent-es (sept heures d'entretien au total).
Préventionnistes, chargé-es de recrutement et chargé-es de formation (mai - juin 2024)	Une journée d'entretiens et d'observation non-participante avec chaque métier. Restitution et atelier avec une vingtaine d'agent-es de la Direction des ressources humaines (une journée).

Structure des livrables

Pour la plupart des métiers enquêtés, les livrables se divisent en deux parties :

1. Une première partie de description ethnographique⁷ destinée à **donner des détails sur les activités de travail des agent·es rencontré·es** ;
2. Une seconde partie, issue de la première et des ateliers de restitution et de projection systématiquement organisés avec les agent·es rencontré·es, **destinée à imaginer, à partir du réel, des transformations écologiques des activités des agent·es**.

Cela concerne les métiers de jardiniers et jardinières, mécaniciens et mécaniciennes, thermiciens et thermiciennes, auxiliaires de puériculture et agent·es d'entretien et de restauration dans les écoles municipales.

Effectuées avec la chercheuse Brigitte Nivet, **les enquêtes concernant les managers et les trois métiers RH** (prévisionnistes, chargé·es de recrutement et chargé·es de formation) **prennent plutôt la forme d'une analyse, avec préconisations, de ce qui a été observé au sein de la Ville.**

L'enquête sur le management s'enrichit aussi des **problématiques managériales que nous avons rencontrées** au sein des autres métiers.

Deux enquêtes auto-porteuses

Pour finir, deux enquêtes ont finalement été auto-porteuses et ont pris des formes singulières.

La première, dont nous rendons compte dans le livrable intitulé « Portrait d'une collectivité dans l'Anthropocène, mais avec une mauvaise mise au point », **consiste en une plongée dans le « pourquoi » d'une collectivité territoriale**, en accord avec la perspective défendue par Alain Supiot, plus haut. Nous nous sommes entretenu·es avec diverses personnes au sein de la fonction publique, pas forcément territoriale, pour aborder cette question.

La seconde porte sur le numérique au travail. Elle s'attarde sur le cas d'une collectivité qui a subi une cyberattaque en avril 2024, avec pour conséquence la nécessité de poursuivre les actions de la collectivité... sans les outils et les services numériques habituels et, parfois, sans numérique du tout. Nous saisissons cette situation pour nous interroger sur les possibilités de dénumériser certaines activités de travail au sein des collectivités territoriales.

7. Enquêtes qualitatives, enquêtes quantitatives, Pierre Bréchon, Presses Universitaires de Grenoble, 2011, 236 pages.

Partie 1

Agent·es scolaires ;
auxiliaires de puériculture ;
Jardiniers, jardinières ;
mécanicien·nes ;
thermicien·nes

1.1a —

**Agent·es
scolaires**

Partie ethnographie

**Les agent·es d'entretien
et de restauration
des écoles Jules Ferry
et Simone Lagrange**

Cadre et spécificité de l'enquête

L'enquête portant sur le métier d'agent-e d'entretien et de restauration s'est déroulée de manière simultanée dans **deux des 78 écoles de la ville, le 9 avril 2024**. Enquête simultanée car chacune des écoles a accueilli un-e enquêteur-riche sur un format d'**observation participante sur une journée de travail pour un agent à 80%, à savoir de 6h30 à 14h30** (jusqu'à 16h pour les temps pleins).

« Ça fait plaisir d'accueillir des gens qui s'intéressent à notre travail, qui viennent voir, se rendre compte. »

Les deux observateur-rices ont été très bien accueilli-es. Il et elle ont rappelé les objectifs de cette observation (pas de jugement ou d'évaluation). À l'issue de la journée, les personnels ont fait part de leur intérêt quant à une restitution auprès des équipes. En miroir, **les observateur-rices ont exprimé l'intérêt de cette restitution**, notamment pour permettre des échanges de compréhensions ou de complétion sur ces observations.

Ces observations sur le terrain ont, dans un second temps (le 10 avril), fait l'objet d'**un partage pour échanges et réactions lors d'un entretien collectif non directif de 1h30 avec des fonctions d'encadrement des équipes enquêtées**, à savoir :

- Les deux référentes CET, chacune en lien avec une école ;
- Le directeur adjoint en charge des moyens à la direction éducation jeunesse (DEJ) ;

- Le chef du service des ressources humaines de la Direction Éducation Jeunesse ;
- La chargée de mission sur l'amélioration des conditions de travail ;
- La cheffe de projet Transition Écologique à la DEJ.

Fiche d'identité des deux écoles

Les deux écoles terrains de l'enquête ont été **choisies non pour leur représentativité** (complexe à définir à l'échelle de 78 groupes scolaires aux réalités distinctes), mais **pour leurs caractéristiques distinctes l'une de l'autre**, tant sur le bâti que dans la mise en œuvre des actions en lien avec la transition écologique impulsées par la Ville.

L'ÉCOLE JULES FERRY

L'école Jules Ferry, située 47 rue Léon Jouhaux, **accueille 327 enfants, en maternelle et élémentaire, répartis dans 20 classes dont 9 dédoublées et 1 ULIS (unité localisée pour l'inclusion scolaire)**. Le bâtiment est caractéristique des constructions des années 1970. Il dispose de 3 entrées différentes sur la rue ; son bâtiment principal, qui abrite les salles de classe, s'élève sur 3 étages. Les escaliers, bétonnés, sont nombreux, y compris à l'entrée.

À noter dans les salles de classe : l'ensemble des fenêtres a été récemment rénové. Les parquets nécessitent un entretien spécifique ainsi qu'un cirage annuel. Le bâtiment abritant les classes est divisé en deux et demande un passage par la cour ou par des passerelles pour rejoindre l'une ou l'autre partie.

Une grande cour, divisée en deux également (un espace dédié aux maternelles, l'autre aux primaires) ; des toilettes communes constituent une partie de la séparation des espaces au milieu de la cour. Un gymnase est installé dans un bâtiment indépendant en fond de cour. Dernier bâtiment du complexe scolaire, celui dédié à la restauration en fond de cour également, près du gymnase.

L'ÉCOLE SIMONE LAGRANGE

Située 11 Rue Mélinée et Missak Manouchian (secteur 1), elle est **composée d'une section maternelle et élémentaire, accueille 309 enfants, 5 classes en maternelle (120 enfants) et 9 classes en élémentaire (189 enfants)**. Elle accueille un centre de loisirs permettant de recevoir 100 enfants en dehors des périodes ou horaires scolaires. Une convention a été élaborée, ainsi l'entretien en est effectué par l'équipe de l'école.

Cette école est récente (livraison en 2018) en incluant des objectifs de transition écologique comme une toiture végétalisée, une attention à la qualité de l'air intérieure, un potager, du mobilier récent (et plus léger), une grande accessibilité (bâtiments, WC, services) avec un ascenseur entre les 2 niveaux, les sols en matériaux d'entretien aisé et de faible impact sonore, les espaces sont grands et nombreux dont des surfaces partagées (salle d'activités, MJC, Parents). Les chariots d'entretien sont récents et adaptés au protocole d'entretien.

« On a des bureaux ici ! » et « l'accès à des ordinateurs ».

Si le bâtiment est récent, un stock de ventilateurs est à disposition dans un local en cas de besoin lors de la prochaine canicule.

« On travaille tranquille ici. Même s'il y a beaucoup de travail ! »

Les conditions météorologiques du jour, tempétueuses et très pluvieuses, ont révélé l'importance de la surface vitrée de l'école ! Le vent a permis également de repérer quelques fenêtres mal fermées... En termes d'heures de travail, l'impact sur le temps de leur entretien doit être significatif.

Dans les deux écoles se côtoient des typologies de métiers qui interagissent, avec la particularité de relever de deux structures distinctes :

- Les agent-es d'entretien et de restauration, rattaché.es à la DEJ de la Ville ;
- Les animateur-rices périscolaires, également rattachés à la DEJ ;
- Les instituteur-rices, rattaché.es à l'Education Nationale ;
- Le ou la directeur-riche de l'école, également à l'Education Nationale.

Aucun de ces métiers n'a de positionnement hiérarchique sur l'un ou l'autre. Les interactions ne sont pas très nombreuses, mais elles existent avec un certain nombre d'institutrices ou animatrices, notamment pour communiquer sur des imprévus (exemple des toilettes à Simone Lagrange qui laissaient supposer qu'une enfant était malade).

Bâtiments

JULES FERRY	SIMONE LAGRANGE
Bâtiment années 70, multi étages et plusieurs bâtiments	Bâtiment 2018, 2 étages, très vitré / chaises nouvelles et plus légères
Détecteurs de mouvement à certains étages pour la lumière	Minuterie lumière > travail dans le noir pour certains. Certains par envie. D'autres pour ne pas perdre de temps ?
19 classes, 340 enfants	14 classes, 309 enfants

Les équipes d'agent-es d'entretien - restauration

JULES FERRY	SIMONE LAGRANGE
6 (5 femmes / 1 homme)	6 (5 femmes / 1 homme) au lieu de 8 prévus
37 ans à la soixantaine (la plus âgée: Madame J)	30 à 55 ans (dont une, plus jeune avec un style différent qui connaît Aurélien Barrau... et attachée culturellement à la propreté et son respect (par sensibilisation de son enseignante à l'époque)
Viennent à pied, (Madame J à vélo), voiture perso, train (pas le choix)	A pied ou transports en commun, 1 scooter
Equipe bien constituée, agents en poste depuis 1 à 5 ans (plus pour la cheffe d'équipe) / « qui qu'on accueillera, ça se passera bien » (Madame J, à propos d'une prochaine arrivée)	Equipe encore un peu en devenir (2 titularisés / certains là depuis qqs mois en remplacement) – anciens sont partis (du fait de « promotions » sur des postes / équipements plus intéressants)
Très bonne entente dans l'équipe > autonomie donnée aux agents	Homme un peu à part, profils différents, bonne entente

LE PROFIL DES ÉQUIPES D'AGENT.ES DIFFÈRE D'UNE ÉCOLE À L'AUTRE

Pour l'école Jules Ferry, **l'équipe est composée de cinq femmes et d'un homme**, âgés de 37 ans à 60 ans environ. La cheffe d'équipe exprimera d'ailleurs les « difficultés à recruter des jeunes mamans du fait de l'horaire matinal » que représente l'embauche à 6h30. Les agent-es sont en poste depuis un à cinq ans (et plus pour la cheffe d'équipe). **Cette différence impacte manifestement l'organisation**, les modalités de travail, la cohésion et le niveau de « stress » potentiellement induit par les échéances horaires qui ponctuent la journée : avoir terminé le nettoyage des classes et des « indépendances » (autres espaces).

En ce qui concerne l'école Simon Lagrange, **l'équipe est composée de six personnes** (sur les huit initialement prévues), **cinq femmes et un homme**, d'âges divers mais sensiblement identiques à ceux de Jules Ferry (les âges n'ont pas été demandés). **Le niveau d'appropriation des tâches et de leur organisation est divers** lui aussi : des personnes relativement rodées, d'autres pro-actives, d'autres en cours d'acquisition. En effet, deux personnes viennent d'être titularisées car deux accidents de travail (longue durée), une personne plutôt âgée qui pourrait ne pas revenir. Les trois entrants sont des remplaçant-es (dont un poste vacant).

80% (« BESOIN DE BRAS, PAS D'HEURES » – DANS LES DEUX ÉCOLES) **VS. 100%** (JULES FERRY: 80% « SUBIS »)

Il est à noter que, **dans les 2 équipes rencontrées, le temps partiel à 80% concerne la plupart des agents**, mais est parfois vécu comme subi

car imposé par la Ville. Les cheffes d'équipe mentionnent le « besoin de bras, pas d'heures » qu'induit la cadence générée par les rythmes scolaires.

- **Entretien jusque 9h** : fin du nettoyage des classes avant 8h, les classes sont faites en premier, mais il y a aussi les "communs" comme les espaces collectifs et les WC intérieurs et extérieurs ;
- **Pause à 9h** : normalement... cette séquence sert aussi à préparer le travail en restauration (nombre et nature des repas, par section et services) ;
- **Service restauration à 10h** ;
- **Pause déjeuner à 11h** ;
- **12h premierservice** ;
- **13h30 rangement et nettoyage de la cantine.**

(Pour le détail, voir la partie suivante « Tâches et déroulés de la journée ».)

Le rythme de travail des agent-es est donc intense sur des plages horaires bien délimitées, d'où le besoin d'une équipe sur un temps restreint et non sur la durée. Le rythme laisse peu de place pour faire face à des imprévus.

DES CHEFFES D'ÉQUIPE « LIBÉRÉES » DE CERTAINES TÂCHES

Les cheffes d'équipe rencontrées bénéficient d'**un allègement de tâches afin de remplir pleinement leurs fonctions d'encadrement**, d'accueil des remplaçants et de suppléance en cas d'imprévu, ainsi que les obligations administratives (réassort, etc.). Elles **participent toutefois de manière très active à l'entretien** (en particulier à Simone Lagrange) **et à la restauration.**

Journée type et rotation des tâches

Il est 6h20 lorsque nous (observateurs) arrivons respectivement à la porte des écoles. **Les deux cheffes d'équipe sont déjà là depuis 15 à 30 minutes** (c'est-à-dire en dehors de leurs horaires de travail).

LA JOURNÉE DE TRAVAIL DÉBUTE À 6H30

Les agent-es viennent à pied, à vélo, en train ou avec leur voiture personnelle ; le train est parfois considéré comme un pis-aller avant de pouvoir passer le permis et d'acquérir sa voiture. **L'entretien des espaces de classes dure jusqu'à 9h** : fin du nettoyage des classes avant 8h, les classes sont faites en premier, mais il y a aussi les « communs » comme les espaces collectifs et les WC intérieurs et extérieurs. **De 9h à 10h, les agent-es prennent une pause** : certain-es sortent de l'établissement pour visiter un proche ou faire des courses au marché ; d'autres s'installent dans la cantine pour un café, voire un petit-déjeuner ; d'autres encore se préparent au comptage des repas par nature et classes. **Cette séquence a permis aussi une forme de transfert de connaissance des tâches mais aussi des classes et de leurs élèves** (quelles couleurs pour quels repas). Le 9 avril, jour de l'enquête, il tombe des cordes et les bourrasques sont fortes, pas de sortie au marché non loin de l'école Jules Ferry.

À 10H DÉMARRE LA PRÉPARATION DU DÉJEUNER

La réception des livraisons en liaison froide (conservation - entre la fabrication et la consommation, en

abaissant rapidement la température après sa fabrication) depuis la cuisine centrale de la ville s'est effectuée durant la pause (avec un·e agent·e en charge de la vérification de la livraison). Les denrées arrivent conditionnées en barquettes plastique (avec un équivalent de six portions par barquette) et sont disposées sur des échelles, prêtes à être enfournées pour être réchauffées, puis stockées dans la chambre froide (après une répartition par sections et services). Les barquettes sont vérifiées (ce jour-là, une barquette était trouée, et a donc été jetée). Les fruits arrivent quant à eux en cartons. **Cette préparation est multiposte, dont certains varient en fonction des menus qui sont affichés dans l'office** (cf. plus loin) :

- Préparation de la vaisselle (et réassort le cas échéant pendant le service) ;
- Découpe de fruits et des portions de fromages (petites et grandes faims. Une barquette de six pour cinq portions « grandes faims ») ;
- Remplissage de coupelles pour la partie self (dédiée aux enfants de l'école élémentaire, les maternelles disposant d'un service à table) ;
- Vérification des portions et du nombre d'élèves attendus ;
- Et répartition sur les « fournées », par services et sections relativement au nombre d'élèves attendus (un chariot par section et pour deux services) ;
- Remplissage des carnets des élèves diabétiques (la préparation pour les élèves diabétiques est faite par la responsable, souvent sur sa pause) - valable à Simone Lagrange uniquement.

La cheffe d'équipe est vigilante

quant à la synchronisation des tâches : ne pas oublier d'enfourner les plats en fonction du temps de cuisson, et de l'heure d'arrivée des élèves ; respect des temps passés hors chambre froide (ou frigo s'il fonctionne - 20 minutes maximum).

Ces différentes tâches sont entrecoupées de lavages de mains fréquents, et de protection des portions avant chambre froide/frigo (papier aluminium).

Les agent·es déjeunent à 11h.

Le service (déjeuner) a lieu de 11h30 à 13h, **les agent.es se répartissent sur les 3 types de postes** :

- Le service des maternelles à table ;
- Celui des primaires en self ;
- Ainsi que la plonge.

À Jules Ferry et Simone Lagrange, les maternelles mangent en deux services successifs ; trois pour les primaires à Ferry et deux à Lagrange. En cas de temps pluvieux à l'occasion de l'organisation d'un pique-nique, les enfants sont accueillis dans le réfectoire.

Sur Simone Lagrange comme Jules Ferry, **les tâches sont planifiées en organisant la rotation des personnels, quotidienne et planifiée sur la semaine en restauration**. Dans les faits, certains postes en restauration ne tournent pas sur Jules Ferry : le matériel à la plonge demandant une action physique particulière (abaissement d'une charge lourde pour actionner le lave-vaisselle), plusieurs agentes ne peuvent le tenir et c'est le seul homme de l'équipe qui occupe la plupart du temps ce poste. La planification facilite la projection dans sa journée, et la rotation permet que chacun.e soit formé.e sur l'ensemble des tâches.

Pour l'entretien des espaces, cette

rotation est moindre : les salles de classe engendrent un changement une ou deux fois par an notamment une rotation entre section maternelle et élémentaire. « *Les salles de maternelles sont bien plus propres* » à Simone Lagrange ; la rotation ne semble pas exister à Jules Ferry.

Entretien des classes et indépendances

À l'arrivée des agent·es, pas de brief, chacun·e sait ce qu'il ou elle doit faire et se rend directement dans les espaces qu'il doit entretenir (la cheffe d'équipe est disponible, ou se rend disponible en cas de problème ou de questionnement, notamment pendant la pause de 9h pour un éventuel débrief de l'entretien des espaces, ou pour anticiper le service de restauration).

UNE MISE EN ROUTE RAPIDE

Dans les deux écoles, chacun·e connaît sa première tâche matinale et va directement se changer pour endosser la tenue d'agent d'entretien. **Les agent·es ne se croisent pas forcément avant la pause de 9h, voire avant l'activité de restauration du milieu de matinée**. Pour cette première partie de matinée, ce sont les salles de classe et les sanitaires qui sont nettoyées, ainsi que les indépendances, soient les autres espaces collectifs, mais qui, eux, peuvent faire l'objet d'un entretien moins régulier (ex : hebdomadaire). L'arrivée des enfants à 8h conditionne ce travail et les agent·es nettoient les indépendances à partir de l'entrée en classe et jusqu'à 9h.

À Simone Lagrange, les parties à

entretenir sont connues de chaque agent·e. **Une ou deux rotations sont effectuées annuellement**, entre la section maternelle et la section élémentaire (globalement, les classes maternelles sont plus propres).

« Avant c'était plus simple, de l'ammoniac et de l'eau partout. Mais c'était plus nocif (irritations notamment) et plus physique. »

Le protocole d'entretien ne prévoit aucun accessoire jetable, ni de produit, ni même de « grandes eaux » : volume d'eau faible ou nul avec des accessoires adaptés pour le lavage à plat et le mobilier. Pour le reste, deux options. Un premier produit dédié aux tâches rebelles, efficace, qui ne nécessite pas de gratter. Un second, pour les parties sanitaires, un peu plus complexe car il nécessite un dosage en fonction des tâches et le doseur n'est pas pratique, il ne facilite pas son bon usage. Cela fait plusieurs seaux et « lavettes » sur le chariot, de couleurs et contenances différentes, en fonction des tâches et des tâches. **La cheffe d'équipe doit rester vigilante sur le bon respect du protocole.**

« Avec les grands seaux, c'était plus simple mais plus physique. » L'eau résiduelle sur le sol rendait plus visible le travail (les parties nettoyées : « quand il y a plus d'eau au sol, le travail est plus visible »). « Le lavage à plat maintenant demande plus de mouvements parce que la largeur des "lavettes" de balais est plus petite. »

En revanche, un bénéfice physique est reconnu : « aujourd'hui, il y a moins besoin de rincer » ou de porter des poids significatifs par exemple.

Sur Jules Ferry, la situation est sensiblement différente du fait de la conception ancienne des bâtiments : outre un entretien spécifique plusieurs fois dans l'année, pour les parquets, les lavettes sont jetables. De plus, la partie en rez-de-chaussée (maternelle) ne permet pas l'emploi des nouveaux chariots (et de leur protocole : eau, produit, accessoire), cela induit plus de pénibilité aussi : sur les anciens chariots, « on utilise le pompon plutôt que la presse qui provoque des tendinites ».

Les caractéristiques des bâtiments ne sont bien sûr pas neutres en termes d'impacts sur le travail des personnels. Si la construction récente de Simone Lagrange est plus aisée pour l'entretien, il n'en va pas de même pour des bâtiments comme celui de Jules Ferry : trois entrées différentes sur la rue ; son bâtiment principal, qui abrite les salles de classe, s'élève sur trois étages ; les escaliers, bétonnés, sont nombreux, y compris à l'entrée (beaucoup de marches à gravir), et impactent de fait le travail des agent·es d'entretien et de restauration, qui pour certains espaces (telles les toilettes des maternelles au rez-de-chaussée, ne peuvent pas bénéficier du matériel le plus ergonomique (chariots « dernière version ») pour travailler (les marches ne permettent pas la circulation des chariots et nécessitent par exemple le transport de seaux d'eau à la main).

En haut, un chariot d'entretien « dernière génération », en bas un ancien chariot - école Jules Ferry.



UNE COMPLEXITÉ DU PROTOCOLE À GÉRER

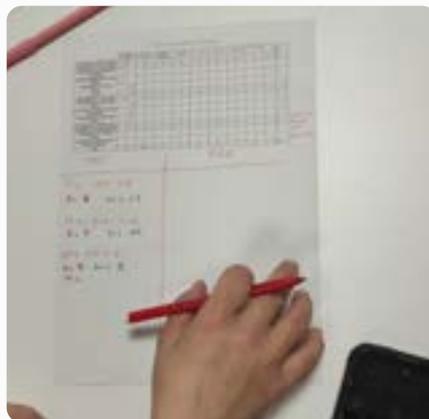
Si des bénéfices du protocole sont réellement constatés, le protocole d'entretien revêt néanmoins un certain niveau de complexité quant à l'exécution des tâches (le classer des produits et protocoles, à disposition des personnels, tend à l'illustrer). Le protocole de nettoyage très normé (couleurs des seaux, des lavettes, dosage eau et produit, gestes, etc.) nécessite un temps d'appropriation significatif, surtout quand on a exercé un certain nombre d'années avec d'autres habitudes et protocoles.

Les cheffes d'équipes (elles sont toutes deux formatrices), participent moins directement aux tâches d'entretien de cette première partie de matinée. Elles sont garantes de la coordination et synchronisation des tâches, du respect des protocoles et de missions administratives. Elles sont néanmoins en poste dès 6h. (Nous n'avons pu observer leur horaire de départ, mais on le suppose plus tardif, avec la mention par l'une d'elle d'un retour à son domicile à 18h la veille).

Les conditions météorologiques du jour ont amené des réflexions au regard de l'entretien des espaces, extérieurs comme intérieurs : feuilles et eau ont plus de conséquences sur la propreté. De manière générale, ces éléments extérieurs (comme le sable aussi) questionnent l'entretien, surtout si à l'avenir sont développés des espaces plus naturels au sein des établissements (boisement et végétalisation).

La question du Covid a également été évoquée, son souvenir est encore frais. En effet, ces situations sanitaires ne sont pas neutres sur les protocoles d'entretiens et les objectifs de transition écologique. Par exemple, l'essuie-mains en papier dans les toilettes depuis cet épisode : cela génère du gaspillage selon la cheffe d'équipe. De plus, malgré l'emploi de produits d'entretien plus sains, l'aération reste nécessaire en cas de situation sanitaire, mais aussi climatique : les agent·es sont aussi des gardiens de la chaleur ou de la fraîcheur en fonction des saisons et des aléas climatiques.

À l'école Simone Lagrange, lors de la pause du matin, tableau et recensement du nombre de repas par « régime » (rouge pour les repas carnés, bleu-vert compatibles avec les régimes poisson et végété et panier), par sections et classes.



Restauration et entretien de l'espace cantine

Pour la mise en place du déjeuner, changement de tenue : charlotte ajustée sous les oreilles et veste blanche ajustée, dont le tissu semble se rétracter au lavage et susciter l'inconfort pour certain·es agent·es qui se retrouvent engoncé·es dans leur « uniforme », « Impossible de repasser ces vestes », « elles sont de mauvaise qualité et nous n'en avons que deux, ce qui demande des lavages très réguliers », nous dit-on. Les bijoux sont aussi mis de côté, protocole oblige (pour des questions d'hygiène et de sécurité). Une attention très forte est portée sur les timings (sortie de chambre froide, enfournement, etc.) et le rythme de travail accélère.

« POINT ROUGE, POINT BLEU, POINT VERT » ET PANIER

Les régimes alimentaires des enfants sont représentés par des points de trois couleurs différentes : rouge pour les régimes carnés, bleu pour les sans viande (ce qui n'exclut donc pas le poisson), et vert pour les végétariens. À cette classification, s'ajoute les « paniers » (un à Lagrange ce jour-là) pour les enfants avec un régime particulier.

Côté maternelle à Jules Ferry, un tableau au mur modulable, représentant les tablées avec les noms des enfants ainsi que leur régime alimentaire. Les enfants de l'élémentaire connaissent quant à eux leur couleur et se placent dans la file du self de manière à se regrouper par typologie, afin de faciliter le service du plat chaud (poste qui demande la cadence la plus importante durant le service).



Tableau indiquant le régime alimentaire des enfants de maternelle, école Jules Ferry.

À Simone Lagrange, les agent-es connaissent en partie les régimes alimentaires des enfants, créant ainsi un lien et une marque de reconnaissance envers ces derniers.

« JE GOÛTE, PETITE FAIM, GRANDE FAIM »

Les cheffes d'équipe des deux écoles mentionnent le passage à une « **personnalisation** » des portions selon trois modalités : une toute petite part pour goûter un produit ou un plat ; une part modeste ; et une part considérée comme « normale ». À Jules Ferry, des étiquettes posées sur le self précisent aux enfants où sont disposés les contenants en fonction des proportions. La distinction reste cependant assez floue dans la mesure où les espaces de stockage / présentoirs des assiettes pré-remplies sont restreints. Ce principe de petite faim / grande faim ne s'applique pas aux plats chauds, où la même quantité est proposée à tous les enfants. Par contraste, à Simone Lagrange, les trois types de portions sont mis en œuvre pour l'entrée, le fromage et le dessert. De plus, avant de servir le plat principal, il est demandé aux enfants s'ils ont une petite ou une grande faim.

L'adhésion à ces principes de la part des cheffes d'équipe est claire et verbalisée (« C'est bien de faire comme ça, les enfants peuvent juste goûter, ça gaspille moins ») et semble approuvé par les équipes, même si certains s'expriment très peu.



Simone Lagrange. Les portions fonction de la taille des appétits.

PRÉPARATION DES FRUITS ET DES PORTIONS

Sur la préparation des fruits, il s'agit ce jour-là de découper des kiwis : les enfants les plus grands pourront prendre leur kiwi entier au self, celles et ceux qui le souhaitent (par petite faim ou pour plus de facilité pour manger) pourront prendre des moitiés, quant aux plus petit-es, ils et elles se verront servir des demis kiwis épluchés.

Dans l'office de l'école Jules Ferry, la découpe se fait directement au-dessus de l'évier, après avoir décartonné et lavé les fruits. Les agent-es s'installent avec des saladiers sur les bords d'évier, l'un faisant office de poubelle pour les épluchures et l'autre pour y déposer les demis

kiwis épluchés, comptés au fur et à mesure. La cadence est importante car ce travail, qui vise à la fois à faciliter le repas des enfants mais également à réduire le gaspillage alimentaire, exige un temps de préparation supplémentaire. Les couteaux ne sont pas aiguisés et les planches à découper pas utilisées (ces petits matériels pourraient faciliter le geste).

Il s'agit également de découper des portions de fromage suivant les modalités « Je goûte » et « Portion normale », de les servir en ramequins et de les entreposer au réfrigérateur pour anticiper le réapprovisionnement du self. Les portions des plus petits sont préparées dans des assiettes collectives qui seront ensuite disposées sur les tables. Pour cette découpe, couteau et planche de rigueur, avec des aller-retours au réfrigérateur car les fromages sont coulants. **Ce temps à dédier à la découpe semble toutefois bien accepté par les agent-es dans la mesure où les effets en sont visibles** : « On voit que les petits mangent mieux », « Avant, les enfants avaient du mal à découper et laissaient parfois des fruits quasiment entiers ».

RÉCHAUFFER LES PLATS

Au menu du jour : rôti de dinde pour les enfants mangeant de la viande (point rouge), boulettes de légumes pour les « sans viande » (point bleu), purée de brocolis pour tout le monde.

Les plats sont chauffés au four directement dans les barquettes plastiques conditionnées à la cuisine centrale. Ce jour-là, quarante minutes sont nécessaires pour réchauffer les plats, qui sont ensuite entreposés dans les chauffe-plats pour le service self.

Ce temps de chauffe suppose que toutes les portions théoriquement nécessaires soient réchauffées en amont du service, les quantités ne peuvent donc pas être sous-estimées car il n'est pas possible de réchauffer des plats supplémentaires au fil du service. Or, tout plat ayant été chauffé, même non consommé, doit être jeté à la poubelle pour respecter les normes de sécurité alimentaire.

Photo 1 : Self-service quelques minutes avant l'arrivée des premiers enfants, école Jules Ferry ;

Photo 2 : Poste des plats chauds juste avant l'arrivée des premiers enfants, école Jules Ferry.



RETOURS À LA CUISINE CENTRALE

Les plats restés en chambre froide, non ouverts, seront retournés à la cuisine centrale en fin de service :

« La Ville les distribue à des associations d'aide alimentaire, nous on ne peut pas le faire directement ». Les fruits restants, quant à eux, sont conservés et utilisés comme goûters manquants, sur les temps périscolaires.

SELF-SERVICE POUR L'ÉLÉMENTAIRE

À Jules Ferry, les tout premiers enfants qui entrent dans le réfectoire ont déjà un plateau rempli, ne reste que le service du plat chaud. Les présentoirs sont de fait petits et demandent un réachalandage tout au long du service, depuis le réfrigérateur, voire des découpes supplémentaires (pour le fromage notamment). Par contraste, à Simone Lagrange les premiers plateaux ne sont pas préparés car fonction du choix des portions. **L'office (récent) et son matériel permettent une bonne préparation en amont et une bonne organisation avec le frigo à proximité :** il permet de raccourcir les distances et le temps si tout devait être stocké en chambre froide (ce qui fut le cas ce jour-là avec la panne du frigo : elles ont dû s'adapter...).

« Ah, la purée est verte, ça risque de ne pas plaire aujourd'hui... » : en dépit de son bon goût, les enfants la délaissent et une bonne quantité de purée termine à la poubelle. Le visuel du plat impacte l'envie des enfants et leur propension à goûter : « Hier, on a eu de la quiche aux épinards et aux œufs durs, les enfants n'ont quasiment rien mangé ! » ; « Il faut qu'on fasse un peu attention aux régimes, parce que si le plat

“point bleu” est plus appétissant, les enfants peuvent le demander même s'ils sont “point rouge”, et ça peut poser problème pour les quantités ». **De petits combats ont néanmoins été remportés grâce à la communication du personnel avec les enfants :** certain·es se sont laissé·es tenté·es par la purée de brocoli, et certain·es y sont même revenu·es !

En fin de repas, les enfants portent leur plateau jusqu'à la plonge, vident les restes dans la poubelle et répartissent la vaisselle dans les contenants appropriés. **Une seule poubelle, pas de tri des déchets, sauf à Simone Lagrange avec deux poubelles** (ce qui est compostable et ce qui ne l'est pas).

Couacs de communication : « On en est au 3ème service ? On attend encore des enfants ? ». Certain·es agent·es affirment que c'est le cas, et comme le frigo de réapprovisionnement est vide, on remplit à nouveau des assiettes de pois chiches et on découpe du fromage. Mais quelques minutes plus tard, une information contraire parvient des animateurs : « Ah non, c'est terminé, certains enfants étaient au hockey et une maîtresse est malade, on a moins d'enfants aujourd'hui ». Toutes les assiettes nouvellement remplies termineront donc à la poubelle. « On ne passe pas dans tous les classes pour connaître les absents », nous précisera plus tard une employée du périscolaire. **La communication sur le nombre de portions et son ajustement éventuel ne semble pas au rendez-vous.**

À Simone Lagrange, peu de gaspillage : à la fin du service, il reste très peu de barquettes et les poubelles sont peu remplies. En fin de service, des élèves récupèrent le pain (pour les goûters) et l'eau restant dans les

pichets (pour l'arrosage qui ne fut pas indispensable ce 9 avril...).

Problème de plateaux trop lourds :
« Pour les plus petits, les CP qui étaient habitués au service à table, les plateaux sont lourds et il y a régulièrement de la casse lors des trajets jusqu'à la table », témoignent les agent·es.



L'espace plonge avant le service, école Jules Ferry.

SERVICE À TABLE POUR LES MATERNELLES

Les tout petits s'installent à table, à une place définie par les ATSEM, et saluent les agent·es qu'ils connaissent et à qui certains font des câlins. Le lien semble facile à créer : « Comment tu t'appelles ? Pourquoi tu es toute bleue ? » (les tenues des agent·es sont habituellement blanches) me demande-t-on par exemple à Jules Ferry.

Pour commencer, pas de pain... mais du fromage ! « On se rend compte qu'en commençant par proposer le fromage en entrée, il n'y a plus du tout de gaspillage et les enfants mangent beaucoup moins de pain », nous confirment les agent·es dans les deux écoles. Cette expéri-

mentation réussie a de fait été généralisée à l'ensemble des écoles. L'assiette circule et les petites mains attrapent une portion (dans l'assiette « Je goûte » ou « Grande faim ») qu'elles enfournent directement en bouche avec satisfaction.

L'agent·e référent·e de la table accompagne l'ATSEM sur le service ; cette dernière déjeune en bout de table, sur une table d'une hauteur ergonomiquement plus appropriée pour un adulte. Le pain est disposé dans une corbeille près de l'ATSEM, qui le distribue au fur et à mesure. **Des élèves de l'élémentaire aident également les maternelles à manger.**

Alors qu'à Jules Ferry les assiettes de pois chiches sont déjà remplies (« Ça facilite le service »), les enfants se servent à Simone Lagrange (quitte à ne prendre qu'un seul pois chiche pour goûter ! Exercice développant la psychomotricité des tout petits). Le potentiel de gaspillage est donc plus important dans le premier cas.

Pour le plat chaud, les agent·es vérifient le régime des enfants avant de servir. Les petit·es sont incité·es à terminer leur assiette sans y être forcée·es. Les assiettes sont ensuite débarrassées, vidées à la poubelle si besoin, et apportées à la plonge par les agent·es.

Le kiwi est quant à lui piqué à la fourchette et proposé pour dégustation à la main. Les enfants qui le souhaitent sont réapprovisionnés. C'est la fin du premier service, les enfants quittent le réfectoire ; les agent·es ont quelques minutes pour nettoyer les tables et les dresser à nouveau pour le deuxième service.

FIN DE SERVICE ET NETTOYAGE DE L'ESPACE DE RESTAURATION

À Simone Lagrange, une pause est demandée par la cheffe d'équipe.

Elle est plus ou moins respectée par les agent·es au regard du temps restant pour finir le travail : des élèves sont plus longs à déjeuner ce 9 avril. Pourtant, la fatigue est bien visible pour certain·es. À l'issue de cette pause plus ou moins partagée, la dernière ligne droite pour les personnels à 80%, avec, selon le planning de rotation, le nettoyage :

- Des salles et entrées ;
- Des tables et chaises ;
- De l'office (dont 1 machine 2 x par semaine pour laquelle le mélange eau+produit est automatique) ;
- De la salle de plonge et le rangement de la vaisselle et le traitement des déchets, notamment avec une vérification d'erreurs de destination dans les poubelles des erreurs de poubelles.

Vigilance à la bonne coordination des tâches pour ne pas perdre de temps ou se gêner (par exemple, ne ramener les assiettes et les plateaux à l'office que quand celui-ci est nettoyé).

« Faut pas être vieux pour ce boulot ! », nous dit-on : laver le sol deux fois par semaine pour l'office à l'aide d'une machine lourde et peu aisée d'utilisation (poids, longueur du fil, etc.).

Le nettoyage est opéré dans les temps. Leurs tâches accomplies, certain·es peuvent aider les autres. **Enfin, petits temps de débrief et de projection spontanés** (synchronisation des tâches, bon usage des bons équipements, etc.). À 14h,

le nettoyage est terminé à l'école Jules Ferry. Il est 14h30 et c'est la fin de la journée pour les agent-es à 80%. « Au revoir ! » chaleureux dans l'équipe, des vacances pour l'une, une prise de poste en tant que cheffe d'équipe pour une autre.

Impacts de la transition écologique

IMPACTS POSITIFS POTENTIELS OU AVÉRÉS

Développement du sens et reconnaissance du travail, mise en valeur de l'engagement professionnel

La transition écologique et sociale convoque des modifications d'organisations ou de comportements, individuels et collectifs, souvent catalogués comme complexes, punitifs ou éloignés des réalités de certaines classes sociales. L'organisation contre le gaspillage alimentaire organisée à Simone Lagrange comme à Jules Ferry (dans une moindre mesure pour cette dernière car les pratiques de réduction du gaspillage sont moins poussées), rencontre des principes et valeurs bien ancrés chez certains personnels, culturellement et pratiquement.

Si la réduction du gaspillage s'inscrit notamment dans des objectifs climatiques et biodiversitaires, elle relève simplement du « bon sens » chez certains personnels par pragmatisme (tout a un coût, d'autant plus élevé pour des salaires modestes) et par principe, à travers des valeurs culturelles ou morales (le devoir d'offrir un monde décent

« à nos enfants » et les notions de partage et de fraternité / grande famille reviennent régulièrement dans les discours). **La rencontre de ces objectifs et de ces principes contribue par ailleurs à donner du sens au travail.**

À Simone Lagrange, cette organisation de réduction du gaspillage comporte d'autres bénéfices qui accentuent le bien-être à l'école et au travail. En effet, l'identification des différents régimes alimentaires (diabète, rouge, bleu, vert, panier, etc.) **développe positivement l'inter-connaissance et les relations entre les élèves et le personnel.**

« La Dame de la cantine, on s'en souvient. » Cela pourrait être encore plus vrai à l'avenir : elle est vigilante sur l'appétit des enfants, leur équilibre et leur régime alimentaire, elle sait gérer ses services pour satisfaire les envies de « rab » (« On essaie de faire plaisir aux enfants »), parfois trouver les mots ou l'attitude pour élargir la palette de goûts des élèves, repérer les petits appétits à répétition... Nous en avons été témoins à Jules Ferry, **l'interconnaissance avec les enfants est de mise** : les agent-es prennent le temps d'échanger avec les élèves, en particulier les maternelles.

Pour que demain ces futurs anciens élèves se souviennent des « Dames de la cantine », il faut sans doute aujourd'hui **valoriser leur travail, accentuer leur reconnaissance et faciliter leur participation.** Parce que « on le fait pour les enfants ! ».

Simplification et sécurité de certaines tâches

De l'ammoniac à l'eau claire (il faut un temps d'adaptation). Deux produits certifiés sains : un « pour les tâches rebelles » et un autre à doser en fonction des tâches. Mais le

lavage à plat se fait sans produit, comme dans les hôpitaux. « Avant, j'ai souffert avec l'ammoniac (NDLR : jusqu'en 2014), ça abîmait les mains. Maintenant, les produits sont moins agressifs et sont sans rinçage (sauf pour les tâches rebelles). Et dans ce bâtiment il n'y a pas d'amiante ! » Et en cas de Covid, « c'est plus rapide car sans rinçage ». Beaucoup moins d'eau utilisée, et par voie de conséquence, moins de transports lourds. « Avant, c'était plus simple mais plus physique », mais cela ne vaut pas pour Jules Ferry car les locaux n'y permettent pas toujours le transport des chariots ou l'usage moindre de l'eau.

IMPACTS À RÉDUIRE

Temps de travail et stress

« Il faut des bras, pas des heures » : **la charge de travail semble très importante sur des créneaux horaires limités et laisse peu de place à l'imprévu.** Ce jour-là, à Simone Lagrange :

- Une panne de frigo dans l'office : il faut gérer le recours à la maintenance et la réorganisation de l'office et des tâches ;
- Un « accident gastrique » d'enfant dans les toilettes nécessitant temps et courage supplémentaires pour faire face.

Sollicitation physique

La « lavette » pour le lavage à plat est petite, donc « cela nécessite plus de mouvements ». **Les problèmes de santé professionnels sont présents** : kyste aux mains, déchirure musculaire, ligamentaire, etc. Ils provoquent des arrêts, parfois sur plusieurs mois. La fatigue est palpable, voire l'usure en fonction de l'âge et de l'ancienneté. Certains traitements ou solutions médicales ne sont parfois pas compatibles

avec le bon exercice du métier (par exemple, des attelles pour les mains). **Les personnels ne semblent pas tous informés des liens de causalité, de la typologie des maladies** (qui rentreraient dans le cadre professionnel).

Complexité des protocoles

Le classeur référence pour les protocoles, dosages, produits, outils et accessoires, leur mode d'emploi, etc. est assez volumineux.

Le dosage est un peu complexe : plusieurs dosages à adapter, mais avec un doseur peu adapté (Simone Lagrange). « Avant, on devait rincer tout le temps, c'était physique. Maintenant, ça dépend : rincer complètement ou un peu ou pas du tout. »

La distinction entre les repas rouges, bleus et verts peut sembler simple, mais elle nécessite un temps d'acquisition et d'adaptation pour certains (le rouge peut manger du bleu et du vert, le bleu peut manger du vert mais le vert que du vert). Simple, mais c'est une information qui vient s'ajouter à toutes les autres, et qui interagit avec d'autres (ici récupérer et comptabiliser — à temps — le nombre de repas par nature, classes et sections pour organiser la préparation en cuisine : nombre et nature de portions, par sections et services).

Des responsabilités sensibles

La prise en compte des pesées pour les diabétiques (le nombre est perçu comme étant en augmentation) **ne semblait pas ajouter de stress à la cheffe d'équipe.** Néanmoins, même sous la responsabilité d'une professionnelle médicale, cette tâche n'est pas neutre (prise de temps pour renseigner les cahiers). Dans ce cas, **il ne s'agit pas d'un impact propre à la transition, mais cette responsabilité ne disparaît pas des protocoles**

augmentés des approches de transition, comme la vigilance des températures des produits et du temps passé hors frigo ou chambre froide (20 minutes max).

L'ammoniac avait comme seul avantage d'être simple : même produit pour tout, tout le temps. Aujourd'hui, c'est trois produits (en comptant l'eau), ainsi que plusieurs lavettes et seaux d'usages et de couleurs différentes, une « serpillère » avec ou sans eau.

Interactions et communication avec les autres métiers / rôles au sein de l'école = facteurs clé

Les formations aux enjeux de la transition écologique bien accueillies par les cheffes de service. Lors de la pause à Simone Lagrange, certaines se sont « découvertes » écolos : en plus des efforts pour réduire le gaspillage et le tri sélectif, la plupart viennent en transports en commun ou à pied aux beaux jours.

1.1b —

**Agent·es
scolaires**

Partie projection

**Les agent·es d'entretien
et de restauration
des écoles Jules Ferry
et Simone Lagrange**

Déroulé de l'atelier de projection

L'idée de ce temps de projection a été de **remettre les agent·es rencontré·es au centre des transformations, de faire appel à leur expertise pour faciliter la mise en oeuvre d'un certain nombre d'objectifs** dont la Ville s'est d'ores et déjà dotée (plus ou moins officiellement). Pour ce faire, les participant·es seront divisé·es en deux groupes de travail, mixant des agent·es de l'école Jules Ferry et de l'école Simone Lagrange.

Chaque groupe s'est **projeté depuis l'année 2030**, date à laquelle la Ville de Grenoble, imagine-t-on dans cet atelier, est parvenue à certains de ses objectifs ou a dû faire face à divers états de fait, en lien avec les évolutions de la société française.

Pour chaque item, le travail a consisté à **rembobiner l'histoire** : les deux groupes devront expliquer comment les objectifs ont été atteints / comment le service s'est adapté aux nouveaux états de fait, et quelles difficultés ont été surmontées.

Réponses des agent·es

ITEM 1 — « EN 2030, L'ENTRETIEN DES ÉCOLES N'UTILISE PLUS D'EAU NI DE PRODUITS CHIMIQUES »

Utilisation de produits naturels : un protocole sans chimie est déjà expérimenté dans les écoles, avec un changement de vision à accompagner (« est-ce que ça nettoie vraiment ? ») éventuellement par la parole des pairs, des visites – Cf. protocole PUR dans les crèches du CCAS.

Utilisation de vapeur : le service alimentation-restauration travaille sur le sujet et la vapeur a été testée dans une école, mais le matériel est lourd.

Il existe par ailleurs un arrêté qui permet d'utiliser les eaux de pluie pour faire le nettoyage des bâtiments scolaires (effet rebond potentiel sur la consommation?) mais qui soulève beaucoup de questions techniques. Question de l'aval de l'eau souillée jetée (pollution). La présence d'eau stagnante peut générer des problèmes de moustiques.

L'usage moindre de l'eau et de la chimie peut entraîner des difficultés à enlever certaines tâches.

ITEM 2 — « EN 2030, LES COURS D'ÉCOLE SONT RENATURÉES »

Il y aurait un enjeu à intégrer dans le cahier des charges de la rénovation et de la livraison des écoles des espaces de changement de chaussures à l'entrée des bâtiments (côté entrée principale et côté cour, donc).

Une expérimentation serait à monter sur une école dont les enfants sont beaucoup dehors (en embarquant l'Éducation Nationale), afin de tester la brosse d'une part et les chaussons d'autre part. Les chaussons à l'école diminuent d'ailleurs le bruit (les petits de maternelle se déchaussent déjà à l'entrée de la classe), mais cela pourrait engendrer une complexité additionnelle en maternelle avec plusieurs temps pour les enlever et les remettre.

Le lien avec les contraintes de la filière technique a tout de suite été mentionné : les architectes réfléchissent au fait que la terre soit sur les extérieurs de la cour, et de moins en moins présente vers l'approche de l'entrée).

Feuilles d'arbres : est-ce possible d'utiliser les feuilles et de faire du broyat sur place? Cela supposerait de prévoir des lieux de stockage de matière sèche et utiliser l'existant dans l'école.

ITEM 3 — « EN 2030, LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE A QUASIMENT DISPARU »

Actions proposées par les participant·es :

- Utilisation de **matériel en inox**;
- **Réorganisation du don alimentaire** : les dons marchent très bien depuis septembre > une communication à faire sur ces dons (auprès des agent·es);
- Mise en place d'**un nouveau protocole gestion durable** « premier service, deuxième service » sur la gestion du rab, pour en diminuer la quantité (gestion des effectifs dans les 2 services) > conséquences sur le temps de plonge à la suite du deuxième service;
- Généralisation du **compost**;
- **Amélioration de la présentation des aliments**, notamment chez les maternelles > plats supplémentaires donc plus de vaisselle;
- **Cuisine avec les enfants** : lien avec le potager « du champ à l'assiette » (cf. Mouans Sartoux);
- **Prolongation des DLC**;
- **Restes à resservir** ;
- **Formation tri, gaspi... la même avec tous les publics en même temps** (enseignants, personnels, enfants), **visite de la cuisine centrale** (attention, peut être contreproductif visuellement, sur les odeurs...), **visite de l'office** (prendre conscience que les plats ne sont pas fait là). **Visite « de la cuisine à l'assiette »**.

ITEM 4 — « EN 2030, LES RÉGIMES ALIMENTAIRES SPÉCIAUX SONT DE PLUS EN PLUS NOMBREUX »

Cet item a plutôt généré une **salve de questions** :

- Comment gérer le rab pour les différents régimes?
- Comment réaménager les espaces (pour pouvoir servir plusieurs types de plats à la fois) et faire plusieurs files d'attente sans différencier les enfants?
- Posture éducative sur comment ne pas bloquer l'enfant sur ce qu'il va manger (ex : si le rouge veut manger bleu)?
- Comment gérer les temps supplémentaires générés par la réception et la préparation de plusieurs types d'aliments et/ou de différents types de plats, ainsi que des temps de chauffe qui diffèrent d'un plat à l'autre?

ITEM 5 — « EN 2030, LES AGENT·ES NE SOUFFRENT PLUS DE MALADIES PROFESSIONNELLES, DONT LES TROUBLES MUSCULO-SQUELETTIQUES »

Plusieurs pré-requis ont été discutés :

- **Échanger avec l'Education Nationale** :
 - Certain·es enseignant·es se permettent de laisser les classes dans des états sales;
 - Certain·es enseignant·es apportent des canapés ou des coussins dont il faut gérer le nettoyage;
 - Un travail pourrait être à mener sur une prise en charge d'une petite partie du nettoyage par les enfants (ex : nettoyer la table + poser sa chaise dessus).
- **Questionner l'équipement** des classes qui ne sont peut-être plus que des tables et des chaises > Travailler avec les fournisseurs;
- **Rendre visibles les agent·es dans les salles** : « Je suis Unetelle, je nettoie votre classe »;
- **Robotiser certaines tâches** : automatisation, machines plus efficaces pour éviter des manipulations et tâches répétitives, exosquelettes;
- **Former aux gestes et aux postures, partager les bonnes pratiques entre pairs**;
- Pour les vagues de chaleur : **vêtements adaptés** / thermo-régulés / des jours « repas froid » pour éviter d'allumer les fours / une ventilation des espaces plus importante.



1.2a —

Auxiliaires

de puériculture

Partie ethnographie

**Accueillir et prendre soin
du jeune enfant à Grenoble :**
enquête sur le métier
d'auxiliaire de puériculture
au regard des enjeux
écologiques

« Quand il fait trop chaud, on ne peut pas sortir. On reste donc à l'intérieur avec les enfants, jusqu'à au moins 17h, soit la majorité de la journée. Les petits sont plus nerveux, plus difficiles à gérer. Et nous sommes davantage fatiguées. »

Propos rapportés - Une des auxiliaires de puériculture du CCAS de Grenoble

« On évite d'amener les enfants sous l'arbre, car cela ramène des feuilles et des graines à l'intérieur, cela nous complique le travail. »

Propos rapportés - Une des auxiliaires de puériculture du CCAS de Grenoble



Cour extérieure de la crèche
Elisée Chatin

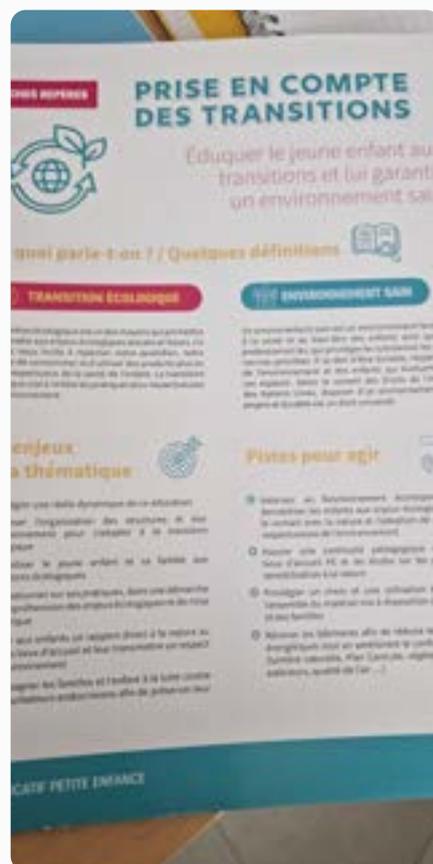
Présentation de la Direction Action Sociale Petite Enfance (DASPE) du Centre Communal d'Action Sociale (CCAS)

Le CCAS de la Ville de Grenoble est un établissement public communal placé sous l'autorité du Maire, qui est chargé de l'accueil, de l'orientation et de l'accompagnement des personnes en difficulté et en situation de précarité sur le territoire. L'établissement est composé de six directions : trois qui sont investies sur les fonctions supports (RH, finances, communication, etc.) et trois qui sont porteuses de politiques publiques, sectorisées par typologie de public accompagné. On y trouve ainsi la direction d'action sociale en charge de la lutte contre la pauvreté et la précarité, la direction d'action sociale en charge des personnes âgées et, enfin, la Direction d'Action Sociale en charge de la Petite Enfance (DASPE) qui relève du périmètre de l'enquête.

La DASPE est une direction de 550 agent-es environ qui comporte un certain nombre d'entités (pôles, missions) transversales, dotées d'une expertise spécifique : par exemple, les psychologues, médecins, accompagnatrices en santé (infirmières et puéricultrices), psychomotriciennes, qui sont amené-es à intervenir pour tous les usagers et

usagers de la direction. Plusieurs chargé-es de mission interviennent également sur des projets transversaux. En son sein, principal pôle en personnel et cœur opérationnel de la direction, le pôle établissements et projets petite enfance pilote les équipements d'accueil (vingt-sept EAJE et six relais petite enfance (RPE)). Il est divisé en trois secteurs, chacun d'entre eux étant dirigé par un-e directeur-trice délégué-e. Chaque secteur coordonne deux RPE et de huit à dix crèches, par regroupement cohérent de plusieurs quartiers de la Ville.

Le projet éducatif petite enfance 2022-2027 et son volet transitions – CCAS de Grenoble



La DASPE contribue et met en œuvre le projet éducatif petite enfance, et ses différents axes : développement de l'enfant au quotidien, accueil des enfants à besoins spécifiques, soutien à la parentalité et renforcement de la place des familles, continuité éducative, diversité, prévention santé, actions culturelles, nature et environnement.

En matière de transition écologique, le projet éducatif (pp. 20, 22, 26) met l'accent sur la sensibilisation des professionnelles, sur la valorisation d'un fonctionnement éco-responsable (alimentation et bonnes pratiques dans l'entretien des locaux), sur le renforcement des achats éthiques et responsables mais aussi sur la nécessité de développer des actions d'ouverture à la nature des enfants accueillis (potagers, sortie à la ferme, jardins partagés, etc.). Pour 2024, de manière plus spécifique, la DASPE indique travailler sur le projet PUR (bonnes pratiques écologiques d'entretien des locaux), la réhabilitation des crèches, la labellisation écologique, la végétalisation des cours et l'expérimentation des couches lavables.

Sur le projet de végétalisation, le CCAS envisage de végétaliser une crèche par an, pour les cours en pleine terre comme sur dalle, pour un budget annuel de 120 000 €. Sur les trois crèches enquêtées, l'EAJE Anthoard devrait être concernée en 2025 (initialement prévu en 2026).

Modalités de l'enquête

L'objectif du travail d'enquête conduit au sein de la DASPE était de **comprendre ce que l'écologie venait perturber, remettre en question ou consolider dans le métier d'auxiliaire de puériculture**. Pour ce faire, dans un premier temps, une rencontre avec l'équipe des cadres de la DASPE a permis de comprendre les enjeux de la direction, particulièrement en matière de transition écologique. Ensuite, et pour l'essentiel du temps d'enquête, une **immersion au sein des équipes** a été nécessaire, consistant à chaque fois en une **rencontre avec la direction de la structure, puis du temps passé avec les professionnelles et les enfants**. Le choix des trois EAJE enquêtés a été fait par la DASPE : l'EAJE la Voie Lactée (35 places), qui est en cours de labellisation écolo crèche, l'EAJE Anthoard (70 places, trois groupes) et l'EAJE Elisée Chatin (42 lits, deux groupes), situés dans différents quartiers de la Ville.

Une demi-journée a été consacrée à chaque EAJE, sur les horaires d'ouverture des structures, ce qui a permis d'approcher la réalité de leur rythme et d'embrasser la réalité du fonctionnement d'une crèche, dont certaines, comme celles étudiées, sont ouvertes de 7h30 à 19h tous les jours, en incluant les temps d'ouverture et de fermeture de la crèche.

L'enquête a eu lieu fin juin, sur deux journées de fortes chaleurs (plus de 35 degrés), ce qui a permis d'observer la gestion des conditions climatiques au sein des trois EAJE, et de « ressentir » aux côtés des professionnelles et des enfants l'impact de celles-ci sur le quotidien de leur structure collective (organisation de la journée, volume sonore, temps de repas, sorties extérieures, etc.).

Ce qu'une crèche, un établissement d'accueil du jeune enfant (EAJE), fait

« Les EAJE veillent à la santé, à la sécurité et au bien-être des enfants qui leur sont confiés, ainsi qu'à leur développement. Ils concourent à l'intégration sociale des enfants porteurs de handicap (...). Ils apportent une aide aux parents afin que ceux-ci puissent concilier leur vie professionnelle et familiale. »

Art R3.2324-7 du Code de la Santé Publique



Les vingt-sept crèches du CCAS de Grenoble et leur 1 237 places répondent à la même finalité : **proposer un accueil collectif de qualité en journée pour les tout-petits pour les familles grenobloises de tous horizons, sur tout le territoire**. Il s'agit d'une offre de service public, avec une tarification adaptée permettant un accès aux populations les plus vulnérables. En parallèle, sur le territoire de la commune, on trouve des crèches associatives, privées et d'autres solutions d'accueil (accueil individuel, notamment).

Les crèches permettent théoriquement (selon le règlement de fonctionnement) **un accueil collectif des enfants de dix semaines (fin de congé maternité) à six ans**. En pratique, des nourrissons y sont accueillis, parfois de trois mois, et jusqu'à deux ou trois ans, âge auquel ils entrent à l'école maternelle. La logique inter-âges est la plus répandue au sein des crèches, avec des groupes mixtes entre petits et grands, pour permettre aux enfants d'évoluer à leur rythme : « *C'est la doctrine de la DASPE* ». **L'accueil des fratries est possible**. À la Voix Lactée, pendant l'enquête, deux jumeaux de huit mois étaient accueillis dans le collectif, ce qui demande un suivi très renforcé pour l'équipe de professionnelles. Plusieurs modalités d'accueil sont proposées aux parents: de quelques heures à temps complet, régulier, occasionnel ou d'urgence.

Plusieurs métiers cohabitent au sein d'un EAJE :

- **La direction administrative** : un·e responsable, parfois un·e adjoint·e, auxiliaire de puériculture ou EJE ;
- **Des éducateurs ou éducatrices des jeunes enfants (EJE)**, diplômés·es d'État ;
- **Des auxiliaires de puériculture (APU)**, diplômés·es d'État ;
- **Des agent·es spécialisé·es petite enfance (ASPE)**, détenteurs du CAP petite enfance ;
- **Des agent·es de propreté et de restauration (APR)** ;
- Sur certains EAJE, **un·e responsable de la cuisine**.

Les crèches de Grenoble ouvrent toute l'année, de 7h30 à 19h, sauf en période estivale où se met en place un système de relai sur le mois d'août, avec une crèche de permanence pour toute la ville, à hauteur de 90 places.

Chaque crèche dispose d'un projet d'établissement, qui détaille notamment son approche pédagogique. Elle est dirigée par un·e responsable, qui a une formation en puériculture ou en éducation de jeunes enfants. Le personnel d'une crèches est mixte :

- Pour le personnel éducatif en lien étroit avec les enfants tout au long de la journée, auxiliaires de puériculture, agent·es spécialisé·es petite enfance (formation CAP) ;
- Pour le personnel technique chargé des fonctions supports : agent·es de propreté et de restauration, parfois cuisiniers ou cuisinières.

Enfin, comme l'indique le projet éducatif grenoblois, les crèches se positionnent dans une logique de **coéducation aux côtés des parents**, en veillant à ce qu'ils soient inclus dans le fonctionnement de la crèche, associés au mieux, et puissent également suivre de près la vie de la structure.

Avant l'arrivée des enfants... le travail d'une APR. Crèche La Voie Lactée



Ce qu'une auxiliaire de puériculture fait

Une auxiliaire de puériculture est une professionnelle du soin et du bien-être du jeune enfant. En exerçant au sein d'une crèche grenobloise, elle réalise **quatre missions principales**, qui sont clairement identifiées dans la fiche de poste générique :

1. Accueillir, informer, accompagner l'enfant et sa famille, de manière personnalisée ;
2. Réaliser des activités d'éveil, de loisirs et d'éducation, incluant « les activités extérieures, quand cela est possible », adaptées aux besoins des enfants, permettant ainsi son développement et son autonomie ;
3. Prendre soin de l'enfant en dispensant les soins d'hygiène et de confort (alimentation, sommeil, propreté, etc.) ;
4. Observer l'enfant et mesurer les principaux paramètres liés à son état de santé et à son développement.

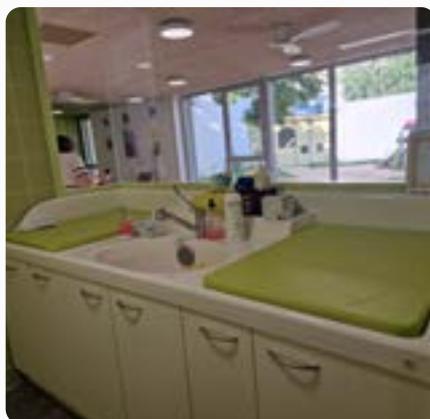
Il y a environ six enfants par auxiliaire de puériculture dans les crèches grenobloises. Ce taux d'encadrement (ou « ratio éducatif ») est suivi par les autorités de contrôle et de financement des EAJE (CAF et Conseil Départemental).



Structures de jeu et de motricité (salle fraîche avec ventilation). Crèche Eli-sée Chatin

Pour exercer leur métier, les auxiliaires de puériculture — ces professionnelles sont exclusivement des femmes — travaillent au quotidien dans une dynamique d'équipe renforcée : avec les EJE (coordination fonctionnelle) clé de voûte, avec les ASPE sur l'éducatif, avec les APR de manière également très poussée, notamment sur les temps de repas. **Des temps de coordination pluridisciplinaires sont spécifiquement organisés par les responsables de structure.**

Une salle de change, dédiée à l'hygiène des petits. Crèche La Voie Lactée



Au quotidien, la journée d'une auxiliaire de puériculture se calque sur le rythme des enfants accueillis au sein de la crèche, organisation qui suit approximativement ce découpage schématique :

- **7h30-9h30** : arrivée des enfants dans les crèches, transmission d'information par les parents sur sommeil, appétit, humeur ;
- **9h30-11h** : jeux, activités, sorties en extérieur si possible, regroupement au sein des groupes d'âge (« les plus grands », « les plus petits ») ;
- **11h-12h** : repas collectif ;
- **12-15h** : temps de sieste / Jeux, activités, sorties en extérieur si possible ;
- **15-16h** : temps collectif de goûter (à l'intérieur ou à l'extérieur), par petits groupes d'âge ;
- **16h30-19h** : retour progressif des parents, séparation, transmission d'information : les enfants sont généralement fatigués et agités : « les journées à la crèche sont très longues pour les tout-petits », indique une professionnelle.

Tout au long de la journée, **les professionnelles s'adaptent au rythme de l'enfant**, pour son hygiène notamment (chaque groupe de crèche est équipé d'une salle de change dédiée).

Un certain nombre de risques sont prégnants dans ce métier, qui sont notamment identifiés comme facteurs d'usure professionnelle, dont les principaux seraient **les postures pénibles et manutention/port de public de petite taille, la station debout prolongée avec piétinement, et enfin la pression sonore** (pleurs et cris constants). Une démarche de prévention des risques est structurée par la DRH du CCAS à ce sujet. (Photo ci-contre)

L'enquête a permis de constater la réalité de **cette pénibilité, notamment sonore**, et surtout en période de forte chaleur où les enfants sont davantage à l'intérieur et plus nerveux qu'à l'accoutumée.

La cadence des activités de travail et la vigilance constante dont font preuve les auxiliaires de puériculture sont à souligner, et amplifient ce que l'on nomme fréquemment « la charge mentale » des professionnelles. En effet, les enfants demandant une attention — verbale, physique — soutenue, **les professionnelles doivent tout à la fois les suivre visuellement, leur parler, les occuper, gérer leur sécurité, organiser la journée et communiquer entre elles, dans un brouhaha sonore permanent** (paroles, cris, pleurs, bruits des enfants).



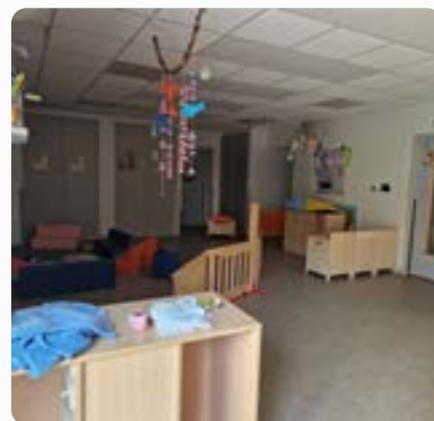
La situation d'enquête a permis d'observer la **grande capacité d'adaptation des professionnelles à cette fragmentation des tâches et à cette surmobilisation auditive, visuelle, cognitive**. En effet, répondre à des questions, échanger avec sa collègue de manière claire, efficace, calme, relève parfois de la prouesse lorsqu'un enfant que l'on tient dans les bras pleure, est en crise de colère ou de jalousie.

En matière d'outils de travail, les auxiliaires de puériculture travaillent sur des cahiers papier et sur un agenda, qui sont à disposition de toutes sur un petit meuble en hauteur, situé dans la salle principale (pour chaque groupe). **Elles ne travaillent pas ou très peu sur les outils numériques** (ordinateur ou téléphone) : c'est davantage le travail des responsables (directrice de crèche, adjointe) qui élaborent les plannings, rédigent des mails, remplissent des tableaux de suivi (marchés, finances, RH).

Sur le cahier de transmissions des professionnelles, on trouve un suivi écrit journalier pour chaque enfant, qui permet d'identifier son alimentation, son sommeil, son activité / état général. C'est ici qu'elles inscrivent les informations fournies par les parents à l'arrivée, et transmettent les données du jour lorsqu'ils viennent récupérer leur enfant le soir. **Ce cahier est un outil de continuité éducative et de cohérence des pratiques professionnelles**.

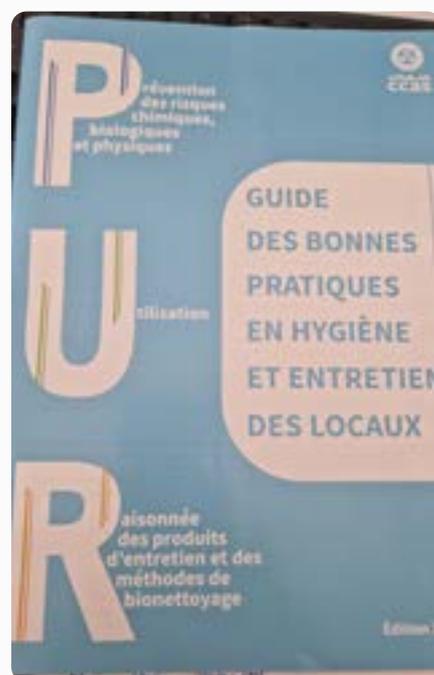
Enfin, **le travail de l'auxiliaire de puériculture s'imbrique fortement avec les autres métiers de la crèche** : agents spécialisés petite enfance évidemment (pour le soin des enfants), mais aussi agents de propreté et de restauration, et responsable de la cuisine le cas échéant. Ainsi, la démarche PUR, **démarche d'écologisation des pratiques de nettoyage** mise en place en 2019 au sein du CCAS, **a demandé et continue de demander un accompagnement des APR mais aussi des professionnels éducatifs** : au delà de l'évolution des produits (suppression des produits chimiques et, remplacement par du vinaigre blanc et du savon noir), des gestes et des postures pour les APRS, les principaux points sensibles sont le rapport à l'hygiène (distinction entre ce qui est propre et ce qui est sale, la fréquence du nettoyage), la sensibilité olfactive et la perception du caractère nocif/sain des produits, et ce pour toutes et tous les professionnelles intervenant au sein de l'EAJE... comme pour les parents. **Ces dimensions comportant une grande part de subjectivité** (individuelle et collective), des sessions de sensibilisation, des formations, des espaces d'écoute et de parole des réalités de terrain ont été mises en place.

La démarche PUR cristallise encore des résistances 5 ans après son déploiement du fait de l'écart entre l'édiction des normes de conduite de la part du CCAS et la réappropriation des pratiques par les professionnelles. Ainsi, ce projet ne constitue pas encore tout à fait un levier de valorisation du métier d'APR, même si elle contribue, selon certains cadres de la DASPE, à ce que certaines trouvent/retrouvent un sens au travail.



Salle modulable d'un EAJE pendant le temps de sieste

Le protocole PUR, un exemple d'écologisation des pratiques au sein du CCAS de Grenoble



Ce que les auxiliaires de puériculture aiment dans leur métier

Le métier d'auxiliaire de puériculture, connu aujourd'hui dans toutes les collectivités locales comme étant « à risque », « en tension » au niveau national du fait de grandes difficultés de recrutement et de fidélisation, cristallise de nombreux débats sociétaux : **hyper-féminisation des métiers liés au soin et à l'enfance, faible valorisation financière et sociale de ces professions, troubles musculo-squelettiques et risques psychosociaux** (charge mentale), **articulation vie professionnelle et vie personnelle**, etc.

Comment cette réalité est-elle vécue par les professionnelles concernées ? Au quotidien, les auxiliaires de puériculture se situent à hauteur d'enfant, se mettent à leur service, physiquement : elles s'asseyent, jouent avec eux, les portent, leur lisent des histoires, ramassent les doudous, les tétines et les jouets, les accompagnent aux toilettes, les nettoient, les câlinent. Il n'est pas possible de dénombrer la fréquence des postures de port, les flexions de genoux, l'inclinaison du dos, tant ceux-ci sont récurrents. La vigilance est constante, le bruit des enfants (pleurs, cris) permanent, les voix se font fortes pour réguler les conflits, appeler un enfant vers soi, en stimuler un autre. Parfois, on entrevoit des sourires sur les visages des professionnelles. Elles sont le plus souvent concentrées, graves, fermes dans leurs paroles.



Scènes du quotidien au sein d'une crèche : jeux entre enfants, goûter. Crèche Anthoard.

Observées, interrogées au sujet du sens qu'elles donnent à leur engagement au travail, **les auxiliaires de puériculture évoquent en premier lieu le lien aux enfants**, qui leur procure un vif sentiment d'utilité, combiné à un « attachement émotionnel » qui reste imprégné de professionnalisme et de juste distance.

Néanmoins, pour un observateur extérieur qui expérimente les situations de travail AVEC les professionnelles, **il est évident de se demander comment elles font pour tenir**, et rentrer dans leur famille le soir sans être épuisé-es, stressé-es, à bout de nerfs, surtout dans des équipes en difficulté de personnel ?

La ligne de crête est ténue, et elles en ont conscience : « Moi, je n'ai plus d'enfant à la maison, c'est calme et tant mieux. Mais je plains mes plus jeunes collègues... », « Je n'ai plus de patience avec mes propres enfants en rentrant chez moi le soir », « C'est vrai que ma réalité professionnelle fait qu'il m'arrive d'être vite en colère à la maison ».

Autre point d'accroche au métier qui ressort de l'enquête, l'accompagnement des familles, la co-éducation évoquée dans le projet éducatif de la DASPE. Ainsi, **les auxiliaires de puériculture, par leurs compétences, leur expérience et leur vécu quotidien auprès des enfants, savent repérer, analyser et gérer leurs besoins**. En effet, pour la majorité des familles, sur une semaine classique, les enfants passent plus de temps à la crèche qu'avec leurs parents. **Les temps de transmission du matin et du soir constituent donc des moments importants dans cette co-construction éducative** : les parents échangent avec les auxiliaires de puériculture sur le sommeil, l'appétit, la digestion, les humeurs de l'enfant. Ils émettent des hypothèses pour comprendre un comportement, partagent des informations sur le quotidien vécu par l'enfant, à la maison ou à la crèche. L'échange se tient le plus souvent dans les espaces collectifs de la crèche avec les professionnelles, observe l'enfant dans ses interactions avec les autres. Parfois, le parent s'installe avec les enfants, s'assoit, participe aux temps collectifs. Les auxiliaires de puériculture veillent régulièrement à ce que les parents se sentent associé.es et impliqué.es dans la vie de la crèche : **elles assurent des fonctions de médiation parent/enfant et d'accompagnement à la parentalité**.



Un temps de transmission entre parents et auxiliaires de puériculture, en fin de journée. Crèche Anthoard

Néanmoins, **des crispations sur la co-éducation sont possibles**, sur de nombreux sujets : pour la sieste, les professionnelles laissent dormir les enfants le temps dont ils ont besoin et ne définissent pas ex ante d'horaire de fin. Elles prônent l'adaptation à chaque enfant. Certains parents sont en désaccord avec ce positionnement et ont pu réclamer un temps plus limité pour leur enfant, arguant le fait que cela pouvait perturber ensuite le temps en famille (coucher plus tardif). De même, la demande de l'utilisation de couches lavables par certains parents a fait débat au sein des crèches, et la position du CCAS à ce stade est de permettre cette utilisation au sein des crèches, sans que les professionnelles aient le report de charge d'entretien. Les parents repartent donc le soir avec les couches usagées. Ce n'est pas sans causer des dissensions au sein des crèches, certaines professionnelles estimant que les couches lavables ne sont pas « hygiéniques », émettent davantage de mauvaises odeurs et permettent davantage la diffusion de bactéries. On retrouve ici des enjeux similaires à la démarche PUR : **le changement de pratiques au nom de l'écologie ne peut s'envisager sans accompagnement à l'évolution des mentalités et des représentations.**

Au global, **pouvoir écouter, guider, soutenir les parents au service des besoins de l'enfant constitue une source de valorisation du métier d'auxiliaire de puériculture.** Cette fonction de conseil permet de sortir d'une vision statique, occupationnelle, qu'ont parfois les parents lorsqu'ils confient leur enfant à une crèche : « On n'est pas considérées comme des professionnelles mais comme des nounous ».

Enfin, les auxiliaires de puériculture font ressortir **le travail d'équipe comme une source de motivation au travail** « nous sommes complémentaires entre collègues », et comme **un aspect important dans la vie de leur structure.** La pluridisciplinarité professionnelle d'un EAJE et les différents regards portés sur l'enfant sont ainsi considérés par les auxiliaires de puériculture comme une richesse. En revanche, **celle-ci ne va pas de soi et suppose un travail d'animation managériale** auquel s'attèlent les psychologues de la DASPE et les responsables d'EAJE, afin de réduire le cloisonnement potentiel entre les « éducatifs » (EJE, APU et ASPE) et les « techniques » (APR). Ce qui, dans un **contexte prégnant de difficultés RH, est certainement complexe au quotidien.**

Ce que le changement climatique leur fait

EXIGENCE ÉCOLOGIQUE ET PRÉCARITÉ SOCIALE

Au sein des crèches, la question écologique peut sembler secondaire au regard des difficultés RH qu'elles rencontrent (recrutement, fidélisation, conditions de travail). Le sujet ne ressort pas spontanément dans les échanges entre professionnelles enquêtées au quotidien, ni dans les échanges avec les parents. En revanche, il s'agit d'un sujet embryonnaire, de plus en plus important dans certains EAJE, notamment du fait de la demande sociale : la question des couches lavables ou la demande d'une alimentation végétalienne et/ou biologique se pose de manière plus accrue qu'il y a 4-5 ans, estiment les cadres de la DASPE : « On constate un grand écart dans l'accueil des usagers entre les parents demandeurs, proactifs, ultra exigeants sur la composition des couches, des menus, les jeux, en avance sur le sujet de l'écologie et les autres — la majorité de notre public au CCAS — peu impliqués car ils ont d'autres préoccupations, notamment économiques. Il y a peu de gens entre ces deux tendances-là. Il existe une grande disparité entre les crèches de Grenoble. »

Cette réalité entraîne des répercussions sur les professionnelles qui vont être questionnées, bousculées dans leurs certitudes, connaissances ou convictions. Certaines professionnelles sont très engagées, de même que les responsables d'EAJE, d'autres moins.

« Il y a ce que la population attend et il y a une réelle part de responsabilité en tant que direction, ce que la DASPE souhaite déployer pour protéger la population dont nous avons la charge, qui est la plus vulnérable, et accompagner les professionnelles : formations, matériaux, peintures, aménagement des jardins, jeux en bois... La réalité sociale de nos publics n'empêche pas la conscience des équipes d'avoir envie d'accompagner le changement auprès d'eux » (les cadres de direction de la DASPE).

Ainsi, la DASPE souhaite déployer le label « écolo crèche » et se fait accompagner par l'association La Belle Vie dans cette dynamique, par exemple sur l'alimentation, la gestion des déchets, de l'énergie. « La transition écologique n'est pas encore la priorité des responsables de crèches aujourd'hui. C'est intéressant car on se rend compte grâce à ce label qu'il y a des personnes ressources dans les équipes sur les questions écologiques. » (les cadres de direction de la DASPE)

SORTIR OU NE PAS SORTIR LES ENFANTS ?

L'un des aspects les plus réels, tangibles, perçus dès aujourd'hui par les professionnelles des crèches reste la question climatique, sous l'angle des fortes chaleurs. En effet, Grenoble est déjà connue pour des étés chauds et secs, et les périodes caniculaires y sont chaque année plus longues et intenses. Face à cet état de fait, les professionnelles des crèches gèrent, s'adaptent, trouvent des stratégies de résistance. Ainsi, l'impact de la chaleur sur les fonctions physiques, physiologiques et cognitives des enfants n'est pas documentée, ni partagée au sein des réseaux professionnels,

au-delà des préconisations classiques du ministère de la Santé en cas de fortes chaleurs (hydratation, ombre, etc.), qui sont d'ailleurs affichées dans toutes les crèches enquêtées.

Néanmoins, de manière empirique, les professionnelles constatent les impacts directs de la chaleur sur la gestion des enfants sur une journée normale de fonctionnement des EAJE : les enfants sont plus nerveux, « ils pleurent davantage, font des crises, ont moins de patience ». Ils dorment moins bien, ce qui diminue le temps de sieste et donc le temps qu'ont les professionnelles pour souffler un peu. Les réactions des enfants, amplifiées par le fonctionnement en groupe, complexifient le travail des auxiliaires de puériculture : elles font davantage de discipline auprès des enfants, subissent la hausse du volume sonore, exécutent plus de maintenance et de mouvements dans l'espace (notamment pour se déplacer vers des salles plus fraîches), et sont elles-même plus irritables. « Quand il fait trop chaud, on ne peut pas sortir. On reste donc à l'intérieur avec les enfants, jusqu'à au moins 17h, soit la majorité de la journée. Les petits sont encore plus difficiles à gérer. Et nous sommes davantage fatiguées », indique une auxiliaire de puériculture. Cette politique de « confinement climatique » se fait de manière adaptative, réactive, sans que soient à ce jour anticipées les implications possibles sur les professionnelles et les enfants si celui-ci venait à durer plusieurs semaines par an.

Certaines professionnelles font le choix de sortir les enfants malgré la chaleur pour qu'ils puissent s'aérer et se dégourdir les jambes : elles veillent alors à ce que les enfants soient au maximum à l'ombre, à ce

que le temps d'exposition au soleil soit limité, à ce qu'ils boivent régulièrement... mais elles se heurtent souvent à la conception bâtiminaire. De même, **les professionnelles pointent les incohérences de la dynamique de labellisation écologique** (en cours sur La Voie Lactée) sur leur quotidien. « On nous met un beau tabouret pour le label écologique, mais ils ont omis de faire un vrai préau qui apporte de l'ombre. Nous ne sommes pas vraiment associées au projet. »

Par exemple, au sein de la crèche Anthoard, on trouve un préau étroit, l'absence de végétation, un revêtement au sol brûlant à 14h sous 24°C... Il est intéressant de noter que le bâtiment de cette crèche, anciennement un centre religieux, était entouré de jardins au moment du rachat par le CCAS, en 2019. Au moment des travaux de rénovation, le choix a été fait de supprimer tout couvert végétal (y compris les arbres) et de bétonner les surfaces, certainement pour des raisons pratiques (résistance du matériau, faible entretien, coût raisonnable...). Les seuls espaces végétalisés restants ont été grillagés et sont utilisés par la copropriété voisine. Les enfants n'y ont donc pas accès et ne peuvent bénéficier de la fraîcheur apportée par les plantes et les arbres qui s'y trouvent.



Face à cette situation, **les professionnelles s'adaptent, résistent, détournent certains usages** pour continuer à prendre soin des enfants : installation d'une toile au dessus des jeux extérieurs (cf. photo ci-dessous), arrosage du béton avant que les enfants ne sortent pour que la température du sol ne leur brûle pas les pieds, installation de bacs avec des plantes comestibles pour végétaliser, au moins visuellement, les extérieurs de la crèche. Ce qui peut apparaître de prime abord comme une aberration écologique (arroser du béton) est plutôt à appréhender comme une stratégie de mal-adaptation à un bâtiment, à des espaces extérieurs qui n'ont pas été pensés avec les professionnelles concernées et, qui ne correspond pas à la « vie réelle » de la structure et aux conditions climatiques auxquelles elle est exposée.

Ainsi, **aucune des professionnelles rencontrées pendant l'enquête n'avait connaissance du programme de réhabilitation et de végétalisation des crèches**, alors même que celui-ci existe et comprend des mesures fortes (une crèche par an végétalisée, une pièce fraîche par équipement mise en place / avec climatisation, les deux dernières crèches réhabilitées disposent d'un système de ventilation intégré au bâtiment).

A la recherche de l'ombre pour le goûter, crèche Anthoard



Faut-il arroser le béton, végétaliser ou rester à l'intérieur ? Crèche Anthoard

ÉCOLOGIE ET CONFLITS DE VALEURS

Dans le temps de l'enquête, plusieurs tensions ont pu ressortir lorsque l'écologie est évoquée, lorsque les pratiques quotidiennes entrent en ligne de compte. Tout d'abord, la tension entre **sécurité et écologie**, qui se perçoit par exemple au sujet des jouets et des ustensiles alimentaires. Les normes en matière de petite enfance sont très contraignantes, et les catalogues de jouets proposés par les fournisseurs actuels du CCAS sont plutôt restreints et très chers. Il est très compliqué de s'assurer à 100% qu'aucun produit nocif ne sera proposé aux enfants dans les jeux qu'ils touchent, manipulent ou portent à la bouche. Or, la crèche est directement responsable de cela vis-à-vis des parents.

Par ailleurs, **dans les pratiques de restauration**, la plupart des crèches choisissent du plastique sans bisphénol ou du verre. Ce dernier matériau reste le plus inoffensif pour les enfants, le plus écologique en termes de cycle de vie (recyclable à l'infini) mais comporte un fort risque de choc et de casse, ce qui génère appréhension et crispation des professionnelles, tant les APR

que les auxiliaires de puériculture. Une professionnelle affirme même : « Entre sécurité des enfants et écologie, c'est vite vu. »

Autre tension perceptible et prégnante, celle existant entre **hygiène, santé et écologie** : l'exemple des couches lavables le démontre (cf. supra) comme le cas de la crèche La Voie Lactée, disposant d'un très bel arbre dans sa cour extérieure. Lorsque les professionnelles sont interrogées sur les sorties des enfants dans la cour, celles-ci indiquent qu'elles ne les amènent pas jouer à l'ombre sous l'arbre « car cela ramène des chatons, graines et feuilles à l'intérieur, cela complique le travail de nos collègues » (APR/de nettoyage). Le choix de l'arbre a-t-il été pensé en amont par rapport aux usages alentour, aux interactions avec les professionnelles et les enfants ? De même, le rapport à la terre, à l'eau de pluie, à la salissure est très sensible. Alors que le projet éducatif de la DASPE et que le label écolo crèche prônent « les sorties par tous les temps », les enfants ne sortent que très rarement des crèches lorsqu'il pleut : « C'est compliqué, il faudrait que les parents prévoient des tenues spécifiques, les enfants risquent de s'enrhumer », indique une auxiliaire. **Il existe donc une réelle tension entre commande politique et réalité du terrain, manière dont les professionnelles se réapproprient la norme.** De même, si les revêtements de sol synthétiques permettent de limiter le risque de blessure en cas de chutes des enfants, ils ont surtout pour conséquence d'imperméabiliser le sol et évitent le contact des enfants avec le sol naturel : terre, boue, cailloux, brindilles, feuilles. Le principal blocage semble résider dans le regard et les habitudes

des professionnelles, imprégnés de culture du risque, influencés aussi par les parents. Est-ce vraiment l'intérêt de l'enfant que de ne pas sortir par tous les temps ? Des ajustements sont pourtant possibles, comme à la crèche la Voie Lactée, qui a disposé dans sa cour extérieure des bacs de comestibles positionnés à faible hauteur. Pendant l'enquête, le constat est saisissant : lorsque les enfants sont affairés à la « patouille », manipulent la terre, les outils et les végétaux, dans une activité collective, ils sont très concentrés, calmes. C'est alors un temps de ressourcement pour tout le monde, petits comme professionnelles.

Le plaisir et le calme de la « patouille » autour d'un bac de plantes comestibles, crèche la Voie Lactée



Ainsi, il semble clair que **la vision du monde, les représentations et paradigmes, la subjectivité des professionnelles des crèches influent fortement sur le rapport éducatif, à la Nature/au vivant et à la prise de risque qu'elles permettront et projettent sur les enfants accompagnés.** Comme l'indique une professionnelle, « déplacer ses peurs, ça se travaille ».

APPRENDRE À S'ADAPTER : L'ENJEU ÉNERGÉTIQUE ET BÂTIMENTAIRE

Comment continuer à prendre soin des enfants sous fortes chaleurs ? **Les 27 EAJE ne sont pas dans le même état bâtimantaire** : une réhabilitation progressive est coordonnée par le CCAS et notamment sur le plan technique, sur la végétalisation des espaces extérieurs et sur le rafraîchissement des espaces intérieurs. Lors de l'été 2023 en pic de canicule, les parents se sont plaints auprès du Maire de Grenoble que les dortoirs de certaines crèches étaient beaucoup trop chauds pour les enfants. De même, la Mairie a été saisie de demandes syndicales concernant les conditions de travail quotidiennes des professionnelles des EAJE, suite aux malaises de certaines d'entre elles. Suite à ce double mouvement social et contrairement aux consignes précédemment fixées pour des raisons écologiques, des climatiseurs ponctuels ont été installés dans certaines crèches, et chaque crèche dispose dès lors d'une salle climatisée par structure, avec des ventilateurs dans les autres espaces. Cette mesure crée néanmoins des interrogations chez certaines professionnelles, notamment sur le sens écologique : « C'est illogique et ça coûte cher : on sait très bien que la climatisation n'est pas la solution » ;

« On est au frais dans l'immédiat mais on ne change rien à nos pratiques, alors qu'on devrait mieux savoir gérer la chaleur ». Du côté de la direction de la DASPE, la question de l'adaptation des horaires commence à émerger, « Cela a été évoqué avec les professionnelles mais aucun équipement n'a encore changé les cycles de travail ».

Ainsi, certaines professionnelles évoquent des pays plus chauds, dont elles pourraient s'inspirer pour adapter les fonctionnements des crèches.

« Dans certains pays, les crèches ont des vitres teintées, les espaces extérieurs sont systématiquement ombragés, les crèches ouvrent plus tôt le matin et ferment aux heures les plus chaudes : c'est logique, toute l'économie s'adapte à la chaleur » ; « On pourrait retrouver la culture d'étendre le linge, plutôt que de faire fonctionner le sèche linge, ne proposer que des repas froids », indique une responsable de crèche. « C'est par l'expérience qu'on apprend à s'adapter, il faut qu'on s'éduque à gérer la chaleur, nous les professionnelles, et qu'on apprenne aux enfants les bons réflexes. À Grenoble, on sait gérer le froid, pas le chaud. »

Faut-il climatiser les crèches, les rénovier ou les gérer différemment ?
Crèche Elisée Chatin



De même, les experts du système de chauffage et de refroidissement des crèches ne peuvent-ils expliquer aux professionnelles comment mieux gérer le chaud, le froid, à l'intérieur du bâtiment ? Passer du temps, une journée avec elles et les enfants pour « voir », percevoir, ressentir comment le bâtiment vit, comment on y vit ?

LE RÉEMPLOI OU LE NON-ACHAT : UNE NOUVELLE NORME À VALORISER ?

Dans les crèches enquêtées, les pratiques de réemploi sont évoquées spontanément par les auxiliaires de puériculture, en lien avec la sobriété et les pratiques écologiques : souhaitées, revendiquées, parfois dissimulées, ces pratiques constituent une économie souterraine de la débrouille, en s'exonérant du cadre normatif. « On adorerait pouvoir ramener des jeux anciens de brocantes ou de dépôts ventes, cela plairait aux petits, mais on ne peut pas, on nous arrête assez vite » ; « On peut acheter chaque année des jeux neufs pour les enfants grâce au marché CCAS ».

En effet, les règles classiques de l'achat public induisent le primat du neuf et un sourcing auprès de fournisseurs spécifiques très implantés, voire oligopolistiques (jeux et jouets pour enfants) qui appliquent les normes — draconiennes — des produits dédiés à la petite enfance (label CE). En sus, les prix sont plus élevés que pour le grand public. Afin de résister au système, qui n'encourage pas la sobriété, certaines responsables de crèches pratiquent le « non achat », décident de ne pas remplacer des jeux ou jouets, de faire autrement.

Enfin, l'exemple des pâtons illustre bien certains paradoxes vécus dans les crèches. Ces vieux draps découpés en petites pièces servaient à net-

toyer les visages des enfants, ou d'essuyer les mains. Les agent-es des crèches élaboraient ces pièces de tissu de manière autonome, sobre et vertueuse, jusqu'à ce qu'un sèche-linge prenne quasiment feu (les fibres des pâtons s'étant coincées dans le tambour) et que la pratique soit interdite dans les structures d'accueil. Malgré leurs recherches, les responsables et professionnelles ne sont pas parvenues à trouver de solution pertinente de remplacement : pas de compétence de couture en interne au CCAS... et 10 euros le pâton sur le catalogue d'achat public, dans les règles de l'art ! Un contournement a donc été assumé par la responsable, qui est allée acheter des petites lavettes en tissu chez Ikea, au prix du marché.

Les « pâtons » ou les paradoxes de l'achat public, Crèche Elisée Chatin



L'écologie en pratique, c'est-à-dire favoriser des pratiques de réemploi et de sobriété, est donc parfois empêchée par les normes en vigueur, jusqu'à ce que les professionnelles élaborent des solutions — toujours en prenant des risques par rapport à la norme (juridique, sécuritaire, sociale) — au travers d'une myriade de petits gestes, actes, et processus.

1.2b —

Auxiliaires

de puériculture

Partie projection

**Accueillir et prendre soin
du jeune enfant à Grenoble :**
le métier d'auxiliaire
de puériculture au regard
des enjeux écologiques

Déroulé de l'atelier de projection

L'objectif de l'atelier était de réunir les professionnel·les concerné·es par l'enquête, issu·es des trois crèches grenobloises, de **partager quelques constats et de définir des zones de tension existant aujourd'hui dans leur métier, leur quotidien, leurs pratiques, au regard des enjeux écologiques**. Cependant, le groupe finalement réuni était composé d'**une dizaine de participant·es**: une seule auxiliaire, trois directrices de crèche, et les cadres de la direction de l'action sociale et de la petite enfance (DASPE) du CCAS.

Les participant·es ont été réparti·es en deux groupes, autour de quatre thématiques de réflexion (deux pour chacun des groupes), permettant d'approfondir les lignes de tension issues du diagnostic, dans **une dynamique de projection vers un futur possible**. Comment végétaliser les crèches? Adapter la crèche aux canicules? Développer le réemploi? Nouer un rapport différent aux éléments naturels, au travers des sorties par temps de pluie par exemple? Une **restitution croisée a, enfin, permis aux participant·es de prendre connaissance de l'ensemble des idées et propositions ayant émergé pendant la réunion**.

Réponses des agent·es

ITEM 1 : DANS MA CRÈCHE VÉGÉTALISÉE

Comment associer les professionnel·les à la végétalisation de leur crèche ?

Il faut d'abord **partir des besoins des enfants, plutôt que des professionnel·les** : c'est ainsi que le sens de l'action de végétalisation peut être trouvé. Par ailleurs, il apparaît nécessaire que les professionnel·les puissent être eux-mêmes et elles-mêmes **formé·es à un contact différent à la nature**, pour pouvoir ensuite accompagner les familles et les enfants.

À quoi devrait ressembler votre cour végétalisée idéale ?

L'espace végétalisé idéal serait composé de plusieurs bacs dédiés à la « patouille » (manipulation de la terre) disposés dans les espaces extérieurs (comme au sein de la crèche Voie Lactée), de l'herbe et de la terre au sol, des fleurs odorantes et esthétiques, des cheminements en liège.

Quelles difficultés la végétalisation poserait-elle ? De quoi aurait-on besoin pour la dépasser ?

Les principaux problèmes / défis identifiés par les professionnels sont au nombre de trois :

- **L'entretien, l'arrosage** des espaces végétalisés, notamment l'été;
- **Le choix des essences** (avec une vigilance sur la toxicité et les allergies);

- La présence, renforcée en cas d'irrigation, de **moustiques** et de **tiques**.

Il semblerait ainsi nécessaire de **construire un cahier des charges avec l'ensemble des agent·es des crèches** (auxiliaires, agent·es d'entretien, direction), voire en commun entre les crèches et les écoles. L'assouplissement des règles de la PMI autour des jeux d'enfants pour revoir le type de revêtement au sol, tout comme une réflexion sur la qualité du matériel (bois) resteraient à mener.

ITEM 2 : MA CRÈCHE 100% RÉEMPLOI, ZÉRO ACHAT NEUF

Quels seraient les bénéfices de cette décision ?

Il n'y aurait **plus de vaisselle jetable en plastique**: il s'agirait de demander aux parents d'apporter des gobelets pour les moments festifs.

Que faudrait-il changer pour y arriver ?

Plusieurs pré-requis ont été identifiés :

- **Faire tourner les jouets** sur les unités de la crèche;
- Généraliser le **troc interservices**;
- Assurer une **tenue d'inventaires à jour**;
- Développer les **couches lavables**;
- Privilégier le bois dans les marchés / **participer** (au niveau cadres et au niveau des professionnel·es) **à la conception des marchés**.

Quelles difficultés se présenteraient à nous, que faudrait-il pour les dépasser ?

Il ressort qu'il est **difficile pour les agent·es de s'accommoder des normes petite enfance** fixées par

l'UE, et que la réglementation des marchés publics contraint également puisqu'elle incite au neuf. **Le référentiel et les pratiques gagneraient à intégrer les enjeux de réparation du matériel et des jeux.**

ITEM 3 : SORTIR LES ENFANTS PAR TEMPS DE PLUIE

Quels sont les freins à lever ?

Les principaux freins cités proviennent des parents, qui ne **mettent pas forcément les enfants à la crèche les jours de pluie**, ou ne leur donnent pas de chaussures pour éviter qu'ils sortent dehors. Par ailleurs, il n'y a pas de marché « bottes et capes » pour les petit-es, ni pour les professionnel-les. Au plan bâtimentaire, il n'y a pas non plus de zone sas entre les unités et l'extérieur, permettant le changement vestimentaire et le séchage, ce qui complique la logistique et le nettoyage des espaces pour les agents d'entretien. Cet **objectif de sorties par tous les temps mériterait d'être intégré au référentiel qualité du CCAS.**

Que peut-on mettre en place ?

Selon le groupe de participant-es, il serait nécessaire, en premier lieu et de manière prioritaire, de **travailler sur les croyances des parents et des professionnel-les** (sortir dehors = salir les vêtements = perçu comme un marqueur social négatif), d'autant que la décision de sortir vient directement des APU/EJE en autonomie, sans aval hiérarchique: cela peut être vu comme une source de travail en plus, tant au plan de l'entretien que de l'éducatif, alors que l'intérêt de l'enfant semble affirmé. Les préaux et pergolas sont plébiscités, comme le tas de feuilles, considérés par les professionnelles comme une source de complexité (volet nettoyage), mais également comme une merveille (les enfants adorent y jouer).

Enfin, dans la droite ligne de l'enquête auprès des jardiniers et des jardinières, il pourrait être envisagé au sein des crèches des **missions de médiation nature / environnement auprès des enfants pour les sensibiliser, les encourager, les émerveiller tout à la fois.**

ITEM 4 : ADAPTER LA VIE DE LA CRÈCHE ET LE TRAVAIL DES AGENT-ES EN SITUATION DE CANICULE

Quelles bonnes pratiques dans vos crèches aujourd'hui pourraient être généralisées ?

À partir de cette consigne, une liste des points essentiels à mettre en place dans les crèches est ressortie:

- **Sortir les tables / repas;**
- **Ouvrir les fenêtres** le matin / fraîcheur;
- **Fermer les volets** quand il commence à faire chaud;
- **Brumisation/jeux d'eau;**
- **Ne pas sécher au sèche linge** certaines choses (gants de toilette);
- Programmer le lave linge pour tourner **avant l'ouverture de la crèche;**
- Distribuer uniquement des **repas froids** l'été;
- **Ventilateurs** / disposer d'**une pièce rafraîchie par crèche.**

Qu'est-ce qui devrait être changé en priorité selon vous ?

Débitumisation, végétalisation et accompagnement de l'équipe à des pratiques écologiques adaptées constituent le triptyque souhaité par les deux groupes. Par ailleurs, la nécessité d'un équipement (bacs) pour faire des activités de jardinage sur chaque équipement a été plébiscité, même si un accompagnement à l'utilisation est indiqué comme nécessaire. De même, pour permettre l'accès à l'ombre, les bâtiments de crèches devraient être équipés de stores occultants et volets, ce qui n'est pas le cas partout actuellement.

Quelles difficultés se présenteraient à vous ? De quoi avez-vous besoin pour le dépasser ?

L'enjeu principal ressorti de cette partie d'atelier reste autour de **la communication des nouvelles pratiques aux parents**. Dans la droite ligne de la coéducation inscrite au projet du CCAS, il s'agirait alors de faire en sorte de **rendre les mesures prises par les agents acceptables pour les familles**, en mettant en dialogue les choix opérés et en faisant de la médiation, surtout au moment où les changements sont amorcés.



1.3a —

Jardiniers, jardinières

Partie ethnographie

Le **care** des espaces
de nature urbain,
une immersion sur le métier
de jardinier au sein
du service Nature en Ville,
par Lucie van Nieuwenhuyze

Cadre de l'enquête

LE CONTEXTE

L'étude porte sur les employés jardiniers du **Service Nature en Ville (SNV)** de Grenoble, qui relève de la **Direction Alimentation, Nature, Cadre de Vie et Condition Animale** (DGA Ville Résiliente). Ce service compte 186 employés répartis sur 207 postes. Parmi eux, le SNV emploie **126 jardiniers répartis en 13 équipes et organisés en 4 secteurs**, occupant 140 postes dédiés. Ils gèrent environ **240 hectares d'espaces verts**, incluant près de **32 000 arbres**, **200 aires de jeux comptant 800 jeux**, et **60 parcs et grands squares**, dont **10 bénéficient du label EcoJardin**. La densité urbaine de la zone est de **8 725 habitants par kilomètre carré**. Le budget du SNV se divise en **800 000 € pour les dépenses de fonctionnement**, **1,5 million d'euros pour les investissements** et **9 millions d'euros de masse salariale** (données 2022).

LE DÉROULÉ

L'enquête s'est déroulée en **cinq temps** comme présenté ci-dessous, en figure 2, entre **novembre 2023** et **mi-janvier 2024**. Certains de ces temps, ont pu s'effectuer en parallèle et ont été identifiés rétrospectivement au travail d'enquête effectué.



Figure 2 : Méthodologie du protocole de redirection mis en place

Le métier enquêté

Dans une fiche de poste d'octobre 2023, le métier de jardinier est présenté comme suit :

« Au sein d'une équipe de 9 à 12 agents, vous assurez les travaux d'entretien et d'aménagement des espaces verts (voiries et parcs) à l'aide d'outils manuels ou motorisés selon les orientations générales. »

Missions :

- Entretien des espaces verts dans le respect de l'environnement et en favorisant la biodiversité,
- Nettoyage (vidage des corbeilles),
- Exécution de travaux divers liés à l'aménagement des espaces verts,
- Surveillance de l'état sanitaire et sécuritaire (jeux, arbres...) des espaces verts,
- Entretien du matériel,
- Animations pédagogiques (scolaires et grand public),
- Déneigement et autres activités d'intérêt public, le cas échéant,
- Conduite d'engins et véhicules,
- Les titulaires du permis C peuvent être amenés à conduire un camion en l'absence du chauffeur en titre.

Profil :

1. Savoir-faire :

- Vous disposez d'une formation dans le domaine des espaces verts ou d'une expérience similaire,
- Vous savez utiliser le matériel horticole,
- Vous savez entretenir des prairies, gazons, arbres, arbustes, vivaces et rosiers, haies (préparer le sol, planter, semer, tondre, arroser,

désherber les végétaux et les massifs floraux),

- Vous êtes en mesure de prévenir et diagnostiquer les maladies et parasites,
- Vous disposez de connaissances sur la gestion différenciée, la maîtrise du végétal en milieu urbain et la biodiversité,
- Vous savez effectuer des travaux d'aménagement paysager,
- Vous connaissez et savez mettre en application les règles de sécurité, la signalisation de chantier,
- Vous savez utiliser l'outil informatique,
- Vous disposez de connaissances relatives au fonctionnement de la collectivité.

2. Savoir-être :

- Vous pouvez répondre aux questions du public, vous avez des aptitudes relationnelles et le goût du travail en équipe,
- Vous êtes rigoureux et méthodique.

D'un point de vue statistique sur l'année 2022, la répartition en pourcentage des activités d'un jardinier est présentée ci-contre en figure 3.

Le **nettoyage** représente statistiquement **14,3 % du temps**, ce qui représente le travail équivalent de **12 jardiniers par an pour faire le nettoyage des parcs. Il s'agit du nettoyage des déchets** : vidage des corbeilles, piquetage au sol dans les pelouses, nettoyage sous les bancs (mégots de cigarettes, capsules), nettoyage sous les arbustes, enlèvement d'encombrants dans les parcs, etc. **L'enlèvement de déchets verts suite à une taille est comptabilisé dans l'activité taille.**

L'enquête terrain

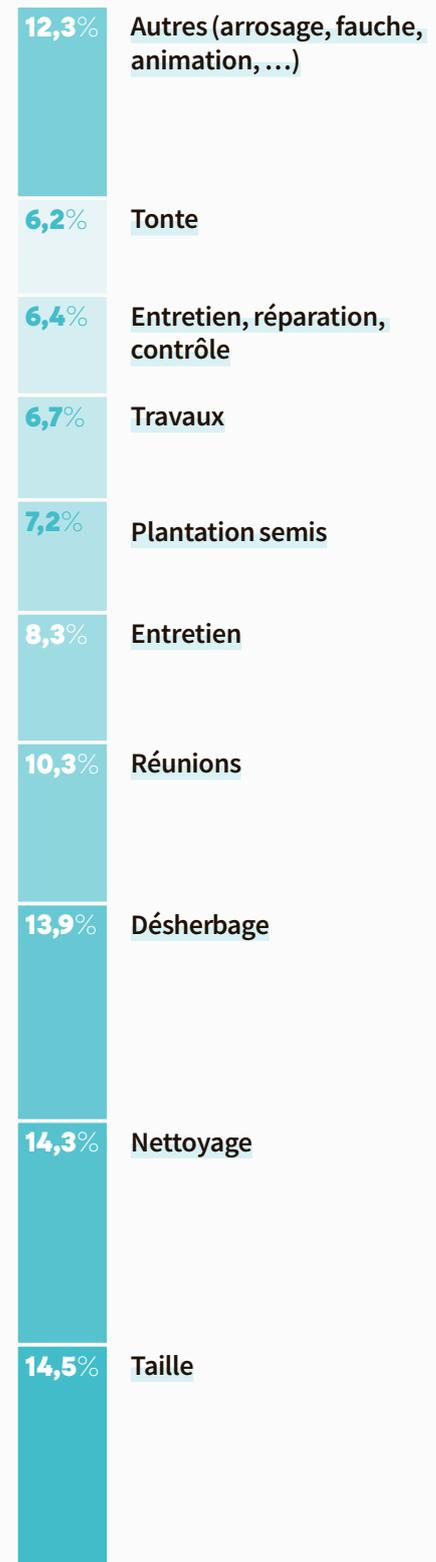


Figure 3 : Répartition moyenne des activités du jardinier d'après le Bilan 2022 du SNV

L'enquête s'est déroulée sur le **mois de novembre 2023** sous deux formats, des **entretiens** et des « **vis ma vie** » de **jardinier**.

- « **Vis ma vie** » de **jardinier** : un exercice immersif dans lequel l'enquêteur devient jardinier pour quelques heures ou jours de travail. Il s'agit d'une enquête par imprégnation pour être au plus près de l'expérience quotidienne du jardinier, en travaillant physiquement avec les jardiniers et ainsi partageant des moments de travail ou d'équipe pendant et sur le lieu de travail. Les interviews se sont ainsi faites de façon morcelée ou durant l'exercice immersif.
- **Des entretiens semi-directifs** avec des métiers en contact direct avec les jardiniers tels que des agents travaillant au sein du pôle arbre (élagage, jeunes arbres et jardinières), sur la biodiversité, à des postes de responsabilités, et élu.

Pour la réalisation **des entretiens et des vies de ma vie, un questionnaire type a été élaboré**. La formulation et l'ordre des questions ont été différentes en pratique. En effet, pour être entièrement avec la personne interviewée et avec les mains occupées avec des outils, ce questionnaire type a été utilisé pour orienter la discussion si besoin est. **La prise de note en temps réel n'était pas forcément possible**.

Dans le tableau suivant, est présenté le profil des **16 personnes interviewées**.

MÉTIER	HOMME	FEMME
Jardinier	6	3
Métier lié (élagueur, production horticole, élu, ingénieur, ...)	4	3

Parmi les jardiniers enquêtés, **quatre avaient une fonction également d'encadrement** : deux étaient chef d'équipe, deux adjoints chef d'équipe. L'exercice immersif a par ailleurs permis de rencontrer les collègues des personnes interviewées. **Ainsi, une contribution plus ponctuelle au travail présenté est estimée à 18 personnes**.

Les spécificités de l'enquête

Plusieurs éléments relatifs aux conditions de déroulement de l'enquête sont à mettre en avant, car ils impactent potentiellement les observations, analyses et propositions qui découleront :

- L'enquête terrain s'est déroulée uniquement sur le mois de novembre, or, les tâches du jardinier varient en fonction de l'année. Une enquête davantage distribuée sur l'année aurait permis de montrer d'autres aspects du métier de jardinier.
- Au regard du temps imparti, les vis ma vie n'ont pas été menées avec l'ensemble des équipes des différents secteurs de Grenoble, mais ont couvert un large spectre en termes de diversité de gestion des espaces verts (différenciées) et mixité sociale des quartiers.
- Les usagers des parcs, les habitants de la Ville de Grenoble, et les non-humains n'ont pas été pris en compte dans cette enquête.
- L'approche choisie pour aller à la rencontre des jardiniers, chefs d'équipe ou des métiers en lien avec les jardiniers a été volontairement abordée sous l'angle du devenir du métier de jardinier sans présenter l'aspect lié au dérèglement climatique et ses corollaires sociaux. Ce choix voulu

et stratégique permet de ne pas ajouter du « bruit au bruit », d'arriver avec plus de neutralité et ainsi de s'adapter à la sensibilité de l'interviewé sur le sujet.

- Le service est conscient et souhaite redéfinir le périmètre d'actions du service et sa raison d'être, en cohérence avec les ressources réellement disponibles et les partager avec les agents. Par exemple, sur les 160 ETP théoriques de jardiniers et élagueurs, entre les postes vacants (10 ETP), les temps partiels (3,9 ETP), l'absentéisme, (7%), les restrictions médicales (20 agents), le turn-over et la nécessité de former les nouveaux... La capacité à faire du service est nettement réduite.
- Les encadrants dénoncent, à tous niveaux, la surcharge de travail, le nombre de sollicitations croissant, les difficultés avec les outils informatiques, le manque de moyens humains sur le terrain, le manque de clarté dans le qui fait quoi à la Ville et avec la Métropole

LE MÉTIER DE JARDINIER AU QUOTIDIEN

Observation : le jardinier de la Ville de Grenoble, qui est-il ?

Le portrait-type renvoyé d'un jardinier, telle que l'enquête a pu explorer, est le suivant.

Le jardinier à la Ville de Grenoble en 2023 est à **89% un homme, d'âge moyen de 42 ans, habitant en bordure péri-urbaine ou plus loin de la Ville de Grenoble**. Il a effectué une **formation initiale** ou continue dans un **lycée horticole**. Une de ses **motivations** initiales est de **travailler en extérieur** et d'être dans le **concret**. Ce qui est abstrait, anticipatif, "intellectuel" lui parle peu.

Il préfère faire. Après avoir envoyé des curriculums vitae et lettres de motivation, il travaille pour l'employeur qui a été le plus réactif. Aujourd'hui, employé à la Ville de Grenoble, **il travaille pour le service public avec tous ses avantages et ses inconvénients.** Il est inquiet face à la **perte de connaissances et technicité des nouvelles recrues,** qu'il projette sur une baisse globale des connaissances et compétences du service à la longue. Ses journées commencent de **novembre à avril à 7 h 23 et finissent à 15 h 15 avec une pause repas de 11 h 30 à 12 h 15.** Aux pauses, il prendra du café. Pendant la période estivale, les horaires sont modifiés. Le jardinier effectue des **journées continues, 7/14 ou 6/13 durant la période la plus chaude.** Le sujet des **horaires,** celui de la **rémunération,** des **véhicules** inappropriés et du **manque d'effectif** dans l'équipe sont **ses sujets de prédilections,** des sujets qui impactent fortement sa motivation, son engagement et son épuisement.

Le jardinier ayant vécu la « **grande époque** » de la Ville de Grenoble en termes d'espaces verts sous M. Carignon **s'identifie moins dans son travail aujourd'hui que lorsqu'il a commencé.** Il est **nostalgique** de cette période de la **mosaiculture** à laquelle on plantait **1 million de plantes. Tout était fleuri, coloré, droit et propre, ses indicateurs de succès et réussite de son travail.** La plante était considérée comme un élément jetable. Le jardinier définit aujourd'hui son métier comme **faire et défaire, planter et arracher,** bien que **les orientations actuelles soient à contre-courant par rapport à cette grande époque.** Aujourd'hui, les maîtres-mots sont **pérennité** et **adaptabilité** des plantes et des gestions. Le jardinier d'aujourd'hui

donne une image d'une personne qui **fait son travail pour gagner sa vie.** De plus en plus, **le jardinier perçoit le travail comme une contrainte** plutôt que comme une source d'épanouissement.

Du point de vue de **l'activité de jardinier en elle-même,** le jardinier se voit maintenant plus comme un **agent d'entretien des espaces verts.** **La partie mise en place et conception de nouveaux EV ne constitue plus qu'une infime partie de son activité,** réalisée de manière ponctuelle et adaptée aux saisons. Une semaine sur deux soit le lundi, soit le vendredi matin, il est de « **corvée** » **nettoyage,** c'est-à-dire vider les corbeilles et ramasser les déchets dans les parcs, pelouses et espaces verts de son secteur. **Cette tâche est la tâche qui l'incommod le plus** et qui pour lui relève du champ d'activité de la **propreté urbaine,** un autre service de la ville. **Il a peu de relations et le peu qu'il a sont plutôt froides avec les agents de ce service.** Autre que le nettoyage, le métier de jardinier est ponctué **d'activités d'entretien** des EV (espaces verts) publics : ramasser des feuilles, tailler et entretenir des haies, désherber, faucher, ... Les points communs à toutes ses tâches sont qu'il s'agit de **tâches chronophages, répétitives,** et qui avec le temps **impactent la santé du jardinier.** Sinon, le jardinier effectue également des **tournées** pour vérifier l'état des aires de jeux de son secteur et **conduit des engins et véhicules pas forcément adaptés.** Bien que passe-partout et électriques, **les Goupils sont de véritables savonnettes faites pour le tarmac d'un aéroport** et non pas pour aller du chantier en cours jusqu'à la plateforme de compostage. Le jardinier ralentira ou évitera les dos d'âne peu appréciables pour

son dos. Dès qu'il pleut, son chef lui aura bien notifié avant de partir sur la route d'être extrêmement prudent en conduisant. S'il neige, le jardinier participera au déneigement de la ville, soit sur un tracteur auquel est fixée une lame mince, soit manuellement avec une pelle, tâche encore répétitive et physique. **Ses activités sont fortement dépendantes de la météo.**

Lors des réunions d'équipe, face aux **propositions de formations ou interventions,** **le jardinier ne montrera sûrement aucun intérêt.** Les **animations** scolaires ou grand public qui font partie de sa fiche de poste ne sont **généralement pas sa tasse de thé.** En fonction de sa personnalité, **il rôlera, mais fera l'animation tant que cette activité reste occasionnelle.** Les **usagers des espaces verts** sont pour le jardinier une source à la fois de **reconnaissance** du travail accompli, un merci est toujours agréable, mais aussi **d'incivisme grandissant** et exaspérant. Quoi de plus démotivant pour le jardinier de voir son massif fraîchement planté la veille détruit, s'il est jeune ou investi, cela l'affectera, puis avec l'expérience, il n'y portera alors plus attention. Un autre élément auquel **il porte peu d'intérêt** et qui affecte de plus en plus son métier au vu des directives politiques de la ville est **la prise en compte de la biodiversité dans son métier.** Que ça soit construire une cabane à hérisson, un refuge pour les abeilles, une mare, **il préférerait qu'il y ait une équipe chargée de la biodiversité qui soit volante et s'en charge sur tous les secteurs de la ville confondus.** Le jardinier, bien que non convaincu par les nouvelles directives politiques, **modifie ses pratiques sans grandes convictions.** Il a souvent **l'impression d'être une vitrine po-**

litique et ne se considère maintenant davantage comme un agent de la commande politique qu'un agent au service du public. Bien que récalcitrant, il apprécie toutefois d'être passé en zéro phyto pour l'impact sur sa propre santé même si des fois, dans certaines configurations, il apprécierait de pouvoir traiter des pavés et ainsi s'éviter un désherbage manuel. Lorsqu'il faut changer ses pratiques pour cause de changement climatique, écologie, environnement, ..., il entend les arguments, mais ne se sent pas forcément concerné et/ou un sentiment d'impuissance face à la complexité du problème qui le dépasse. Le jardinier n'aime pas vraiment les changements. C'est quelqu'un de silencieux, plutôt invisible et invisibilisé dans la ville et qui, aujourd'hui, a l'impression de ne pas exercer un métier reconnu comme essentiel.

Il est important de noter qu'une part de l'activité des jardiniers est organisée / prévisible : tailles, fauches, tontes, travaux d'hiver/divers, etc. Les travaux, les animations, les urgences (la fermeture d'un parc, par exemple) sur les espaces de nature sont gérés au fil de l'eau. Néanmoins, quasiment la totalité de l'activité est dépendante des conditions météorologiques. Ainsi, le chef d'équipe et/ou son adjoint, décide ou propose à son équipe (en fonction du management de l'équipe) de ce qui devient prioritaire le jour J et qui il souhaite affecter, et sur quelle tâche. Il participe lui-même un certain nombre de tâches (car il est un jardinier expérimenté), il incarne une figure d'autorité technique.

Le chef d'équipe et son adjoint, seuls, participent à des réunions de coordination avec le technicien de secteur ou la hiérarchie, des commissions sur le fleurissement, des

commissions de recrutement. Un retour de coordination sur les parcs et jardins est lu à l'ensemble des jardiniers de l'équipe de manière hebdomadaire.

Quels sont les risques du métier de jardinier (réels/perçus) ?

Les risques auxquels sont exposés les agents sont identifiés. Un technicien travaille actuellement sur la mise à jour du DUERP.

Les principaux risques identifiés correspondent :

- **À l'utilisation d'outils/infrastructures/consommables** : poussières issues des tailles, chutes de hauteur, coupures et pincements, risque de TMS (troubles musculo-squelettiques) lors d'utilisation répété (sécateur), utilisation de produits chimiques, intervention à proximité des installations électriques, canalisations, et autres réseaux souterrains, manque de communication/protocoles d'utilisation ;
- **Au bruit** : circulation automobile, débroussailleuse, taille-haies, tronçonneuse ;
- **Aux postures de travail** : actions répétées en posture difficile (désherbage et taille, torsions lors de l'utilisation de certaines machines (taille-haies, débroussailleuse...) actions répétées et prolongées avec les bras en hauteur avec parfois le port d'une charge lourde (taille-haies, tronçonneuse), chargement / déchargement des matériaux et des machines ;
- **Agressivité extérieure** : insultes, incivilité envers les agents et les aménagements ;
- **Aux événements extrêmes** : canicules, sécheresse, froid ;

- **Aux flux de circulation** : travail à proximité de vélo, piétons, véhicule en circulation (camion, voitures, 2 roues) et parfois silencieux sur voie piétonne (trottinettes électriques, vélo ...) ;
- **Co-activité** : travail en présence du public, avec la propreté urbaine ;
- **Risques psychosociaux** : perte de motivation, surcharge de travail, difficultés de recrutement, départs d'agents, salaires, environnement de travail pesant (quartiers sensibles).

Dans la figure 4, est proposée une grille illustrant le croisement entre les champs d'actions communément utilisés pour progresser en matière de qualité de vie au travail et les enjeux actuels et à venir issus de l'enquête et dont l'origine peut être l'Anthropocène. L'analyse proposée n'est ni exhaustive ni faite par un spécialiste de la QVT. L'intérêt de cet exercice est de souligner des facteurs dont l'employeur va être amené à se saisir dans les prochaines années. Un intérêt plus long-terme est de suivre l'évolution et l'apparition des risques identifiés dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP). Dans le cadre de cette enquête, aucune analyse des DUERP du SNV n'a été faite.

De manière générale, les agents interrogés dans le cadre de l'enquête indiquent avoir des conditions de travail plutôt satisfaisantes, disent se sentir en sécurité.

Ils mettent derrière cette satisfaction : la stabilité de l'emploi (malgré les bas salaires), le travail en extérieur, la variété des tâches, la possibilité d'effectuer un travail qualitatif (par rapport au privé).

Figure 4 : Enjeux de la QVT au regard de l'Anthropocène

	MANAGEMENT PARTICIPATIF & ENGAGEMENT	RELATIONS AU TRAVAIL & CLIMAT SOCIAL	CONTENU DU TRAVAIL	SANTÉ & CONDITIONS DE TRAVAIL	ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE POUR TOUS	COMPÉTENCES & PARCOURS PROFESSIONNELS
Répartition de la charge de travail face au manque d'effectif	✓		✓			
Sous-utilisation des compétences du travailleur						✓
Faibles marges de manœuvre pour réaliser les tâches	✓	✓	✓			
Violences des usagers		✓	✓	✓		
Stress/charge mentale provenant du sentiment de ne pas atteindre les demandes	✓	✓				
Interférences entre horaires de travail et vie privée					✓	
Conditions de mobilité domicile-travail souvent défavorables et écologiquement problématiques					✓	
Présence de parasites dans les lieux de pause (ex. cafards)		✓				
Risques liés aux agents biologiques (nouveaux végétaux provoquant des allergènes)			✓	✓		
Risques de trébuchements, heurts ou autres perturbations du mouvement face à l'augmentation du flux de personnes, des véhicules, des vélos			✓	✓		
Risques professionnels liés aux aléas climatiques (inondations, feux, orages, grêles.	✓		✓	✓		
Travailler sous la chaleur		✓	✓	✓	✓	
Troubles musculo-squelettiques				✓		
Affectation de la santé mentale				✓		
Perte ou absence du sens du travail pour un employé (ex. pourquoi la nature en ville ?)	✓					✓
Impression de faire un travail inutile (est-ce qu'il faut continuer à planter ?)	✓					✓
Insécurité de la situation de travail (précarité du contrat, changement de qualification du métier,..)					✓	✓

Néanmoins, ils indiquent :

- **Souffrir de la chaleur** l'été et pour quelques-uns **du froid** l'hiver ;
- Être pour certaines équipes dans des **locaux insalubres** ;
- **Souhaiter pour la majorité des jardiniers être en horaires continues tout au long de l'année**, c'est-à-dire effectuer 7h de travail par jour sans pause méridionale de 45 min, mais uniquement une pause de 20 minutes prise sur le temps de travail. Ce sujet est en cours de traitement et discussion au sein du service Nature en Ville ;
- **Avoir des véhicules inadaptés** au travail à effectuer.

Enfin, au cours de l'enquête, **l'ensemble des jardiniers ont fortement formulé leur principale préoccupation autour de l'attractivité financière du métier de jardinier**, métier qui souffrirait aujourd'hui d'un différentiel de salaire perçu comme handicapant par rapport à ceux pratiqués dans le **privé** (quasi-équivalent en début de carrière jusqu'à plus de 2000 € mensuels d'écart), ou dans **d'autres collectivités** ce qui a entraîné le départ de nombreux agents.

Par ailleurs, **un écart de rémunération est perçu comme important, au sein de la même direction**, entre les métiers de **jardiniers** et ceux des agents de **propreté urbaine**. **Ces derniers qui peuvent exercer sans diplôme** (ce qui n'est pas le cas des jardiniers, le CAP était demandé ce qui n'est plus le cas depuis récemment, la ville recrute maintenant des personnes diplômées de MFR), qui **ont des régimes spécifiques de primes** (que n'ont pas les jardiniers), et **qui occupent néanmoins des métiers demandant une expertise technique jugée moindre par**

les jardiniers. Ainsi, la qualification nécessaire à **l'exercice du métier de jardiniers n'est pas « reconnue »**, selon les propos des agents concernés, **c'est-à-dire valorisée financièrement par la collectivité**. De plus, actuellement, **il n'est pas possible d'apporter une valorisation/reconnaissance financière aux jardiniers ayant acquis une spécificité comme des connaissances pointues sur la biodiversité**. Par ailleurs, plusieurs interviewés ont indiqué que pour passer de jardinier à adjoint chef d'équipe ou chef d'équipe, **le gain de salaire ne constitue pas un des arguments** contribuant à évoluer et/ou s'engager davantage, car il est **trop minime surtout comparé à la quantité de tâches et responsabilités en plus** de ces postes.

Tous les chefs d'équipe interviewés indiquaient à l'enquêteur que **s'il était « simple » jardinier aujourd'hui de réfléchir à deux fois avant de prendre des responsabilités** (face au gain financier, mais également pour des raisons d'évolution du métier, car appréciait le fleurissement) et **continuer sur ce poste parce qu'étant plutôt en fin de carrière qu'à leurs débuts**, la reconversion n'était pas envisageable.

Ce que fait l'écologie aux métiers de jardiniers / comment les agents accueillent les questions écologiques

Au cours de l'enquête, **de vifs enjeux ont surgi en lien avec les questions écologiques, et ce sous deux angles possibles** : l'impact des évolutions climatiques, écologiques sur les métiers ou conditions d'exercice des métiers, et la manière dont les agents eux-mêmes vivent et perçoivent ces évolutions, notamment à propos de l'avenir de leur propre profession. Ces deux angles sont

potentiellement un des reflets des questions orientées posés par l'enquête.

- Tout d'abord, la question de **la future hausse des températures annuelles** sur Grenoble, particulièrement l'été (exemple : pic de chaleur de l'été 2023 à 43°C le 18 août), qui entraîne d'effectuer un travail physique sous une chaleur intense, est une préoccupation majeure. Un jardinier évoquait avec inquiétude la notion de « stress thermique » comme vécu au Pakistan et en Inde les deux derniers étés. Les habitants des villes suffoquent sous l'effet de la chaleur et de l'humidité qui rendent le quotidien un peu plus invivable chaque année. Concernant les horaires d'été, une mise à jour a eu lieu en avril 2023, précisant que de mai à août les horaires suivants : 6h53-14h en mai et 6h-13h07 de juin à août, avec selon la météo (notamment la canicule) un prolongement des journées continues en septembre sur décision de la cheffe de service. Un aménagement d'horaires peut être demandé ou requis en cas de déclenchement du plan canicule ou d'arrêt sécheresse qui doit être validé par la cheffe de service afin de maintenir un arrosage pour les plants et arbres qui le nécessitent.
- **L'appui au déneigement des voies publiques en soutien aux agents de la propreté urbaine**, mission prévue aux fiches de poste des jardiniers, se fait de moins en moins. Néanmoins, les événements météorologiques forts comme les vents violents et les orages entraînent également une perturbation de l'espace public. Compte tenu des prédictions climatiques nationales,

cette mission est vouée à s'intensifier sur des courtes périodes (phénomènes météo intenses), en dehors de plages calendaires habituelles, ou bien à disparaître totalement (pour l'enneigement).

- La **raréfaction des ressources** affecte profondément la profession de jardinier. Les enjeux croissants liés à la gestion de l'eau, des énergies fossiles, de la terre végétale et de la tourbe exigent des adaptations constantes. Par exemple, la consommation d'eau pour l'entretien des espaces verts a été réduite de quatre cinquièmes au cours des deux dernières décennies. Cette réduction est exacerbée par des sécheresses devenues presque systématiques chaque été. Bien que plus difficiles à quantifier, ces changements ont un impact notable sur la santé physique des jardiniers, comme le témoigne un jardinier « *mon corps, il se le rappelle, de la galère à faire le trou dans du sol [dure, cogne contre une surface]. Quand tu le fais chaque année, ton corps se le rappelle. Je me dis, je force dans le vent, on s'entête à faire des trucs et on continue à faire la même chose* ». Le centre horticole n'utilise pas de la tourbe, mais un terreau comprenant de la coco. La présence de tourbière représente un enjeu dans la réduction des gaz à effet de serre comme les tourbières absorbent du carbone organique de la masse terrestre.
- L'impact de **l'effondrement de la biodiversité** est perçu de manière très différente parmi les jardiniers, allant du positif au négatif, voire à l'indifférence. La compréhension et la sensibilité à ce phénomène varient considérablement d'un jardinier à l'autre. Tandis que certains pour-

raient se considérer comme de véritables naturalistes, d'autres ne saisissent pas l'importance de « ramener la Nature en Ville », notamment dans un contexte où les montagnes sont déjà visibles, et peuvent afficher une certaine désinvolture à l'égard du vivant. Ceci se manifeste par un intérêt limité pour des initiatives comme les cabanes à hérissons ou la préservation de la flore locale, et une préférence pour des outils motorisés plutôt que des techniques plus respectueuses de l'environnement, malgré un appauvrissement du sol en vers de terre.

- Par ailleurs, les jardiniers effectuent déjà de nombreuses tâches dans une **optique d'économie circulaire** : réutilisation de matériaux (jantes de vélos, osiers, etc.) lors de la création de massifs, éco-pâturage, fauche, compostage, ... En revanche, cette logique, pourtant vertueuse, ne fait pas l'unanimité au sein des jardiniers, car la valorisation complète n'est pas encore complètement opérationnelle et entraîne une « surcharge » de travail et/ou évolution du métier « traditionnel » de jardinier.
- De plus, les jardiniers ont pointé, au cours de l'enquête, de nombreuses **évolutions de pratiques impactant leur métier** (fauche, gestion différenciée, protection biologique intégrée, zéro traitement phytosanitaire, végétal local, mares). Ces nombreuses évolutions techniques et le rythme auquel elles arrivent, entraînent cependant une évolution forte, voire une redéfinition des missions du jardinier, sur les compétences nécessaires à la réalisation du métier de jardinier, principalement du fait notam-

ment des nouvelles directives stratégiques à mettre en place. Par exemple, Grenoble n'utilise plus de produits phytosanitaires pour les EV de la Ville depuis 10 ans. Sinon, le cœur du métier de jardinier n'est plus de planter et arracher, mais d'entretenir les espaces de nature.

- En outre, et surtout, les jardiniers se trouvent directement exposés aux **conséquences de choix écologiques de la Ville sur le territoire municipal**. Par la nature de leurs missions, par exemple, les jardiniers sont acteurs de la lutte contre les îlots de chaleurs comme des implications suite à des désimperméabilisations et renaturation d'espaces.

Quels attachements au métier ?

Le jardinier d'aujourd'hui est à la fois victime et coupable du modèle et de sa propre représentation du métier.

Il tient et est tenu par :

- Du fonctionnement d'une collectivité et de la fonction publique territoriale ;
- D'une catégorisation et hiérarchisation des typologies des savoirs : poids d'effectuer un métier dit « manuel », scission entre les personnes sur le terrain et dans les bureaux, problème à coopérer avec les supérieurs, dévalorisation de leurs savoirs. Un interviewé non-jardinier indiquait « *J'attends beaucoup des jardiniers. Je veux dire, j'aimerais vraiment, pour moi, ça, c'est compliqué avec les jardiniers, s'il pouvait m'aider, ça serait génial. En fait, ils disent, je suis simple jardinier, quand ils se présentent, je leur dis non, vous n'êtes pas simple jardinier, enfin,*

vous êtes jardinier. Et vous tout votre savoir, votre expérience, il peut m'apporter à moi. Enfin, on est deux. Ils sont vraiment dans une posture, la plupart, c'est, on attend que la hiérarchie nous dise ce qu'on doit faire. En fait, eux, ils ont une connaissance pratique, ils ont leur expérience, et cætera et pour moi, c'est hyper riche ». **Un des souhaits de l'interviewé du jardinier de demain est qu'ils arrêtent de « voir les choses de manière dichotomique où il y a les ingénieurs qui en fait savent tout mais ne savent rien parce qu'ils ont jamais mis la main à la pâte et eux » ;**

- **D'une vision figée des tâches du métier de jardinier. Le jardinier n'est ni élagueur (« On est un peu chacun dans son boulot. S'il y a une branche coupée par terre, cassée, on peut faire, dès que c'est du gros diamètre, on ne touche pas ») ni compétent dans la production de plantes (« espaces verts et la production, ce sont deux métiers différents »).** **De plus, le jardinier a ce sentiment d'illégitimité d'évoluer hors du cadre des apprentissages qu'il a reçus lors de sa formation et de faire évoluer ce cadre. Par exemple, il argumentera « on a eu un cursus scolaire où on ne nous a pas expliqué qu'on allait avoir le changement climatique, les canicules, les inondations, etc. » et en même temps, il sera récalcitrant à se former de nouveau ;**
- **De la position socio-économique de ses parents comme le décrit un jardinier :** « Après, autrefois, comme moi par exemple, j'ai le profil typique, je suis née à la ferme. Autrefois les jardiniers étaient plus ou moins issus du monde agricole donc on était habitué au système D, ça se débrouille, le métier ça ne nous fait pas peur, tu es paysan, le

salaire, il est comme il est, mais il faut travailler » ;

- **D'une vision de la plante comme consommable comme le rappelle un jardinier** « avant, c'étaient des plantes jetables, on les plantait et deux mois après, on les » **et ajoutant** « ils produisaient 1 million de plantes, mais peut-être qu'ils en balançaient 100 000 milles » ;
- **D'indicateurs de satisfaction du contenu de son travail : le jardinier évalue son travail sur des indicateurs relevant de l'esthétisme comme l'illustre l'extrait suivant** « Ce qu'on voit, c'est le jour de la plantation que le massif soit beau, bien arrondi, qu'il n'y ait pas trop de mottes dans la terre, pas trop de cailloux, que ça soit bien propre et que ça soit bien mou quand on plante. » **Ces indicateurs leur sont inculqués dans leurs formations. Dans l'opinion générale, l'embellissement et la floraison ont longtemps été considérés comme la norme, illustrés par des éléments tels que le jardin à la française, la pelouse et les plantations monospécifiques. Cet interviewé souligne également la difficulté à changer d'indicateurs :** « C'est vrai que si on travaille des végétaux qu'on taille très peu, il y a moins d'esthétique, on a peut-être plus l'impression de ne pas avoir travaillé. Quand untel disait, on n'a pas le temps de s'occuper des vers de terre, on en revient toujours au même comment valoriser ce qui est invisible ».
- **D'une distanciation avec la Biosphère :**
 - Le rapport à la Terre, au vivant, aux plantes, aux cultures semble être un lien d'intensité plus faible dans les nouvelles générations de jardiniers.

Le manque de contact avec la biodiversité en milieu urbain entraîne une diminution de la conscience quant au déclin de nombreuses formes de vie, conduisant ainsi à une inaction pour leur préservation. L'urbanisation croissante et les modes de vie contemporains réduisent la proximité des enfants avec la nature, créant une « amnésie environnementale générationnelle » pour reprendre les termes utilisés par le psychologue Peter Kahn. Une « amnésie environnementale générationnelle » également visible au sein même de la profession des jardiniers.

- Une des premières perceptions, par un certain nombre de jardiniers de la Ville de Grenoble, est de « verdir » la ville. La nature est prise comme un élément de décoration. Le cursus scolaire suivi par les jardiniers propose une image maîtrisée et ornementale de la nature, principalement axée sur le règne végétal, au détriment d'autres aspects du vivant tels que les animaux, les champignons et les interactions entre espèces. Sans pour autant être un désert biologique, les éléments de nature dits « sauvages » ont peu à peu diminué à Grenoble pour être remplacés par une faune et une flore propres, maîtrisées, « stérilisées » et ainsi préféré l'aspect esthétique à celui fonctionnel du vivant. Les EV grenoblois sont davantage des technosols (sols créés ou altérés par l'activité humaine) que des sols naturels.

→ Les espaces verts qui n'ont de verts que leurs couleurs, car dépendants des productions horticoles, l'utilisation de terre végétale, d'engrais, d'énergie et d'irrigation. Dans le cas de la Ville de Grenoble, cette dépendance est bien moindre dans le sens où la Ville à son propre centre horticole et a mis en place des mesures pour réduire son impact : utilisation d'un terreau sans tourbe, peu d'engrais, production d'annuelles, bisannuelles, vivaces... « Laisser la nature faire sa vie » n'est pas encore une réalité.



- **De la vision interventionniste et/ou utilitariste de l'homme sur la nature** comme le souligne l'extrait suivant « aujourd'hui, on a une vision qui est assez interventionniste de dire, il faut replanter, il faut planter des nouvelles essences, des essences qui vont résister et finalement, on laisse peu faire tout seul, mais parce qu'on a toujours ce regard de dire finalement, mais ce qui est lucide aussi de dire que la nature aujourd'hui, elle n'est plus nature, vraiment, parce que c'est une nature qu'on a besoin d'exploiter. Enfin, je pense qu'il y a beaucoup de gens dans le milieu professionnel, qui sont d'accord pour dire que finalement, elle va toujours s'en sortir. Dans le grand public, il y a aussi beaucoup d' "attention, la nature est en danger". On pourrait se dire, elle va s'en sortir toute seule, ce sera une nature différente, mais il va y avoir des évolutions et sauf qu'aujourd'hui, on en a besoin pour nous, pour survivre et donc du coup, on intervient. »
- **D'une culture pétro-masculine** selon la définition donnée par Cara Daggett : animosité entre collègues, besoin de tester les nouvelles recrues, place de la femme dans les métiers dits physiques, vision du management plus horizontal comme permissif, mise en avant de la dureté et physicalité du métier, identification dans les outils à moteur et bruyants. Par exemple, si l'on supprimait les souffleuses, une personne interviewée indiquait « ils vont perdre en fierté. Peut-être qu'ils auront l'impression d'être moins utiles, c'est-à-dire que là quand ils soufflent des feuilles, je pense que dans leur tête, ils sont hypers contents d'être utiles ».

Ainsi, la situation actuelle du mé-

tier de jardinier entraîne donc différentes postures au sein des équipes quant à la projection sur l'avenir de la profession : certains sont vraiment pessimistes et souvent orienté vers le passé (« ça veut dire que des jardiniers qui ont l'habitude de faire des jolis massifs fleuris avec des annuelles et des bisannuelles. Quand on leur dit, on arrête, les jardiniers, ils n'aiment pas, ils n'ont pas fait ce métier-là pour ça ils aimeraient faire ce qu'ils faisaient avant, ils ne comprennent pas trop pourquoi il faut expliquer. Il faut expliquer tout l'intérêt. ») alors que d'autres, bien que plus timides, y trouvent davantage de sens et d'utilité dans les orientations politiques prises.

Tous les jardiniers, en revanche, sont convaincus que le métier de jardinier existera sous une forme ou une autre. Le métier est amené à se transformer, mais il ne disparaîtra pas. Un interviewé non jardinier à la question « Si vous étiez l' élu en charge de l'Espace Public, Nature en ville, Biodiversité et Fraîcheur, quelles seraient vos priorités ? » répondait « La formation des agents pour les faire adhérer au modèle d'espaces verts souhaités. Je sais que cela a commencé, mais sans adhésion totale des agents, l'évolution des espaces verts ne pourra être efficiente ». Pour se diriger vers un changement de nos modes de pensées des EV, il est crucial que les jardiniers en soient un des moteurs.

1.3b —

Jardiniers, jardinières

Partie projection

Le **care** des espaces
de nature urbain,
une immersion sur le métier
de jardinier au sein
du service Nature en Ville,
par Lucie van Nieuwenhuyze

Méthodologie de restitution de l'enquête

L'enquête a été restituée lors de deux temps forts :

- La matinée du 12 janvier 2024 à l'hôtel de ville, **une présentation avec un temps question-réponse auprès d'agents** du service ressources humaines, de la direction ville ouverte, deux élus, le directeur général du service, et d'agents du service Nature en Ville ayant des responsabilités ;
- L'après-midi du 12 janvier 2024 au centre horticole, **une présentation avec un temps d'échange auprès de tous les agents du service Nature en Ville qui le souhaitent**. Étaient présents aussi bien des jardiniers, des jardiniers adjoints chef d'équipe, jardiniers-chefs d'équipe, techniciens, chargés de mission, ingénieurs.

Les deux présentations ont été **adaptées pour répondre aux besoins spécifiques de leur audience**, tout en partageant les résultats de l'enquête, qui comprenaient la situation actuelle, le portrait de la profession, les attachements des acteurs et des analyses utilisant des outils existants, avec une **attention particulière sur les défis de l'Anthropocène** (voir partie 1). Ensuite, **un travail sur les imaginaires et prospectivistes a été restitué** dans la partie 2 de ces présentations. **Dix-huit scénarios ont été développés, accompagnés de leurs hypothèses de construction et de leur contribution à la transition écologique et sociale de la Ville de Grenoble**. Pour créer ces scénarios, l'enquêtrice a choisi **d'exagérer**, de **manière positive ou négative**, cer-

tains aspects mis en évidence par l'enquête. **Trois de ces scénarios ont même été transformés en descriptions de postes fictifs.**

Lors de la présentation du matin, un exemple de scénario et fiche de poste a été proposé afin de montrer un exemple de travail possible. Les 17 scénarios restants ayant été distribués sous format papier. Lors de la présentation de l'après-midi auprès des jardiniers, **six scénarios ont été sélectionnés et lus avant de passer à un vote.**

Pistes de redirection écologique du métier de jardinier

Le panorama offert par les **18 scénarios a été classé en 4 catégories** avec ces différents portraits du jardinier du futur :

Prévenir les pertes naturelles :

- Le jardinier - diplomate
- Le jardinier - naturaliste
- Le jardinier - gardien de l'eau
- Le jardinier - sourcier
- Le jardinier - expert du sol grenoblois

Formez :

- Le jardinier - animateur
- Le jardinier - reconnexion avec la nature et le vivant
- Le jardinier - Formateur honoris causa

- Le jardinier - cactusier
- Le jardinier - opérateur

S'appuyer sur la Nature en ville pour le bien-être humain :

- Le jardinier - entraîneur/coach socio-sportif
- Le jardinier - nourricier
- Le jardinier - punk
- Le jardinier - herboriste

Prévenir et gérer des risques / résilience territoriale :

- Le jardinier - agent de la propreté urbaine
- Le jardinier - observateur des signaux faibles
- Le jardinier - gestion circulaire des espaces verts
- Le jardinier - expert de la renaturation

Les scénarios sont consultables en ligne (<https://www.calameo.com/read/0078269536dab998ab983>).

Ainsi, les profils fictifs proposés constituent un écosystème de jardiniers. La mobilité au cours d'une carrière entre les différents profils de jardinier est également possible. Par exemple, on peut imaginer qu'un jardinier - nourricier à ses débuts apprécie le contact avec ses clients et le fait de les sensibiliser au travail de la terre souhaite devenir jardinier - entraîneur/coach socio-sportif avec l'usure. Puis, ce même jardinier en fin de carrière, souhaite mettre à profit toute son expérience en devenant jardinier-formateur honoris causa lui permettant alors de conserver le contact, mais auprès d'un public spécialisé.

Pour les jardiniers, le travail sur les imaginaires à partir de la situation d'aujourd'hui à pour vocation d'être un outil de réflexion, d'aide à la projection, de participer à la prise de recul sur la situation actuelle, ainsi que de susciter et faciliter leurs proactivités face aux changements futurs dès aujourd'hui.

JARDINIER	RÉALISTE	PRÉFÉRÉ
Expert de la renaturation	19	5
Gestion circulaire des espaces verts	9	2
Punk	9	13
Gardien de l'eau	15	5
Formateur honoris causa	2	1
Entraîneur / coach socio-sportif	5	3

Principaux enseignements de la restitution

Lors de la restitution, les jardiniers ont voté parmi six profils (après lecture par six agents de SNV) selon deux critères, un pour le scénarii préféré, un pour le scénarii jugé le plus réaliste. La comptabilisation des votes est disponible dans le tableau suivant :

Une interprétation et analyse des votes peut être effectué tout en prenant en considération les limites suivantes :

- Chaque votant pouvait attribuer jusqu'à deux voix par vote ;
- Certains participants ont choisi de ne pas voter, probablement par désintérêt ou par manque de motivation ;
- Il n'était pas prévu de possibilité de vote blanc ;
- Le choix des intitulés des scénarios et les imaginaires qu'ils évoquent ont pu influencer significativement les résultats du vote, comme dans le cas du scénario du jardinier punk.

Pour poursuivre le travail mené, les scénarios questionnent et soulèvent des questions sur la place du jardinier comme acteur du care de l'espace public urbain. Dans cette perspective, il est crucial pour le jardinier de comprendre que laisser la nature évoluer à son rythme est également central dans la conception de la ville future. Il est donc nécessaire de continuer à adopter et à intégrer le principe de la gestion différenciée, qui prône d'entretenir autant que nécessaire, mais « aussi peu que possible ». En outre, bien que les écologues et naturalistes, autrefois périphériques aux espaces urbains, jouent désormais un rôle clé dans l'élaboration des politiques urbaines, les jardiniers apportent une expertise pratique indispensable à la gestion et à l'entretien des terrains, essentielle pour favoriser une culture d'urbanisme qui va au-delà de simplement « verdir » la ville pour véritablement intégrer les principes de l'écologie urbaine de façon pratique.

1.4a —

Mécanicien·nes

Partie ethnographie

**Soigner le matériel
ou réparer et maintenir :**
immersion au sein
des ateliers mécaniques

« Les gens cherchent l'ascenseur social, en mécanique il n'y en a pas. Qu'est-ce qu'on leur offre comme projet de vie, comme évolution possible ? »

Un agent des ateliers mécaniques, 2024

« Nous avons l'image du gouffre, nous savons très bien qu'on sera mis à la casse, et ça sera très compliqué quand nous ne serons plus là. »

Un agent des ateliers mécaniques, 2024

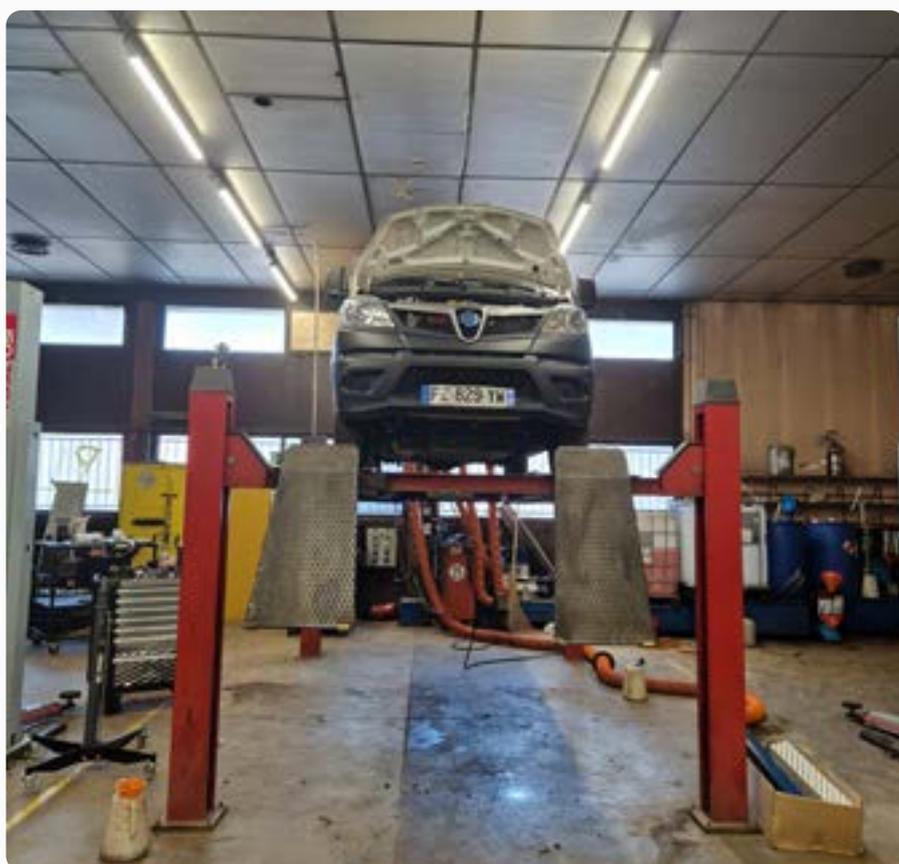


Cadre de l'enquête

DÉROULÉ

L'enquête portant sur les **ateliers mécaniques** de la Ville de Grenoble, service de **vingt-six agent-es**, positionné au sein de la **direction de la propreté urbaine et de la logistique** (DGA Ville résiliente), s'est déroulée du **24 au 26 janvier 2024**, en **trois temps**.

- Un premier temps, qui a consisté en **un échange collectif avec les quatre encadrants du service** : le chef de service des ateliers mécaniques, le technicien coordonnateur des ateliers mécaniques, le technicien gestionnaire de flotte, le technicien prévention des risques professionnels et routiers ; puis un temps individuel avec le chef du service.
- Un deuxième temps, qui a consisté en **une présence sur les horaires des agents mécaniciens (6h-13h)**, **en immersion sur le site** de l'Esplanade (principal atelier, consacré aux poids lourds, au magasin et à l'atelier cycle).
- Un troisième temps, qui a consisté en **une présence sur les horaires des agents mécaniciens (6h-13h)**, **en immersion sur le site de Balzac** (atelier plus réduit, consacré aux véhicules légers, en proximité des autres ateliers techniques de la Ville notamment de la propreté urbaine, et de la station essence). À cette occasion, **un agent administratif a également pu être rencontré** (en charge des sinistres).



Au total, sur la durée de l'enquête (trois jours), **quinze agents ont pu être rencontrés, en collectif ou en individuel, en situation de travail.**

MÉTIERS ENQUÊTÉS

Plusieurs métiers cohabitent donc au sein du service « ateliers mécaniques » :

- **Des métiers d'encadrement** : chef de service (1), techniciens/coordonateurs dont un assistant de prévention pour l'ensemble de la direction (3), et des chefs d'équipe (3 agents de maîtrise), qui sont également mécaniciens de métier ;
- **Plusieurs métiers dits « administratifs »**, d'appui : accueil administratif, gestion des sinistres, suivi budgétaire, achats de prestations auprès de fournisseurs... Ces métiers n'ont pas été enquêtés en tant que tels, même s'ils permettent aux agents des ateliers mécaniques d'exercer le leur ;
- **Un métier de magasinier**, chargé de la gestion des pièces utiles au travail quotidien des mécaniciens voiture et vélo — 2 agents concernés, dont 1 mécanicien de formation, regroupés sur le site de l'Esplanade. Ces métiers sont intégrés à l'enquête, en tant que fonction d'appui cruciale au métier de mécanicien (commande de pièces, gestion de stock).

Le coeur de l'enquête porte sur les métiers de mécanique à proprement parler, qui se subdivisent en deux catégories :

- **Les « mécaniciens cycles »**, métier qui a émergé au sein du service depuis la crise COVID. Ce métier est basé aujourd'hui sur un seul site (Esplanade). Actuellement, deux agents sont concernés, pour un parc vélo en forte croissance, constitué de 1292 cycles aujourd'hui.

- **Les « mécaniciens automobiles »**, en charge de l'entretien, réparation du parc de véhicules légers, utilitaires ou poids-lourds de la Ville de Grenoble : cela représente aujourd'hui sur un effectif théorique de quinze agents : dix agents en poste, cinq vacants dont un d'apprenti. Ils sont localisés sur trois sites : Esplanade, Balzac, Jacquard (ce dernier site était fermé pendant le temps de l'enquête). La composition du parc automobile géré par ces agents s'établit comme suit : 47 poids lourds, 360 véhicules utilitaires, 37 engins de nettoyage, 120 berlines/véhicules légers. L'ensemble du parc se compose d'une grande diversité de modèles, de types de motorisation et de constructeurs.

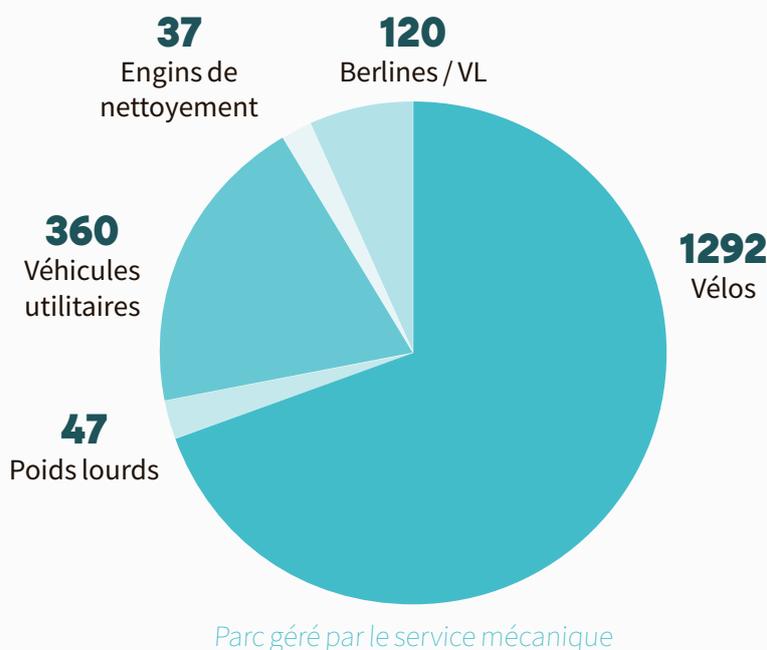
Une distinction s'opère entre deux sites. Balzac étant spécialisé dans les véhicules légers (berlines) et spéciaux (quadricycles électriques), l'Esplanade dans les poids lourds, les équipes des deux sites suivant et réparant le parc des utilitaires et petits engins de nettoyage.

Au plan RH, **deux métiers de mécanicien automobile sont distingués au sein de la Ville**, et deux fiches de postes ont ainsi été élaborées, faisant ressortir une **plus grande technicité et complexité dans la gestion des véhicules poids-lourds**. En pratique, le chef d'atelier indique que les mécaniciens sont souvent formés aux poids-lourds afin qu'ils puissent ensuite être les plus polyvalents possibles.

En outre, existant par le passé, **les métiers de peintres/carrossiers n'existent plus au sein de la Ville**, ces tâches sont externalisées bien qu'une cabine de peinture soit toujours présente sur le site de l'Esplanade.

Le métier de serrurier/chaudronnier a été identifié comme étant très spécifique, un seul agent l'occupe actuellement. En arrêt longue durée, sa compétence est également exercée par certains agents mécaniciens automobiles, qui ont été formés par l'agent concerné. Ces tâches sont risquées, mais des protocoles existent et les agents semblent les respecter. La compétence soudure est d'ailleurs indiquée dans les deux fiches de poste de mécanicien automobile (« Effectuer des soudures de base — oxy-acétylène, semi-automatique »).

Les grandes fonctions sont communes aux mécaniciens vélo et automobile : détection diagnostic des pannes, entretien, maintenance préventive et corrective, sécurité, remplacement de pièces, accès au logiciel métier (ASTECH), connaissance des divers constructeurs et types de matériel, etc. Le technicien vélo, en revanche, n'effectue pas de soudures, mais il organise des « ateliers mobiles » à destination des usagers (agent-es et élu-es de la Ville).



SPÉCIFICITÉS DE L'ENQUÊTE

Plusieurs éléments relatifs aux conditions de déroulement de l'enquête sont à mettre en avant car ils **impactent potentiellement les observations, analyses et propositions qui découleront**.

Tout d'abord, **l'enquête s'est déroulée sur plusieurs sites**, tous deux très différents :

- L'atelier de l'Esplanade se compose d'un vaste hangar, non isolé, situé au centre-ville de Grenoble. Les espaces de travail sont bien délimités, un grand magasin y est intégré, les circulations sont larges et confortables, des locaux techniques pour les agents (vestiaire et salle de pause) sont prévus. Le bâti est vétuste, l'humidité très présente et les agents citent à plusieurs reprises le froid et le risque d'amiante dans les principaux désagréments et risques de leur quotidien. Le flux de véhicules est régulé par la typologie qui y est prise en charge (utilitaires et poids-lourds) car le nombre de véhicules en circulation est relativement faible. En revanche, les interventions sont plus techniques et durent en majorité plus longtemps.
- L'atelier Balzac comprend un espace double, avec une partie administrative et un atelier mécanique exigu, où les différents espaces de travail ne sont pas séparés (préparation, réparation, stockage, circulations, etc.). La salle de pause est aussi le vestiaire. L'atelier semble saturé de matériel, machines et outils, d'autant qu'il gère le parc automobile le plus important (500 véhicules dits légers), avec un flux d'entrée et sortie conséquent (avec équipe complète, jusqu'à 20 véhicules traités par jour).

Par ailleurs, diverses conditions matérielles n'étaient pas caractéristiques de l'activité habituelle des ateliers mécaniques, et méritent à ce titre d'être mises en avant :

- La période d'hiver non caractéristique — mais en passe de le devenir du fait du changement climatique — du fait de températures plus élevées que d'habitude, de l'absence de neige/glace/givre, qui ne donne pas à voir les conditions réelles de travail sur le site de l'Esplanade notamment ;
- Sur le mois de janvier, il est constaté une faible activité dans les ateliers vélo (le rush étant plutôt en septembre octobre et au printemps) ;
- Le vendredi de l'enquête, réalisée sur le site de Balzac, une moindre circulation de véhicules des agent-es de la Ville n'a pas donné à voir ce jour-là le flux habituel des réparations que doivent gérer les agents de l'atelier, et ce du fait de la grève nationale des agriculteurs impactant vivement les routes iséroises.

Enfin et surtout, **il semble essentiel d'indiquer le contexte humain que l'enquête a pu saisir, dont elle peut témoigner, et qui peut constituer l'un des « héritages » du métier** : le site de Balzac se trouvait, au moment de l'enquête, en vive difficulté RH, accusant la perte de trois collaborateurs expérimentés sur les quatre derniers mois, dont un apprenti formé depuis trois ans. De manière plus générale, sur les deux sites, l'observation et l'écoute des encadrants comme des équipes fait ressortir une ambiance morose et un état moral des équipes marquées par un découragement, et un sentiment exprimé d'être « lâchés » par l'institution et la DRH, dans re-

cherche d'une attractivité du métier de mécanicien : « À la mécanique, on est un service ressource et on attend la même chose des ressources humaines, mais on se demande s'ils sont vraiment à notre service. »

Le métier de mécanicien au quotidien

OBSERVATION : DE QUOI EST FAIT LE MÉTIER DE MÉCANICIEN ?

Le déroulé d'une journée-type de mécanicien, telle que l'enquête a pu explorer, est le suivant. **Elle apparaît quasiment similaire sur les deux sites observés** :

- **Embauche à 6h** ;
- **De 6h à 6h15** : café collectif, en présence du chef d'équipe, avec tous les métiers du site (mécaniciens, magasiniers, chef d'atelier, technicien vélo). Cette réunion de démarrage de journée est l'occasion de partager des informations transversales concernant toute l'équipe, et de distribuer les tâches de la journée. C'est aussi, évidemment, un moment de convivialité et de détente, qui semble fondamentale dans la vie d'équipe. Sur Balzac, les deux agents occupant des métiers administratifs embauchent plus tardivement ;
- **Premier cycle de travail 6h15-10h**, suivi d'une pause, puis deuxième cycle de travail avec **reprise jusqu'à 13h** (fin de leur journée) : chaque mécanicien va sur son « poste », souvent le pont où se situe le véhicule qu'il gère,

il reprend les tâches de la veille, il voit avec le chef d'atelier s'il y a d'autres consignes.

Il est important de noter qu'**une part de l'activité des mécaniciens automobile est organisée et prévisible** : contrôles techniques, véhicules à aller chercher ou à ramener chez un concessionnaire partenaire. Seul le chef d'équipe dispose d'une vue globale sur ce planning, que lui communique le technicien responsable d'ateliers. **En revanche, une grosse partie de l'activité est gérée au fil de l'eau**, au fil des arrivées des véhicules, des urgences (un véhicule en pleine tournée de ramassage pour la propreté urbaine, par exemple). Le chef d'équipe décide de ce qui devient prioritaire, qui il souhaite affecter sur quelle tâche (Esplanade). Il fait lui-même un certain nombre de tâches (c'est un mécanicien expérimenté), il incarne une figure d'autorité technique.

Le technicien vélo est plutôt indépendant des mécaniciens automobiles, il est hiérarchiquement rattaché au technicien gestionnaire de flotte et dispose d'un local d'atelier spécifique, sur le site de l'Esplanade, et d'une partie de gestion des stocks hors magasin central (trois lieux de stockage en tout). Les usagers viennent déposer leur vélo sans rendez-vous, un prêt est généralement assuré pour le remplacement et le délai moyen de réparation est de deux jours. Il dispose d'un pied électrique et, comme les mécaniciens automobiles, il pointe la grande diversité de modèles de matériel qu'il doit connaître, savoir utiliser et réparer.

QUELS SONT LES RISQUES DU MÉTIER DE MÉCANICIEN (RÉELS / PERÇUS) ?

Du fait de la présence au sein du service depuis mi-2022 d'un technicien chargé spécifiquement de la prévention et du suivi des risques professionnels et routiers, qui intervient pour l'ensemble de la direction propreté urbaine et logistique, les risques auxquels sont exposés les agents des ateliers mécaniques sont clairement identifiés et compilés au sein de documents uniques (cinq DUERP pour les métiers liés aux ateliers mécaniques).

Les principaux risques identifiés correspondent :

- **Au bâtimentaire** : émanation de gaz des véhicules, amiante ;
- **À l'utilisation de machines** : manque de communication et de protocoles d'utilisation, fluides et produits (bacs de rétention), bouteilles contenant fluides et gaz qui ne sont pas tout le temps attachées, gestes de soudure (brûlure, émanations), gestes et postures (flexions, port de charge, traction) ;
- **Aux véhicules et à leur nature** : émanations des batteries (une étude d'impact est en cours) ;
- **À l'aménagement des ateliers** : fort risque de chute lié aux conditions de stockage du fait du faible espace de l'atelier (Balzac), cuves/fosses à boucher (Esplanade) ;
- **Au bruit** : vélo gonfleur, disqueuse.

Pour le métier de technicien cycles, le principal risque (port de charge répété) a été prévenu par l'installation d'un pied électrique. Les magasiniers vivent quant à eux un réel

manque de lumière, assurent régulièrement la manutention directe de pièces mécaniques lourdes, dans des locaux porteurs d'une vive humidité et plutôt étroits. Les agents sont à jour des formations obligatoires sur les gestes et postures, le chef d'équipe a un rôle important à jouer dans la prévention et la transmission des informations. « S'il y a un accident, il faut prendre des décisions très vite, la réactivité et la proximité sont essentielles. Nous sommes chargés de prendre les premières mesures. »

De manière générale, les agents interrogés dans le cadre de l'enquête indiquent avoir des conditions de travail satisfaisantes, disent se sentir en sécurité et être très correctement outillés. Ils mettent également derrière cette satisfaction : la stabilité de l'emploi (malgré les bas salaires), la variété et la technicité des tâches, l'absence de pression par rapport au privé. Néanmoins, ils indiquent souffrir du froid l'hiver, compte tenu de l'absence d'isolement des bâtiments des ateliers (et les horaires adaptés l'été rendent les chaleurs supportables), d'ailleurs visés par des projets de déménagements qui tardent à se concrétiser : « ça fait 10 ans qu'on nous dit qu'on va bouger, on n'y croit plus ».

Au plan de la gestion des risques, le technicien chargé de la prévention souligne que les agents des ateliers mécaniques sont à l'écoute des instructions et conseils en matière de prévention des risques et ils sont souvent proactifs pour des améliorations à apporter. **Cet état d'esprit collectif semble constituer une force pour le service.**

Enfin, au cours de l'enquête, l'ensemble des agents des ateliers mécaniques et les encadrants ont fortement formulé **leur principale préoccupation autour de l'attractivité financière du métier de mécanicien** — alors même que les conditions de travail sont considérées comme bonnes par les agents — métier qui souffrirait aujourd'hui d'un différentiel de salaire perçu comme handicapant par rapport à ceux pratiqués dans le privé (de l'ordre de 400 à 1 000 € par mois environ sur un poste de mécanicien débutant, pour un confirmé les écarts peuvent être plus importants, allant de 700 à 1 000 € mensuels d'écart), ce qui a entraîné le départ de nombreux agents : « Ceux qui partent, ils avaient bossé depuis 15 ans, c'est pire que des jeunes sans expérience », « Quand tu as 30 ans, tu regardes surtout le salaire pour nourrir ta famille et payer ton crédit, je ne connais pas de bénévole » ou encore « S'ils sont partis, c'est à cause du salaire, le reste n'a pas suffi à les retenir ».

Par ailleurs, au sein de la même direction, **un écart de rémunération est perçu comme important entre les métiers de mécaniciens et ceux des agents de propreté urbaine**. Ces derniers qui peuvent exercer sans diplôme (ce qui n'est pas le cas des mécaniciens, le CAP étant demandé), qui ont des régimes spécifiques de primes (que n'ont pas les mécaniciens), et qui occupent néanmoins des métiers demandant une expertise technique moindre. Ainsi, la qualification nécessaire à l'exercice du métier de mécanicien n'est pas « reconnue », selon les propos des agents concernés, c'est-à-dire valorisée financièrement par la collectivité.

CE QUE FAIT L'ÉCOLOGIE AUX MÉTIERS DE MÉCANICIENS / COMMENT LES AGENTS ACCUEILLENENT LES QUESTIONS ÉCOLOGIQUES

Au cours de l'enquête, de vifs enjeux ont surgi en lien avec les questions écologiques, et ce sous deux angles possibles : **l'impact des évolutions climatiques, écologiques sur les métiers ou les conditions d'exercice des métiers des ateliers mécaniques** ; et **la manière dont les agents eux-mêmes vivent et perçoivent ces évolutions**, notamment à propos de l'avenir de leur profession. Le chef de service indique d'ailleurs, en parlant de sa prise de poste, que « [ses] consignes étaient essentiellement liées à des enjeux écologiques ».

- Tout d'abord, **la question de la future hausse des températures annuelles sur Grenoble**, particulièrement l'été (exemple : pic de chaleur de l'été 2023 à 43°C le 18 août), qui entraîne une chaleur intense dans les locaux des ateliers a d'ores et déjà été gérée par une adaptation des horaires, c'est-à-dire une application des horaires d'été toute l'année depuis le premier confinement de 2020. Ainsi, la pénibilité du travail des mécaniciens sur ce plan est limitée.
- **L'appui au déneigement des voies publiques en soutien aux agents de la propreté urbaine**, mission prévue aux fiches de poste des mécaniciens véhicules légers (VL) et poids-lourds (PL), se fait de moins en moins. Il s'agissait de tâches ponctuelles et saisonnières : leur disparition n'impacte pas en profondeur l'activité des agents ni celle du service. Compte-tenu des prédictions climatiques nationales, l'enneigement — et donc

cette mission — est voué à s'intensifier sur des périodes courtes (phénomènes météo intenses), en dehors de plages calendaires habituelles, ou bien à disparaître totalement.

- Les agents mécaniciens, cycle ou automobile, effectuent déjà de nombreuses tâches de réutilisation de matériaux, limitée à la capacité de stockage des pièces concernées dans les ateliers (particulièrement à Balzac, où l'espace est saturé), et de la nature de celles-ci (pièces de carrosserie / métalliques essentiellement). En revanche, **cette réutilisation, pourtant vertueuse, ne fait pas l'objet d'une communication et d'une valorisation particulières** (en interne à la Ville ou en externe auprès de la population).
- Les mécaniciens ont pointé, au cours de l'enquête, de **nombreuses évolutions techniques du matériel impactant leur métier** (diversification des modèles et constructeurs de véhicules ou de vélos, poly-motorisation du parc diesel - essence - GNL - électrique) sans que le cœur de celui-ci ne soit remis en question, car il s'agit toujours, in fine, de dépanner, réparer, prévenir, souder. Ces nombreuses évolutions techniques et le rythme auquel elles arrivent, entraînent cependant une évolution forte, voire même une tension du fait de la situation RH des équipes, sur les compétences nécessaires à la réalisation du métier de mécanicien, du fait notamment de l'omniprésence de l'électronique, qui obligerait la Ville de Grenoble à envisager d'externaliser davantage aux concessionnaires privés, ce qu'elle fait déjà mais de manière maîtrisée.

- Les mécaniciens se trouvent directement **exposés aux conséquences de choix écologiques de la Ville sur le territoire municipal**. D'une part, un risque de disparition pure et simple du métier de mécanicien municipal est perçu par les agents : si plus de voitures ne circulent en ville, si la Ville fait le choix de changer tout son parc automobile en parc vélo par exemple, ou si elle décide d'externaliser toutes les prestations mécaniques au privé (comme c'est le cas de manière croissante à la Métropole de Grenoble, ou comme cela se fait déjà à la Ville de Lyon). Ce métier pourrait être, dans ces hypothèses, « transformé » en mécanicien cycles, qui pourrait d'ailleurs développer plusieurs composantes (vélo musculaire, électrique, triporteurs, vélos cargos/mini utilitaires, etc.).

Cette évolution du métier est déjà enclenchée avec l'application de la zone à faible émission (ZFE), qui a renforcé la technicité des métiers au travers du renouvellement et de la diversification du parc (un tiers GNV, un tiers électrique, un tiers thermique gasoil/essence). « Ce changement de matériel a induit des changements de pratiques pour les mécaniciens comme pour les services utilisateurs, ce sont juste des habitudes mais tout le monde est content d'avoir des nouveaux véhicules. »

Au-delà des conséquences techniques, l'application de la ZFE par la Ville risque — paradoxalement ! — de causer un problème à compter de 2025 aux agents mécaniciens eux-mêmes. 40% de l'équipe vit en effet en dehors du territoire communal. Ces agents pourraient avoir de plus en plus de difficultés à venir travailler, s'ils ne peuvent utiliser

leur véhicule ou trouver une solution en transport en commun sur leurs horaires de travail.

Ainsi, la situation actuelle du métier de mécanicien entraîne donc **différentes postures au sein de l'équipe quant à la projection sur l'avenir de la profession** :

- **Un lourd pessimisme de certains** lorsqu'on évoque le futur du métier de mécanicien automobile — « Le métier va disparaître, et tout le monde s'en fout », « Un robot pourrait faire ce qu'on ferait » — renforcé par une analyse sans concession de la situation globale : « J'ai vu le délitement de l'industrie depuis que je suis né : on est en guerre industrielle au niveau mondial » ; « Le constructeur dépend de l'industriel, qui dépend des problèmes d'approvisionnement en matières premières qui viennent du bout du monde : ce qui génère de la dépendance et un rallongement des délais. Nous [les mécaniciens], on est au bout de cette chaîne, on ne maîtrise rien ». À cet égard, le levier RH est perçu comme mal employé, avec une absence de vision offerte aux métiers : « Les gens cherchent l'ascenseur social, en mécanique il n'y en a pas. Qu'est-ce qu'on leur offre comme projet de vie au travail, comme évolution possible ? ».
- **En contraste, l'optimisme des mécaniciens cycles est palpable** — « Le futur du technicien vélo ? Demain il y en aura 10 ! », « La voiture en ville est une aberration : à Grenoble, c'est beaucoup plus rapide de se déplacer en vélo qu'en voiture, c'est devenu infernal » — avec une projection sur le futur du matériel qui pourrait, par exemple, remplacer quelques engins utilitaires municipaux : « Des

vélos cargos spécifiques peuvent porter des lourdes charges, les pays du Nord de l'Europe le font déjà ».

- Certains mécaniciens auto, en revanche, sont **convaincus qu'ils auront toujours besoin du cerveau humain pour proposer des solutions intelligentes et sur mesure** à une problématique. « On aura toujours besoin de mécaniciens. »

Quels attachements au métier ? Quelles lignes de tension et quels leviers de redirection ?

Les mécaniciens, qu'ils se consacrent aux cycles ou aux voitures, font montre d'une **culture d'appartenance forte**, marquée par la valorisation de l'expertise technique et la prégnance de celle-ci au quotidien, celle-ci étant également reconnue par l'encadrement de proximité. « On a des mécanos de haut vol, on sait souvent réparer ce que les concessionnaires n'arrivent pas à faire. » De ce référentiel de valeurs et de normes communes découle une demande, **un besoin que la hiérarchie comprenne finement les réalités du métier**, puisse être en soutien dans la reconnaissance de l'expertise et des pratiques du travail réel.

En premier lieu, ce qui semblerait « faire tenir » chacun sur son métier et l'ensemble des agents dans leur équipe, c'est **l'importance du relationnel**. Si l'esprit d'équipe et la solidarité ressortent de manière palpable dans le quotidien des ateliers, les interactions avec les usagers sont aussi très fréquentes, en plus d'être appréciées par les mécaniciens (sur les deux sites). En outre, ils disent parvenir à **débloquer des situations complexes par le lien humain, par la connaissance du réseau local et de personnes ressources**, par exemple lorsqu'il y a un besoin urgent de pièces mais que le fournisseur accuse la Ville d'arriérés de paiement. « On se déplace pour aller négocier en direct, et on réussit à dé-mêler les choses ». « Pour prendre RDV chez Renault, c'est un mois et demi de délai normalement, nous on arrive à réduire à une semaine : on trouve des solutions avec l'expérience, la compétence, quand on connaît les gens et qu'ils nous connaissent. Le monde fonctionne comme cela ! »

En second lieu, ce qui semblerait faire commun, créer des liens, tisser cet esprit d'équipe et solidarité évidents, ce qui ferait tenir les mécaniciens, les ferait rester dans ce métier malgré le différentiel salarial tiendrait plus encore en un « **amour du métier** », expression à vive connotation affective entendue à de nombreuses reprises pendant les trois jours d'enquête. Il se retrouverait dans le fait de rechercher l'origine d'un problème, puis de trouver des solutions à chaque situation, de tester des choses (hypothèses de panne, options techniques de réparation...). Ceci résiderait donc en partie dans le fait de « refaire rouler » un véhicule, de lui permettre de retrouver un état normal : une manière de « **soigner le matériel, la machine, la technique** ».

Ainsi, les mécaniciens, s'ils effectuent des diagnostics à l'arrivée des machines (à l'aide de diverses « valises » dont ils disposent) réalisent ensuite de manière continue (c'est à cela qu'ils consacrent la majeure partie du temps) des réparations. Il semble essentiel de souligner que **cette compétence majeure n'est pas mentionnée en tant que telle dans la fiche de poste, et renvoie à trois attachements importants** :

- **L'attachement de la Ville de Grenoble à son autonomie de gestion de services techniques** (régie municipale), se rendant ainsi peu dépendante du privé (concessionnaires, fournisseurs, constructeurs) ;
- **L'attachement des services usagers à la réparation rapide de leur véhicule ou de leur vélo** (les services mécaniques de Grenoble réparent en moyenne un véhicule en moins de 2h, selon un audit externe de 2019 sur la relocalisation des ateliers) ;
- **L'attachement du service, et de la Ville du fait de son engagement écologique, à l'application du réemploi là où cela est possible**. En effet, la « pratique » du service est de toujours réparer, même lorsque le privé indique qu'il ne veut pas le faire (car le matériel est trop ancien). Depuis des années, les mécaniciens réutilisent leurs propres pièces et cela a été particulièrement remarqué pendant la crise COVID. Cette ligne de conduite, une forme d'éthique professionnelle de la réparation, pertinente au regard des enjeux écologiques, pourrait être davantage soulignée et valorisée.

En conclusion, **cet attachement au métier se trouverait dans l'apprentissage permanent** (la pluralité de modèles et de constructeurs évoquée comme source de complexité mais aussi comme source bienvenue de polyvalence). Les « ravau-deurs » évoqués par Bruno Latour, qui raccommodent, reprisent, rapiècent le monde abîmé par l'extractivisme seraient ici investis dans le très-matériel : **car l'amour du métier pour les mécaniciens prendrait racine dans le triptyque savoir-faire, sacralisation de la débrouille et fierté de la solution artisanale**.

1.4b —

Mécanicien·nes

Partie projection

**Soigner le matériel
ou réparer et maintenir :**
immersion au sein
des ateliers mécaniques



« On va évoluer on ne sera jamais perdus, on a toujours su le faire. »

Un agent des ateliers mécaniques, 2024

Méthodologie de restitution de l'enquête

L'enquête a été restituée à l'ensemble des agents du service des ateliers mécaniques le 3 avril 2024, dans le cadre d'une réunion annuelle de service. Pour l'occasion, l'ensemble des sites des ateliers ont été fermés. La totalité des agents a assisté à la réunion, de l'ensemble des métiers (administratifs, magasiniers, mécaniciens auto, techniciens vélo, cadres intermédiaires (chefs d'équipe et techniciens). Le chef de service a d'abord présenté un bilan 2023 de l'activité du service sur différentes dimensions (verdissement du parc, sinistralité, émissions GES, risques professionnels). Puis les retours de l'enquête ont été partagés aux agents, scindés en deux parties :

- **Présentation des principales conclusions**, notamment sur la situation actuelle du métier, l'autoportrait, les attachements en jeu (voir partie 1) ;
- **Prospective du métier, le design du futur du métier de mécanicien**.



Cette deuxième partie a consisté à la **proposition d'un regard décalé et externe sur le métier des mécaniciens**, faisant ressortir deux approches complémentaires à partir des pistes décelées dans le cadre de l'enquête terrain :

- **Une approche par les scénarios de décarbonation à horizon 2040**

de la flotte de la Ville, à partir des axes prospectifs et programmatiques présentés précédemment par le chef de service. Il s'agissait ici de faire réfléchir les agents sur les impacts possibles sur leur métier à partir :

- Du scénario « Consolidation d'une mixité du parc » (en continuité avec la tendance actuelle de la Ville), caractérisé par une diversité croissante des modèles/constructeurs, une technicité importante progressant vers la prégnance de l'électromécanique ;
- Du scénario « Zéro énergies fossiles », qui supposerait une massification du vélo, une flotte de véhicules légers et de poids-lourds utilitaires exclusivement électriques, de « véhicules intermédiaires » ;
- Du scénario « Tout-vélo », qui impliquerait la massification du vélo et une grande diversification technique de ce parc, le développement des usages utilitaires (vélos-cargos), la re-fonte des usages des métiers concernés par la disparition des véhicules et une évolution profonde des métiers (disparition de la mécanique automobile à la Ville).

Sur chaque scénario, les agents étaient amenés à s'interroger sur les questions suivantes. **Comment voyez-vous votre quotidien dans ce scénario ? Qu'est-ce qui changera / continuera à évoluer ? Est-ce que cela questionne les carrières ? Y voyez-vous de nouvelles passerelles métiers dans la Ville ? Vers le privé ?**

- Une approche par les facettes possibles des **ateliers mécaniques du futur**, à partir des attachements exprimés par les agents, et/ou perçus dans le cadre de l'enquête. Il s'agissait ici de faire réfléchir les agents sur les impacts possibles sur leur métier à partir de l'imaginaire suivant :

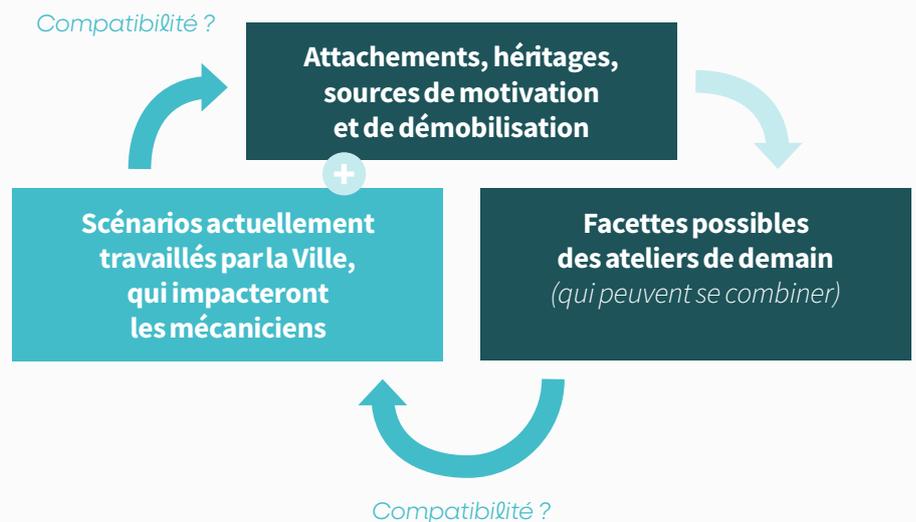
- Les ateliers « Mc Gyver & co », experts de la réparation / brico-artisans. Cette facette métier s'appuie sur la dimension de la réparation, de la maintenance, du soin apporté aux machines et aux outils, l'inventivité dont font preuve les mécaniciens au quotidien dans leur travail, leur capacité à réemployer des matériaux et leur très grande réactivité. Ces aptitudes et compétences clés des agents, aujourd'hui déjà fortement mobilisées bien que faiblement mises en valeur, pourraient servir de base à une nouvelle identité du métier.
- Le centre de formation à l'excellence mécanique. Cette facette métier prend sa source dans l'attachement des mécaniciens à leur rôle de transmission, de partage des savoirs-faire, au relationnel avec les usagers et les partenaires, à l'intergénérationnel entre « jeunes » et « anciens ». Il s'agit d'un axe de fierté pour les mé-

caniciens, et c'est également un axe qui concentre des tensions vis-à-vis de la DRH de la Ville, qui ne valoriserait pas suffisamment les métiers pour permettre la rétention des talents, notamment les jeunes apprentis. Il prend également en compte le rayonnement des ateliers mécaniques de la Ville de Grenoble sur le territoire : la compétence technique des mécaniciens qui ont été formés ou ont travaillé plusieurs années dans ce service est fortement reconnue dans le secteur, notamment par les entreprises, ce qui constitue une évaluation de la qualité de la formation qu'ils ont reçue au sein des ateliers communaux.

→ Le laboratoire d'innovations mécaniques. Cette facette métier trouve son origine dans les attachements des mécaniciens à « inventer » des solutions sur-mesure à chaque situation, dans leur capacité réelle à s'adapter aux différentes évolutions qu'ils traversent (verdissement du parc, arrivée massive du vélo), dans leur « goût » / « passion » de la mécanique expérimentale. Elle permet d'envisager l'hybridation des métiers, une plus grande polyvalence, voire une fonction « recherche » au sein de la mécanique publique.

Sur chaque facette, les agents étaient amenés à s'interroger sur les questions suivantes. **À quelles situations professionnelles récurrentes correspond cette facette du métier ? Vous projetez-vous dans cette identité ? Qu'est-ce que cela changerait ? Quelles perspectives d'évolution professionnelle ? Quels renoncements seront à prévoir ?**

Ainsi, les deux approches s'avèrent complémentaires, mais ne procèdent pas de la même logique : dans un cas, le travail se fonde sur **les scénarios déjà envisagés par le service et regarderait dans un second temps quels attachements sont questionnés, respectés, contredits ou niés** ; dans l'autre, à l'inverse, **les pistes de design prennent racine dans les sources de motivation, les attachements et les héritages des agents, et la compatibilité avec les scénarios organisationnels envisagés par la Ville serait l'étape suivante** (voir schéma ci-dessous).



Principaux enseignements de la restitution

Un format de réaction / brainstorming collectif a été choisi pour la restitution, appliquée sur les trois facettes métiers uniquement, générant de ce fait une série d'échanges très libres entre les agents. Il en est principalement ressorti les points suivants :

- **Les mécaniciens ont globalement exprimé une confiance en leurs capacités d'évolution face à la technicité croissante du métier**, processus déjà en cours, notamment avec la massification des véhicules électriques et l'omniprésence de l'électronique dans l'ensemble du parc. S'ils apparaissent conscients de leur vive dépendance, pour ce qui est de la progression technologique, à des logiques de recherche et industrielles supranationales, les mécaniciens font néanmoins montre d'optimisme : « *On saura s'adapter, comme on l'a toujours fait* » ; « *On est des chirurgiens de la machine* ». Cette confiance constitue un levier de changement important, voire une compétence : les mécaniciens sont en capacité collectivement et individuellement de faire évoluer leurs savoirs-faire, d'apprendre de nouvelles techniques, et ce, tout au long de leur vie professionnelle.
- Cependant, la restitution a fait poindre **une tension autour de la relation entre technicité et qualification dans le métier de mécanicien** : aujourd'hui, tous les agents mécaniciens sont détenteurs d'un diplôme qualifiant

(CAP mécanique), bien que des formations de plus haut niveau existent (BTS, bac +2 ou +3) et sont davantage adaptées aux exigences technologiques actuelles et futures. Un véritable enjeu RH se profile à l'horizon : assurer de l'équité au sein d'une équipe d'anciens moins qualifiés mais plus expérimentés techniquement. Les mécaniciens considèrent collectivement comme essentiel que soit valorisée l'expertise technique dans leur métier, via une refonte des grilles de catégorie C de la filière technique, voire par une requalification du métier de catégorie C en catégorie B.

- En outre, les mécaniciens se sont exprimés au sujet de l'enjeu de leur propre formation continue : malgré la confiance évoquée ci-dessus face à leur adaptabilité, il considèrent comme essentiel d'être en **permanence formés aux évolutions techniques**, ce qui n'est le cas aujourd'hui que lors de l'arrivée d'un nouveau matériel (formation délivrée par les constructeurs). Comment peuvent-ils prendre collectivement du recul face à l'emballement technologique ?
- Les mécaniciens ont également pu exprimer que derrière l'amour de leur métier se cache **plusieurs trajectoires, plusieurs sources de motivation** : si certains ont fait ce métier par passion de la mécanique, de l'automobile, de l'action manuelle, d'autres l'ont fait par contrainte, car ils n'avaient pas devant eux d'autre choix professionnel possible ou accessible.

- Par ailleurs, une réelle **tension est apparue entre les mécaniciens concernant la transmission du métier et de la progression de carrière**. Ainsi, « avant » (il y a une quinzaine d'années), les jeunes mécaniciens étaient formés par les plus anciens, sans que ceux-ci valorisent suffisamment (aux dires de certains) le métier et la collectivité, notamment au plan salarial, avec des discours du type « Ailleurs, tu auras un meilleur salaire et de meilleures perspectives ». Certains mécaniciens indiquent donc volontiers qu'ils sont collectivement responsables de la situation actuelle, des vives tensions RH dans leurs ateliers (difficulté à recruter et à retenir les talents). Cependant, ils indiquent aussi ne pas voir quelle progression leur est proposée par la collectivité, à part le statut d'agent de maîtrise/chef d'équipe (deux postes dans le service seulement).
- Enfin, les agents mécaniciens **se sont questionnés sur les attentes des élus et des citoyens à leur encontre** : dans quel sens ceux-ci souhaitent que les mécaniciens puissent faire évoluer les choses ? Ont-ils une vision pour l'avenir des ateliers mécaniques grenoblois ?

De manière spécifique, autour de chaque facette métier, quelques éclairages ont été apportés par les agents.

FACETTE 1 — LES ATELIERS « MC GYVER & CO », EXPERTS DE LA RÉPARATION / BRICO-ARTISANS

Il n'est pas possible de tout faire, il existe une tension autour de la notion de **polyvalence** : c'est tout à fait possible si le parc n'est constitué que d'une seule marque, mais au-delà il faut un tronc commun. Les agents mécaniciens disent ne pas être suffisamment nombreux pour être pleinement polyvalents. Ils évoquent la perspective — nécessaire à l'avenir si la technologie continue de progresser au rythme actuel — d'une **spécialisation par domaine d'expertise technique** : gaz, électrique, hydraulique, batteries, réalisation des diagnostics.

Il y a un réel enjeu autour de la **formation des utilisateurs** (agent-es de la Ville de Grenoble). Selon les dires des agents, il y a 15 ans, les conducteurs étaient responsabilisés sur les véhicules qu'ils utilisaient car ils faisaient certaines réparations eux-mêmes. Aujourd'hui, toute réparation étant assurée par les ateliers mécaniques, les conducteurs ne semblent plus autant impliqués dans le soin au matériel (au vu des chiffres de la sinistralité du parc), alors même que certaines machines ont une valeur équivalente à celle d'une maison (350 000 - 400 000 €). **L'enjeu d'une prise en soin matérielle partagée est donc prégnant, ouvrant des perspectives de nouveaux métiers au sein de l'organisation** (coach expert utilisateurs ?).

De même, afin de pouvoir être plus efficaces dans la réparation, les mécaniciens évoquent l'importance de pouvoir **pratiquer techniquement après avoir été formés**. Or, le parc ayant été récemment renouvelé (un tiers GNL, un tiers essence ou ga-

soil, un tiers électrique), les techniciens formateurs des constructeurs ont effectué un cycle de formation mais les véhicules récents sont sous garantie, et il y a, de plus, peu de risques de soucis mécaniques pendant plusieurs années. La formation n'est donc pas une fin en soi, elle est à assortir d'une vraie réflexion sur les possibilités pratiques de la mettre en application au sein des ateliers.

Les mécaniciens ont pointé la possibilité d'une **montée en polyvalence entre vélo et automobile**, et donc entre le métier de technicien vélo et celui de mécanicien automobile (en pointant d'ailleurs la différence de dénomination de leur métier, qui pourrait être harmonisée à cette occasion). Plutôt contre-intuitive au départ, cette idée est assise sur la conscience d'une « passion commune pour la mécanique », et sur la réalité technologiques des « véhicules intermédiaires¹ ». En effet, l'émergence de nouveaux véhicules à la croisée entre les deux mondes, avec une motorisation électrique, possibilité de charges lourdes, diverses fonctionnalités adaptées à la Ville, pourrait bientôt permettre un tel rapprochement à Grenoble. Bien qu'ils voient l'écart entre leurs métiers au quotidien (techniques, matériel, procédures), **les agents semblent volontaires à se transmettre les compétences entre eux, d'un monde à l'autre**.

FACETTE 2 — LE CENTRE DE FORMATION À L'EXCELLENCE MÉCANIQUE

Les apprentis sont indispensables aujourd'hui au fonctionnement des ateliers mécaniques, à tout le moins pour pallier le manque de personnel. Ils permettent aussi de préparer l'avenir (« Si on les garde »), mais demande un investissement important en temps de la part du maître d'apprentissage (« C'est une mission à 100%, tu perds un agent »). À cet égard, les mécaniciens indiquent qu'un engagement contractuel avec l'entreprise est permis pour les contrats d'apprentissage dans le privé, sécurisant la stratégie d'apprentissage pour l'employeur. Cette disposition n'est cependant pas réglementaire pour le secteur public. Il s'agirait donc avant tout de renforcer ce volet, en prendre davantage et **veiller à offrir les conditions nécessaires à leur recrutement par la suite**.

La **formation des utilisateurs pourrait constituer un volet stratégique** pour les ateliers mécaniques du futur, permettant un « partage de la fonction mécanique » au sein de l'ensemble des services sur des réparations mécaniques identifiées comme « basiques » et sans risques. Dans la même veine, les mécaniciens et les cadres du service disposent également d'une réelle expertise d'usage sur les véhicules du parc, qu'ils pourraient mettre davantage à profit au sein de la collectivité, notamment au moment des demandes / décisions de changement de matériel au sein d'un service (évaluation des besoins, définition de solutions alternatives).

La Ville, renommée en matière d'ateliers mécaniques sur le territoire, pourrait **offrir un parcours**

1. « Les véhicules intermédiaires, l'avenir de la mobilité ? », Aurélien Bigo, Bon Pote, 2023, en ligne.

de formation d'excellence pour les mécaniciens et techniciens vélo qui le souhaiteraient (en formation continue). Les agents indiquent néanmoins que « la priorité, c'est de stabiliser les équipes actuelles et de bien les valoriser ».

La sécurité routière, notamment à vélo, est également un enjeu fort pour lequel les agents mécaniciens se sentent aujourd'hui sans levier. Ainsi, si leur métier les amène à gérer les conséquences, les impacts des pratiques des conducteurs (accidents de la route), ils sont persuadés que la meilleure approche reste celle de la prévention et de l'accompagnement en amont aux bonnes règles/pratiques de conduite en ville.

FACETTE 3 — LE LABORATOIRE D'INNOVATIONS MÉCANIQUES

À l'image de ce qui est expérimenté depuis 2017 en Seine-Saint-Denis², les ateliers mécaniques de la Ville de Grenoble pourraient s'orienter vers un **futur plus disruptif, innovant, tout en respectant les dynamiques de sobriété et d'économie circulaire**. Ainsi, deux pistes ont été évoquées avec et par les agents :

- **L'expérimentation de nouveaux challenges techniques**, par exemple le rétrofit électrique (remplacement d'une motorisation thermique par une motorisation électrique sur le même véhicule), intervention mécanique exceptionnelle par sa complexité. Bien que déjà échaudés par une précédente expérience (« Il s'agit d'une option complexe et coûteuse »), ils se sont dits intéressés par le fait de tester, de consacrer du temps à des innovations mécaniques de différents ordres, sous réserve — préoccupation omniprésente chez les agents —

de temps et de moyens humains pour se consacrer au reste de l'activité des ateliers.

- **L'ouverture d'ateliers mécaniques « à l'extérieur »** est aussi apparue comme une option d'avenir, dans l'optique des communs, autre chantier phare de la Ville de Grenoble. Ainsi, s'appuyer sur la technicité, les capacités de formation, les vastes ateliers de la Ville pour renforcer le lien avec la population et aider les plus démunis pourrait constituer une perspective porteuse de sens, dont les contours resteraient néanmoins à définir (garages solidaires, mutualisation avec d'autres acteurs publics ou avec des associations, atelier mécanique mobile dans la ville, etc.), au travers par exemple une collaboration avec le CCAS, service expert des dynamiques sociales.

Enfin, **les options d'ouverture des ateliers mécaniques à la Cité sous une forme différente**, par exemple celle d'une régie commerciale, entrant sur le champ concurrentiel et permettant aux ateliers de vendre des prestations aux particuliers, ou celle d'ouvrir à des partenariats avec les écoles et les entreprises ont été évoquées. Les agents ont exprimé de l'intérêt, mêlé à une certaine appréhension de la nouveauté que pourrait représenter ce cadre juridique.

Pistes de redirection écologique du métier de mécanicien

À partir des pistes dessinées par les agents des ateliers mécaniques au cours de la restitution, et des résultats de l'enquête qui a consisté à observer et analyser leur quotidien et leurs attachements, il semble désormais possible d'**envisager plusieurs orientations de redirection écologique du métier**, c'est-à-dire d'esquisser les contours d'un travail de la mécanique adapté aux enjeux de notre temps.

POLARISATION ET SPÉCIALISATION

Nous pouvons faire ressortir un **enjeu de polarisation de la profession**, porteuse d'une ligne de tension autour de la diversification / spécialisation du métier. Ainsi, une première perspective de moyen ou long terme consisterait à projeter un métier « mécaniciens polyvalents » sur tout matériel, vélo et automobile, pour répondre à la perspective — probable — de diminution du parc automobile au profit du vélo. Cela supposerait des formations adéquates, une adaptation des locaux, du magasin/des pièces, et d'accompagner de manière spécifique et renforcée le « deuil » de l'automobile, qui constitue un véritable changement culturel / de paradigme pour le service.

2. « Disparition des emplois en Seine Saint-Denis ? Bernard Stiegler tente d'anticiper », *Demain la ville*, 19 mai 2020, en ligne.

LA MÉCANIQUE COMME COMMUN

Une autre perspective pourrait s'envisager par une **mise en commun des ressources avec maintien du métier** tel qu'il est réalisé actuellement, au travers d'ateliers mécaniques publics, mutualisés en inter-collectivités ou avec les services de l'Etat. Cela supposerait ainsi de répartir les rôles entre les collectivités en spécialisant certains agents (hydraulique, gaz, diag...) entre échelons territoriaux, et/ou en diversifiant les métiers pour d'autres agents en insufflant une dynamique de recherche de valeur ajoutée (développement des véhicules intermédiaires et massification du vélo, réparation des matériels citoyens). Ces deux pistes ont comme point commun nécessaire de pouvoir offrir des perspectives d'évolutions communes pour les agents.

Ainsi, **les ateliers mécaniques municipaux pourraient devenir de véritables laboratoires des communs**, en s'ouvrant davantage aux associations ou aux citoyens, et en prenant appui sur la compétence de formation des mécaniciens dans un premier temps (atelier participatif). Les locaux des ateliers, devenus vétustes, pourraient aussi s'ouvrir dans leurs parties inutilisées (par exemple l'espace peinture, à l'atelier de l'Esplanade) à des espaces de résidence artistique, des conférences, etc. Dans cette perspective, le métier de mécanicien n'évoluerait pas nécessairement au plan technique mais les agents devront composer avec des espaces de travail / ateliers davantage « hybridés » dans leurs usages, et développer / valoriser des compétences de pédagogie et de transmission.

L'EXPERTISE DU SOIN, UNE CULTURE SENSIBLE À DIFFUSER

Il semblerait pertinent de **repositionner le service des ateliers mécaniques dans la chaîne de décision de la collectivité afin de mieux s'appuyer sur leur expertise en maintenance préventive**. Ainsi, une perspective pourrait consister à dessiner un métier de mécanicien qui soit, en plus d'être en charge du matériel, des choses, des machines, un expert des usages, responsable du « coaching à la prise de soin du matériel » par les utilisateurs, afin que la fonction mécanique soit mutualisée collectivement au sein de la Ville. Experts en réparabilité (connaissance fine du marché et du coût du neuf, coût de la maintenance interne, utilité des engins et expertise de l'évaluation de la substituabilité du matériel), les mécaniciens pourraient devenir des « sentinelles pour une mécanique écologique ». Ainsi, leur avis serait discriminant et permettrait de peser davantage dans l'arbitrage de renouvellement du matériel, aujourd'hui largement dominé par les demandes des services utilisateurs.

Aussi pourrait-il être envisagé d'**imaginer un mécanicien du futur qui ne soit pas cantonné à son secteur mais puisse transférer ses compétences techniques, ses aptitudes et savoirs en matière de maintenance et de réparation dans d'autres métiers techniques**. Cela signifierait de construire des parcours de formation et d'évolution spécifiques (co-construction entre les directions concernées et la DRH) entre les thermiciens, agents de collecte, thermiciens, informaticiens... Dans une sorte de « parcours RH de l'Anthropocène ». Ceci afin de pouvoir proposer des perspectives de

carrière aux agents concernés, et de les garder au sein de la collectivité. Cette proposition prend racine dans le pré-supposé que les agents seraient prêts à changer de métier pour évoluer, ce qui n'est pas certain, au vu des propos de certains sur « l'amour » de la mécanique qu'ils ont su exprimer.

Pour déployer tout ou partie de ces pistes d'évolution du métier de mécanicien, compte tenu des conditions d'enquête et de la situation des équipes en place, **il semble essentiel de formuler quelques pré-requis et de souligner quelques controverses**

RÉPARATION ET VERDISSEMENT, LA LIGNE DE CRÊTE SENSIBLE AU RISQUE DU DÉCLASSEMENT

Tout d'abord, **une controverse ou un pré-requis (?) politique, qui supposerait que soit poursuivie à Grenoble la tendance actuelle de verdissement du parc** (au profit de l'électrique, GNL, vélo). Sur ce point, soulignons une ligne de crête ou de tension : il est intéressant de pointer la contradiction existante entre la connaissance qu'ont les agents du savoir réparer, permettant d'allonger la durée de vie du matériel dont ils ont la charge, qui constitue la raison d'être même actuelle du métier et fonde cet « amour » et « prise de soin », autant d'attachements existentiels au métier, et la transformation écologique du parc avec du matériel neuf, qui véhicule le risque d'entraîner une perte de pratiques de maintenance, d'agilité dans les savoirs et techniques, dans le temps.

SOULEVONS LE CAPOT DE LA POLITIQUE RH

Ensuite, un **pré-requis de politique RH, qui suppose de valoriser financièrement le diplôme de mécanicien, l'expertise spécifique de ces agents** (via grille de rémunération, réflexion sur l'équité entre agents C filière technique), et une réelle implication de la RH sur le devenir du métier, tournée vers la rétention des talents d'une part et vers le recrutement des nouvelles générations d'autre part, le secteur de la mécanique étant en réelle crise et nécessitant une politique d'attractivité différenciante de la part de la Ville. Par ailleurs, il s'agirait de valoriser les compétences actuelles des mécaniciens, qui seront essentielles pour les chantiers de transition écologique: réflexivité (capacité à réfléchir sur les évolutions qu'ils rencontrent dans leur profession), recherche d'indépendance et d'autonomie.

LA RÉGIE MÉCANIQUE EFFICIENTE, UN IMPENSÉ

Enfin, un **pré-requis gestionnaire qui est un enjeu majeur du métier de mécanicien**, déjà perceptible aujourd'hui mais qui le sera de manière encore plus prégnante avec la tension sur les coûts/la disponibilité des pièces mécaniques, les charges des collectivités locales, la raréfaction de certaines ressources (métaux rares par exemple), **est la capacité de la Ville de Grenoble à garder, maintenir, préserver son mode de gestion actuel, en régie, pour les ateliers vélo et mécaniques.** Ce choix, très ancré sur le territoire et porté politiquement, permet ainsi à la collectivité de maîtriser ses dépenses (une fonction en régie coûte presque deux fois moins cher qu'une fonction mécanique

externalisée au privé, comme le font d'autres collectivités analysées pendant l'enquête), d'offrir un service de qualité et un réactif aux usagers-agents de la Ville (toutes les interventions se font en moins de 2h, aux dires d'une étude externe menée en 2019). Le pouvoir de la régie consiste pour la Ville à avoir la main sur son patrimoine, rester la plus autonome possible le plus longtemps possible (processus qui nous semble essentiel dans des temps de transition), tout en maintenant un emploi qualifié, investi au service du bien commun. Cela se justifie d'autant plus que la mécanique constitue un secteur économique avec une forte concentration de ses acteurs (oligopole sur le territoire).

« LES TRAVAILLEURS SAVENT TOUT » : À L'AUNE DE L'ANTHROPOCÈNE, LA REDIRECTION ÉCOLOGIQUE ET SON ETHNOLOGIE DU PROCHE SAUVERONT- ELLES LES DERNIERS MÉCANOS ?

Comme le pointent certains auteurs spécialisés sur les politiques de maintenance³, faire durer les objets, les machines, les choses est un art de la maintenance qui, pour ceux qui le pratiquent — comme c'est le cas des mécaniciens — engage une proximité affective avec les objets et mobilise une capacité multisensorielle. Selon eux, pour éviter la catastrophe, il faut mettre les moyens : **monétiser et valoriser la maintenance.**

De même, les réflexions autour de la maintenance des objets dans le contexte de l'urgence écologique ramène souvent à la notion de bricolage, qu'il convient de réhabiliter dans le champ professionnel. Pour les mécaniciens, considérés

comme des « experts du bricolage mécanique », **il s'agirait de voir leur métier d'une autre façon, ouvrant la voie à une zone de prise de risque différente** : renégocier les polices d'assurance pour offrir plus de souplesse à la réparation qu'assurerait en direct la Ville ? Donner plus de temps pour réparer, mais valoriser financièrement le temps passé ? Une question de regard, donc, et de choix stratégiques opérés en fonction du **modèle sociétal que l'on souhaite, de la « fonction mécanique », en tant que construit social, que l'on choisit de bâtir localement à Grenoble.**

Comme le résume la philosophe Fanny Lederlin : « Il s'agit de devenir les chiffonniers d'un monde-nature surexploité et surchargé et de découvrir, au milieu des rebuts de l'humanité et des restes d'une biodiversité épuisée, des trésors dont la valeur, l'usage et la force tiendront pour partie au regard que nous poserons sur eux [...] ainsi qu'à l'appropriation affectueuse, subjective et parfois subversive que nous saurons en faire, c'est à dire à notre capacité à les prendre en main, en charge, à en prendre soin.⁴ »

En d'autres termes, **la redirection écologique du métier de mécanicien reposera, surtout, sur les savoir-être des agents eux-mêmes, qui sont autant de forces internes à la Ville de Grenoble**, ressortis dans le cadre de l'enquête : capacité à former, polyvalence, inventivité, esprit d'équipe, capacité à débrouiller des situations avec le relationnel, adaptabilité, grandes capacités d'apprentissage (variété, diversité), attention à l'environnement global, conscience des risques, sens du service.

3. Le soin des choses. Politiques de la maintenance, Jérôme Denis et David Pontille, La découverte, 2022

4. Éloge du bricolage. Souci des choses, soin du vivant et liberté d'agir, Fanny Lederlin, PUF, 2023

1.5a —

Thermicien·nes

Partie ethnographie

Unité exploitation
du **service transition**
énergétique

[Note de lecture : sauf contre-indication, les citations entre guillemets sont issues des entretiens réalisés dans le cadre de l'enquête Bifurcations RH, les 26, 27 et 28 février 2024. Nous en profitons pour remercier à nouveau chaleureusement les agent·s rencontré·es lors de cette enquête.]



Présentation du Service Transition Énergétique

Le Service Transition Énergétique a, sous un autre nom, été créé dans les années 1950-1960. Bien plus vaste qu'aujourd'hui, notamment parce qu'il comportait d'autres corps de métiers comme les plombiers, le service comptait à l'époque plusieurs dizaines d'agent-es. Dans les années 1980, époque qu'ont connu plusieurs agents encore présents aujourd'hui, et avec qui nous nous sommes entretenus, la seule unité Exploitation comptait encore quasiment 60 personnes.

Le Service compte **trois unités** :

- L'unité Exploitation, qui a fait l'objet de notre enquête et sur lequel nous reviendrons ;
- L'unité Ingénierie et projets Transversaux, qui opère comme un bureau d'étude interne ;
- L'unité Gestion des fluides, en charge de la facturation et du suivi des consommations énergétiques liées à l'utilisation des bâtiments municipaux.

L'unité Exploitation est divisée en plusieurs équipes :

- Deux équipes Maintenance composées chacune d'un technicien, de deux chefs d'équipe et de sept ou huit opérateurs de maintenance ;
- Une équipe Piscines, qui assure, comme son nom l'indique, la maintenance des piscines municipales ;

- Une équipe Soutien logistique, composée d'un magasinier, d'un technicien GTC (Gestion Technique Centralisée, en charge des « automates » utilisés par les équipes Maintenance) et un moniteur, dont le poste demeurait vacant au moment de l'enquête.

Dans le cadre de l'enquête, nous avons **rencontré plusieurs membres des deux équipes Maintenance** (sept au total), de différents échelons hiérarchiques, ainsi qu'**un membre de l'équipe Soutien logistique**.

Ce que l'unité Exploitation fait

Les deux équipes de maintenance s'occupent de l'entretien, de la maintenance, de la réparation et du renouvellement des systèmes de chauffage, de ventilation et de refroidissement des équipements municipaux de la Ville de Grenoble. Pour les climatisations toutefois, seules les opérations d'entretien sont prises en charge. Les équipements municipaux comprennent des bâtiments administratifs, comme l'Hôtel de Ville, des bâtiments associatifs, des musées, des stades, des écoles, ainsi que, par exemple, le centre horticole. **Chaque type d'équipements entraîne des modes de gestion spécifiques** : on ne chauffe pas et on ne climatise pas les vestiaires d'un stade, des bureaux ou une école de la même manière, aux mêmes horaires, selon les mêmes consignes, etc. **Les équipes de maintenance, autrefois au nombre de six (une équipe par secteur), se divisent aujourd'hui la ville en deux** : une

équipe Nord (secteurs 1, 2 et 3) et une **équipe Sud** (secteurs 4, 5 et 6). **Chaque équipe gère donc approximativement 150 équipements, dont une grande partie date des années 1960 et 1970.**

L'activité des agents se divise en deux parties : **une activité préventive et une activité curative.**

Selon les dires des agents enquêtés, l'activité préventive, c'est la force du service. Elle relève de toutes les opérations de maintenance qui permettent d'éviter qu'une panne ne se produise. La maintenance préventive repose notamment sur un rituel organisationnel, les visites hebdomadaires du lundi. Chaque lundi, les agents de maintenance font le tour de tous les équipements de la Ville. Les 300 sans exception. « Ça peut paraître lourd et fastidieux, mais ça permet d'anticiper certaines pannes. » Cela est fait pour relever les compteurs de consommation (d'eau, d'électricité, de gaz) mais aussi pour mener des contrôles in situ permettant de détecter d'éventuelles anomalies (fuites, par exemple) sur les installations. **Cette visite permet, avec le temps, aux agents de connaître parfaitement le matériel et les équipements, ainsi que de nouer des relations de confiance avec les personnes en charge des équipements,** comme les directeurs ou directrices d'école par exemple. Ce sont ces contrôles hebdomadaires qui rendent les agents capables d'anticiper toute dérive trop importante — ces moments où les consommations énergétiques sont plus élevées que prévues.

Alors qu'« avant, on chauffait sans se préoccuper si c'était utilisé », la maintenance préventive consiste aussi à couper les consommations lorsqu'un équipement est inoccupé.

C'est d'ailleurs à cet endroit que les plus grandes économies d'énergie sont réalisées. À titre d'exemple, et sauf en cas de dérogation, les écoles restent ainsi non chauffées en hiver pendant les vacances scolaires. De même, depuis plusieurs années, en hiver, les bureaux sont programmés pour être à 19°C à 8h. Chaque bureau est équipé d'un boîtier sur lequel l'agent municipal qui occupe le bureau doit appuyer pour indiquer sa présence et maintenir la température à 19°C. S'il ne le fait pas, c'est que le bureau est inoccupé : le chauffage s'arrête donc automatiquement. C'est ce qu'on appelle la « relance ».

Malheureusement, « la maintenance préventive n'empêche pas la panne » et une maintenance curative reste nécessaire. Cette dernière rassemble toutes les opérations de dépannage et de réparation, et, le cas échéant, de changement de pièces et de matériels défectueux. Ce sont **plutôt des opérations d'urgence qui surviennent lorsque l'agent observe une situation anormale ou que les usagers des bâtiments municipaux font savoir aux agents qu'un matériel dysfonctionne.**

Comme nous l'a fait remarquer l'un des agents enquêtés, on pourrait dire que le travail des agents de l'unité Exploitation est un travail saisonnier. Au printemps, c'est la période où les chaudières doivent être éteintes. Cette opération se fait progressivement et s'étale sur environ une semaine : d'abord les gymnases, puis les bureaux et les écoles. Il y a quelques années, cette opération laissait place à une période de latence, désormais, elle s'enchaîne quasiment immédiatement avec des demandes, de la part des usagers et usagères, pour allumer la

climatisation. En été, c'est la réglementation, un entretien de toutes les chaudières doit être fait : ramonage, contrôle de l'étanchéité, travaux d'amélioration, changement de filtres, etc. **Toutes ces opérations relèvent elles aussi de la maintenance préventive. Par manque de compétences internes, ces opérations sont souvent menées avec des prestataires externes.** L'été est aussi la période où les agents mettent en œuvre des opérations pour améliorer les installations. Notamment, c'est le moment où toutes les chaudières sont démontées, nettoyées et remontées, ce qui permet de changer des pièces par exemple, ou de renouveler certaines installations vétustes. À l'automne, après avoir coupé les climatisations, il faut relancer les chaufferies et réparer les pannes qui surviennent inéluctablement avec ce moment de remise en route. Des contrôles sur le rendement des chaudières, leur étalonnage, les concentrations de gaz carbonique sont effectués, ainsi que les remplacements des filtres de toutes les installations. En hiver, inversement, ce sont les climatiseurs qui font l'objet d'opérations de réparation ou de renouvellement.

En plus de ces opérations de maintenance et de réparation, les agents de l'unité Exploitation ont aussi **la charge de la régulation, c'est-à-dire qu'ils doivent paramétrer les installations en fonction des indications** qu'on leur fait remonter et des consignes données par les élu-es. Pendant les vacances scolaires, par exemple, les écoles ne sont ni chauffées ni climatisées, sauf en cas de dérogation (quand par exemple une association occupe une classe lors de vacances scolaires). Un concert de Calogero au Stade des Alpes ? L'agent en charge de cet équipe-

ment va devoir prévoir la mise en route des chaudières pour atteindre la température demandée au moment opportun. **Désormais, les agents de l'unité Exploitation sont aussi de plus en plus sollicités au moment de projets de rénovation ou de construction de nouveaux équipements par le bureau d'étude interne** — l'unité Ingénierie et projets Transversaux —, afin de comprendre la configuration des équipements en question et de prévoir l'achat des bonnes installations.

De manière très simplifiée, on pourrait **résumer l'activité de l'unité Exploitation à grands traits** autour de quelques mots. **Les agents reçoivent des consignes de température. En réponse, ils mettent en place des régulations, c'est-à-dire des paramètres dépendant de la température extérieure, des équipements et des installations, afin de respecter les températures données dans les consignes. Auparavant, il fallait faire ces régulations sur site, en tournant les bons robinets, en ouvrant et en fermant les bonnes vannes. Désormais, une partie des régulations peut être faite en télégestion, de façon numérique. Il arrive qu'il y ait des dérives, c'est-à-dire des moments où une installation dysfonctionne, ce qui peut être synonyme d'une consommation énergétique anormale ou d'une panne. Pour rétablir le fonctionnement souhaité, les agents mènent des opérations de maintenance curative** (réparations, changements de pièces, etc.). Pour limiter le nombre de ces dérives, **les agents mènent des opérations de maintenance prédictive** (démontage-nettoyage-remontage des installations, changement de pièces, etc.).



Nous n'avons malheureusement pas eu l'occasion d'aller visiter les installations dans les équipements gérés par l'unité Exploitation. À titre d'exemple, nous avons jeté un coup d'œil à la chaudière qui chauffe le bureau... de l'unité elle-même.



L'entourage

Les exploitants de l'unité ne sont pas seuls à assurer ces opérations, mais peuvent compter sur un entourage, en amont et en aval.

En amont, on retrouve l'Unité Ingénierie et Projets Transversaux. Cette dernière opère de deux manières. Tout d'abord comme « maîtrise d'oeuvre interne » qui pilote les rénovations énergétiques des bâtiments municipaux. Pour ce faire, elle interagit en amont avec l'unité exploitation : retours terrain sur ce qui fonctionne ou non, demande d'orientations ou de prescriptions, etc. En fin de chantier, une « visite de mise en main des exploitations » est organisée avec les agents concernés de l'unité exploitation et le responsable GTC. L'unité exploitation peut d'ailleurs elle-même effectuer des demandes de travaux, en cas de dysfonctionnements récurrents et sérieux. L'Unité Ingénierie et Projets Transversaux endosse aussi le rôle d'assistant à maîtrise d'ouvrage (AMO) sur les chantiers qu'elle ne pilote pas, afin d'accompagner d'autres services. C'est le rôle qu'elle joue par exemple pour les travaux en cours de la Tour Perret. Elle s'assure que ce qui est conçu par les prestataires soit conforme aux standards de la Ville. Sur ces gros projets, généralement d'envergure plus importante que ceux qu'elle mène elle-même, les exploitants sont associés dès les discussions de préfiguration et de conception. De manière similaire aux visites de mise en main, des visites de chantier peuvent être organisées avant que les faux-plafonds ne soient refermés.

En aval, les exploitants peuvent compter sur l'Unité Gestion des Fluides, qui a la charge du paiement des factures et d'assurer, ce qui nous intéresse ici, la « comptabilité énergétique » de la Ville. C'est l'unité qui reçoit les relevés des compteurs de la tournée hebdomadaire, afin de mettre en œuvre un suivi des consommations (énergie et eau), fait un bilan annuel global et analyse les dérives et les sur-consommations potentielles. C'est aussi elle qui peut alerter les exploitants en cas de dérives constatées sur un équipement.

Le magasin

Mais où les exploitants trouvent-ils toutes les pièces nécessaires à leurs opérations ? Au magasin, qui se trouve justement dans le même bâtiment que les bureaux des exploitants. Enfin, presque. On y trouve en effet des consommables, des outils, des radiateurs d'appoint pour assurer l'intérim en cas de panne d'une chaudière, des lève-radiateurs, etc. Mais, si c'était le cas auparavant, le magasin dispose aujourd'hui d'un stock peu étoffé et le magasinier privilégie un stock réduit pour commander les pièces au bon moment, quand il le faut. En effet, avec les avancées techniques, les pièces deviennent vite obsolètes, tout l'enjeu devient donc de ne pas se retrouver avec des pièces inutilisables sur les bras : « Il faut avoir du stock en magasin, mais pas tout et n'importe quoi, et que ce soit raisonné »

Une affaire de technologies...

Les agents enquêtés s'accordent sur l'idée que, ce qui a évolué le plus dans le métier de thermicien, ce sont les matériels techniques utilisés. Il y a d'abord, évidemment, les évolutions dans les installations utilisées dans les équipements municipaux, ainsi que les énergies utilisées : le fioul tend à disparaître (il n'en reste qu'une poignée dans le parc actuel), au profit du gaz et, de plus en plus, du chauffage urbain, qui est, à Grenoble, quasiment 100% renouvelable.

Mais de manière plus importante, c'est l'arrivée de la « télégestion » (GTC, dans le jargon technique, pour « Gestion Technique Centralisée ») au début des années 1990 qui a fait subir le plus de changements au métier en lui-même. Si, autrefois, comme nous l'ont raconté les agents les plus anciens, les relevés de compteurs se faisaient à la main sur de très grandes feuilles, il y a ensuite eu une phase où ils se faisaient par ordinateur... via l'unique machine détenue par l'unité. Désormais, chacun dispose de son propre ordinateur ainsi que de son smartphone. Chaque matin, le premier geste que les exploitants font en arrivant au bureau, c'est d'ailleurs de se connecter à leur ordinateur pour répondre à leurs mails (possiblement des usagers qui pointent un dysfonctionnement sur l'un des équipements...) et s'assurer qu'il n'y a pas de dérives visibles en analysant les chiffres des consommations énergétiques.



Les outils numériques constituent à la fois des outils de bureautique et des outils de travail : pour dépanner une installation, de plus en plus électronique, l'agent peut se connecter à elle. « L'étape d'après, c'est la caisse à outils. »

Aujourd'hui, à l'exception de certaines installations anciennes qui n'ont pas encore été renouvelées, **de plus en plus d'installations sont « télégérées »**, c'est-à-dire qu'elles sont pilotables et paramétrables à distance via un logiciel. Comme ils nous l'ont montré, les agents ont accès, via leurs ordinateurs personnels, à une visualisation du parc d'installations dont ils ont la charge, et sont capables d'effectuer un certain nombre de tâches depuis le logiciel directement. « Vu le bâtiment, je démarre à telle heure pour avoir telle température à telle heure. Au début on mettait des horloges sur place, maintenant c'est à distance. »

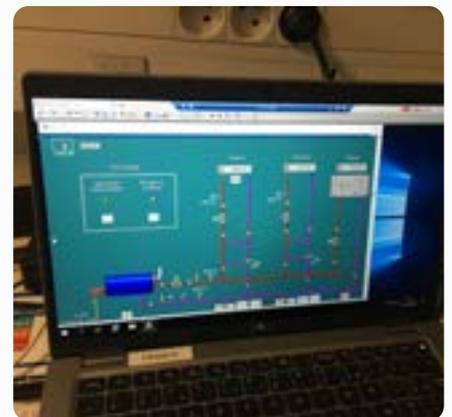
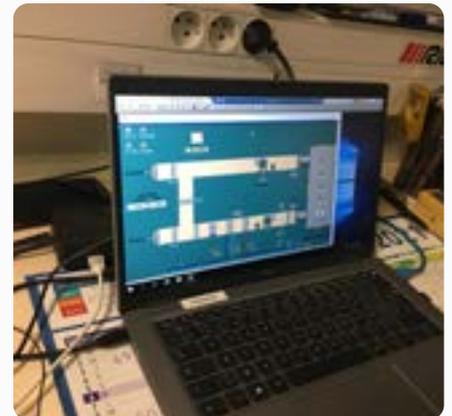
De leurs dires, **la télégestion a été la principale révolution qui a permis un pilotage beaucoup plus précis et efficace des consommations**. En un clic, il est désormais possible d'ouvrir ou de fermer une vanne, d'augmenter ou de baisser la température d'un bureau, de repérer une dérive, etc. **Attention toutefois aux conclusions trop hâtives** : « Avant, l'équipe comptait 55 personnes car on devait courir sur tous les bâtiments. On devait régler les régulateurs sur site. On passait notre temps à faire ça. Mais ce n'est pas pour ça que ça prend moins de temps, ça devient plus pointu, donc on y passe aussi plus de temps pour être plus précis. » « L'ordinateur c'est juste une visualisation, ça ne dit pas s'il y a une panne. »

... de réglementations

La réglementation a aussi fait l'objet de plusieurs évolutions. Si ces dernières touchent tous les savoirs, savoir-faire et installations qui peuplent l'unité Exploitation, **la réglementation la plus emblématique concerne peut-être le métier de frigoriste**, c'est-à-dire les agents qui exploitent les systèmes de climatisation. En effet, les gaz utilisés dans ces installations sont des chlorofluorocarbures... Précisément les gaz à l'origine du trou dans la couche d'ozone. Depuis la signature d'un accord international en 1987, le Protocole de Montréal, leur utilisation a été sévèrement réglementée (parfois interdite) et fait l'objet de contrôles réguliers. Les frigoristes doivent dorénavant passer des attestations individuelles d'aptitude à manipuler des fluides tous les cinq ans, qui s'accompagnent d'une autre attestation, accordée, elle, à la Ville de Grenoble en tant que telle. Ces attestations couvrent une durée de cinq ans, au cours de laquelle un contrôle est systématiquement effectué. Il est en effet important que **les installations ne connaissent aucune fuite et ne laissent échapper aucun gaz**. Pour ce faire, les agents doivent suivre des procédures spécifiques, qui font l'objet de contrôles minutieux. Ce type de réglementations a, d'après les agents, tendance à augmenter depuis plusieurs décennies. Elles ont des conséquences directes sur les matériels utilisés et les pratiques des agents.

Si chaque année, notamment à la demande des usagers et usagères, **de plus en plus de bâtiments sont équipés en climatisation, le nombre de frigoristes au sein de l'unité Exploitation, lui, stagne, voire diminue**, en raison de départs à la retraite qui vont intervenir dans les prochains mois. **L'unité fait donc régulièrement appel à des prestataires externes**.

L'installation de climatiseurs fait débat au sein de l'unité Exploitation, bien consciente de l'impact néfaste de ce type d'équipements en termes d'émissions de gaz à effet de serre. **Les agents enquêtés préféreraient que la Ville limite le nombre de climatisations installées, au profit de simples ventilateurs et, surtout, de rénovations thermiques**.



SIEMENS H_1_Etagehaldhonneur

11.2 °C
T EXTERIEUR

65.0 %
H EXTERIEUR

27/02/2024 16 05 33
H 5128P5

Normal

Bureau du Maire
Etat disjoncteur ⚠ Normale

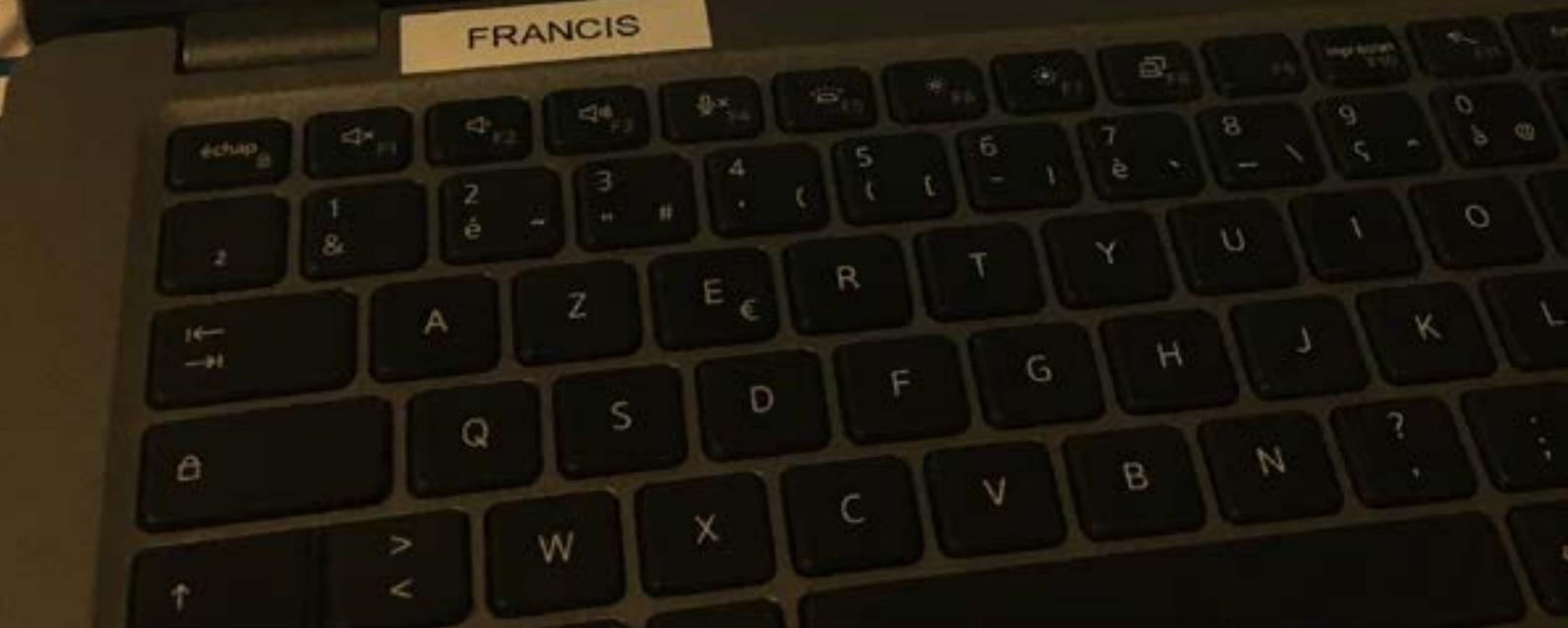
Salle N°1
Etat disjoncteur ⚠ Normale

Salles N°2 & 3
Etat disjoncteur ⚠ Normale

ETAT BUREAU
CONFORT 🟢

Room Number	Temperature (°C)	State
103	20.5	Normal
101	17.5	Normal
105	17.0	Normal
107	17.0	Normal
109	16.0	Normal
111	16.0	Normal
113	16.5	Normal
115	17.0	Normal
117	17.5	Normal
119	19.5	Normal
121	19.5	Normal
123	17.5	Normal
125	17.5	Normal
129	10.5	Normal
131	20.0	Normal
133	17.5	Normal
135	16.5	Normal
137	17.0	Normal
139	17.0	Normal
SALLE 1	19.0	Normal
BUREAU DU MAIRE	21.5	Normal
SALLE D'ATTENTE	19.5	Normal
SALLE 2	17.0	Normal
SALLE 3A	17.0	Normal
SALLE 3B	18.0	Normal
1er Etage Hall d'honneur	-	Etat disjoncteur ⚠ Normale

FRANCIS



... Et de relations

Comme toujours, la numérisation d'une pratique de travail porte en elle ses ambivalences. D'un côté, elle facilite la détection de dérives et d'anomalies, ainsi que les régulations des installations. De l'autre, elle peut être vue comme un éloignement vis-à-vis des installations et des usagers et usagères. Les choses, désormais, se passent beaucoup par mails, parfois au détriment des relations interpersonnelles. Cependant, les agents enquêtés mettent l'accent sur l'importance des relations tissées avec les utilisateurs et utilisatrices, comme les directeurs ou directrices d'écoles. « J'ai un bon relationnel avec les gens, les directeurs d'établissements. On a une bonne image, c'est ce qui ressort souvent. [...] Le rapport avec les utilisateurs est bon, il l'a toujours été. » À ce titre, les visites hebdomadaires du lundi sont défendues coûte que coûte : certes, il est possible d'observer, grâce à la télégestion, un certain nombre de choses, mais rien ne remplace, quand même, d'aller physiquement sur le terrain. D'autant plus que ces visites sur le terrain permettent de maintenir des relations de confiance avec les utilisateurs et utilisatrices.

Ce que les agents de l'unité Exploitation aiment dans leur travail

Quand on leur pose la question de ce qui leur plaît dans leur travail, les agents de l'unité Exploitation pointent la variété des techniques à manipuler et des tâches à réaliser. Comme nous l'avons vu, le métier de thermicien est un métier peu routinier, à la fois car il est articulé aux quatre saisons de l'année, mais aussi car, dans son principe même, c'est un travail de dépannage — et les pannes, elles, ne préviennent pas ! L'imprévu est donc toujours à tout moment chambouler le programme d'une journée ou d'une semaine. Par ailleurs, les installations à connaître et à manipuler sont elles aussi diverses, proviennent de plusieurs constructeurs et fonctionnent toutes selon leurs propres spécificités. Les renouvellements sont nombreux et exigent à chaque fois une formation et une réappropriation de l'installation. Enfin, les équipements eux-mêmes demandent des régulations variées : l'Hôtel de Ville constamment utilisé, ou le Stade des Alpes inoccupé la plupart du temps, ne font pas l'objet des mêmes consignes et ne sont pas pilotés de la même manière ; le Musée qui conserve des oeuvres ou la Bibliothèque qui dispose d'une salle de livres précieux exigent un contrôle des niveaux hydrométriques particulièrement précis ; etc. « C'est une fierté de nous dire qu'on est un métier technique avec une casquette énorme. » Cette diversité

de techniques et d'usages induit un besoin de formation constant (plusieurs chaque année), à la fois sur des aspects techniques liés à de nouveaux matériels, mais aussi sur des aspects théoriques ou réglementaires. Ces formations peuvent être dispensées par des organismes externes ou par les constructeurs qui viennent installer les chaudières ou les climatiseurs.

L'autre aspect que les agents relèvent, c'est la stimulation intellectuelle inhérente à la maintenance. En cas de panne, un véritable travail d'enquête se déploie : il faut trouver d'où vient la panne, quelle pièce dysfonctionne, pourquoi, et comment (si possible !) la réparer. Est-ce possible de réparer avec de simples outils ? Faut-il en fait changer la pièce ? « Il y a une variété de situations qui rendent le travail intéressant. » Cette stimulation intellectuelle va de pair avec la liberté dont les agents jouissent dans l'organisation de leur propre travail. Sur site, et s'il y a évidemment de la coopération entre agents, chaque exploitant est seul face à l'installation et doit trouver le moyen de la faire fonctionner correctement, selon les consignes données. Un agent résumait les choses de la manière suivante : « J'ai fait du privé avant : je suis bien plus épanoui aujourd'hui parce qu'on touche à tout. On a une marge de manœuvre qui est assez large, on est en itinérance, libres de nos mouvements et de nos décisions. On gère nos plannings, on gère nos installations. »

Vient ensuite, évidemment, **un sentiment d'importance liée au cœur même du métier**, qui est resté inchangé depuis plusieurs décennies, et que le nom du service — Transition énergétique —, véhicule parfaitement : **l'unité Exploitation, et le service tout entier, est en première ligne de la transformation écologique et énergétique de la Ville de Grenoble**. In fine, ce sont les agents de l'unité Exploitation qui font advenir concrètement la baisse des consommations énergétiques de la Ville. Ce sont eux qui traduisent, par la multitude des gestes qui composent leur quotidien, des objectifs stratégiques issus des documents officiels, de l'échelle municipale à l'échelle européenne. Cette importance ressentie — à raison, de manière évidente —, se heurte au **sentiment de n'être pas assez reconnu par les autres agents municipaux ainsi qu'aux yeux des Grenobloises et Grenoblois** : « Même au sein de la Ville je ne suis pas sûr qu'on soit reconnu comme super importants », « Les Grenoblois, je ne suis pas sûr qu'ils savent qu'il y a ce service », « Dans les lycées professionnels, je ne suis pas sûr qu'on ait une bonne visibilité ». L'une des traductions de ce sentiment de manque de reconnaissance, c'est, comme nous l'a formulé l'un des agents interrogés, que « dans la fonction publique, on n'existe pas ». **Agents de catégorie C, les agents rencontrés, de par leur liberté et l'étendue des savoirs qu'ils mobilisent et des matériels qu'ils manipulent, endossent des rôles qui ne sont, selon eux, pas comparables à ceux d'autres agents de la même catégorie.**

La fierté du service public

Les agents enquêtés font état d'un fort attachement à la notion de service public. Créé dans les années 1950, le service a toujours été interne à la Ville. Aujourd'hui encore, Grenoble est l'une des seules villes de France, avec Paris et Montpellier, à avoir conservé en interne un tel service. Selon les agents, qui déplorent que ce ne soit pas le cas dans plus de collectivités, c'est une décision rationnelle d'un point de vue économique. « En termes de réactivité, c'est plus facile de gérer en interne. Le coût de maintenance est moins élevé que dans le privé, la connaissance des bâtiments est hyper importante. » « On a fait gagner des millions et des millions [d'euros] à la Ville. Si demain, notre service n'existait plus et qu'on externalisait tout, c'est presque sûr que ça sera fois quatre [en termes de coût pour le même service]. »

Cette efficacité revendiquée se voit, selon eux, à la comparaison avec d'autres acteurs. Cela arrive en effet que les agents aient accès à des chaudières gérées par des acteurs privés, lorsque, par exemple, un local municipal se trouve au rez-de-chaussée d'un bâtiment dont les étages sont occupés par des appartements privés. « Je n'aimerais pas être le propriétaire d'un de ces appartements. » Cela s'explique justement, selon les agents enquêtés, par leur proximité avec les équipements et les utilisateurs - utilisatrices, qu'ils visitent justement au moins une fois par semaine. « Dans le privé, ils passent moins souvent dans les chaufferies. Notre service est plus rapide sur les interventions que dans le privé, qui n'intervient qu'en

cas de panne. Nous, on détecte rapidement les dérives, on ne laisse jamais traîner les surchauffes plus d'une semaine. Si le lundi on voit une vanne bloquée à 100% alors qu'il fait 15°C dehors, ce n'est pas normal. »

Selon les agents enquêtés, si ces pratiques varient entre le privé et le public, c'est que les approches sous-jacentes divergent fortement. « Il faut aimer le métier et la collectivité. On ne bosse pas comme dans le privé. Il faut la mentalité du service public. C'est très valorisant de bosser pour les bâtiments publics. Leur donner du chauffage, c'est valorisant. »

Qui (ne) veut (pas) être recruté ?

À l'instar d'autres équipes que nous avons enquêtées, **l'unité Exploitation a des difficultés à recruter.** Au moment de l'enquête, tant l'équipe Nord que l'équipe Sud étaient en sous-effectif. Les agents enquêtés pointent les mêmes raisons, plutôt classiques dans le public : salaires moindres par rapport au privé, évolutions de carrière moins rapides et faciles que dans le privé, etc. Dans le cas des exploitants, la variété des tâches (« On demande d'être chauffagiste, de connaître l'hydraulique, l'électricité, etc. C'est trop. ») à accomplir est telle que, souvent, les candidats ne savent en faire qu'une petite partie, ce qui complique les recrutements car « On a des CV mais ça ne suffit pas. Pour être formé chez nous, il faut deux ans ».

Les agents enquêtés note une **amélioration dans la collaboration avec les chargé-es de recrutement de la Ville de Grenoble** : « On voit bien que les RH ont compris. Ils essayent, disent qu'on fait 35h, qu'on finit à 16h30, qu'on a un après-midi de libre par semaine. Ça peut être attrayant, mais dans le privé, ils ont des voietures de fonction, etc. Le privé appâte plus. »

Cela dit, « Quand ils sont là, les gens ont tendance à rester. »

Ce que le changement climatique leur fait

Les questions écologiques en général, et le changement climatique en particulier, sont au cœur du travail de l'unité Exploitation. **Pourtant, on pourrait presque dire que le changement climatique n'a pas changé grand-chose à sa mission.** En effet, de l'avis unanime des agents rencontrés, l'attention minutieuse qu'ils portent au contrôle des consommations énergétiques et donc financières, afin d'éviter les dérives et améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments et des installations, n'est pas nouvelle. « Ça toujours été le même souci, que la chaudière soit bien réglée. » Le service n'a pas attendu les événements de ces dernières années (guerre en Ukraine, crise écologique, inflation des prix de l'énergie...) pour faire de la « sobriété énergétique » son objectif principal. Les agents les plus anciens (certains sont là depuis les années 1980 !) se souviennent que, depuis le choc pétrolier de 1973,

l'économie d'énergie a toujours été présente : « On a toujours suivi les consommations » ; « L'économie d'énergie, ce n'est pas quelque chose de nouveau ! Il y a 25 ans, on en faisait déjà » ; la sobriété énergétique, « ça a toujours été une volonté à la ville, il y a toujours eu du personnel pour le faire ».

Pour autant, « ce qui s'est passé récemment, ça n'a pas changé notre manière de travailler, ça nous a donné un coupe de pouce pour aller un peu plus loin que la limite qu'on n'osait pas dépasser avant. On n'aurait jamais pu dire qu'on mettrait 14°C dans les gymnases. » Avant, « on n'était pas dans l'air du temps comme aujourd'hui. Les gens ne comprendraient pas. Maintenant on a moins de plaintes : c'est plus officiel, les gens font pareil chez eux. Le plan nous permet de justifier ce qu'on a toujours fait. » La publication de différents document stratégiques, comme le Plan de sobriété énergétique du gouvernement à l'hiver 2022 et les Plans d'actions Air - Énergie - Climat de la Ville de Grenoble, dont la dernière version court de 2023 à 2027, a ainsi légitimé l'action historique du service et ont facilité l'acceptation de ces mesures par les usagers et les usagères. Le contexte récent a aussi permis d'aller un peu plus loin comme par exemple le fait de chauffer les gymnases à 14°C plutôt qu'à 16°C comme il était habituellement fait.

Si la hausse des températures ne modifie pas le fond de l'affaire (le suivi des consommations), elle a tout de même de (lourdes) conséquences sur la manière de la mettre en œuvre. Autrefois, les hivers isérois, synonymes de températures descendant régulièrement à -15°C ou -20°C, déclenchaient des procédures « grand froid », des astreintes

renforcées, des permanences le weekend et des contrôles d'installations le weekend, pour la protection du matériel. Ces habitudes-là ont disparu depuis plus de 10 ans avec le réchauffement climatique. Dans l'organisation du travail, si des choses changent, c'est désormais plutôt en été, avec des horaires de travail modifiés, s'étendant de 6h à 13h ou de 7h à 14h, pour privilégier les moments frais de la journée.

Enfin, l'évolution climatique a des conséquences sur les installations elles-mêmes. Si les chaudières sont moins sollicitées en hiver, aucune baisse du nombre de pannes n'a pour le moment été observée. C'est plutôt la puissance des installations qui est modifiée. Cette dernière est en effet calculée par rapport à la température extérieure. Sur les chaudières, quelle puissance installer pour être en mesure d'atteindre et maintenir 19°C à l'intérieur quand il fait 11°C dehors ? Sur les climats, quelle puissance installer pour être en mesure d'atteindre et de maintenir 19°C à l'intérieur lorsqu'il fait 35°C à l'extérieur ? Les températures hivernales et estivales étant en constante augmentation, la puissance des chaudières a tendance à diminuer quand celle des climatiseurs a tendance à augmenter...

Questionnement et proposition de travail pour la partie 2 : un monde un peu trop beau ?

Notre enquête au sein de l'unité Exploitation, nous devons l'avouer, nous a particulièrement réjouis. **Un service public, aussi efficace, aussi bien organisé, qui semble savoir où il va, où les agents semblent heureux** — malgré tout —, sur un sujet aussi important que la diminution des consommations énergétiques... N'en jetez plus ! À quel point l'enquêteur s'est-il laissé manipuler par les enquêtés ? Nous ne le saurons jamais. Plusieurs interrogations nous semblent toutefois apparaître. Ces questionnements ont été soumis à l'unité pour définir l'angle de travail de la partie 2. C'est finalement le dernier qui a été retenu.

DES OBJETS DE MOINS EN MOINS RÉPARABLES ?

Le métier d'exploitant, nous l'avons vu, est un métier considérablement technique : il nécessite de manipuler des outils en tout genre, de gambader d'équipement en équipement, de démonter et de remonter des installations, etc. Les savoirs et les savoir-faire qu'il mobilise sont indissociablement liés à des objets techniques très particuliers.

L'unité Exploitation, cela nous a été répété à plusieurs reprises, dépend fortement des constructeurs et des évolutions des installations techniques. Les agents semblent courir après ces dernières pour se maintenir à la page et pour se former. La

réparation, si elle est aujourd'hui abondamment médiatisée, s'inscrit dans l'ADN de l'unité (« Dans la mesure où on peut réparer, on répare les choses. Là encore, la réparation est médiatisée aujourd'hui, mais on l'a toujours fait »), et se double d'une pratique « de la récup' » qui, semble-t-il, n'est pas nouvelle non plus. Or, comme dans d'autres secteurs, les installations, notamment les climatiseurs, deviennent de moins en moins réparables, du fait de la place grandissante qu'occupe l'électronique : « Chaque appareil y va de son circuit imprimé. Pour un composant cramé, c'est pas réparable. L'électronique rend moins réparable et moins recyclable. » Avec l'électronique, « ça devient du consommable plutôt que du réparable ». Les climatiseurs sont symptomatiques de cette évolution. Or, avec le réchauffement climatique, « les gens sont moins indulgents sur le chaud. Ils demandent tous une clim. » « C'est ce qui nous fait peur. Avec des clim dans les bibliothèques ou les Maisons des Habitants, s'il y a une fuite, il faut presque tout changer. On estime qu'une clim, ça dure 20 ans, en étant gentil. Parfois au bout de 10 ans, on commence à être embêté. Il faut limiter. »

Ce risque de devoir **manipuler des installations de moins en moins réparables vient avec une dépendance accrue à des acteurs externes**, comme les constructeurs des installations ou des prestataires externes spécialisés sur des opérations de dépannage.

CHAUFFER LES CORPS PLUTÔT QUE CHAUFFER LES ESPACES ?

En matière d'optimisation des techniques de chauffage, une idée revient régulièrement : **chauffer les corps plutôt que les espaces**. Comprendre : en cas de froid, mettre un pull plutôt qu'augmenter la température du chauffage. Comme le montre le livre *Les délices du feu*, publié par l'historien Olivier Janodot en 2017, cette idée relève d'un bon sens quasiment ancestral : on y découvre que nos ancêtres, par exemple, avaient l'habitude d'enfiler leur manteau... à l'intérieur de leur logement ! À l'extérieur, en effet, pas besoin, ils et elles y faisaient des activités physiques, comme la coupe du bois. Quels enseignements l'unité pourrait-elle en tirer ?

TRAVAILLER AVEC LE SERVICE ESPACES VERTS POUR HYBRIDER DES SYSTÈMES DE CLIMATISATION TECHNIQUES ET NATURELS ?

Les agents enquêtés semblent, pour une large part, **dubitatifs devant la multiplication des climatiseurs**, et la consommation énergétique qu'ils induisent. À raison, les climatiseurs revenant régulièrement comme l'exemple de ce qu'on appelle « mal-adaptation », c'est-à-dire des manières d'adapter les manières de vivre qui ne répondent pas aux enjeux ou qui y contribuent. On pourrait à ce titre imaginer une hybridation dans les techniques de climatisation entre les climatiseurs naturels (végétation, optimisation des courants d'air, etc.) et les climatiseurs artificiels (tels qu'on les connaît aujourd'hui).

QU'IL Y A-T-IL À PERDRE AVEC LA NUMÉRISATION ?

Si la GTC est perçue comme une avancée technologique importante, qui a facilité le travail des agents, on peut aussi y voir une source de fragilités. **Numériser, c'est en effet ajouter des fournisseurs aux fournisseurs** (éditeur des logiciels, centres de données), **de la dépendance à la dépendance**. D'autant plus qu'en ces temps géopolitiques incertains, les outils numériques deviennent de plus en plus fréquemment l'objet de **cyber-attaques**. Il pourrait être bénéfique de travailler à l'élaboration d'une stratégie de crise face à un scénario-catastrophe. Une puissance étrangère, pour une raison ou une autre, décide de mettre à mal le fonctionnement des plus grandes villes françaises. Son mode opératoire consiste à hacker et mettre hors d'usage les outils numériques dont elles dépendent. La GTC se retrouve inutilisable pendant plusieurs jours. Manque de chance, cet épisode intervient en pleine canicule. Que se passe-t-il ? Que ne sait-on plus faire ? Qu'est-ce qui est rendu impossible ? Est-ce vivable ?

PROPOSITION : « CRASH-TESTER » L'UNITÉ ?

Alors que l'unité semble sûr de ses forces, ces différents questionnements pourraient donner lieu à un exercice de « mise sous tension », à la manière des crash tests dans l'industrie automobile pour évaluer la réaction de la carrosserie et des airbags à un choc (très) violent. **Imaginons des scénarios où plusieurs crises se combinent** : GTC dysfonctionnel, épisode caniculaire, hausse des prix de l'énergie, chaînes d'approvisionnement perturbées, etc. Comment l'unité réagit-elle ? Comment son travail est-il entravé ? Comment trouver un fonctionnement acceptable et assurer un service convenable aux utilisateurs et utilisatrices ?

1.5b —

Thermicien·nes

Partie projection

Unité exploitation
du **service transition**
énergétique

Principe de l'atelier de projection

L'enquête (voir livrable 1) a fait ressortir une **dépendance accrue aux outils numériques** — nommés GTC (Gestion Technique Centralisée) par les agent·es. **Cette dépendance, semble-t-il, fait l'objet de peu de questionnements.** C'est pour cette raison qu'il nous a paru intéressant de la mettre en débat.

Pour ce faire, nous avons imaginé une situation « stress test » :

- **Grenoble connaît une vague de froid telle qu'on n'en avait plus connu depuis longtemps.** Les températures avoisinent les -5°C. Les installations de chauffage ont donc été mises en route.
- Dans le même temps, **la Ville de Grenoble est la cible d'une cyberattaque qui bloque l'utilisation de tous les services et outils numériques des agent·es.** Les applications métiers, comme celles utilisées par l'unité exploitation sont inopérantes. Les outils, comme les téléphones et les ordinateurs portables, consigne de la DSI, doivent rester éteints.

Voici les questions soulevées lors de la projection :

- **Conséquences.** Y a-t-il des conséquences immédiates sur le travail des agent·es de l'unité ? Si oui, lesquelles ?
- **Adaptations immédiates.** Comment l'unité peut-elle poursuivre son travail ? Y a-t-il des tâches qui sont rendues compliquées ? D'autres qui sont rendues impossibles ?
- **Changements à long-terme.** L'épisode touche finalement à sa fin, la vague de froid se termine et les outils et services numériques sont relancés. Que prévoyez-vous si un épisode similaire est amené à se reproduire ?

Réponses apportées par les agent·es

Nous retranscrivons **les réponses apportées par les agent·es**, divisé·es pour l'occasion en deux groupes de travail.



Conséquences	
GROUPE 1	GROUPE 2
<ul style="list-style-type: none">• Plus de suivi à distance des installations et des serveurs.• Plus de communication avec les services extérieurs.• Plus d'accès au fichier partagé.• Mise en route des installations difficile, voire impossible.• Plus d'accès aux devis.• Fermeture de certains sites administratifs, écoles, etc.• Impossibilité de recharger les véhicules électriques.• Impossibilité d'accès à certains sites (contrôles d'accès).	<ul style="list-style-type: none">• Pas de visualisation (GTC) : « pas d'action, pas de contrôle, pas de pilotage », pas d'infos des pannes ;• Pas d'appels d'urgence;• Risques de pannes, de détérioration en raison du gel (coût, temps de remise en route, ex : batteries) ;• Questions sur les automates « autonomes » ; s'ils sont déréglés, il faudra une remise en manuel, mais doute sur leur possible « hack » ;• Des sites paraissent tout de suite prioritaires (Ehpad, lieux de conservations).

Suite du tableau →

Adaptations immédiates

GROUPE 1

- Se rendre sur place (bâtiments sensibles prioritaires) : sites sensibles avec passages plusieurs fois par jour, Ehpad, crèches.
- Mise en sécurité des bâtiments (manuellement), si possible techniquement, sinon évacuation.
- Point quotidien avec les collègues, dans les locaux de l'unité, à heure fixe.
- Renforcement des astreintes.

GROUPE 2

- Souci de la communication, utiliser les téléphones personnel ;
- Mobilités : idem véhicules professionnels et personnels (s'il en manque) ;
- Installer un PC de crise (Hôtel de Ville) ;
- Nommer des référents par bâtiment ;
- La liste des sites préétablie (en temps normal) n'est pas forcément la bonne (laquelle utiliser ?) ;
- Différentes situations :
 - Contrôle : ne pose pas de souci ;
 - Remise en route, il faut se mettre « en local » : ok ;
 - Si « mise en sécurité », il va falloir suivre sur site chaque bâtiment, chaque bâtiment technique ;
- Il faut une à deux journées par agent pour vérifier sa liste... mais plus sur les gros bâtiments. Pour les musées, muséum, BEP (bibliothèque d'études et du patrimoine), souci de la conservation des œuvres et des réserves ; il va falloir rester sur place pour des ajustements manuels réguliers ; la question d'avoir un protocole clair de la part des responsables des équipements se pose, voire de la présence d'un agent ces équipements (prise de température, « suppression des réduits »...) mais c'est un thermicien qui doit faire les réglages ; la question du déplacement d'œuvres peut se poser ;
- Pour les piscines : sont-elles indépendantes in fine ?
- Il va falloir protéger des installations, des tuyaux, des batteries (risque de gel) ;
- Renforcer les astreintes, adapter les horaires en semaine et les weekends.

Suite du tableau →

Changements à long-terme

GROUPE 1

- Achat d'un système de communication par radio.
- Utiliser un autre moyen de transport (vélos ?).
- Mettre en place une procédure détaillée.

GROUPE 2

- Questions sur l'évolution des moyens humains toujours à la baisse (55 personnes en 1985) liée à l'automatisation, sur les difficultés de recrutement : un vrai enjeu ici de couvrir déjà les bâtiments prioritaires où les personnels doivent rester sur place ;
- Prioriser différemment en fonction des installations, des usages ; « le confort c'est terminé » ;
- Avoir défini des scénarios sur les sites sensibles (« musées », Ehpad) ;
- L'exemple de la canicule / musée à l'été 2023 ;
- Prévoir des « relais » dans les services et équipements ;
- Prévoir un nouveau système de gestion des alertes ;
- Avoir des moyens de communication différents (bipeurs, talkies-walkies, etc.) + PC mobiles pour aller sur site ;
- Bien vérifier les sauvegardes de TOUS les équipements (paramétrages GTC mais pas sur tous, ex : Bulle d'eau ?) ;
- Quelques « plans B » existent (ex : l'écran PMX 20 à la crèche Jardin de ville mais c'est une exception) ;
- Le Covid a permis de créer déjà quelques réflexes.

Partie 2

Managers ; RH ;
RH & syndicalisme ;
Numérique

2.1

Managers

Submersion vs. subversion

Le management
de l'écologisation

Au cours de nos enquêtes, nous avons rencontré plusieurs managers, à des positions hiérarchiques variées et dans diverses directions. Mis bout à bout, cela fait ressortir une tension claire dans la question de la prise en charge du « management de l'écologisation ».

D'abord, il devient clair que ce management de l'écologisation est susceptible, si les missions qui y sont reliées ne sont pas orientées, planifiées et bornées, de constituer « la commande de trop » pour les managers qui en ont la charge. Comme toutes les autres travailleur·ses, mais de manière spécifique, les managers vivent des situations professionnelles d'ores et déjà profondément dégradées : hyperconnexion¹, urgence permanente², burn-outs³, etc. — que les formations en management (qu'elles soient initiales ou continues) peinent encore à prendre en charge. A fortiori dans les collectivités, où, d'une part, les managers sont exposé·es aux demandes et aux dynamiques du politique et où, d'autre part, de l'aveu même d'un manager rencontré, « le management est juste une récompense pour ceux qui ont été de bons techniciens, il n'est pas assez professionnalisé ». Dès lors, les managers sont sur la brèche — à cet égard, une manager nous disait ressentir une « fatigue existentielle » — et les nouvelles injonctions liées à l'écologisation des organisations risquent dès lors de se surajouter à un édifice d'exigences déjà colossal et fragile.

Cela dit, les managers que nous avons rencontré·es ne sont pas réfractaires à contribuer, voire à prendre en charge (en partie), l'écologisation de leur organisation. Simplement, **ils et elles demandent une clarification du cap stratégique, des objectifs et des moyens**

pratiques qui y sont alloués. Qu'attend-on d'elles et eux précisément ? Faut-il continuer avec les pratiques, les logiques et les outils actuels ou faut-il changer de paradigme, ce que laisserait entendre l'idée même de « redirection » ou de « bifurcation » ? Dans quelle mesure est-il réellement permis par l'organisation de questionner l'état actuel des objectifs formels, du fonctionnement organisationnel, des processus productifs, des outils mobilisés ? Un effort de définition semble nécessaire car ce « vide stratégique » a une conséquence que les travaux en ergonomie⁴ ont d'ores et déjà identifié et caractérisé comme un risque : sans institutionnalisation et sans portage officiel du rôle des managers dans l'écologisation de l'organisation, cette dernière est condamnée à demeurer à un niveau relationnel et interpersonnel⁵. Et c'est précisément ce qui fait peser un risque de « cassure » en cas de conflictualités ou de renouvellement des équipes.

Dans cette optique d'institutionnalisation de l'écologisation, les managers n'ont, dans nos enquêtes, pas hésité à discuter la reproduction des modèles anciens hérités du paradigme de la modernisation (nomination de chefs de projets, direction dédiée à la transition écologique, approche par les normes et les bonnes pratiques issues du new public management, etc.) et de s'interroger : **en a-t-on vraiment besoin pour mettre en oeuvre l'écologisation, ou cette dernière doit-elle passer par d'autres canaux ?**

Il faut toutefois immédiatement noter que l'institutionnalisation ne suffit pas : une manager rencontrée, bien qu'elle bénéficie d'une feuille de route claire de la part de son élu, nous avouait se cogner contre

diverses formes de climato-scepticisme... Non, l'organisation n'est pas un îlot étanche, elle fait éminemment partie de « la société » et est traversée de part en part par elle. Or, la transition écologique suppose que les managers « embarquent » leurs équipes, portent des transformations dans les conditions de travail, dans les politiques publiques auxquelles ils et elles contribuent. Une manager, qui a mandat de transformation écologique de ses équipes, nous confiait par exemple, dans cette optique, prendre plus que sérieusement la question des conditions de travail, qui constituent pour elle la porte d'entrée vers un dialogue plus large autour de l'écologisation des pratiques des agent·es qu'elle encadre. Bien que jamais achevée, l'obtention de conditions de travail satisfaisantes a pour elle le statut de gage donné à ses agent·es.

De nos observations, nous retirons toutefois que, même dans les équipes qui se décrivent comme satisfaites de leurs conditions de travail, l'écologisation reste perçue par les agent·es comme un changement de plus à intégrer et accompagner. Or, comme le notent trois sociologues, « les changements sont récurrents dans les collectivités locales. Ils se succèdent tout comme les directives qui n'ont pas toujours le temps d'être appliquées. Ceci peut générer chez les agents de l'attentisme, un désintéret pour les effets d'annonce. Le travail du manager auprès de son équipe, d'accompagner le changement et de lui donner un sens par rapport au contenu du travail des agents peut être mis à mal par les changements permanents⁶. ». Et alors que les certitudes sur la marche du monde semblent s'amoin-drir, s'il faut en plus voir

1. « Hyperconnexion : les cadres de la génération X au bord du gouffre », Samir Hamladji, Les Échos, 30 janvier 2024, [en ligne](#).
2. Le culte de l'urgence. La société malade du temps, Nicole Aubert, Flammarion, 2018.
3. « More Than 50% of Managers Feel Burn Out », Dawn Klinghoffer et Katie Kirkpatrick-Husk, Harvard Business Review, 16 mai 2023, [en ligne](#).

4. Ceyzeriat, M., Caroly, S., Abord de Chatillon, E. (2015) Etude de l'activité des managers de proximité d'une collectivité territoriale dans un contexte de changement organisationnel.
5. Laurent Karsenty et Pierre Pisani, « Améliorer les conditions d'exercice du management pour réduire les risques psychosociaux », Activités, 20-1 | 2023, [en ligne](#)

son travail transformé de fond en comble... « Je crois que c'est beaucoup trop pour tout le monde. Ça va trop vite », nous livrait une personne enquêtée. « Les agents sont très attachés à ce qu'ils savent faire. Ils ont du mal à évoluer parce que ça les met dans une situation d'inconfort. » Cette difficulté a des chances d'être atténuée, c'est en tout cas le pari que font plusieurs managers rencontrés, en laissant une grande autonomie technique aux agent-es concerné-es, en ménageant des espaces de discussions et de contestations, en leur offrant la possibilité de décider en toute liberté les moyens à y accorder, les indicateurs à suivre et les objectifs à atteindre. « Il faut autonomiser, laisser les agent-es toucher à l'organisation », insistait auprès de nous un manager. De ce point de vue, le manager endosse plutôt un rôle de cultivateur de doute... et de liens : un manager soulignait l'importance de « l'échange quotidien », un autre assurait que c'était « ses collaborateurs qui le connectaient au réel ».

Mais comment concilier cette demande d'écologisation avec des agendas déjà surchargés et des « to do lists » d'une longueur déjà angoissante ?

Ce risque de « submersion », comme nous proposons de l'appeler, entraîne en miroir une prolifération de tactiques de « subversion » que nous avons pu observer lors de nos enquêtes : de la part de certain-es managers, une priorisation du suivi du travail réel des équipes au détriment d'autres commandes institutionnelles ; chez les mécanicien·nes, un stockage minutieux de pièces de carrosserie, hors des clous formels, a permis à la Ville une autonomie alors que les chaînes logistiques étaient perturbées par la pandémie ; lors de la cyberattaque d'une collectivité enquêtée, certain-es agent-es ont pu poursuivre, mieux que d'autres, leurs activités de travail précisément parce qu'ils ou elles ne respectaient pas les règles de l'art en matière de cybersécurité.

Cette subversion, ici cultivée et revendiquée, peut, là, exister de fait : dans l'enquête sur le numérique, certain-es agent-es indiquaient l'importance des secrétaires de direction qui ont conservé la connaissance d'une organisation pré-numérisée et de fonctionnements dérobés qui, bien que toujours fonctionnels, avaient été délaissés par la numérisation. Chez les managers, cette subversion semble se faire plutôt à bas bruit, et au risque de remontrances de la part de l'organisation : c'est qu'en tant que cadres, leur loyauté est essentielle. Si les managers sont bien les « maîtres d'oeuvre de la subsidiarité organisationnelle », ils et elles restent ensermés dans les marges de l'organisation⁷.

Alors que l'écologisation organisationnelle repose aujourd'hui largement sur la production de normes, sur le partage de bonnes pratiques ou sur la production d'outils qui bornent l'activité, **les piratages ou les détournements semblent dans une certaine mesure porteurs tant de solutions concrètes que d'espaces d'habitabilité professionnelle.** Qui porte attention, au sein d'une organisation, au travail réel des managers, à leurs vécus, ressentis ? Que faire de cette « rébellion » interne ? Est-il possible et souhaitable de tenter de la « gérer » ? Au contraire, une organisation peut-elle, dans une certaine mesure la cultiver et la favoriser ?

6. Ceyzeriat, M., Caroly, S., Abord de Chatillon, E. (2015) *Etude de l'activité des managers de proximité d'une collectivité territoriale dans un contexte de changement organisationnel.*

7. Johann Petit et Philippe Negroni, « Agir sur le travail des managers : des enjeux de métier pour les ergonomes, pour les managers », *Activités*, 20-1 | 2023, en ligne.

2.2 —

RH

Le rôle de la Direction
des Ressources Humaines
**dans la redirection
écologique de la Ville
de Grenoble**

Retour sur le séminaire écologie et travail du 3 juin 2024

LE TRAVAIL, UN IMPENSÉ DES ORGANISATIONS, DONT L'IMPORTANCE JAILLIT AU CONTACT DES QUESTIONS ÉCOLOGIQUES

« Les impératifs de la transition écologique pénètrent le monde du travail à travers des dimensions multiples et transversales : sous le prisme de la santé des travailleurs, de l'évolution des métiers, des emplois verts, de la formation, de la reconversion professionnelle ou encore des relations professionnelles, etc. »

C'est par ces propos très explicites que l'économiste Stéphanie Moullet et la juriste Caroline Vanuls, toutes deux spécialistes du travail, introduisaient en 2022 le numéro 12 de la revue scientifique de l'Institut Régional du Travail, intitulé *Le monde face aux défis de la transition écologique*. **Nous rejoignons leur constat, tant les questions écologiques** — dans leurs traductions immédiates climatiques, mais aussi légales et réglementaires, techniques, organisationnelles, etc. — **font vaciller le travail et ses mondes**. Au-delà des risques psycho-sociaux bien identifiés, d'autres dimensions émergent autour de la question des **températures au travail** : celles relatives à la charge de travail, à la pénibilité du travail, aux horaires de travail, aux collectifs de travail, aux méthodes de travail, aux temps de travail, aux règles de métier et, finalement, à la perte de

productivité. C'est à une **profonde transformation qualitative du travail à laquelle nous sommes amenés à penser** ; considérons dès lors qu'il s'agit d'une véritable opportunité pour réinventer le rapport au travail et les relations de travail.

La notion de travail est multiple et polysémique. Ce sont à la fois des activités faites par les humains, mais aussi par des machines et des animaux. Ce sont des activités menées sous la contrainte, mais aussi animées par un élan créateur, comme nous le rappelle Alain Supiot dans l'ouvrage qu'il a coordonné, *Le travail au XXI^e siècle* (éditions de l'Atelier, 2019). Selon la tradition marxiste, par son travail, l'humain transforme son milieu vital en même temps qu'il se forme lui-même dans l'épreuve de cette transformation. La question du travail et la question écologique sont donc indissociables car c'est par le travail que l'humain aménage son espace de vie. À l'heure de la catastrophe écologique, « il est urgent de voir dans la Terre, non pas une chose appropriable, dont on peut librement user et abuser, mais le milieu vital dont nous dépendons et sans la préservation duquel, l'espèce humaine est vouée à la disparition ». Les questions qui suivent immédiatement que produit-on ? comment produit-on ? et où produit-t-on ?, sont désormais éminemment politiques et cruciales pour le devenir de l'humanité et au cœur des orientations stratégiques de toutes organisations.

En matière d'écologie, la perspective du travail s'est pourtant, ces dernières années, trouvée reléguée en arrière-plan. Ce sont plutôt des réflexions sur l'emploi qui tiennent la corde, en témoignent les nombreuses études cherchant à iden-

tifier les secteurs susceptibles de connaître des destructions d'emplois, les secteurs dont on espère qu'ils créeront des emplois... et un vaste jeu destiné à transvaser les uns vers les autres. Si ces travaux sont louables (nous pensons par exemple au — salubre ! — Plan de Transformation de l'Économie française publié par le Shift Project), fort-es de ces convictions, nous avons choisi ici **un parti-pris complémentaire qui part de ce que font les travailleur·ses, de ce qu'ils et elles aiment faire, souhaitent (cesser de) faire, etc., c'est-à-dire de leurs activités de travail**. Cela nous semble être une approche attentive à la réalité vécue par les travailleurs et les travailleuses, et soucieuse de leur bien-être et de leur autonomie au travail. **Le travail humain combine toujours une dimension objective d'action sur le monde et une dimension subjective d'action sur soi-même**.

LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES, PILOTE DE LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE DES ORGANISATIONS ?

Or, quel·les acteur·rices, et quelles fonctions dans l'organisation, sont en prise directe avec toutes ces thématiques ? La réponse est évidente : les professionnel·le·s de la fonction RH (Ressources Humaines). **Malheureusement, ces dernières et ces derniers, tout comme celles et ceux qui animent et encadrent des équipes, ne semblent pas suffisamment formé·es à la question du travail et de son management**. Dès lors, il devient urgent de sensibiliser et former les directions RH pour qu'elles saisissent cette question qui devient un enjeu crucial face à l'urgence climatique.

C'est le choix qui a été fait lors du séminaire du 3 juin, d'**apporter un éclairage sur ce lien entre travail, fonction RH et écologie**. Cette première sensibilisation ne saurait bien entendu être suffisante pour mener à bien une mutation profonde de cette fonction, qui suppose de sortir d'une vision classique: la dimension administrative pour s'orienter vers le **pilotage de la transformation écologique**.

La journée s'est construite autour d'échanges au service d'une nouvelle conception de la gestion des RH avec comme centralité la question du travail. Les professionnel·les de la RH peuvent en effet jouer un rôle-clé dans la transition écologique en mettant en place des actions concrètes, endosser un rôle moteur dans l'introduction de nouvelles pratiques professionnelles au service de la redirection écologique: enquête sociale et nouvelles formes de coopération et de solidarités, apprentissage du dialogue inter-services, échange de savoirs au sein de communautés de pratiques, réflexion sur l'évolution des métiers et des compétences, adaptation de l'organisation et des conditions de travail, etc.

Au cours des échanges, les participant·es ont notamment insisté sur la nécessité d'élaborer de modes d'expression plus participatifs et plus fréquents au sein des services de la Direction des Ressources Humaines (DRH); d'expérimenter et d'ancrer la démarche sur l'expérience propre des agents en matière de coopération, d'entraide et de solidarité; de développer des alliances avec d'autres Directions et d'autres parties prenantes; de dégager du temps et des moyens au service d'un dialogue social réinventé et de sanctuariser du temps consacré aux enjeux écologiques et climatiques; etc.

Bien qu'intéressantes et pertinentes, ces propositions ne sauraient suffire.

Les acteur·rices de la DRH, pour prendre en considération le travail, doivent **s'imprégner de modèles théoriques qui invitent à s'intéresser de près à l'activité de travail**. Lorsqu'il est question de travail, c'est de travail réel — opposé au travail prescrit — dont il est question. Cette différence entre le travail prescrit et le travail réel entraîne, pour les praticien·nes et pour les théoricien·nes du management, une décision quant aux options à privilégier. « De quelle façon gérer face au travail? À partir du prescrit ou à partir du travail réel? [...] Fondamentalement, le travail expose le management au constat de ce qui résiste potentiellement à l'alignement des comportements, à la conformité à des règles prescrites et lui pose la question de ce qu'il entend en faire?¹ ».

Pour intégrer la catégorie travail, la gestion des ressources humaines ne pourra faire l'économie d'une **révision de la stratégie de professionnalisation de la fonction et du groupe ressources humaines**. Cette stratégie s'appuie sur une GRH académique qui fournirait aux professionnel·les des représentations des enjeux et des outils suscitant leur intérêt envers ces dimensions productives².

« D'une certaine manière, lorsque la GRH osera affronter la question du travail et que les autres directions l'autoriseront à le faire, ce sera le véritable signe de son succès à monter en influence stratégique et à imposer ses propres catégories de pensée et d'action » : le sociologue Pascal Ughetto trace ainsi le chemin qui reste à parcourir pour que les fonctions et les professionnel·les RH de la Ville de Grenoble soient en capacité d'accompagner la transition/redirection écologique au sein de leur organisation.

1. « Le travail, un impensé de la GRH ? », Pascal Ughetto, 2021.

2. « La gestion des ressources humaines au cœur des sciences du travail : Perspective critique sur la formation à la GRH », Laurent Taskin, 2012.

Retranscription des moments d'échange et des travaux de groupes

RÉACTIONS SUITE À LA CONFÉRENCE DE BRIGITTE NIVET

La journée a démarré avec une présentation en deux parties de Brigitte Nivet, enseignante-chercheuse, Clermont BS, CleRMa, chercheuse associée au Cereq :

- Les participant·es se sont étonné·es que **les différences vis-à-vis du travail entre les organisations publiques et les organisations privées n'aient pas été abordées**. Certes, répond Brigitte Nivet, il y en avait, mais elles ont tendance à disparaître sous les coups de boutoir des « bonnes pratiques » imposées par les cabinets de conseil notamment. En outre, les normes et les méthodes de management des entreprises et du secteur public ont eu tendance à s'homogénéiser du fait du « *New Public Management* » qui a vu le jour au début des années quatre-vingts. La fonction publique territoriale résiste mieux que la fonction publique étatique, mais l'idée que les entreprises seraient plus efficaces dans leur gestion y demeure toutefois très répandue.
- En lien avec le point précédent, à propos de la distinction entre le « *travail prescrit* » et le « *travail réel* », les participant·es ont souligné le fait qu'**en matière d'action publique, le chemin est prescrit**

par la nature même de l'activité : s'il peut y avoir des « *manières de faire variables* », s'il peut exister des formes de territorialisation, le service public doit répondre à des exigences d'universalité et d'équité.

- Les participant·es ont souligné que **des marges de manœuvre persistaient** bien que, effectivement, les « *compétences* », l'« *employabilité* » ou le « *SIRH* » — des éléments soulevés par Brigitte Nivet — sont des choses que la Direction des Ressources Humaines de la Ville de Grenoble porte. Parallèlement, les participant·es ont avoué que les tentatives de priorisation des activités et des tâches ne tiennent jamais bien longtemps et sont rapidement rattrapées par ce qui relève prétendument de l'urgence.
- Les participant·es se sont accordé·es sur le fait que **les personnes qui ont le pouvoir, ce sont celles qui qualifient et évaluent la performance**. Or, en l'état actuel des choses, on n'évalue pas le travail ou l'activité, on vérifie simplement si les objectifs sont atteints — ce qui relève d'une démarche drastiquement différente...
- **Les jeunes agent·es ont été l'objet de plusieurs remarques et échanges**. D'abord pour dire qu'ils et elles avaient, semble-t-il, moins le « *service public chevillé au corps* » que les générations précédentes. Ensuite pour noter que leur rapport au travail (et, incidemment, au loisir) n'était plus le même non plus : « *le travail est en trouble* ». Ces questions résonnent d'autant plus à un moment où la fonction publique territoriale manquerait d'attractivité. Enfin, pour estimer que l'« *in-*

jonction à la mobilité », qu'elle soit fonctionnelle ou géographique, a fait son œuvre au sein de cette génération. Or, cela ne semble n'être tenable ni pour l'organisation, ni pour elles et eux, à qui l'on demande sans cesse de refaire leurs preuves.

- **L'ambivalence du statut a été soulevée**, puisqu'il peut agir tout à la fois comme contrainte (qui bloque les expérimentations contractuelles, les hybridations, etc.) et comme protection (qui permet aux agent·es d'innover). En face, l'indépendance entre le grade et l'emploi a aussi été notée comme poche potentielle d'expérimentation.
- Justement, face aux injonctions à innover, le tâtonnement peut, à certains égards, produire de l'insécurité pour les équipes et être perçu comme un déficit de vision du manager.
- D'un point de vue stratégique à l'échelle de la Ville, les participant·es ont avancé que **la direction politique n'était peut-être pas assez bâtie et partagée au plan administratif**. La « *transition* » viendrait avec toutes ses représentations et serait connotée. Or, de leur côté, les agent·es peuvent jouer le rôle de lanceurs d'alerte sur les incohérences ou les manques.

PREMIER TRAVAIL DE GROUPE : PRISE EN COMPTE DU TRAVAIL

Suite à la conférence de Brigitte Nivet et aux discussions qui ont suivi, les participant-es devaient répondre aux questions suivantes :

- Comment prenez-vous en compte le travail de vos équipes ou celui des agent-es dans vos processus et pratiques ? Le cas échéant, qu'est-ce qui vous empêche aujourd'hui de le faire ?
- À votre connaissance, au sein de la Ville, des situations de travail sont-elles déjà altérées du fait de l'urgence écologique ? Lesquelles ?
- Comment ces altérations ont-elles été identifiées par la DRH (agents, syndicats, managers, source extérieure, accident) ?
- Des choses ont-elles déjà été mises en place pour y faire face ? Si oui, si non, pourquoi et comment ?

Réponses du groupe 1

- Le « réseau ressources », qui se regroupe une fois par semestre, a immédiatement été **mentionné comme relais RH dans les directions**.
- Parmi les situations altérées par les enjeux écologiques et les actions mises en oeuvre :
 - Parmi les activités proposées par les ETAPS, la suppression du ski au profit de la randonnée. Cet exemple relève plutôt du contre-exemple (le terme de « fiasco » a été utilisé) par manque d'explication et de préparation avant la prise de décision.

→ Le groupe a longuement discuté de la question de la gestion des températures dans les bâtiments municipaux, qui relève d'un exemple positif dans sa préparation et dans sa mise en oeuvre, « même si parfois on a eu froid ou chaud ». Le point fort de la politique énergétique de la Ville, a-t-il été souligné, c'est qu'« elle est évaluée, instruite ».

→ Le groupe s'est accordé sur l'idée que tous les métiers de l'espace public en font partie. En réponse, ils ont fait l'objet d'une adaptation des horaires de travail (démarrage à 6h du matin en été).

- Concernant l'identification de ces situations, **la variété des sources a été soulignée**, la direction des ressources humaines n'en ayant pas « la mainmise ».
- Dans les plus de 70 écoles municipales de Grenoble, dont la rénovation énergétique va prendre du temps, le groupe a proposé l'idée de « faire tourner » les agent-es d'entretien et de restauration « tous les trois, quatre ans », afin d'**équilibrer la pénibilité des carrières**.

Réponses du groupe 2

- Au sein de la RH, le groupe a souligné **l'importance des réunions d'équipe, organisées par le manager**, pour faire remonter les difficultés, partager autour de la réalité du travail effectué par chaque agent, et le groupe a convenu qu'il s'agissait là du principal levier de prise en compte des situations de travail au sein de l'organisation.

- Parmi les situations de travail à la Ville déjà altérées par les enjeux écologiques, le cas des jardiniers a été longuement évoqué, du fait de leur proximité avec la matière vivante (végétal).
- La DRH est souvent « le nez dans le guidon », il n'est pas simple de dégager du temps pour analyser les situations de travail dans les directions, sauf sur sollicitations spécifiques (mission MVT).
- De manière générale, les actions, les changements d'horaires et/ou de cycles de travail sont ressortis, avec un point d'alerte sur une nécessaire concertation, orchestrée par l'encadrement.
- **Les syndicats sont également perçus comme un relais actif**, souvent cantonnés aux situations de crise. Il n'y a malheureusement pas encore d'espace de dialogue avec eux sur les impacts de la situation écologique sur le travail réel dans les différents métiers de la Ville.
- Le réseau ressources des « référents RH » a également été mentionné.

Réponses du groupe 3

À propos de la prise en compte des situations de travail :

- Dans un premier temps, la question « qu'est-ce qu'on entend par "prendre en compte le travail ?" » a été posée par les participant-es pour signifier leur difficulté à distinguer entre ce qu'ils font et ce vers quoi on les conduit. Autrement dit, le travail à réaliser dans le court terme s'impose à toutes et tous au détriment d'une réflexion porteuse d'action à moyen et long terme.

- Les participant·es illustrent des cas de prise en compte du travail réel par les managers et citent des managers accompagnant sur le terrain leurs équipes car il et elles ne sont pas expert·es du métier. Un autre exemple est cité: celui du manager qui crée et réalise des trajets à vélo avec un·e nouvel·le entrant·e pour mieux lui transmettre des informations et préparer sa prise de poste.
- Malgré ces exemples, le groupe convient qu'il est « difficile de prendre en compte le travail réel quotidien des agents pour les faire évoluer, car le temps nous empêche de le faire ».
- Cette question du temps est repositionnée autour du thème de l'organisation du travail: « On ne priorise pas ».
- D'autres membres du groupe soulignent qu'au sein de la ville, « il n'y a pas une majorité de personnes qui font du management participatif » et cette remarque est complétée par la grande hétérogénéité des types de management. Sont alors comparés, « le nouveau manager qui apporte un nouveau regard, le manager qui est là depuis 30 ans et qui est déconnecté, et celui qui sera entre les deux ». De nouvelles pratiques et trois styles coexistent. Ce qui semble alors « un des plus gros enjeux pour la ville », c'est la question des « primo-encadrants », à savoir les agent·es qui, pour la première fois de leur vie professionnelle, accèdent à un poste de manager. « Comment engager le manager de la Ville? » « Un cap devrait être donné sur comment on doit manager: en fonction de l'individu en face, à partir des valeurs communes qui sont les valeurs du

service public. » « Dans l'institution, qu'est-ce qu'on partage? Vers quoi te projettes-tu? » « On est la Ville de Grenoble, on a quelque chose en commun. »

- Par ailleurs, le thème de l'absentéisme est mentionné: « l'absentéisme empêche aussi », « comment faire un collectif avec la moitié de l'équipe? ». Le turn-over est également évoqué.
- De manière plus surprenante, la notion de courage est soulignée: peut-être interpelle-t-elle de nouveau le rôle du management et/ou les valeurs précédemment citées?
- Enfin, les participant·es reviennent sur le manque de temps consacré à la réflexion et à l'analyse — et notamment à l'analyse des pratiques professionnelles — et tissent un lien avec les notions de « cadres empêché·es » et de « contraintes organisationnelles ». (L'exemple de la DVE est cité avec le temps qui manque et qui ne permet pas de mettre en place le sens des priorités, la réflexion n'est pas suivie, les tâches sont fragmentées, etc. « Les entretiens d'évaluation sont caractérisés comme étant toujours informels »).

Dans un deuxième temps, les participant·es réfléchissent aux situations altérées.

- La question du chauffage à l'Hôtel de Ville est immédiatement mentionnée. Elle « a un impact sur l'absentéisme et les conditions de travail », le bâtiment est alors qualifié de « passoire énergétique ».
- Un autre élément souligné concerne « l'introduction du bio dans les écoles et moins de viande », mesures proposées par

« des anciens élus dans les années 2014-2016 ». Pendant « deux ans, il y a eu une incompréhension pour les usagers et les agents » parce que cela générerait « un renversement dans les pratiques de travail, (...) et de l'usure professionnelle pour les agents de la restauration », (pas de couteau pour couper les tommes de fromages, par exemple).

- Aujourd'hui, avec l'urgence écologique, « un des métiers qui a le plus changé est celui de jardinier », du fait du « zéro phyto ».
- La chaleur est mentionnée comme présentant de « grosses difficultés pour les ATSEM dans les écoles »: « Toute la journée dans le même préau ».
- La question de la mobilité à travers les moyens de transports est également abordée pour souligner les évolutions positives: « vignettes », « choix de prendre des véhicules moins polluants », « pools de voitures collectives », signature obligatoire du DGS pour pouvoir recourir à l'avion, etc.

Le troisième temps, consacré aux altérations identifiées par la DRH.

- Le groupe ironise d'abord sur le fait que, « quand un sujet est transversal et que personne ne sait quoi faire, on le refile à la DRH ». Des exemples sont donnés (la fermeture des bureaux, les plaids distribués aux agent·es d'accueil de l'Hôtel de Ville) et sont commentés comme des solutions par défaut. « À la fois, quand on ne sait pas ou quand on a tout épuisé ».

- Les participant·es mettent alors l'accent sur le manque d'anticipation et de mesure de l'impact sur les conditions de travail. Sur la question de la réduction du chauffage, notamment: « on a mesuré les impacts après... » « Si l'anticipation avait été différente, le message aurait été mieux perçu. »
- Les participant·es notent que la question du sens se pose: « quand un manager porte un projet qui fait sens sur l'écologie, mais se heurte à la réalité du terrain », il devrait être « accompagné » pour comprendre ce qui pose problème.

RÉACTIONS À LA RESTITUTION DES ENQUÊTES

À la suite du déjeuner, les trois animateur·rices ont restitué brièvement les enquêtes menées trois semaines plus tôt auprès des chargé·es de recrutement, des chargé·es de formation et du service prévention des risques (voir présentation en annexe):

- Les participant·es ont relevé que les restitutions faisaient écho à l'un des dilemmes récurrents auquel sont confrontés les membres de la direction des ressources humaines: **à quels moments endosser le rôle de prescripteur, à quels moments ne pas l'endosser?**
- Les participant·es ont estimé que les restitutions faisaient la part trop belle à la question du recrutement, de l'attractivité de la Ville, et **passaient à côté de l'enjeu de fidélisation des agent·es déjà-là** (notamment de l'action du service qualité de vie au travail).

- **La taille de la collectivité a été évoquée**, « on est un gros bateau, quand même ». Là où, dans les petites collectivités, les agent·es sont susceptibles de jouir d'une plus grande polyvalence, d'une plus grande capacité d'adaptation, c'est, selon les participant·es, inversement proportionnel dans les collectivités plus grandes, comme Grenoble.

SECOND TRAVAIL DE GROUPE : CHANTIERS ÉCOLOGIQUES

À la suite de cette discussion, les participant·es étaient invité·es à identifier les chantiers auxquels la direction des ressources humaines fait face, relativement à deux perspectives:

- D'une part, la transformation écologique de la direction des ressources humaines,
- D'autre part, la direction des ressources humaines dans la transformation écologique de la Ville.

Dans la première perspective, c'est **la transformation interne à la DRH qui nous intéressait** (son organisation, ses processus, ses compétences); dans la seconde perspective, c'est **son rôle au sein de la transformation, plus générale, de la Ville**. Les participant·es ont ainsi identifié huit chantiers:

1. Optimiser les richesses et les ressources qu'ont les agent·es pour les mettre au service de la transformation écologique;
2. À quelles conditions réactiver la mission GEPP / GPEC? Quelle mise en route? Quelle incarnation?
3. Plan d'action de la mise en commun des expertises au sein de la DRH (faire collectif à partir de la fusion de deux organisations);

4. Identifier et accompagner X métiers dans leur transformation d'ici un délai à définir;
5. Management durable vis-à-vis des managers et des managé·es: que manque-t-il à la Ville pour monter d'un cran?
6. Intitulés des « nouveaux » métiers liés à la transformation écologique;
7. Comment embarquer les agent·es RH dans la transformation de la direction?
8. Réflexivité: comment rendre les agent·es acteurs et actrices des changements?

Après avoir listé les chantiers, les participant·es étaient dans un second temps invité·es à choisir trois chantiers. Ce sont les chantiers 1, 2 et 7 qui ont été choisis. Trois groupes, un par chantier, ont commencé à défricher chaque chantier.

Chantier 1 — Optimiser les richesses et les ressources qu'ont les agent·es pour les mettre au service de la transformation écologique

- Les participant·es ont d'abord fait un retour sur ce qui a été fait, et notamment « la création de trois postes », tout en soulignant que « du côté de la gestion, il manquait des cadres intermédiaires ». Le groupe a regretté ensuite « la maille pas trop fine » du diagnostic RH; et a précisé que cela avait généré « plus de coordination au niveau RH et développé des occasions d'expertise ».

Le groupe souhaiterait cependant plus « d'espaces de discussion, de temps de rencontres particuliers », tout en déplorant « le manque de temps pour embarquer les équipes ». Il ajoute que « depuis la réorganisa-

tion, aujourd'hui, on n'a pas eu un temps avec tous les gens de la nouvelle DRH » **et précise** « un temps festif, incentive ». **Les temps d'échange sont alors qualifiés de** « points d'étape », **de** « bilans » « présentés à la va-vite » **mais** « pas quelque chose qui irait vers l'optimisation d'une seule Direction ».

Le groupe a insisté sur l'idée de « célébrer les petites réussites depuis un an », « d'exploiter les richesses du recrutement » **de nouvelles personnes. Il constate** « une frustration » **de ne pas partager** « les potentialités de ce qui fonctionne dans chacun des services au bénéfice des autres ». **La proposition de mieux se connaître avec les autres membres de la Direction RH semble être une priorité pour** « réduire les contraintes, mieux saisir leurs obligations et s'interroger sur le mode de management ».

Il est suggéré par le groupe « de développer les collaborations entre services RH » : « Les pratiques ont beaucoup évolué, des collaborations existent entre agents » **mais il y a un** « manque d'incarnation ». **Le groupe propose alors de créer** « des espaces de temps de travail, où des revues de projets et de chantiers en cours » **auraient lieu ainsi que des informations autour** « du collègue des cadres, du campus de management des transitions, des astuces de la semaine ou du mois ».

Le nouveau portail RH est pris comme exemple pour illustrer un déficit de partage d'informations: « à aucun moment, personne n'a discuté de ce que l'on va y mettre ». **Le groupe insiste encore sur le** « manque de réflexion à propos de maillages possibles » **en prenant l'exemple de l'accompagnement des mobilités internes.** « Le portail RH pourrait porter le partage des

expériences réussies ». **Retracer le** « parcours obligatoire d'un nouvel agent pourrait être fait par le service RH car une préoccupation existe autour d'un accueil RH ».

L'élaboration d' « un parcours découverte des services d'une durée d'un jour par semaine d'un nouvel agent » **a été proposée par le groupe. La volonté du groupe est d'aller vers un** « dé-silotage » **et** « des temps de travail communs ». « Le mardi matin pourrait être neutralisé dans les agendas pour ces temps d'échange » ? **Ces réunions interservices permettraient de se saisir d'un** « sujet commun ».

Le groupe note que la journée du 24 juin est prévue dans le planning et qu'elle doit se faire avec toutes et tous les agent-es, soit 90 personnes. Le groupe insiste alors sur la nécessité de « développer une culture commune » **avec** « des éléments de langage partagés », « des temps de solidarité », **etc. Peut-être faudrait-il créer une** « lettre RH » ?

Des constats suivent: « il y a des agents en difficulté », « on n'analyse pas l'évolution des métiers », « l'accompagnement des mobilités n'est pas suffisamment visible », « les mentalités évoluent, cela peut poser des problèmes », « plus de recrutements externes, avant davantage de recrutements internes », « le management peut-être perçu comme tremplin pour des personnes qui viennent du privé », « beaucoup de gens en interne demandent qu'on les reclasse, soit parce qu'ils sont exposés à des RPS, soit parce qu'ils sont en échecs », **etc.** **Il en ressort une proposition:** « anonymiser les candidatures internes » **car** « les agents accompagnés sont associés à des préjugés négatifs, ils sont accompagnés parce qu'en difficulté, alors qu'il y a aussi beaucoup de mobilité choisie ».

Le groupe revient enfin sur « l'idée d'une culture commune entre les six services, fondée sur la solidarité et le sentiment d'appartenance » **et préconise des rencontres plus fréquentes.** « À partir de septembre 2024, tous les agent-es des six services devraient réaliser chacun·e une demi-journée dans les autres services, il faudrait le planifier. » **En outre, le groupe propose** « deux temps collectifs en juin et décembre chaque année, et une matinée tous les deux mois, pour faire le point sur les actualités de la DRH mais dans une vision uniquement descendante mais sous la forme: une actualité / un témoignage ».

Chantier 2 — À quelles conditions réactiver la mission GEPP / GPEC (notamment sous un angle écologique) ? Quelle mise en route ? Quelle incarnation ?

Le groupe a fait le bilan de la précédente tentative de mise en oeuvre d'une GPEC, dont l'abandon peut, selon lui, s'expliquer par une série de raisons: un manque de portage politique, un pilotage déficitaire au sein de la DRH, un manque de moyens accordés ainsi qu'une mobilisation générale insuffisante. **Le groupe s'est rapidement accordé sur la définition suivante d'une GPEC:** « la mise en adéquation des besoins, des ressources et des compétences ».

Le groupe a ensuite cherché à justifier la nécessité de relancer la mission GPEC:

- **En lien avec la** « pyramide des âges », la Ville fait face à une imminente vague de départs à la retraite, qui fait peser un risque de perte de compétences mais peut aussi constituer une opportunité de transformation de ces postes.

En matière de prospective métiers, des transformations sont en cours au sein de métiers, eu égard aux « transitions numériques, écologiques, sociales et managériales ». Ces changements nécessitent d'être cartographiés, analysés et anticipés.

Un enjeu central a été discuté : selon le groupe, les outils pour mener à bien la GPEC existent, mais ils sont éparpillés (SIRH, entretiens professionnels, réorganisation, plan de formation, PMPE, bilan social, DUERP, RPS, dialogue de gestion, etc.). Selon une participante, au sein de la DRH, « tout le monde fait de la GPEC, mais dans son périmètre particulier, donc au final, on n'en fait pas ». Il s'agit, dès lors, de « retrouver une logique dans les décisions prises ».

Le groupe a enfin entrepris de lister les conditions de réussite pour cette mission :

- Définir qui fait quoi au sein de la DRH ;
- Définir un·e / des pilote(s) ;
- Faire adhérer au projet ;
- Définir précisément et clairement les objectifs, les indicateurs et le plan d'actions ;
- Au fil de la mission, communiquer sur les réussites et les apprentissages ;
- Intégrer la thématique dans les dialogues de gestion ;
- Identifier les potentielles aires de mobilité (parcours talents).

Chantier 7 — Comment embarquer les agent·es RH dans la transformation de la direction ?

Le groupe est revenu sur la mise en oeuvre de la réorganisation de la DRH, très récente (janvier/février 2024), et indique la nécessité pri-

mordiale d'améliorer la communication entre les différents services de la DRH, de consolider des temps de partage d'information, de travail autour de projets communs, afin « que cela fasse sens au quotidien ». Le groupe souligne l'enjeu de « donner envie de partager de l'information » entre les agent·es, ce qui renvoie à la cohésion interne de la direction. Il souligne que la finalité consisterait à mieux travailler ensemble en apprenant à concilier les enjeux de chaque service, qui parfois sont divergents, pour in fine rendre un meilleur service à l'agent et améliorer l'image de la DRH en interne.

Plusieurs propositions concrètes ont été dessinées :

- La mise en place de temps de « vis-à-vis », d'immersions croisées entre agent·es de différentes unités de la DRH (ce qui rejoint des propositions du chantier 1) ;
- L'autorisation des réunions transversales pour les agent·es en dehors de la hiérarchie, afin de faciliter les échanges, l'interconnaissance mutuelle ;
- Le développement de la polyvalence serait à rechercher dans de nombreux métiers, pour « dé-silo-ter » davantage ;
- Le déploiement de réunions d'information transversales inter-services, ouvertes à tous les cadres et agent·es, instituées de manière régulière et hors cadre de projets menés. Le groupe insiste sur ce dernier point : « on sait se réunir autour de projets transversaux conduits par un ou plusieurs services de la direction, mais on ne prend pas le temps de se parler en dehors sur nos processus de gestion du quotidien, qui pourtant bloquent souvent » ;

- Le recueil de l'avis des agent·es sur le périmètre de chaque mission de l'organisation de la DRH (surtout articulation recrutement / MVT, recrutement/formation, etc.), une clarification semblerait nécessaire pour rassurer l'ensemble des équipes ;

- La systématisation et le traitement plus « collectif » des rapports d'étonnement des nouveaux recruté·es à la DRH, au travers d'une instance transversale entre agent·es et cadres, par exemple. Aujourd'hui certains en font mais cela n'est traité que par la hiérarchie directe, et pas capitalisé au sein et pour l'organisation ;

- Le groupe a également mis l'accent sur certains processus de gestion RH, comme celui des recrutements, en proposant que soient précisément pointés, analysés et traités les « irritants » qui perturbent la bonne réalisation du travail quotidien des agent·es concernés. Une revue analytique des principaux processus de gestion à l'échelle de la direction pourrait permettre d'améliorer la situation. « Cela fait 8 ans que je suis là, je l'ai dit dès le départ et rien n'a évolué. »

Enfin, le groupe souligne que la raison d'être et le rôle de la DRH est de prévenir et d'anticiper, et qu'il convient de garder cette cible à l'esprit pour favoriser le travail collaboratif entre les différents services, qui œuvrent à une mission commune.

Diagnostic issu des enquêtes métiers des 14, 15 et 16 mai et de l'atelier du 3 juin 2024

Au terme des trois enquêtes « métiers » effectuées auprès des chargé·es de recrutement et des chargé·es de formation de la Ville de Grenoble, ainsi que du service pré-

vention des risques (partagé par la Ville de Grenoble et Grenoble Alpes Métropole), et de l'atelier du 3 juin 2024, il nous a semblé important de relever plusieurs éléments.

Tout d'abord, un ensemble de forces communes aux services enquêtés en particulier et à la direction des ressources humaines en général :

- **Les professionnel·les rencontré·es ont démontré une grande maturité professionnelle**, s'appropriant pleinement les enjeux actuels de la fonction RH et ceux des transitions (numérique, écologique, sociale, etc.), leur professionnalisme / conscience professionnelle est également à souligner, avec un ancrage fort dans les valeurs du service public (équité, neutralité, laïcité notamment);
- **Les équipes enquêtées ont toutes fait montre de vives capacités collectives à analyser des situations potentiellement problématiques**, et à « démêler » aux côtés des directions support ou des métiers, de nombreux cas complexes au quotidien. Cette ingéniosité en pratique(s) nous semble constituer **un point d'appui fort pour l'ensemble de la DRH**;
- De même, les professionnel·les semblent partager **un intérêt commun pour leurs métiers en RH**, avec des zones d'attachements variés mais tous très marqués. Le lien aux métiers est revenu le plus souvent parmi les trois métiers enquêtés;
- **La transversalité au sein de la DRH est souhaitée, demandée, et vécue comme positive et nécessaire**. Elle est ainsi vivement « acceptée » par les agent·es, bien qu'au quotidien certains processus manquent de fluidité (recrutement/MVT);

- **Une réelle capacité à se projeter a pu être identifiée** au sein de chacun des services enquêtés, de la part des professionnel·les en individuel comme dans les temps collectifs (réunions thématiques, d'équipe, avec les métiers), capacité à se positionner comme acteur·rices du futur de l'organisation tout en mobilisant des qualités de réflexivité, une aptitude à s'analyser, regarder ses propres pratiques, normes, manières de faire et d'être;
- Nous avons repéré **un vif attachement des agent·es de la DRH enquêtés à la qualité de la relation entretenue avec différents acteurs** : candidat·es, agent·es, managers, etc. Ce constat semble constituer un levier fort de mobilisation des équipes au sein de la direction, permettant de créer de la cohésion et du commun entre différentes entités de l'organisation;
- Enfin, **la totalité des personnes enquêtées démontre sa fine connaissance** — qui mérite d'être érigée en expertise ! — **des métiers occupés au sein de la Ville**. Très liée à la fréquence et à l'intensité des contacts professionnels avec ceux-ci, elle s'avère fondatrice de l'identité de la DRH de Grenoble. Cela tranche avec ce que nous avons pu observer à l'occasion de nos enquêtes au sein d'autres directions de la Ville, où les agent·es peuvent se plaindre de la distance de la DRH vis-à-vis de leurs problématiques métiers.

Un certain nombre d'irritants semblent toutefois empêcher la DRH d'endosser un rôle — plus ambitieux ! — de pilote de la transformation écologique interne de la Ville de Grenoble :

- Les agent·es des ressources humaines, de leurs propres aveux, souffrent d'un **manque de temps et d'espace** pour une réflexion plus « en hauteur ». Ils et elles sont pris·es dans la frénésie du travail et des tâches, disent être « grignotés par l'urgence » sans que celle-ci ne soit pour autant bien circonscrite;
- La DRH, dans son ensemble a tendance à **adopter une posture défensive et protectrice au sein de l'organisation**, ce qui fait écho aux postures des métiers, enquêtés par ailleurs dans le cadre de Bifurcations RH, qui voient la DRH comme lointaine, prescriptive, peu facilitante au quotidien;
- **Une forme de passivité, voire de résignation**, a été partagée : « On a déjà dit il y a plusieurs années, et à plusieurs reprises, ce qu'on est en train de dire... ». Cela peut traduire le sentiment d'un manque de mise en œuvre effective des changements proposés par les un·es ou les autres;
- **Une prégnance des chantiers / blocages / irritants relatifs à la gestion RH quotidienne** : à cet égard, la mise en œuvre des préconisations de l'audit RH récent pourrait constituer un préalable essentiel, permettant de dénouer un certain nombre de blocages internes qui ne permettent pas à la DRH de pouvoir réellement oeuvrer à la transformation écologique;

- **La DRH semble avoir une difficulté à nommer et à saisir la situation écologique.** Cela fait écho à une forme de sidération partagée dans toute la société française à comprendre ce qui nous arrive d'un point de vue écologique et à imaginer ou trouver des prises concrètes pour en atténuer les effets et s'y adapter;
- La direction semble devoir faire avec **un certain nombre de silos internes**, dont les agent-es se font largement l'écho et semblent vouloir dépasser, en témoignent les propositions faites dans le chantier 1;
- Nous avons perçu une forme **d'impréparation à la journée, cumulée à un manque d'adhésion de certains cadres** (en témoigne la nécessité d'un rappel d'éteindre les ordinateurs dans la matinée).

LA NÉCESSITÉ D'UN « PÔLE ENQUÊTES »

La situation écologique actuelle nous fait entrer dans une ère d'incertitudes, aux plans immédiatement écologique, climatique, sanitaire, chimique ou biodiversitaire, bien entendu, mais aussi aux plans politique, social, économique, tant nous ne savons pas comment les institutions, les organisations ou les infrastructures sociotechniques vont réagir, être en mesure d'être adaptées ou réinventées. **Pour réduire ces incertitudes, tout à la fois très localisées et très globalisées, enchevêtrées les unes aux autres, il convient de mener des enquêtes:** les tenants et les aboutissants des changements à venir demeurent obscurs, tout comme les effets des mesures qui seront prises.

C'est ainsi que nous pouvons lire la

récente fermeture de l'autoroute A13 entre la Porte de Saint-Cloud et la ville de Vaucresson, dans le département des Hauts-de-Seine, suite à la découverte de fissures fragilisant l'infrastructure. Le tronçon, fermé le 18 avril, a finalement **rouvert en totalité, après travaux, le lundi 24 juin.** Deux mois durant lesquels, dans les reportages journalistiques, les utilisateurs et utilisatrices sevrés de leur infrastructure, ont rendu compte de leur désarroi, certes, mais aussi des enquêtes qu'ils et elles menaient pour y faire face. L'un expérimente pour la première fois les transports en commun; l'autre a négocié du télétravail renforcé auprès de son employeur; un troisième enfourche son vélo; un quatrième emprunte une autre route. Ces changements ne relèvent pas simplement de solutions à court terme, mais constituent de véritables enquêtes sur ce qui compte pour elles et eux (partir une demi-heure plus tôt à vélo ou se serrer dans les transports en commun?), ce qui est non-négociable (les enfants à aller chercher à l'école)... voire, sont susceptibles d'engager des réflexions plus structurelles (il serait temps de déménager et de changer de travail, depuis le temps qu'on en discute...). Ces enquêtes sont déclenchées lorsque quelque chose, ou quelqu'un, sur lequel une existence reposait en partie est mis à mal. On ouvre alors la boîte noire et on négocie à nouveau ce qui, auparavant, tombait sous le sens.

La fermeture de l'autoroute A13 est une allégorie parfaite de la situation écologique contemporaine. La neige disparaît, l'eau manque ou inonde, la chaleur devient parfois insupportable, les infrastructures défontent, un virus apparaît, le prix

de l'énergie augmente... Toutes ces situations jouent un rôle équivalent à celui des fissures autoroutières et mettent les organisations en enquête sur elles-mêmes. Dans certains cas, le problème est impossible à circonscrire et à caractériser parfaitement; dans d'autres cas, aucune solution connue n'existe. Systématiquement, les réponses mises en œuvre auront des conséquences, positives ou négatives, qu'on ne peut pas prévoir à l'avance... qui déclencheront, en retour, d'autres enquêtes.

La Ville de Grenoble, comme toutes les organisations en général, et comme toutes les collectivités en particulier, se trouve emmêlée dans d'innombrables situations incertaines. Nous en avons aperçu quelques-unes à l'occasion des enquêtes menées au sein de différents métiers occupés au sein de la Ville (jardiniers, thermiciens, auxiliaires de puériculture, mécaniciens, agents d'entretien et de restauration dans les écoles). Tous ces métiers connaissent des situations inédites qu'aucune réponse simple n'est en mesure de résoudre et qu'aucun outil de gestion n'est capable de piloter. Alors, il est peut-être temps pour elle de fédérer un « pôle enquêtes », à l'image de ceux qui existent encore dans certains journaux, d'un collectif de détectives ou d'un laboratoire scientifique.

Ce pôle pourrait avoir pour rôle d'identifier les situations problématiques susceptibles de déclencher des enquêtes, de mener ces dernières à bien, de donner les outils nécessaires aux personnes principalement concernées pour enquêter, d'expérimenter des issues ou d'imaginer des manières d'anticiper les situations de crises.

C'est le sens du travail que nous avons mené avec les métiers cités ci-dessus. Or, il s'avère que la Ville, et plus précisément la direction des ressources humaines, dispose en son sein de toutes ces compétences. Nous pensons en particulier au service prévention des risques et aux chargé·es de recrutement. Les préventionnistes interviennent spécifiquement sur des situations jugées problématiques, soit par les agent·es eux et elles-mêmes, soit par diverses strates managériales. Les préventionnistes passent du temps auprès des agent·es, les observent, parfois travaillent avec elles et eux, avant d'imaginer de possibles résolutions et d'évaluer ces dernières. En ce qui concerne les chargé·es de recrutement, ils et elles opèrent de manière un peu différente, par le biais d'entretiens, mais disposent d'une vue imprenable sur les besoins des équipes et les problèmes rencontrés, qu'ils et elles participent à mettre à l'épreuve ou à reformuler, se demandent si tel ou telle candidat·e correspond au profil à même d'y pallier, etc. Mais ce tableau d'enquêtes reste à compléter. Si les préventionnistes mobilisent des savoirs et des savoir-faire variés (psychologie, sociologie, ergonomie), les enquêtes demeurent circonscrites à des situations jugées « à risque » (aux plans psychique, réglementaire, physiologique) et pourraient être étendues à des situations à transformer de manière plus générale. Quant au service recrutement, les agent·es disposent d'une connaissance fine des métiers et de leurs enjeux, mais n'ont pas de mandat de transformation des métiers ou de l'organisation.

Dès lors, **certains métiers occupés au sein de la Ville détiennent de facto une culture et une pratique de**

l'enquête. Il pourrait être intéressant de les fédérer d'une manière ou d'une autre au sein d'un pôle transverse, de lui attribuer un mandat, et de le consolider en identifiant des fonctions et des personnes qui œuvrent déjà à ce genre d'enquêtes transformatrices:

- Parmi les personnes en position de management?
- La Ville a-t-elle embauché d'ancien·nes scientifiques? D'ancien·nes journalistes d'investigation? Est-ce imaginable de le faire?
- Parmi les chargé·e d'étude, de mission d'observation et de prospective?
- Parmi les évaluateur·ices de politiques publiques?

Questionnaire d'auto-explo- ration pour poursuivre le travail : la DRH au cœur de la transformation écologique de l'organisation ?

Les éléments que nous avons relevés dans ce livrable mènent à un travail, qui nous semble nécessaire, de **clarification du rôle, de l'organisation et du fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines de la Ville**. Les équipes que nous avons rencontrées paraissent être relativement au clair sur le diagnostic de la situation (dont nous n'avons touché qu'une partie ici !). La suite, un travail de design organisationnel, reste à mener. Évidemment, cela doit émaner de la Direction elle-même.

Pour l'y aider, nous formulons quelques questions qui nous semblent incontournables :

- Comment voyez-vous votre rôle aujourd'hui en tant que DRH ?
- Qu'est-ce qui dysfonctionne ? Qu'est-ce qui fonctionne ?
- Quel serait votre rôle dans la transition écologique de la Ville ?
- Comment le voyez-vous évoluer ?
- En interne à la DRH, qu'est-ce que cela suppose de transformer et faire évoluer ?
- Quelles seraient les attentes des métiers vis-à-vis de la DRH sur ces questions ?
- À quelles visions, quels modèles vous rattachez-vous ?
- De quoi auriez-vous besoin aujourd'hui pour approfondir les différents chantiers ou axes que vous identifiez ?
- Si vous aviez une baguette magique, que changeriez-vous ?

Actions en cours de mise en oeuvre à la Ville

Engagement d'une réflexion sur l'écriture d'une feuille de route 2025-2027 afin de lier GEPP (Gestion des Emplois et Parcours Professionnels) aux différentes transitions : écologiques, managériales ou numériques. Cela passe notamment par un protocole interne de récolte des besoins et des attentes en matière de GEPP.

Portefeuille de direction : mise en place de « dialogues d'experts » entamé avec un travail de recensement de chaque périmètre des « experts ».

2.3 —

RH & syndicalisme

**Repenser la relation
entre RH et syndicalisme
face à la transition
écologique**

Introduction

La transition écologique bouleverse nos sociétés, modifiant en profondeur les attentes vis-à-vis des organisations publiques et privées. Ces transformations posent des défis spécifiques aux départements des ressources humaines (RH), souvent perçus comme les acteurs-clés de cette transition. Cependant, elles révèlent aussi **des fragilités structurelles, notamment en matière de dialogue social et de relations avec les syndicats**. Comment combiner écologie et travail dans un cadre organisationnel souvent contraint par des ressources limitées et des relations parfois conflictuelles ? Cet article, basé sur des échanges approfondis d'Alexandre Monnin avec Vincent Mandinaud, Chargé de mission Département Capitalisation et Développement des Connaissances (CDC), et Nathalie Sirvent, Consultante et diplômée du Master stratégie et design pour l'anthropocène, explore ces questions à travers le prisme du projet « *Bifurcation RH* » et d'autres initiatives similaires.

Les défis structurels

UNE CENTRALITÉ PARADOXALE DES RH

Les départements RH se retrouvent au cœur des transformations induites par la transition écologique. Pourtant, leur rôle reste ambigu. Comme l'a exprimé Vincent Mandinaud, les RH sont souvent perçues comme « *acculées* » : **elles sont appelées à initier et à piloter des changements ambitieux sans disposer des moyens adéquats**. Cette situation génère un effet de « *réflexivité forcée* » : en cherchant à répondre aux nouvelles demandes, les RH se voient contraintes de réévaluer leurs périmètres de responsabilité, leurs ressources et leur rôle global dans l'organisation.

Par exemple, dans le cadre des collectivités locales, l'abandon des pesticides a imposé de nouvelles pratiques aux jardiniers. Ces dernières, bien que plus respectueuses de l'environnement, accroissent la pénibilité du travail manuel. Cette situation illustre un paradoxe : alors même que la transition écologique vise à améliorer notre rapport à l'environnement, elle peut dégrader les conditions de travail des hommes si elle n'est pas accompagnée d'un soutien structurel.

LE RISQUE D'UN MODÈLE NON SOUTENABLE

L'un des défis fondamentaux soulevés est la soutenabilité des modèles proposés. Nathalie Sirvent a évoqué l'idée d'un « *épuiement généralisé* » des équipes municipales dans certaines collectivités, notamment celles qui adoptent des politiques ambitieuses en matière d'écologie

sans nécessairement ajuster leurs ressources humaines. **Cet épuisement reflète une vision à court terme, où l'accent est mis sur des résultats rapides au détriment de la santé et du bien-être des employés**. Par contraste, des municipalités avec des approches plus prudentes, parfois associées à des visions politiques conservatrices, semblent parfois préserver un meilleur équilibre entre ambition et réalisme.

La nécessité d'un dialogue social renouvelé

UNE RELATION SOUVENT DÉGRADÉE

La transition écologique ne peut réussir sans une participation active des syndicats. Cependant, comme l'a souligné Vincent Mandinaud, le dialogue social reste souvent « *en souffrance* ». **Les relations tendues entre syndicats et directions limitent la possibilité d'établir une collaboration constructive**. Mais dans les collectivités, les positions des syndicats sur le sujet sont parfois moins ouvertes que les positions prises à l'échelle confédérale. **Ces tensions internes, combinées à des relations historiques parfois conflictuelles avec les directions, compliquent la mise en place de projets concertés**.

MOBILISER AUTOUR DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Pour renouer le dialogue, Nathalie Sirvent propose de **recentrer les discussions sur des enjeux concrets, tels que les conditions de travail**. Les syndicats sont particulièrement sen-

sibles à ces questions, qui touchent directement leurs bases militantes. Aborder ces thèmes peut ainsi permettre de **recréer un espace de discussion**, en évitant de polariser les débats sur des sujets plus abstraits ou politisés.

Un exemple pertinent est à nouveau celui des jardiniers municipaux. En engageant une réflexion sur leurs conditions de travail — notamment sur la pénibilité accrue liée aux nouvelles pratiques écologiques —, il est possible de mobiliser les syndicats et les employés autour d'un objectif commun : améliorer les conditions de travail tout en respectant les impératifs écologiques.

Repenser les attentes du public et l'organisation interne

ÉDUCER LE PUBLIC AUX NOUVELLES RÉALITÉS

La pression exercée par les attentes des citoyens constitue **un autre obstacle à la transition écologique**. Comme l'a mentionné Vincent Mandinaud, les collectivités locales sont souvent contraintes de répondre à des exigences irréalistes, comme maintenir des espaces verts impeccables, sans prendre en compte les coûts humains et écologiques associés. Cela nécessite **une sensibilisation des citoyen·nes pour qu'ils comprennent les limitations actuelles et acceptent de nouvelles méthodes, pratiques, actions des services publics**.

VALORISER LES SAVOIRS DES AGENTS

Un levier important pour accompagner la transition réside dans **la valorisation des savoirs techniques et critiques des agent·es**. Les métiers étudiés possèdent chacun une expertise sur les contraintes et les réalités de leur quotidien. En les impliquant dans la réflexion sur l'organisation du travail, il devient possible de construire des solutions plus adaptées et mieux acceptées. Cependant, **cette valorisation nécessite un changement culturel profond, notamment dans la façon dont les directions perçoivent les agent·es**.

Un temps pour réfléchir : le rôle du temps non productif

CRÉER UN ESPACE D'ENQUÊTE

L'un des concepts centraux de cette réflexion est celui du « temps non productif ». Ce temps, distinct des tâches opérationnelles, est conçu comme **un espace pour enquêter sur les pratiques et organisations du travail, réfléchir aux conditions de travail et co-construire des solutions**. Ce temps est particulièrement crucial dans le cadre des transitions écologiques, où les solutions standardisées sont souvent inadaptées et l'expérimentation nécessaire..

UN APPRENTISSAGE COLLECTIF

Ce temps non productif permet également un apprentissage collectif. Comme l'a expliqué Vincent Mandinaud, les transformations organisationnelles ne se font pas en imposant des changements de manière unilatérale. Elles nécessitent des temps de conception, de mise en œuvre, d'assimilation, de réflexion et de dialogue, au cours duquel les agents peuvent non seulement comprendre les changements, mais aussi y contribuer activement. **Ce processus, bien que long, est essentiel pour garantir une transition réussie**.

Vers une bifurcation RH durable

DES ACCORDS DE MÉTHODE COMME POINT DE DÉPART

Pour structurer cette transformation, il est possible de négocier et conclure un accord de méthode. Celui-ci peut permettre de construire un cadre commun pour organiser et structurer des points prioritaires à négocier et des chantiers à conduire. Il s'inscrit comme un **mécanisme utile à la construction d'une régulation conjointe des transformations**. Par exemple, un tel accord pourrait inclure des engagements sur la gestion des parcours professionnels, la prévention des risques, la valorisation des représentants du personnel dans les organes de gouvernance, le soutien à la formation des élus à travers des heures de délégation augmentées, la définition d'indicateurs de qualité de vie et de conditions de travail adaptées aux nouvelles réalités écologiques, etc.

UNE OPPORTUNITÉ POUR REPENSER LES RELATIONS PROFESSIONNELLES

Enfin, la transition écologique offre **une opportunité unique de repenser les relations professionnelles**. En intégrant les syndicats dès le départ et en valorisant les contributions des agents, il est possible de construire une relation plus équilibrée et plus constructive entre les différentes parties prenantes. Cette approche, bien qu'ambitieuse, est essentielle pour garantir une transition juste et durable.

CONCLUSION

La bifurcation RH est un défi majeur, mais elle représente également **une formidable opportunité de transformation**. En repensant le dialogue social, en valorisant les savoirs des employés et en créant un espace pour une réflexion collective, il est possible de **construire des organisations plus résilientes, capables de relever les défis de la transition écologique**. Ces transformations ne seront pas faciles, mais elles sont indispensables pour construire un avenir soutenable.

2.4 —

Numérique

**Que reste-t-il
d'une cyberattaque ?**

D'une dénumérisation forcée
à des dénumérisations
choisies, planifiées
et organisées

Mairies de Vincennes et d'Alfortville, Ville de Châlon-sur-Saône et agglomération du Grand Châlon, Ville de Caen, Ville de Morlaix, Mairie de Caen, clinique de l'Anjou, Ville et Métropole d'Angers, France Travail... **Ces derniers mois, de nombreuses institutions publiques** — étatiques, hospitalières ou territoriales — **ont été victimes de cyberattaques**, dont les conséquences directes varient d'une fuite plus ou moins massive de données à un blocage de tout ou partie vdes fonctions prises en charge par ces organisations.

Jusqu'ici, les analyses qui en ont été faites se concentrent principalement sur le décryptage de l'attaque en elle-même, la description de ses conséquences techniques ainsi que sur les actions des Directions des Services Informatiques (DSI) pour remettre les choses en ordre et prévenir de futures cyberattaques. **Peu d'études au long cours de ces épisodes sont disponibles.** Pourtant, lors de leurs interviews accordées aux médias, principalement dans la presse quotidienne régionale, les directeurs ou directrices des services informatiques des institutions cyberattaquées prennent soin de souligner que le nombre (de tentatives) d'attaques de ce genre risque d'augmenter, eu égard au climat géopolitique actuel.

D'ailleurs, au-delà du seul risque de cyberattaque, et à mesure que l'on redécouvre la matérialité du numérique, on peut raisonnablement penser que **les motifs susceptibles de mettre en crise les services et les outils informatiques des organisations publiques sont appelés à se varier et se multiplier dans les années à venir**, ne serait-ce que d'un point de vue climatique et écologique. À titre d'exemple, en 2022, une canicule a engendré des

coupures d'électricité en Inde et au Pakistan. La même année, l'agence France Stratégie s'est fendue d'une note montrant comment « *la hausse des températures moyennes et l'intensification des canicules représentent ainsi des risques, notamment pour les équipements actifs des réseaux de télécommunications* ». Bref, **la vulnérabilité des services et des outils numériques est d'autant plus grande que les organisations s'en sont rendues complètement dépendantes.**

Que nous disent ces événements sur notre rapport au numérique ? Sur la vulnérabilité des organisations publiques numérisées ? Est-il possible de saisir une cyberattaque comme une opportunité pour repenser ce qu'une organisation accepte ou refuse de numériser, voire ce qu'elle pourrait songer à dénumériser ?

Dans cette enquête, pour tenter d'éclairer ces enjeux, nous avons voulu **comprendre ce que ces événements font aux agent-es des organisations qui subissent ces interruptions**, pannes ou suspensions numériques. Comment réagissent-ils ou elles ? Que mettent-ils ou elles en oeuvre pour pallier à la situation (alternatives, résistances, braconnages, détournements, etc.) ? Comment se déroule le retour à la normale ? Quelles conséquences à long terme ? Pour ce faire, nous nous sommes entretenus avec trois agent-es d'un territoire, dont la Ville et l'Agglomération ont subi une cyberattaque dans la nuit du 9 au 10 avril 2024, dont nous expliquons plus bas les conséquences techniques. L'une, Cécile, est responsable d'une unité et pilote des projets de labellisation écologique, des stratégies d'achats responsables, des bilans carbone, etc. Son utilisation du numérique est de l'ordre

de la bureautique et de la communication. L'autre, Guillaume, est en charge de la politique d'adaptation au changement climatique, sous l'angle de la prévention des risques et de l'analyse de l'évolution des paramètres climatiques. Au-delà de la bureautique et de la communication, il utilise des applications « métiers » puisqu'il manipule quotidiennement des outils cartographiques (des SIG, Systèmes d'Information Géographiques). C. et G. travaillent au sein de la Direction de la Transition écologique et climatique de la Ville. Pour finir, nous nous sommes entretenus avec Pascal, qui travaille à la DSI et a donc été en prise directe avec les enjeux techniques de la cyberattaque, et a participé aux prises de décisions et aux consignes de sécurité données aux agent-es.

Ces entretiens ont eu lieu dans la première quinzaine du mois juillet 2024, alors que tout n'était pas encore tout à fait retourné à la normale. « *On est encore dans le vif du sujet, nous expliquait P., on n'a pas encore de position réflexive* » sur l'événement. Un retour d'expérience poussé, à l'échelle de la DSI et de l'organisation entière, est prévu dans les mois qui viennent.

Enjeux techniques liés à la cyberattaque

La cyberattaque a été repérée grâce à un agent attentif qui a identifié un fichier corrompu sur son ordinateur et a immédiatement prévenu la DSI. Point positif, elle n'est donc pas due à un phishing réussi. La réponse de la DSI ne s'est pas faite attendre : « black-out total de l'ensemble du système d'information », explique P.. « On a coupé le réseau et les serveurs, on a tout isolé. On a ordonné l'interdiction d'allumer ses postes de travail. L'attaque est finalement restée assez modérée : seul un tiers des serveurs ont été touchés, pas de corruption des sauvegardes, pas de catastrophe majeure en termes de perte de données, pas de vol de données. »

Du point de vue du travail des agent·es, l'ensemble du patrimoine applicatif (emails, agendas, suite Office... mais aussi les applications « métiers ») s'est donc retrouvé, du jour au lendemain, inutilisable. Même choses pour les machines — ordinateurs et téléphones professionnels —, qu'il fallait laisser éteintes. Très vite toutefois, des ordinateurs ont été prêtés aux agent·es. Des dommages collatéraux ont enfin été à déplorer, comme l'impossibilité d'utiliser les badges nécessaires à l'ouverture des véhicules de fonction.

Du côté de la DSI, deux phases se sont succédées suite à la cyberattaque. D'abord, une phase de diagnostic, où la collectivité a reçu l'aide de l'ANSSI (Agence Nationale pour la Sécurité des Systèmes d'In-

formation), destiné à comprendre ce qui a été touché, ce qui peut être relancé et comment. Ensuite, une phase de reconstruction du système d'information. Cette seconde phase prend du temps : au moment de notre entretien, indique P., « l'ensemble des postes de travail des agent·es a été remis en service, avec les outils de bureautique habituels, accès à internet, messageries et capacités d'impression. Par contre, concernant le patrimoine applicatif, c'est-à-dire les logiciels "métiers" (paie, comptabilité, facturation, gestion des bâtiments, etc.), une soixantaine d'applications sont remontées sur un total d'à peu près 300. » **La reconstruction prend du temps car « on en profite pour re-sécuriser l'infrastructure et mettre en service les dernières versions disponibles des applications ». Ces mises à jour sont susceptibles d'engendrer des bugs en tout genre, « les agent·es doivent donc vérifier que tout s'est correctement passé, que tout fonctionne au moins aussi bien qu'avant ».**

Tout ce travail technique a pu se faire dans de bonnes conditions, estime P.. « Côté DSI, on a tout de suite eu un appui assez fort des élu·es, qui ont très vite compris ce qu'il se passait et qu'on allait s'inscrire dans un temps long, donc qu'il fallait nous laisser travailler et ne pas nous sur-solliciter sur des problèmes mineurs. Ce n'est pas le cas partout. »

Travailler sous cyberattaque

C. et G. insistent sur le fait que leurs deux expériences personnelles ne constituent pas un échantillon représentatif et que la manière dont chacun·e a accueilli l'événement est très particulière : « Chaque métier a été impacté différemment et la manière de réagir a aussi été très différente d'une personne à une autre », dit par exemple la première. **D'ailleurs, pour Pascal, « les agent·es les plus impactés ont été celles et ceux qui travaillent au contact du public : derrière les guichets, dans les centres d'appel, etc. D'autant plus qu'on n'était pas en mesure d'annoncer des dates précises de remise en service. »** Par exemple, dans la collectivité enquêtée, la gestion de l'eau est en régie. « Le système qui gère toute la production d'eau est complètement indépendant et n'a pas été touché, mais toute la partie ERP, elle, si : cycles de facturation, prélèvements, espace client... Toutes ces fonctions n'étaient plus accessibles. Cela a pu engendrer des difficultés sociales importantes et mettre les agent·es dans des situations compliquées. Si vous êtes normalement prélevé de 30 euros chaque mois, et que pendant trois mois vous n'êtes pas prélevé, et si vous ne pouvez pas régler les 90 euros d'un coup, comment fait-on ? »

Faisant le parallèle avec le confinement sanitaire dû à la pandémie de Covid-19, C. distingue trois phases : la sidération, l'adaptation puis la reprise.

SIDÉRATION

Alors qu'intuitivement, on pourrait penser qu'une personne senior pourrait être moins déstabilisée qu'une personne plus jeune, puisque contrairement à cette dernière, il se peut qu'elle ait connu le travail pré-numérisé, selon C., **les réactions à la cyberattaque ne sont pas corrélées à l'âge mais à la personnalité des agent·es.**

« J'ai plutôt constaté des différences de réaction par rapport à des profils. Les personnes qui ont besoin de consignes claires étaient complètement perdues. Elles se sont démobilisées. Dans mon unité de quatre personnes, tout de suite on a mis nos agendas sur nos portes, on est allé voir les collègues des autres services, on a créé une sorte de réaction dynamique et collective. Dans d'autres unités, certaines personnes ont été plus flottantes, à ne plus savoir quoi faire et à ne pas vouloir tordre d'un millimètre la consigne donnée par la DSI, même pour essayer de débloquer une situation. »

Pour G., la nouvelle de la cyberattaque a eu l'effet d'un choc. Il a d'ailleurs une expression pour ça : « nous étions des naufragés numériques ». « Quand on est arrivé au bureau et qu'on nous a dit "Surtout n'ouvrez pas nos ordinateurs", comme beaucoup de mes collègues, mais c'est peut être plus vrai sur les missions que je porte et qui sont très axées sur des outils numériques, je me suis retrouvé en partie orphelin de la moitié de mon temps de travail. »

De manière surprenante, la sidération n'a pas été vécue de manière uniquement négative. Pour C. par exemple, « ça a été plutôt une forme de soulagement ». Pendant plusieurs jours, « on n'avait plus accès à rien » : « plus de réunions, plus de

mails, plus de documents ». Alors, « on se réorganise mais il ne se passe globalement rien. [...] On pouvait passer deux heures à chercher le numéro de téléphone de quelqu'un ». Les processus de travail devenus très longs, voire rendus impossibles, C. a observé un « retour à l'humain » : « Je suis dans un métier où il y a beaucoup d'interactions et de transversalité, et pourtant, tout passe par le numérique ». Lors de cette première phase, « on prenait le temps d'aller manger ensemble le midi, de prendre une vraie pause café... D'habitude, c'est en "deux-deux", là c'était une vraie pause et on parlait ».

ADAPTATION

Après la sidération, et malgré la situation de facto dégradée, une partie du travail a pu reprendre et se poursuivre bon an mal an. Pour s'adapter, la Ville a en effet pu **compter sur le sens du service public qui anime la plupart des agent·es, voire, dans le cas de certaines personnes au sein de la Direction de la Transition écologique et climatique, « un côté "moine-soldat" » qui exerce un « métier-passion ».** « On n'a pas de temps à perdre, assume C.. Même si c'est en mode dégradé, on trouve un moyen de faire passer les trucs. [...] Je pense que pour faire le même travail, il fallait deux fois plus de temps. »

L'adaptation des agent·es pour continuer à mener à bien leur activité semble s'être principalement articulée autour de trois axes : **l'identification d'alternatives numériques, le réinvestissement d'alternatives non-numériques ou le report de certaines activités.**

Axe 1 — Les alternatives numériques

Dès le départ, consigne avait été donnée par la DSI de ne pas allumer les ordinateurs et les téléphones professionnels. Conséquence, impossible d'accéder à ses mails, de trouver les numéros ou les adresses mails de ses collègues ou de partenaires extérieurs — sauf à s'en rappeler de mémoire ! —, d'honorer ses réunions, etc. L'absence forcée des outils collaboratifs constitue bien un obstacle immédiat à tout travail tel qu'il a aujourd'hui lieu dans les collectivités territoriales. **De ce point de vue, chacun·e trouve ses propres parades.**

Par chance, G. n'avait, de son côté, pas de téléphone professionnel, seulement un téléphone personnel dont certain·es collègues et partenaires, celles et ceux dont il est le plus proche et avec qui il a des dossiers importants en cours, ont le numéro. Cet « usage pas dans les clous », de son propre aveu, lui a sauvé une partie de la mise : « J'ai sept ans d'ancienneté avec le même téléphone personnel depuis sept ans, donc j'avais tous les numéros personnels de mes collègues les plus proches et quelques numéros professionnels qui pouvaient toujours me servir. Là-dessus, il n'y a pas eu de pépins. » Côté messagerie, le partage d'une « adresse mail provisoire para-professionnelle » a été privilégié. G. a par exemple « rouvert une vieille boîte mail qui [lui] servait de poubelle ». « C'était une boîte Gmail que j'ai activé le temps de l'absence de boîte mail professionnelle. Là, je l'ai désactivée il y a trois semaines maintenant. »

Si la DSI a rapidement mis à disposition des ordinateurs de substitution, G. a préféré récupérer un ordinateur chez son beau-frère, féru de gaming, car « mine de rien, le jeu vidéo ça demande des puissances graphiques certaines dont [il a] aussi besoin pour [son] travail » de cartographe. En allant chercher des données topographiques rendues disponibles par l'IGN — l'Institut national de l'information géographique et forestière, sorte de service public de la cartographie, qui s'est récemment convertie à l'open data — et en complétant avec des données hébergées chez des partenaires (comme la Chambre d'agriculture, nous y reviendrons), G. est parvenu à se « recréer un petit SIG » (Système d'Information Géographique), suffisamment robuste pour lui permettre de poursuivre son travail. « De fil en aiguille, je suis reparti bosser, en conditions dégradées ».

C. assume n'avoir pas été tout le temps une bonne élève. « Les consignes de la DSI, surtout au début, n'étaient pas toujours très bien suivies. On n'avait plus le droit d'ouvrir son ordinateur professionnel, même s'il était complètement déconnecté du réseau. Mais les consignes pouvaient bouger entre le matin et le soir donc, disons, on prenait la consigne la plus light... Moi je m'étais dit que tant que l'ordinateur était déconnecté du réseau, ça ne risquait rien, je voulais juste aller chercher des contacts pour les appeler. On était plusieurs à faire ça au début, sans suivre scrupuleusement la consigne. La DSI nous a rappelé à l'ordre une première fois, tout le monde quasiment a arrêté de se servir de son ordinateur professionnel, sauf quelques-un·es.

Résultat, on a eu le droit à un mail du DGS nous disant que la prochaine personne à le faire serait sanctionnée... »

En effet, les « systèmes D » ont vite été repris en main par la DSI pour éviter que ça parte « dans tous les sens ». Réservation des salles, invitation à des réunions : « Des outils alternatifs globaux se sont déployés assez rapidement à l'échelle de la collectivité ». « On a eu tout de suite des consignes très claires, complète G., parce que la DSI s'est très vite doutée qu'on allait devoir se dépatouiller avec nos propres moyens — ordinateurs personnels, documents, données venant de l'extérieur sur lesquels on allait travailler et sur lesquels, eux, n'avaient pas la main en termes de sécurité et de garantie. » **Dès lors, une consigne claire a été rapidement donnée :** « Tout ce sur quoi on travaillait durant la période provisoire de débrouillardise, on ne pourrait pas le récupérer en l'état. Ça devait rester des documents qui ne retourneraient jamais sur le serveur [de la Ville]. »

À côté de consignes collectives, Pascal minimise les « bricolages numériques » du type de ceux que C. ou G. ont pu imaginer et mettre en place. « Pour nous ce n'était pas un enjeu. Les priorités ont été mises sur des enjeux « vitaux », ceux en lien avec la relation usagers. Le fait que certains collègues bricolent dans leur coin, ça n'a été ni freiné, ni encouragé par la DSI. Ça n'était pas recommandé, mais on en n'a pas fait la chasse, on n'avait pas le temps. Ce qu'on a proposé, c'est : recueil des besoins et fourniture d'adresses mail temporaires. Pour le reste, les collègues se sont auto-saisi·es de l'affaire et débrouillé·es. » **De toute façon, rappelle-t-il,** « on ne sait pas évaluer l'obéissance des collègues aux consignes données. Ce qu'on a constaté, c'est qu'elles étaient

plutôt bien suivies, voire parfois trop bien suivies. »

Axe 2 — Les alternatives non-numériques

« Au début, pour planifier une réunion, même avec trois personnes », C. « laissai[t] un post-it sur le bureau » **de ses collègues :** « es-tu dispo sur ce créneau-là ? ». **Puis, en guise de réponse, la personne sollicitée venait à son tour coller un post-it sur son bureau. G. abonde :** « Simplement pour monter une réunion, il faut savoir si la salle est disponible. Sans outil numérique, on a affiché des tableaux papiers, écrits à la main sur la porte de chaque salle de réunion, avec un semainier perpétuel. » **De la même manière, dans la Direction enquêtée, chaque agent·e qui le souhaitait avait affiché son agenda sur la porte de son bureau, afin d'indiquer « s'il était présent ou non, ce qu'il faisait... En fait, pour savoir si, de collègues à collègues, on pouvait se déranger pour savoir où on était si on se cherchait ». Seul problème, puisque les agendas numériques pré-cyberattaques n'étaient plus disponibles (mais si certains·es agent·es s'en souvenaient de tête), ils se sont parfois retrouvés en conflit avec leurs nouvelles versions papier.** « Ça a été source de cacophonie devant des salles de réunion : « J'ai réservé ! — Moi, j'avais réservé avant la cyberattaque ! » » **Finis, donc, les mails à une longue liste de destinataires avec plusieurs propositions de créneaux :** « Le plus simple, le plus efficace, juge G., c'est du bilatéral. Un coup de téléphone, « es-tu présent à telle date, à telle heure ? » [...] Dès qu'on dépassait une potentialité de 4-5 personnes, vu que je travaille beaucoup en partenariat, je me reposais sur les services de ces partenaires. [...] Je me greffais aux réunions qui étaient montées par les

partenaires. »

Dans les autres directions de la Ville, les véhicules sont à réserver via une application numérique et sont à déverrouiller grâce à un badge numérique, qui sert aussi à ouvrir les portes des bâtiments. Dans la Direction de la Transition écologique et climatique, qui jouit de quelques « héritages un peu pirates », le véhicule de fonction partagé est encore à clef classique. « On était très content d'avoir gardé ce système-là », fanfaronne G.

Parmi les alternatives non-numériques, il y a les tâches qu'il est peu ou prou possible de poursuivre sans l'outil numérique habituel, certes, mais il y a aussi **une foultitude de choses hors ligne à faire et qui, dans la frénésie du quotidien sous travail numérisé, peuvent souvent être différées ou abandonnées.** Par un heureux « coup de chance », G. avait imprimé des rapports du Cerema ainsi que le rapport de son dernier stagiaire : « J'avais quelque chose comme 250 pages de lecture qui m'attendaient ». Les agent-es de la Ville ont aussi pris quelques heures pour faire un grand rangement de leurs bureaux.

Les alternatives non-numériques peuvent aller jusqu'à exercer le métier d'un·e autre agent·e, qui a besoin d'un coup de main. Ici, la Direction des Ressources Humaines (DRH) a ainsi mis en place des « feuilles de recensement » destinées aux agent-es au « chômage technique » suite à la cyberattaque. Les agent-es concerné-es étaient invité-es à s'inscrire pour prêter main forte à d'autres métiers de la Ville ayant besoin de renforts : typiquement, « d'autres services qui ont des besoins accrus par rapport soit à la saisonnalité, par exemple les espaces

verts puisqu'on était au printemps, ou par rapport à l'ampleur des tâches administratives devant désormais se faire à la main ». **Résultat, certain·es se sont transformé·es en jardinier·es ou ont aidé à faire la facturation en format papier.**

Enfin, la cyberattaque a mis fin de fait, en grande partie, au télétravail. « Les collègues qui télétravaillent ont leur téléphone et leur ordinateur, mais doivent travailler sur des dossiers, sans mails, sans accès au réseau ni aux applications métiers, sans VPN, etc., prévient P.. Ça crispe pas mal, c'est un des sujets les plus compliqué à gérer car ça crée des inégalités, selon les vies personnelles qui dépendent plus ou moins du télétravail. »

Axe 3 — Le report

G. s'est trouvé aux prises avec des documents administratifs et contractuels devenus impossibles à mettre à jour. « Le plus souvent, c'est de gré-à-gré avec l'interlocuteur de l'autre structure. Si, administrativement, ça ne met personne en porte-à-faux, on met un délai sur la signature et on continue business-as-usual. Dès qu'on récupère les outils, on rectifie ou on remet en conformité notre situation administrative. Tous nos partenaires ont été plus que conciliants et patients avec nous : on se dépatouille pour éviter que ça n'empêche pas d'avancer. »

Chez C., certains projets ont été décalés, « notamment des marchés qui n'ont pas pu être lancés », mais les grandes échéances ont été maintenues. En cause, évidemment, les élections municipales prévues pour 2026. « Plein de choses doivent sortir avant : une délibération-cadre "transition écologique" qu'on doit écrire, un label qu'on doit aller chercher, des choses comme ça. On ne nous a pas

dit texto de ne pas décaler les deadlines, mais si on veut que la transition écologique soit au centre des débats, il faut absolument qu'on ait doté la Ville d'éléments, sinon le sujet sera mis sous le tapis. »

La collaboration avec des partenaires extérieurs

Dans le cadre de son métier, G. travaille avec de nombreux partenaires externes : communes, autres intercommunalités, universités, syndicats de bassin versant, bureaux d'étude, etc. « Le soir même, un séminaire était organisé avec l'ensemble des élu·es des communes de l'agglomération. Une quarantaine de personnes. J'ai dû me reposer sur nos voisins et partenaires. » Ces derniers lui ont en effet renvoyé les dernières versions des matériaux en cours. « Être très partenarial, ça a cet avantage [...]. Là-dessus, je peux me féliciter d'avoir eu de bons contacts et de bonnes relations avec pas mal de ces partenaires. Ce sont eux qui m'ont permis de récupérer les documents de travail, qui m'ont bien dépanné sur le mois et demi, deux mois de nonaccès à l'ensemble de nos serveurs. [...] On a beaucoup fonctionné comme ça, par de la récup'. »

La question de la collaboration pose aussi celle de la mise en commun, ou non, des capacités de stockage entre partenaires. « On est habitué à héberger des données qui ne nous appartiennent pas forcément. On le fait pour certaines communes de l'agglomération, pour l'agence d'urbanisme, pour la société d'aménagement, etc. Naturellement, je leur propose d'avoir un espace propre sur nos serveurs, quitte à devoir contractualiser un tel fonctionnement. Par exemple, je travaille avec un Parc Naturel Régional, une petite structure qui compte une

quarantaine d'agent·es. Pour stocker leurs données, ils ont une salle avec des disques durs interconnectés, ainsi qu'un accès par le Cloud. Je leur avais proposé d'héberger les données communes sur lesquelles on travaille parce que, de leur côté, il suffirait d'un incendie pour perdre pas mal de choses. Le lendemain de la cyberattaque, ils m'ont appelé en disant "Tu sais, si tu veux une petite place sur notre disque dur, il marche encore, le nôtre"... »

Personnes-ressources dans un monde dénumérisé

Bien que les années 1980 ou 1990 soient relativement proches, le monde du travail pré-numérique peut sembler lointain. Sur qui les agent·es qui n'ont connu que le travail sous régime numérique peuvent-ils et elles se reposer pour trouver une mémoire d'un fonctionnement pré-numérisé ?

G. estime que les assistantes de direction ont « joué un rôle déterminant ». Si elles ne sont pas forcément toutes très âgées, **elles occupent une position primordiale dans la coordination et l'organisation du travail.** « On m'a demandé de "faire une décision", se souvient-il. C'est un document officiel signé à terme par un élu, engageant la collectivité à faire telle action. Il faut que je fasse une décision mais je n'ai que le papier et le crayon, je ne vais pas dessiner le logo de l'agglomération à la main. L'assistante m'a dit "Tu fais juste le papier, on n'a pas besoin du logo. C'est une coquetterie, ce n'est pas réglementaire". Elle nous a montré les premiers exemplaires de documents contractuels, ils étaient écrits à la main. Incroyable ! Aujourd'hui, devoir produire un document à la main, qui ne soit pas juste une prise de notes, mais qui va servir de

compte-rendu à donner à ton chef... Il faut réapprendre à écrire correctement. C'est un petit exercice. » **Les assistantes de direction, comme les agent·es avec de l'ancienneté, se sont révélées être des personnes clefs pour résoudre rapidement des problèmes liés au manque de numérique, de par leur connaissance de l'organisation, notamment de son fonctionnement officieux, des fonctionnements pré-numériques, de leur réseau, etc.**

REPRISE

Comme nous l'indiquions plus haut, le retour à la situation numérique d'avant la cyberattaque prend, d'un point de vue technique, du temps. Des trois phases évoquées — sidération, adaptation, reprise —, c'est sûrement cette dernière **qui s'inscrit le plus dans la durée. La DSI table sur un délai d'un an pour relancer l'ensemble du système d'information de la collectivité.** Pour P., la reprise relève finalement moins d'un enjeu technique — « la DSI sait où elle va » — que d'un enjeu humain : « Certain·es agent·es n'auront toujours pas toutes leurs applications dans six mois. Il va falloir gérer les impatiences, les énervements... » **Les agent·es touché·es devront prendre leur mal en patience et s'en remettre à la direction générale, à l'origine des arbitrages entre les applications urgentes à relancer sans plus tarder et les applications qui peuvent attendre.**

« Cette crise a généré pas mal d'angoisse et de peur, croit savoir P., notamment au moment de la remédiation, c'est-à-dire la remise en route des machines. Des collègues se sont restreints dans les usages, en se demandant s'ils avaient le droit de faire ci ou ça. C'est sûrement en partie dû à des formes de lacunes en matière de

connaissance numérique : certain·es n'osaient pas rebrancher leur clavier et leur souris à leur ordinateur. »

Selon C., à mesure que les outils reviennent les uns après les autres, l'activité reprend comme à son habitude. « C'était un mode dégradé, mais plus le temps passait, plus la fréquence reprenait. Par exemple, à partir du moment où on a récupéré les mails, c'était un peu reparti comme en 1914... » « La machine repart pleine balle, avec un niveau de stress encore plus élevé qu'avant la cyberattaque. » Cela est d'autant plus criant que, pendant toute la durée de la cyberattaque, « la vie a continué ». P. prend l'exemple de la facturation, que les agent·es ont poursuivi à la main, quand leurs applications étaient inaccessibles. Résultat, « un tas de sable », comme les agent·es ont pris l'habitude de l'appeler, de 4 000 factures papier en instance à réintégrer dans le système d'information. Un travail fastidieux qui s'ajoute à la reprise de l'activité normale...

Ce qu'il en reste- ra : la cyberatta- que comme op- portunité d'une « description » du numérique au travail

Tout comme la crise sanitaire a accéléré le déploiement et l'acceptation, par les employeurs, du télétravail (bien que de plus en plus d'organisations en reviennent, dans une moindre mesure), que restera-t-il, dans la collectivité enquêtée, de la cyberattaque ? Des changements structurels en matière numérique sont-ils prévus ?

Avant toute chose, il faut préciser que la DSI avait, pour préparer l'organisation, simulé une situation similaire à la cyberattaque quelques mois auparavant. « On était en ordre de marche d'un point de vue organisationnel », se satisfait P.. **À l'issue de l'exercice, les différentes directions étaient censées prévoir un « plan de continuité d'activité » pour faire face au scénario qui s'est effectivement réalisé :** « Vous n'avez plus d'informatique, comment continuez-vous à travailler ? » **Toutefois,** « la plupart n'ont pas fait ce travail et se sont retrouvées à devoir le faire en vrai et en live », déplore-t-il.

Chez les agent-es, **on espère que certains réflexes mis en place vont perdurer. C. s'est par exemple donnée des bonnes résolutions individuelles.** « Maintenant, on va avoir une sauvegarde en dur, faire plus attention à nos fichiers. Je pense que ça va être instinctif. Si ça recommence, au moins, j'aurai une clé USB avec mes principaux fichiers pour conti-

nuer à travailler. Mais c'est plus un réflexe personnel qu'un truc global. » « Toutes les personnes qui avaient imprimé des papiers étaient un peu les rois du pétrole, se remémore-t-elle. Je pense qu'on va se remettre à imprimer. » **C'est aussi la leçon qu'a retenue G.** « Je me suis imprimé une nouvelle série de cartes parce que j'avais tout épuisé. Des jeux de cartes sur différentes thématiques, avec photographies aériennes, plans d'agglomération, topographie, ce genre de choses. Si jamais il fallait ressortir des plans papiers, moi j'en ai à titre individuel. [...] Tous les documents un petit peu stratégiques, ou en tout cas vitaux d'un point de vue réglementaire ou contractuel, je me fais des doubles papiers dans la mesure du possible. Bon, j'ai peur que, très vite, cette mémoire du risque s'étiole... »

De son côté, P. **perçoit dans l'événement « l'occasion d'une prise de conscience sur l'importance du numérique dans les métiers » et décèle un retour des réflexions sur le droit à la déconnexion.** « Beaucoup de collègues commencent à dire "On est vachement bien sans la messagerie sur notre téléphone". La réflexion, qui avait démarré sans aboutir, s'engage à nouveau sur le fait d'être connecté en permanence, sur l'autorisation voire l'obligation à se déconnecter... »

C. **dresse un parallèle avec le Covid.** « C'est très ressemblant dans le choc provoqué mais aussi dans le retour à la normale une fois que le choc est passé. » « Dans ma vie, le Covid n'a fondamentalement pas changé grand-chose, à part peut-être le télétravail. Je pense que ça va être un peu la même chose. On sera plus réactif si ça revient parce qu'on aura eu des habitudes, on pourra remettre en place des procédures qu'on aura mises en place une première fois, mais le fonctionnement au quotidien hors cybe-

rattaque, je pense qu'il ne changera pas. Au contraire, j'ai l'impression que tout se réaccélère car il faut rattraper le retard. » **Elle n'a « pas entendu parler de choix de dématérialisation ou de simplification » et doute que l'organisation « change vraiment son mode de faire après-coup ».** **Pourtant, espère G., « la cyberattaque serait une super opportunité pour la DSI de se dire qu'on ne redémarre pas tout ». Avec le retour d'expérience prévu dans les mois qui viennent, la cyberattaque va effectivement venir nourrir les réflexions stratégiques de la Ville en matière de numérisation - dénumérisation.** « Il faudra se demander "le numérique, pour quoi faire ?" », se promet P..

Cette perspective fait écho à une hypothèse soumise par la sociologie des techniques, qui avance que les moments de pannes, d'accidents, de grèves — bref, d'interruption du bon fonctionnement d'un objet technique — **sont propices pour se questionner sur la place occupée par l'objet en question, la relation que l'on tisse avec lui, les besoins auxquels il est censé répondre, la manière dont il y répond effectivement, etc.**

Selon la sociologue Madeleine Akrich, en effet, un objet technique repose sur des « scripts », **c'est-à-dire qu'il « incorpore dans sa définition même une certaine description du monde social, naturel, économique dans lequel il est appelé à fonctionner¹».** **Son concepteur « avance un certain nombre d'hypothèses sur les éléments qui composent le monde dans lequel l'objet est destiné à s'insérer²».** **Dans leur usage normal, les objets techniques se ferment et deviennent des boîtes noires :** les scripts sur lesquels ils reposent ne sont plus sujets à discussion, ils sont pris pour

1. Madeleine Akrich « La construction d'un système socio-technique. Esquisse pour une anthropologie des techniques », In Sociologie de la traduction. Textes fondateurs (p. 109-134), 2006, Presses des Mines, p. 111.

2. Madeleine Akrich « La description d'un objet technique », In Sociologie de la traduction. Textes fondateurs (p. 159-178), 2006, Presses des Mines, p. 163.

acquis et deviennent invisibles. Les interruptions techniques, à l'instar de la cyberattaque, correspondent à des moments où « les boîtes noires s'ouvrent brutalement³ », où les objets techniques sont dénaturés et questionnés. Ces moments où les scripts des objets techniques jaillissent à nouveau constituent chez Madeleine Akrich des opportunités de « dé-scription », où l'on peut **percer à jour, recenser, analyser et évaluer les scripts inclus dans les objets techniques.**

À ce stade liminaire de la réflexion stratégique, P. voit poindre deux tendances potentiellement contradictoires. La première relèverait d'**une stratégie low-tech de dénumérisation d'un certain nombre de processus de travail et de services publics.** « Je ne crois pas trop à cette hypothèse, tempère P.. Ça peut concerner un petit nombre de collègues mais ça ne concernera pas la masse parce qu'on a des processus fortement dématérialisés, y compris dans nos interactions. La collectivité n'a pas suivi la politique, promue par l'État, de 100% et exclusivement numérique pour certains services. Ici, tous les services sont à la fois dématérialisés et faisables au guichet. Ça répond aussi à un besoin des usagers. » La seconde tendance, qu'il estime beaucoup plus crédible, part du constat qu'« à la Ville et à l'Agglomération, « on n'est pas exemplaire en termes de modernité du système d'information ». La cyberattaque serait donc plus vraisemblablement « l'occasion de franchir un cap et d'y aller vraiment, vers un développement plus fort du numérique, mais plus sécurisé et plus résilient ».

Au moment du premier confinement sanitaire, le philosophe Bruno Latour estimait justement : « Si tout est arrêté, tout peut être remis en

cause, infléchi, sélectionné, trié, interrompu pour de bon ou au contraire accéléré. L'inventaire annuel, c'est maintenant qu'il faut le faire⁴ » (notons que son constat selon lequel « tout est arrêté » a été vertement critiqué, puisque les chaînes logistiques connaissent à ce moment précis une activité extrêmement intense⁵). Pour mener à bien cet inventaire, il listait six questions afin de distinguer collectivement ce qu'il fallait faire repartir de ce qu'il fallait maintenir interrompu. On pourrait adapter son questionnaire à la cyberattaque subie par la collectivité et à sa stratégie numérique :

- **Question 1** : Quels sont les processus de travail suspendus par la cyberattaque dont vous souhaiteriez qu'ils ne reprennent pas ? Ou qu'ils soient dénumérisés ?
- **Question 2** : Décrivez a) pourquoi ce processus numérisé vous apparaît nuisible / superflu / dangereux / incohérent ? ; b) en quoi sa disparition / dénumérisation rendrait d'autres processus que vous favorisez plus faciles / plus cohérents ?
- **Question 3** : Quelles mesures préconisez-vous pour les agent-es de la collectivité qui dépendent des processus que vous appelez à suspendre ou dénumériser ?
- **Question 4** : Quels sont les processus de travail suspendus dont vous souhaiteriez qu'ils se développent / reprennent ou ceux qui devraient être inventés en remplacement ?
- **Question 5** : Décrivez a) pourquoi ces processus de travail vous apparaissent positifs ; b) comment ils rendent plus faciles / harmonieux / cohérents d'autres processus de travail que vous favorisez ; et c) permettent de lutter

contre ceux que vous jugez défavorables ?

- **Question 6** : Quelles mesures préconisez-vous pour rendre les agent-es de la collectivité capables d'acquérir les capacités / moyens / revenus / instruments permettant la reprise / le développement / la création de ces processus ?

3. Michel Callon « Sociologie de l'acteur-réseau », In *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs* (p. 267-276), 2006, Presses des Mines, p. 271.

4. Bruno Latour, « Imaginer les gestes-barrières contre le retour à la production d'avant-crise », AOC Média, 2020. [En ligne.](#)

5. Vincent Rigoulet et Alexandra Bidet, *Vivre sans produire. L'insoutenable légèreté des penseurs du vivant*, éditions du Croquant, 2023.

Adosser le fonctionnement numérique des collectivités aux conditions écologiques

Numérisation - dé-numérisation - re-numérisation, optimisation, sécurisation... Nul doute que ce genre de réflexions sera mené dans les prochains mois par la DSI nazairienne. Pour conclure, nous voudrions ouvrir une perspective peut-être complémentaire.

En matière d'écologie politique, il est de bon ton de plaider pour **une reconnexion des sociétés humaines à la nature, pour leur ré-encastrement dans les limites planétaires ou pour leur ré-alignement avec les cycles biogéochimiques de la Terre**. Si les conséquences concrètes de ces slogans peuvent parfois rester mystérieuses, qu'en est-il pour les outils et services numériques sur lesquels les organisations reposent ? Plusieurs exemples, de taille limitée, nous en convenons, nous permettent d'y voir plus clair.

Né en 2014, le **Low-Tech Lab** est une association qui défend **le développement de techniques low-tech à travers un réseau, des tutoriels, des expéditions apprenantes, des prises de parole publiques, etc.** Pour son magazine, ses membres ont développé un site suivant lui-même des principes low-tech qui vont au-delà de l'écoconception classique. Il est notamment alimenté par une batterie chargée à l'énergie solaire et, de ce fait, change

d'aspect selon les conditions météorologiques. « Le micro-ordinateur est hébergé à Barcelone, s'il y a du soleil alors le site web est directement alimenté et l'énergie excessive est stockée dans une batterie. Si le temps est nuageux alors le site est alimenté par la batterie et sa jauge est visible en surimpression sur le site. S'il n'y a pas de soleil et que la batterie est vide alors le site est hors-ligne. Le site a aussi été conçu pour être le plus léger possible et a répondu en grande partie à des principes d'écoconception. Le site du Low-tech Magazine est un exemple canonique d'un numérique situé dans un territoire et les capacités énergétiques de celui-ci.⁶ » Le designer Gauthier Roussilhe parle à cet égard d'un design « energy responsive » : « Le Low-tech Magazine inaugure une pratique qu'on pourrait appeler de l'Energy Responsive Design, c'est-à-dire, des sites web qui sont conçus pour dépendre de systèmes énergétiques pertinents dans un territoire et dont la présence en ligne et/ou l'expérience proposée dépend de cette production énergétique. Cette nouvelle méthode permet donc de se situer dans un territoire et ses contraintes afin de créer des services numériques, tout en n'empêchant pas d'autres sites d'être branchés sur le réseau général si cela est jugé pertinent.⁷ »

Gauthier Roussilhe explore un autre modèle, celui, cette fois, d'un design « carbon responsive ». L'exemple ici lié au site internet d'Organic Basics, une entreprise danoise de textile. « Le contenu et l'expérience changent en fonction de l'intensité carbone de l'électricité qui alimente le serveur qui héberge leur site. L'idée étant que plus la production d'électricité est carbonée, moins il faut la consommer et le site devient donc plus léger, jusqu'à sa fermeture si l'intensité car-

bone dépasse les 500 gCO₂eq/kWh. Si l'électricité est peu carbonée alors le site redevient plus lourd et charge notamment des images en haute définition et quelques animations.⁸ » Ici, c'est donc le mix énergétique qui influence l'aspect du site internet de l'entreprise.

Hundred Rabbit est un studio de design d'un genre un peu particulier, puisque ses deux membres vivent sur un voilier « off-grid » : nomade, le studio dispose d'un accès à internet et de réserves énergétiques limitées et intermittentes. Pour son activité professionnelle, le studio a donc développé un mode de fonctionnement qui prend en compte ces deux contraintes. Les tâches à faire ou non dépendent des configurations météorologiques, géographiques voire géopolitiques dans lesquelles le studio se trouve. Il réserve par exemple les tâches qui demandent le plus d'énergie aux jours de soleil, c'est-à-dire quand leurs batteries solaires peuvent se recharger. Quant à internet, « avant de nous connecter, on fait une liste des tâches que nous devons faire, comme des mises à jour et des sauvegardes ». Enfin, « la géopolitique est telle que Google restreint l'accès à certains de ses services dans plusieurs pays ou régions comme la Chine, la Crimée, Cuba, l'Iran, le Soudan et la Syrie. Quoi que vous stockiez sur Google Drive, si vous voyagez dans l'un de ces pays, ce ne sera pas accessible. Comme les conflits augmentent, de plus en plus de pays peuvent se retrouver sur cette liste. On garde les documents auxquels on n'a pas besoin d'accéder régulièrement sur le Cloud, avec des copies sur des disques durs. »

6. Gauthier Roussilhe, *Situer le numérique*, 2020, p. 218. En ligne.

7. *Ibid.*, p. 220.

8. *Ibid.*, p. 221.

9. *Ibid.*, p. 220.

Comme le souligne le designer Nicolas Nova dans une récente analyse du numérique à l'heure du photovoltaïque, ces exemples ont des choses à nous dire sur les rythmes de travail, notre rapport à la patience ou à l'indisponibilité, notre (in)capacité à planifier et à prioriser, etc. Cela rejoint certains aspects que notre enquête a relevé dans ce qui précède : **la frénésie qui reprend rapidement ses droits, le confort que la déconnexion forcée est susceptible d'apporter aux agent·es, etc.**

Cela pose aussi la question de la pertinence, au sein des collectivités territoriales, de planifier et d'apprendre à travailler dans la perspective d'un « numérique intermittent ». Intermittence qui, d'une manière ou d'une autre (chocs écologiques, crises géostratégiques, etc.), apparaît de plus en plus susceptible de s'imposer de fait... et qui viendrait heurter de plein fouet le principe de continuité d'un service public de plus en plus numérisé. Si, au milieu de ses exemples, Gauthier Roussilhe estime qu'« un service public numérique devrait plutôt être hébergé sur une source d'énergie permanente car on peut supposer que celui-ci doit être accessible à tous les citoyens où qu'ils vivent⁹ », on peut se questionner sur la possibilité même de **maintenir un service public numérique hors intermittence : faut-il désormais — et, le cas échéant, comment — concevoir les services publics numériques qui incombent aux collectivités territoriales de manière intermittente ?**

À Grenoble, la Tour Perret avait, en 2022, été transformée en phare qui donnait la qualité de l'air, à l'aide d'un code lumineux (bleu pour bonne, jaune pour dégradée, rouge pour mauvaise). On aurait par

exemple pu imaginer que les outils polluants utilisés par les agent·es (véhicules, tondeuses, etc.) soient rendus indisponibles en-deçà d'un certain niveau de qualité d'air. Ce genre de manières d'**adosser les actions publiques territoriales aux conditions écologiques du territoire pourraient être multipliées** : en fonction du niveau d'eau dans les fleuves, de la température extérieure, de la biodiversité, etc. **Une manière de ne pas attendre les crises, mais de les inclure de fait dans la conception même de l'action publique — notamment numérisée —, de planifier, choisir et organiser des dénumérisations plutôt que de les subir.**

1. Ibid., p. 220.

Partie 3

Atterrissages ; Portraits ;
Résumés ; Postface

3.1 —

Atteνπισααes

Introduction

LA MODERNISATION COMME MOT D'ORDRE, OU L'AFFICHAGE DE LA RÉFORME PLUTÔT QUE LA RÉFORME

En 2018 pour la revue scientifique *Politix*, spécialisée en sciences politiques, la sociologue Éléonor Breton et la politiste Gwenaëlle Perrier ont dirigé un dossier intitulé « *Injonctions modernisatrices*¹ ». Dans l'article qu'elles ont elles-mêmes écrit², elles caractérisent les réformes menées au nom de la modernisation de l'action publique comme des « injonctions » ou des « mots d'ordre » pesant sur les organisations publiques. Elles rejoignent en cela l'analyse de Bruno Latour dans *Où atterrir ?* (2017).

Pour les deux autrices, ces mots d'ordre tombent toutefois à plat : elles évoquent une « disjonction », un « découplage » entre les réformes et le travail concrètement effectué par les agent-es, qui est censé être recomposé. « Les dispositifs de réforme évacuent en réalité la “matérialité” de ce travail. » **Cette disjonction s'explique par plusieurs facteurs** : une division du travail entre les sommets de l'État et les petit-es fonctionnaires, un déficit de définition des problèmes à traiter et des conditions opérationnelles de la mise en oeuvre des décisions, une « faiblesse des moyens financiers mise à disposition de la réforme » ou un suivi insuffisant de la mise en oeuvre de la réforme. Conséquence, « ces réformes affectent peu le travail des agent-es ».

Pour elles, les réformes ainsi menées reposent sur un espoir de performativité : « La faiblesse des changements observés dans les pratiques de travail est aussi largement liée à la façon dont les pouvoirs publics ont en fait peu investi, au-delà des enjeux liés à l'affichage politique des réformes, leur suivi et leur mise en oeuvre ». **Dans l'action publique étatique, le primat est accordé à la valorisation de la réforme sur la scène publique, plutôt que sur sa mise en oeuvre effective et efficace.** « Le changement auquel devaient conduire les réformes peut rester en grande partie “un changement de papier”. » **Dès lors, « rendre visible la réforme devient un travail en soi », pris en charge tout à la fois par le personnel politique à l'origine de la réforme et par les agent-es, qui s'en trouvent contraint-es. Ce travail « contribue à faire exister la fiction de la modernisation », qui devient un « affichage narratif facilement mobilisable » et qui se trouve finalement réduit à un ensemble de « politiques symboliques ». « [C]ette rhétorique, par laquelle le dispositif tend à se confondre avec l'acte de langage réformateur, contient un pouvoir quasi performatif ».**

Plus que d'avoir un effet sur le réel, il s'agit de montrer que l'on gesticule, que l'on s'affaire. La thèse défendue dans cet article, c'est que plus l'État néolibéralisé s'est lui-même rendu impuissant, plus ces pratiques d'affichage sont devenues centrales :

« On peut formuler l'hypothèse d'une importance croissante des effets d'affichage dans un contexte où les leviers d'action traditionnels de l'État semblent se gripper. Dans les années 1960-1970, la planification et la réalisation de grands projets en matière d'aménagement du territoire, de transports, de télécommunications, ou de politiques sociales, conféraient à l'action de l'État une visibilité forte, dans des secteurs variés. Si cette action pouvait être soumise à critiques, la capacité de l'État à agir sur la société n'était pas mise en cause. La question des capacités régulatrices de l'État, présente dans de nombreux discours politiques actuels, ne se posait sans doute pas avec la même acuité avant le tournant néolibéral. On peut penser que le rétrécissement des marges de manœuvre de l'État dans divers secteurs de politiques publiques (politiques urbaines, industrielles, culturelles, sociales) conduit à un recentrement de l'action et de l'évaluation autour du suivi des dispositifs. »

(Breton et Perrier, 2018, p. 25)

1. *Injonctions modernisatrices*. (2018). *Politix*, 124, (4), en ligne.
2. « Politique des mots d'ordre réformateurs. Le travail administratif face aux injonctions modernisatrices de l'État », Éléonor Breton et Gwenaëlle Perrier, *Politix* n°124, 2018/4, en ligne.

On pourrait immédiatement rétorquer aux autrices que le New Public Management (NPM) a produit des effets considérables, en témoigne l'état de dévastation de tous les services publics aujourd'hui. Comment cette réalité peut-elle cohabiter avec la destitution du NPM au statut de politiques symboliques et de pratiques d'affichage ? **À cette apparente contradiction, Breton et Perrier répondent qu'elle n'en est pas une.** « [L]a performativité des réformes tient aussi au fait qu'elles font l'objet d'un intense travail d'appropriation et de traduction de la part des agent·e·s », qui, « pour des raisons qui leur sont propres (promotion, concurrence, etc.), jouent les jeux de la réforme ». En effet, ajoutent-elles, les contraintes imposées par les réformes peuvent finir par être « habilitantes », de sorte qu'elles sont susceptibles de donner lieu à des situations d'« autonomie contrainte » : « [L]es décideurs et décideuses s'appuient d'une part sur le pouvoir discrétionnaire accordé aux agent·e·s de première ligne pour leur faire porter la responsabilité de résoudre les contradictions ou le flou des orientations des politiques publiques. Dans le même temps, ils et elles organisent d'autre part les conditions de travail des agent·e·s, de sorte qu'in fine ils et elles agissent en situation dans le sens voulu par les réformateurs et réformatrices ». Pour parvenir à leurs fins (qui peuvent être parfois de consolider leur place au sein de l'institution, en se faisant bien voir par la hiérarchie !), **certain·es agent·es visé·es par la réforme jouent de cette autonomie contrainte**, parfois en suivant les nouvelles prescriptions, parfois en mettant en place des « stratégies collectives de résistance ».

TROQUER LA MODERNISATION POUR L'ÉCOLOGISATION : LEÇON POUR L'ACTION PUBLIQUE TERRITORIALE

La façon dont la modernisation a porté ses réformes peut être porteuse d'enseignements pour l'écologisation de l'action publique. L'injonction modernisatrice portait en effet en elle une multitude de mots d'ordre, dont l'action publique territoriale s'est largement emparée : aménagement, développement, attractivité, métropolisation, compétitivité, etc. Ces dernières années, **l'écologie politique a été prolifique dans son opération de critique de ces mots d'ordre et de propositions concurrentes**³. À titre d'exemples, on peut identifier trois paradigmes proposés pour concurrencer l'attractivité territoriale :

- La conciliation : attractivité territoriale durable, etc. ;
- La distinction : attractivité territoriale haute vs attractivité territoriale basse, attractivité soft vs attractivité hard, etc. ;
- L'alternative : hospitalité, habitabilité, etc.

De sorte qu'aux mots d'ordre de la modernisation ont tendance à se substituer — ou, *a minima*, à s'ajouter — **un certain nombre de mots d'ordre de la transition, que l'action publique territoriale adopte.**



LES MOTS D'ORDRE DE LA MODERNISATION

Aménagement
Développement
Attractivité
Compétitivité
Métropolisation
Excellence
Performance
Optimisation
Efficacité

LES MOTS D'ORDRE DE L'ÉCOLOGISATION

Transition
Sobriété
Durabilité
Ménagement
Robustesse
Habitabilité
Hospitalité
Résilience
Commun

3. Citons à titre d'exemple l'article bien connu d'Olivier Bouba-Olga et Michel Grossetti, « La mythologie CAME (Compétitivité, Attractivité, Métropolisation, Excellence) : comment s'en désintoxiquer ? », paru en 2018 — un rares articles scientifiques à être aussi célèbre chez les praticien·nes de l'action publique, ou encore le colloque organisé à Cerisy en 2020 par Stéphane Cordobes et Martin vanier, intitulé « Repenser l'aménagement du territoire ».

Ce travail conceptuel et discursif inscrit de fait l'écologisation dans le sillage de la modernisation. S'il nous semble être un passage obligé et important de la transformation de l'action publique territoriale, il ne doit pas pour autant effacer les deux écueils dans lesquels la modernisation est tombée et que l'écologisation doit éviter.

- **La performativité.** À l'occasion de diverses enquêtes, menées ailleurs qu'à Grenoble et dans d'autres contextes, nous avons remarqué que **certaines collectivités avaient tendance à tomber dans une forme de performativité, et à considérer d'une certaine manière qu'il suffirait de se déclarer résiliente ou hospitalière pour le devenir réellement.** Il est certain que, devant l'ampleur de la tâche, formuler un discours est plus aisé que de mener concrètement les transformations à bien. Nous avons aussi remarqué que certains mot d'ordre de l'écologisation étaient brandis pour, en réalité, défendre les mots d'ordre de la modernisation. Certaines collectivités jouent ainsi la carte de la résilience pour accroître leur attractivité aux yeux de certaines catégories sociales. Sont-ce des prémisses de velléités performatives ?
- **La disjonction entre les transformations et l'activité de travail des agent-es.** Par ailleurs, l'écologisation doit, pour faire son œuvre, éviter un autre écueil qui a touché la modernisation, celui de la disjonction vis-à-vis de l'activité de travail des agent-es concerné-es. La modernisation a produit des effets considérables sur les services publics, les institutions, les collectivités territoriales, etc., au prix d'une violence

inouïe pour les agent-es — précisément parce qu'elle a refusé de prendre en compte leurs activités de travail. Que signifie par exemple l'habitabilité (si c'est le mot d'ordre qu'on choisit) pour un·e agent·e d'entretien des écoles municipales ? Que signifie la robustesse pour un·e chargé·e de recrutement ? Que signifie le ménagement pour une auxiliaire de puériculture ?

Les pistes transversales que nous esquissons dans ce qui suit, issues des enquêtes menées auprès des agent-es de la Ville de Grenoble, tâcheront de faire attention à ces deux points.

Premier atterrissage. Rien n'est anodin, et ça fatigue

En matière d'écologisation, partir de l'activité des agent-es induit d'arriver à une conclusion limpide : **aucun changement, quel qu'il soit, n'est anodin.** Prenons l'exemple du changement de bacs utilisés par les agent-es d'entretien et de restauration scolaire pour distribuer la nourriture aux enfants dans les cantines municipales. À première vue, ce changement pourrait paraître anodin, et il suffirait, via une commande publique, de se procurer des bacs en inox plutôt qu'en plastique, et le tour est joué. Le détail s'avère bien plus complexe, en témoignent les centaines de pages qui composent les études de faisabilité commandées par la Ville de Grenoble.

L'idée derrière ce changement de matériau, c'est d'arrêter le plastique à usage unique et d'utiliser des bacs lavables. Il faut pour cela installer des machines à laver ou agrandir les espaces dédiés à la plonge dans les cantines. Par manque de place, ce n'est pas toujours possible et une telle opération demande parfois de revoir la manière dont sont configurés les espaces de travail des agent-es : distance trop élevée entre la plonge et la cantine, cloisons à abattre, local poubelle à investir, portes à remettre en service, lave-vaisselle mal placé qui accroît le risque de torsions physiques, etc. Les bacs sont lourds, il faut donc les transporter sur un chariot roulant. La moindre pente ou le moindre rebord rend impossible une telle opération et nécessite, à chaque fois, des aménagements spécifiques. Étant plus lourds, les bacs sont plus petits. Là où chaque bac en plastique pouvait assurer le service pour huit enfants, l'option en inox n'en couvre que six. Or, les cantines sont configurées par tables de huit, c'est donc l'organisation mobilière générale qui doit être revue. Etc.

On le voit avec ce portrait rapidement dressé (pour plus de détails, voir les parties relatives aux agent-es d'entretien et de restauration), en partant de l'activité de travail des agent-es, **c'est à chaque transformation un monde professionnel à recomposer, des instruments à revoir, des processus de travail à réimaginer, des gestes à réinventer, des aménagements (infra) structurels à prévoir.** Il est possible de tirer le fil de ce constat.

Nous avons dit en introduction que **le récit de la transition écologique prenait la suite de celui de la modernisation**, en renouvelant dans une certaine mesure les mots d'ordre à appliquer. D'une certaine manière, là où la modernisation néolibérale disait « *il faut s'adapter*⁴ », la transition écologique dit... « *il faut s'adapter* » — elle aussi. Cette dernière se présente comme une somme de changements à accepter, de modifications à opérer, de métamorphoses à mettre en œuvre. Or, nous venons de la voir chacune de ces transitions suppose des recompositions qui n'ont rien d'anodin — si tant est que, comme nous le défendons, il soit accepté de partir de l'activité des agent-es, à la fois pour la conception et l'opérationnalisation de la transition — et qui sont susceptibles d'engendrer de la fatigue chez les agent-es. Ce sont des témoignages que nous avons entendus chez tous·tes les agent-es dont le travail se trouve percuté par des ambitions de transition écologique portées par les élu·es ou les managers. **Les déterminants à l'origine de cette fatigue peuvent d'ailleurs sûrement être identifiés selon les situations : postures douloureuses, surcharge de travail, infrastructures ou outils incongruents avec le changement, manque de conviction des agent-es, etc.**

Deuxième atterrissage. Pour écologiser, le travail des agent-es comme objet des politiques publiques

Nous sommes parti·es du double constat suivant (voir le livrable « *méthodologie* ») : **1/ d'un point de vue général, les relations entre écologie et travail sont réduites aux relations entre écologie et emploi, 2/ les « professionnel·les de la transition écologique », à savoir les personnes, internes ou externes à l'organisation, chargées de définir et de mettre en œuvre sa transformation écologique, sont éloignées des activités de travail des agent-es.** Ce sont ces dernières sur lesquelles notre attention s'est portée, d'où l'importance des parties 1 de nos livrables qui rendent compte de ce que font les agent-es, concrètement.

À partir nos enquêtes, on peut s'inspirer des travaux — grands classiques ! — de **la théorie de l'activité et plus particulièrement ceux relevant des systèmes d'activité**⁵, pour décortiquer les effets de l'Anthropocène et des réponses aujourd'hui apportées par la Ville de Grenoble sur les activités de travail des agent-es. C'est une grille de lecture que nous soumettons à la discussion.

Il nous semble que nous pouvons identifier six dimensions qui, dans le travail des agent-es, sont aujourd'hui touchées soit par l'Anthropocène (les effets) soit par l'écologisation (les réponses apportées par l'organisation) :

- **Les finalités du travail** : ce pour quoi les agent-es travaillent, le but qu'ils et elles poursuivent, les résultats attendus ;
- **Les activités de travail** : ce que font les agent-es ;
- **Les objets du travail** : ce sur quoi porte le travail des agent-es ;
- **Les instruments du travail** : les outils que les agent-es ont à leur disposition pour travailler ;
- **Les processus de travail** : les règles formelles ou les habitudes informelles qui organisent le travail des agent-es ;
- **La communauté de travail** : l'équipe, le réseau ou le noeud de personnes avec qui les agent-es entrent en relation pour effectuer leur travail.

Le tableau suivant **récapitule les enseignements issus de nos enquêtes à travers le prisme des six dimensions du travail**. Plus de détails sont donnés dans chaque « *Partie 1* » des livrables dédiés. Nous conseillons au lectorat de s'y référer. Les exemples donnés dans le tableau n'ont pas vocation à être exhaustifs, nous les avons choisis car ils nous semblent représentatifs de la tendance suivie par le métier et la dimension en question. Nous laissons volontairement de côté les enquêtes à propos du management, du recrutement, de la formation, de la prévention et du numérique (c'est-à-dire les métiers dits « *support* »), pour nous concentrer sur les cinq métiers qui produisent effectivement le service public et sont à ce titre les sujets de la transition : jardiniers et jardinières, thermicien·nes, mécanicien·nes, auxiliaires de puériculture, agent-es d'entretien et de restauration dans les écoles.

4. « Il faut s'adapter ». Sur un nouvel impératif politique, Barbara Stiegler, Gallimard, 2019.

5. « Quand le centre se dérobe : la notion de *knotworking* et ses promesses », Yrjö Engeström, *Sociologie du travail*, 2008. Pour une présentation très succincte, voir : « Une modeste révision de la représentation de la théorie des systèmes d'activité », Robert J. Bracewell et Jonghwi Park, *Revue internationale du CRIRES: innover dans la tradition de Vygotsky*, 2013.

JARDINIÈRES ET JARDINIERS

FINALITÉS	Passage rapide d'une conception esthétique à une conception utilitariste (services éco systémiques) du métier.
ACTIVITÉS	Recomposition radicale : diminution de la tonte, naturalisation des bulbes, laisser-faire, etc.
OBJETS	Augmentation des surfaces, renouvellement des espèces végétales.
INSTRUMENTS	Outils stables, distribution de téléphones portables pour les chef-fes d'équipe, rénovation des locaux, etc.
PROCESSUS	Outils stables, distribution de téléphones portables pour les chef-fes d'équipe, rénovation des locaux, etc.
COMMUNAUTÉ	Inclusion des habitant-es à double tranchant : sur le mode de l'interpellation, parfois violente, ou sur le mode de la collaboration (chantiers participatifs)

THERMIENNES ET THERMIENS

FINALITÉS	Continuité : suivre et contrôler les consommations énergétiques. Passage lent d'une focalisation sur la gestion du froid à une focalisation sur la gestion du chaud.
ACTIVITÉS	Continuité : réparation, entretien, maintenance curative et préventive, installation, gestion des urgences, etc. Émergence : implication amont et aval dans les rénovations et constructions d'équipements.
OBJETS	Évolution technique des chauffages (fin du fioul au profit du gaz et du chauffage urbain), hausse tendancielle des climatiseurs en cours, diminution tendancielle des chaudières (à prévoir ?).
INSTRUMENTS	Outils stables, numérisation des processus de travail porteuse de nouveaux risques.
PROCESSUS	Changements d'horaire (canicules), fin des astreintes en hiver, début des astreintes en été (à prévoir ?).
COMMUNAUTÉ	Collaboration avec les agent-es (via les boîtiers installés dans les bureaux par exemple)

MÉCANIENNES ET MÉCANIENS

FINALITÉS	Continuité : réparer et entretenir les moyens de transport des agent-es (la réparation auto et vélo, cela reste de la réparation mécanique).
ACTIVITÉS	Continuité : réparation, entretien, maintenance, installation, gestion des urgences, etc. Émergence : nouveaux types de réparations (batteries, câbles), multiplicité de constructeurs (du fait du verdissement et de la diversification du parc). Rupture : le verdissement du parc génère une moindre capacité / possibilité de réparer pour les agent-es (perte d'autonomie, de capacité à activer des compétences).
OBJETS	Remplacement des véhicules thermiques par d'autres types de véhicules : véhicules électriques, cycles, EDPM, véhicules intermédiaires, etc.
INSTRUMENTS	Outils stables mais potentielle incapacité future à les utiliser du fait du verdissement du parc
PROCESSUS	Changements d'horaire (canicules).
COMMUNAUTÉ	Recomposition des frontières perçues entre le monde de l'auto et du vélo : adaptabilité des changements dans les transformations de métiers, pour l'amour de la mécanique.

AUXILIAIRES DE PUÉRICULTURE

FINALITÉS	Continuité : s'occuper des enfants en journée.
ACTIVITÉS	Continuité : animation et accueil des enfants sur différents temps séquencés : sorties en extérieur, repas, jeux, sieste, etc.
OBJETS	Continuité : les enfants. Changement profond : comportement des enfants face à la grosse chaleur (nervosité, violence) qui impacte les conditions d'accueil et de travail.
INSTRUMENTS	Modifications profondes : cours végétalisées, salle fraîche climatisée, couches lavables, suppression du plastique et remplacement par verre et inox, disparition des produits chimiques, etc.
PROCESSUS	Modifications profondes : adaptation du séquençage de la journée en fonction de la chaleur.
COMMUNAUTÉ	Les parents de plus en plus intrusifs (cf. les couches lavables).

AGENT·ES D'ENTRETIEN DANS LES ÉCOLES

FINALITÉS	Continuité : entretenir et nettoyer les écoles municipales.
ACTIVITÉS	Continuité : nettoyage, entretien.
OBJETS	Continuité : les écoles. Évolution : rénovation thermique des écoles en cours.
INSTRUMENTS	Modifications profondes : remplacement des produits d'entretien toxiques, réduction de l'utilisation d'eau, etc.
PROCESSUS	Modifications profondes : nouveaux produits d'entretien qui nécessitent plus de travail physique, nouveaux protocoles de plus en plus lourds.
COMMUNAUTÉ	Pas de changements notables.

AGENT·ES DE RESTAURATION DANS LES ÉCOLES

FINALITÉS	Continuités : distribuer la nourriture aux enfants à midi.
ACTIVITÉS	Continuité : préparer la distribution de la nourriture, accueil des enfants.
OBJETS	Changements sociaux : nouveaux régimes alimentaires. Changements législatifs : plats végétariens obligatoires.
INSTRUMENTS	Changements significatifs (bacs en inox en cours de déploiement).
PROCESSUS	Réorganisation des selfs.
COMMUNAUTÉ	Changement : exigence plus forte des parents sur les questions alimentaires.

Plusieurs cas de figure apparaissent.

Ce qui touche les jardinières et les jardiniers, c'est principalement une reconceptualisation du métier, c'est-à-dire un changement de finalité. Les activités, les objets, les instruments et les processus changent évidemment, mais marginalement en comparaison des finalités.

Les thermicien·nes et les mécanicien·nes suivent une trajectoire similaire. Les finalités poursuivies, non seulement ne changent pas vraiment, mais se trouvent renforcées par la transition écologique : suivre et limiter les consommations énergétiques des bâtiments municipaux pour les un·es ; assurer la réparation et l'entretien des véhicules des agent·es pour les autres. Toutefois, les objets du travail de mécanicien·nes s'apprêtent à changer radicalement, à mesure que la Ville remplace ses véhicules thermiques par des véhicules électriques, des cycles ou des EDPM (Engins de Déplacements Personnels Motorisés). Les objets du travail de thermicien·nes connaissent aussi des modifications, mais moindres (le nombre de chaudières risquent de diminuer, au profit des climatiseurs).

Enfin, les auxiliaires de puériculture, d'une part, et les agent·es d'entretien et de restauration dans les écoles semblent suivre une trajectoire identique. La transition écologique n'a pas d'effet sur l'importance de leurs finalités, ni sur les activités en elles-mêmes. Les questions posées ont plutôt trait à des aspects techniques, de mise en œuvre. Ces agent·es connaissent donc plutôt des changements dans les instruments qu'ils et elles ont à leur disposition. Pour la partie entretien des écoles, on peut toutefois noter une profonde modification dans les processus de travail :

les nouveaux protocoles de nettoyage sont de plus en plus lourds, notamment parce que le Covid est passé par là, mais aussi parce que les produits utilisés — moins toxiques et moins demandeurs en eau — exigent plus de travail physique de la part des agent·es. Dans leur volet restauration, le renouvellement de certains outils (passage de bacs en plastique à des bacs en inox) demande de revoir la configuration des selfs, d'ajouter des machines à laver, voire de revoir la configuration des cantines. Il est néanmoins intéressant de relever l'influence de la transition écologique sur les comportements humains, impactés par les conditions climatiques par exemple (le comportement nerveux des enfants dans un self d'école, ou dans une crèche surchauffée), qui impactent en chaîne les conditions de travail des agent·es (pénibilité accrue).

Dans certains cas, on note par ailleurs une extension de la communauté qui est incluse dans les activités de travail des agent·es (les habitant·es pour les jardiniers et jardinières, les agent·es pour les thermicien·nes, les parents pour les auxiliaires de puériculture). **Cette inclusion, selon les cas, peut se faire sur le mode du conflit ou des comptes à rendre** (les parents de plus en plus intrusifs avec les auxiliaires de puériculture), **sur le mode de l'interpellation** (les habitant·es vis-à-vis des jardiniers et des jardinières), **ou, dans le cas où cette inclusion s'inscrit dans un cadre prédéfini** (les agent·es dans les bureaux).

Ces premières remarques entraînent immédiatement une autre. **Selon que les effets de la transition écologique portent sur une dimension du travail ou une autre** (finalités, activités, objets, instru-

ments, processus ou communauté), **sa mise en œuvre appelle des méthodes différentes**. Ce n'est pas la même chose de discuter avec un jardinier d'une nouvelle manière de concevoir son métier que d'échanger avec une agente d'entretien dans une école sur les nouveaux produits que la Ville lui demande d'utiliser. Il nous semble ainsi fécond de coupler cette première analyse avec une approche par les « *attachements* » que les agent·es expriment vis-à-vis de leur travail. À la suite des travaux du sociologue Antoine Hennion, nous entendons par attachements, tout ce à quoi tiennent les agent·es dans leur travail⁶. **Nos enquêtes montrent qu'il est possible de distinguer, parmi les attachements des agent·es à leur travail, ceux qui ont trait à ses finalités, ceux qui ont trait aux activités qu'il comporte, ceux qui ont trait aux objets sur lesquels il porte, ceux qui ont trait aux instruments qu'il permet de déployer de ceux qui ont trait aux processus sur lesquels il repose.**

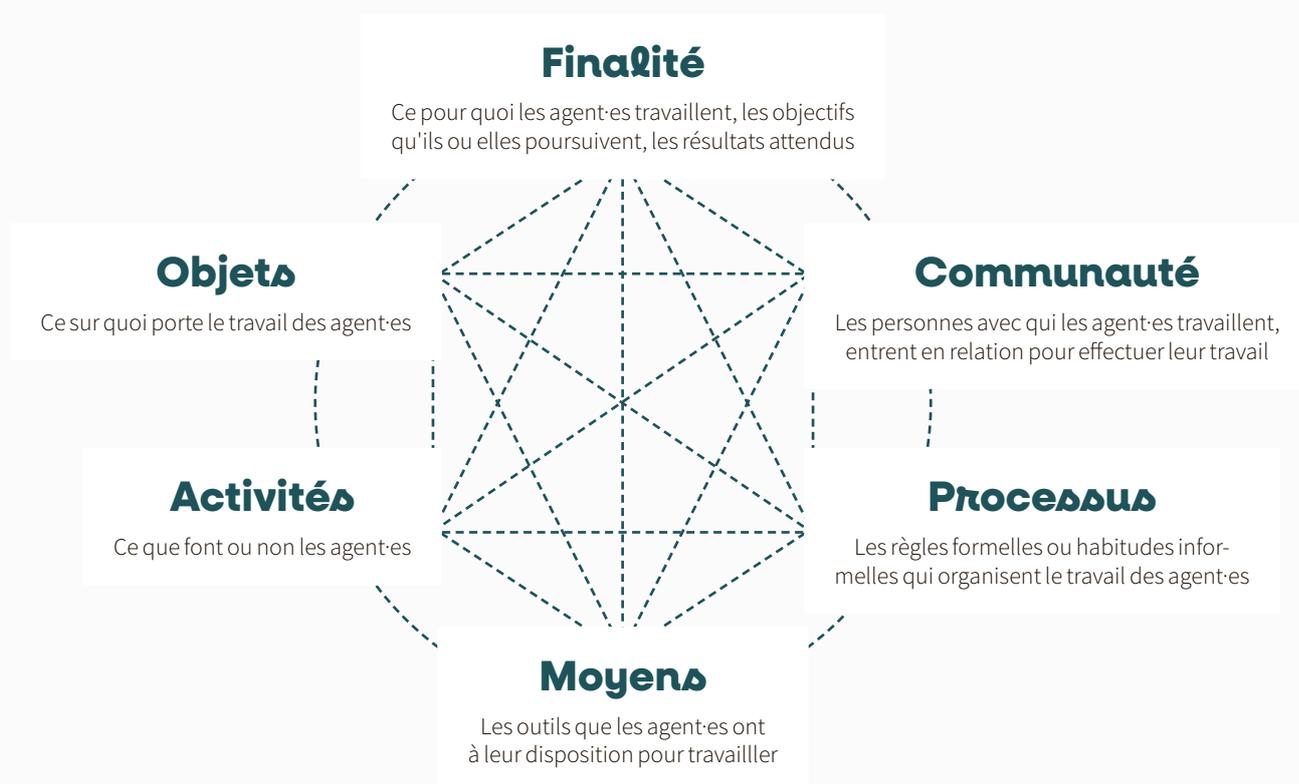
L'enquête auprès des mécanicien·nes a par exemple montré que, pour certain·nes d'entre elleux au moins, les agent·es étaient moins attaché·es aux véhicules thermiques en tant que tels, qu'au fait même d'identifier une panne, d'enquêter sur ses causes possibles, de dénicher une solution adéquate, etc. — bref, certain·es agent·es semblent plus attaché·es à l'activité de leur travail qu'à son objet. Pour elles et eux, le passage à des véhicules électriques, des cycles ou des EDPM semble pouvoir se faire sans trop de problème. Évidemment, pour d'autres, attaché·es à la voiture thermique et au cortège d'images qui l'accompagnent, la transition risque d'être plus ardue.

6. voir notamment « Une sociologie des attachements. D'une sociologie de la culture à une pragmatique de l'amateur », Antoine Hennion, Sociétés, 2004 et « Vous avez dit attachements ? ... », Antoine Hennion, Presse des Mines, 2010, en ligne. La sociologue Alexandra Bidet s'inspire de cette notion pour l'appliquer à la sociologie du travail avec sa notion de « vrai boulot ». Voir « Qu'est-ce que le vrai boulot ? Le cas d'un groupe de techniciens », Alexandra Bidet, Sociétés contemporaines, 2010.

De la même manière, l'enquête auprès des jardinières et des jardiniers a révélé un attachement fort à une certaine conception du métier, selon laquelle le propre et le beau s'équivalent, selon laquelle les jardins et les parcs, par conséquent, doivent être tondu en coupe rase, etc. Or, la transition écologique vient précisément percuter cette conception du métier : pour rafraîchir la Ville et favoriser la biodiversité, il faut couper moins, laisser des espaces en friche, etc. C'est dans ce cas de figure que le conflit entre le métier tel qu'il se conçoit aujourd'hui et tel qu'il se conçoit après être passé au tamis de la transition écologique peut prendre une tournure violente pour les agent-es : **la transition écologique est perçue — à raison ! —**

comme une remise en cause d'aspects existentiels par les agent-es.

On peut aussi très bien imaginer que, finalement, pour certain-es agent-es, **le contenu du travail importe moins que sa communauté, les personnes avec qui ils et elles interagissent au quotidien. La transformation écologique du travail pourrait s'avérer, dans ce cas, facile, entre guillemets, tant que la communauté de travail et les relations professionnelles sont préservées.** Sans doute s'agit-il d'un élément crucial pour le management de l'écologisation, et aux politiques RH bâties pour composer avec l'Anthropocène ?



Troisième atterrissage. Pour un « pôle enquêtes » dans les collectivités territoriales

L'action publique territoriale, sous l'effet de la néolibéralisation, s'est petit à petit trouvée **dépossédée des moyens suffisants pour produire elle-même le service public, transformée dès lors en une multitude de marchés, avec leurs prestataires et leurs prestations, leurs contrats, leurs budgets, etc.** Si elle n'est pas un service public à proprement parler, la transition écologique est, de manière similaire, aussi devenue un marché — ses pourfendeurs diront qu'elle l'a toujours été, puisqu'elle s'inscrit pleinement dès le départ dans le paradigme néolibéral, mais c'est une autre question.

Or, nos enquêtes nous ont poussé à remettre en cause le statut de « *professionnel·les de la transition écologique* » qu'endossent les consultant·es, les designers, les chercheurs et les chercheuses qui gravitent autour des collectivités territoriales (et dont nous ne mettons en cause ni la bonne foi, ni les expertises !). Le retour à l'activité de travail des agent·es que nous défendons dans notre deuxième atterrissage vise à faire chanceler le privilège de ce statut. Karl Marx avait mis au point en 1880 un questionnaire à destination des ouvriers et des ouvrières pour montrer qu'ils et elles étaient les mieux placés

pour transformer leur travail : seul·es les travailleurs et les travailleuses, selon lui, « *peuvent décrire en toute connaissance de cause les maux qu'ils endurent, [...] eux seuls, et non des sauveurs providentiels, peuvent appliquer énergiquement les remèdes aux misères sociales dont ils souffrent*⁷ ». De même, dans *La Condition ouvrière*, Simone Weil tranchait : « *Les travailleurs savent tout* ». **Les personnes les mieux à même d'écologiser leur métier, ce sont celles qui l'occupent** : les thermicien·nes dont le rôle est très concrètement de contrôler et limiter les consommations énergétiques des chaudières et les climatiseurs ; les mécanicien·nes, dont le rôle est très concrètement d'assurer la longévité matérielle des véhicules des agent·es de la Ville ; les auxiliaires de puériculture qui connaissent le bâtiment de la crèche et qui ont développé des « *techniques* » pour y conserver de la fraîcheur dans les crèches.

Il ne s'agit pas ici de plaider pour une écologisation grassroots, spontanée. La transformation écologique des collectivités nécessite sans doute **des formes d'anticipation et de coordination**, mais entre l'expertocratie et la spontanéité organisationnelle, une troisième voie est sûrement à trouver, où les « *professionnel·les de la transition écologique* » ne sont plus expert·es en solutions et où **on ne demande plus aux agent·es d'accepter passivement des réformes.** Les contours et la nature des problèmes rencontrés par les organisations sont troubles. Les solutions, précisément, n'en sont pas et les réponses apportées aux problèmes sont susceptibles d'en créer de nouveaux. Les diagnostics sont en perpétuel mouvement. Il est complexe d'identifier

de quoi dépendent les situations de travail des agent·es, sur quoi elles reposent et ce qui est menacé. **Sur tous ces aspects, donc, il est devenu nécessaire de mener des enquêtes collectives et entremêlées.** C'est la perspective qui a animé notre intervention au sein de la Ville de Grenoble.

Nous avons compris dans nos enquêtes que cette approche était d'ores et déjà partagée et portée par un certain nombre d'agent·es au sein de la Ville, fort·es de leur formation, de leur positionnement au sein de l'organisation, de leurs savoirs et savoir-faire, du rôle qui leur est confié, etc. Nous pensons par exemple aux préventionnistes (qui accueillent une ergonome de formation), dont le métier même est d'aider à transformer des situations de travail présentant des risques pour les agent·es. Nous pensons aussi aux chargé·es de formation et aux chargé·es de recrutement qui doivent comprendre ce qui se joue dans une équipe ou sur un poste afin d'y apporter une réponse pertinente et adéquate. Nous pensons aussi à certain·es managers qui ont une pratique bien particulière de l'encadrement, centrée sur le laisser-faire, fondée sur les savoirs et les savoir-faire des agent·es, et qui repose sur des expérimentations continues. Ce ne sont que des exemples que nous proposons pour composer un « *pôle enquêtes* ». D'autres métiers et d'autres profils, d'ores et déjà présents au sein de la Ville de Grenoble, sont susceptibles d'en venir garnir les rangs : évaluateur·rices de politiques publiques, psychologues du travail, etc. Ce « *pôle enquêtes* », transverse au sein de l'organisation, on l'aura compris, **n'aura pas pour rôle de mener des enquêtes sur leurs collègues, mais**

7. « Enquête ouvrière », Karl Marx, *Revue socialiste*, 1880, en ligne.

avec elles et eux, sur la base de situations troublées que les premiers et premières intéressés·es auront identifiées et choisies.

Ce pôle s'inscrit pleinement dans l'héritage des enquêtes ouvrières proposées en 1880 par Karl Marx⁸ ou Friedrich Engels⁹. Ces enquêtes étaient pensées par Marx comme une manière de guider et de soutenir la réflexion et la capacité d'agir des ouvriers et des ouvrières, afin d'améliorer leurs conditions de travail. Marx leur proposait de partir d'une liste de cent-une questions ouvertes qui peuvent sûrement servir de base aux membres du pôle enquêtes esquissés ici.

Par rapport à leurs pratiques d'enquêtes existantes, cependant, **les membres du pôle devront élargir leur périmètre d'intervention**. Non plus seulement ménager des espaces d'habitabilité et de soutenabilité dans les activités des agent·es, non plus seulement agir au niveau de leurs conditions de travail, mais aussi interroger le cadre même dans lequel leur travail se déploie, travailler sur les conditions d'existence de leurs activités ainsi que sur leurs finalités. En ce sens, **ces enquêtes dépassent les observations habituellement menées, par exemple, en ergonomie ou en design, deux disciplines parfois critiquées pour avoir réduit leur point d'attention à l'accompagnement du capitalisme et de la division du travail qui va avec.**

Pour éclaircir notre proposition, on peut dresser un parallèle avec le journalisme — dont nous tirons l'expression de « pôle enquêtes ». Ces dernières années, le journalisme tel qu'il se pratique s'est vu critiqué pour s'être mué en « journalisme d'accompagnement », voire communication en pure et simple, réduit à retranscrire ce que le pouvoir dit de lui-même et de la société, sans prise de distance ni analyse critique. **Ce glissement éloigne le journalisme de son rôle de contre-pouvoir démocratique, chargé d'enquêter, de mener des investigations afin de tenir le pouvoir responsable de ses actes et de ses politiques.** Et aujourd'hui en effet, peu de journaux disposent encore d'un pôle enquêtes digne de ceux qui existaient historiquement au sein des organes de presse, et les médias qui pratiquent encore ce genre de journalisme (Médiapart ou Streetpress, par exemple) subissent régulièrement des tentatives de disqualification diligentées par le pouvoir.

Si bien entendu il n'est pas question ici de dévoiler les pratiques du pouvoir au-delà de son discours, nous plaidons de manière similaire pour un éloignement vis-à-vis des pratiques d'accompagnement, à l'instar de celles des cabinets de conseil par exemple, au profit de pratiques d'enquêtes portant sur l'existence des objets enquêtés.

8. Pour voir une courte présentation : « À propos de l'Enquête ouvrière de Karl Marx (1880) », Leda Leal Ferreira, Travailler, 2004, en ligne.

9. « Engels et l'enquête sociale en Grande-Bretagne », Fabrice Bensimon, 2019, dans *Les enquêtes ouvrières dans l'Europe contemporaine*, Geerkens, É., Hatzfeld, N., Lespinet-Moret, I. et Vigna, X. (dir.), pp. 53 -66, La Découverte.

Quatrième atterrissage. Garder la maîtrise de l'activité ou la partager dans l'Anthropocène

Les enquêtes ont révélé une connaissance très fine par les agent·es de leur univers de travail, et des conditions d'exercice du travail.

Par l'évocation des retours d'expérience des crises sanitaires, ils et elles ont parfois pointé la nécessité d'un certain contrôle, d'une maîtrise des règles et de la gestion de leurs activités. Lors de ces épisodes, les mécanicien·nes, notamment, ont pu maintenir leur « art de la maintenance » en dépit d'absence de fournisseurs, de difficultés à travailler avec les prestataires classiques en période « troublée ». Leur forte technicité doublée d'une capacité à réparer à partir de petits stocks de pièces détachées a ainsi permis de maintenir nombre de véhicules et d'engins de travail en fonctionnement. Les bonnes relations tissées avec un écosystème de partenaires « acquis » ont également permis de se procurer des fournitures essentielles. Ressort ici et là une dimension très relationnelle du travail et du soin apporté au matériel pour lequel l'attachement est très fort.

Le crash-test réalisé avec les thermicien·nes a également souligné l'extrême importance de la connaissance du parc immobilier, la plupart des installations et les infrastructures leur permettant de fonctionner (gainés, tuyauteries, etc.) étant souvent inaccessibles ou du moins invisibles. Intervenir en cas de crise quand l'électronique et la télé-maintenance font défaut relève du « parcours du combattant ». Seule une connaissance experte des lieux rend possible le maintien des infrastructures, surtout quand elle est doublée d'une maintenance préventive, et non d'une sous-traitance souvent curative.

Se pose ici la question du mode de gestion qui semblerait privilégier, en cas de crises superposées, un mode de gestion en régie, en raison notamment du nombre d'équipements — et de leur enchâssement. Sans oublier l'évaluation financière de ce mode de gestion, qui dans le cas notamment des mécanicien·nes, ne semble pas faire de doute sur son efficacité, en comparaison avec d'autres collectivités proches ayant plutôt choisi d'externaliser l'entretien de leur parc automobile.

Si le « bricolage » ou l'« art de la maintenance » résonnent bien avec l'esprit de la redirection écologique, on a repéré dans nombre d'enquêtes ces atouts : mécanicien·nes et auxiliaires de puériculture partagent par exemple un art de la récup' et de l'économie circulaire (les pièces détachées, les « pâtons », etc.) qu'ils et elles souhaitent valoriser. **Dans le même temps, ces attentions et expertises sont menacées de suspicion car elles peuvent sortir des normes et des règles de gestion, de commande ou de sécurité.** Pour y remédier et continuer de fabriquer

des « pâtons », les structures de petite enfance pourront par exemple de nouveau bénéficier de l'appui de personnels polyvalents responsables de petites réparations ou tâches oubliées (couture, petite soudure, réparation, etc.).

Lors de l'enquête, il est apparu que **nombre d'agents et agentes souhaitent repenser leurs relations aux usager·ères, et redéfinir les objectifs de leur activité.** Les questions d'ouverture des lieux de travail et de partage des expertises des agent·es offrent un nouveau regard sur les services publics. Se joue ici la possibilité de transmettre les expertises d'usage et les pratiques professionnelles. Pourquoi pas un garage solidaire municipal, ou des ateliers biodiversité en ville ? **L'excellence de certains métiers a conduit à s'interroger sur la création d'une école interne que le campus des transitions permettra sans doute de mettre en œuvre, pour pérenniser et valoriser ces savoir-faire.**

Dans un contexte de restrictions budgétaires, **la maîtrise en interne d'activités considérées comme essentielles est indispensable pour garantir un service de qualité à un prix accessible.** Mais cela ne peut se faire que grâce au soin et à l'inventivité des agent·es. Ce soin à l'égard des usagers, lieux et outils de travail, à l'égard de soi et de ses collègues, cette volonté de « faire bien », tout cela vient des attachements qu'ils et elles nourrissent envers ce qui fait leur travail.

De la prise en compte de ces attachements dépend le maintien du service public, de sa continuité et de sa mutabilité.

Cinquième at- terrissage. Prendre soin et réinterroger son rapport au vivant

Bifurcations RH ! a réinterrogé le rapport des agent-es envers la nature et le virtuel. Dans beaucoup d'enquêtes métiers, **une volonté de déconnexion du numérique et reconexion au monde réel a été exprimée.** Cela passe par une plus grande attention au vivant, mais aussi par l'importance accordée aux temps de réunion et de discussion informelle entre collègues. Bifurcations RH ! a également tenté l'exercice de faire atterrir dans les limites planétaires certains des métiers observés en les adossant à une grille socio-environnementale (jardiniers, par exemple).

À force de « télémaintenir » et de piloter des machines, des outils, des engins de plus en plus électroniques, les agent-es ont peut-être gagné en performance (temps et argent) mais n'ont-ils pas perdu un rapport à la matérialité, aux personnes et aux non-humains ?

L'approche du soin est ressortie dans plusieurs enquêtes comme un élément central de l'exercice du travail : soin des usager·ères, soin des matériels, soin de soi et des autres, et, de manière plus elliptique, soin de la nature. Plus globalement, une approche plus sensible, bienveillante, personnalisée, préventive est désirée et attendue... Quitte à revoir totalement ses outils et engins pour préserver la nature du tout-fossile, ou les processus pour éviter le plastique en restauration.

Sortant d'un paradigme très organisé par la maîtrise d'engins techniques, d'espaces verts coupés au cordeau, nichés de millions de fleurs jetables, certains jardiniers·ères se redécouvrent les possibles gardiens des biens communs urbains : de l'eau, rare, dont ils vont organiser l'économie et la préservation ; des sols dont on découvre qu'ils sont vivants et dont ils pourraient être les vigies avant toute irréversible artificialisation ; des arbres et des plantes qui apporteront la tant convoitée fraîcheur urbaine de demain ; de la biodiversité plus globale encore en créant des refuges pour les dernières espèces vivantes. Et, puisque que le jardinier sera aussi maître-composteur ou maraîcher municipal (voire partie dédiée), le métier concourra peut-être même à l'autonomie alimentaire... D'un statut plutôt invisibilisé à celui de gardien du vivant et de l'essentiel, l'exercice de projection a permis d'entrevoir d'autres fonctions du jardinier dans l'Anthropocène.

Pour leur part, les auxiliaires de puériculture sont partagées entre d'un côté, une volonté, voire une nécessité de faire sortir les enfants, leur faire découvrir l'extérieur par tous les temps, et de l'autre, des infrastructures et des moyens encore peu adaptés, voire allant à contre-sens de ce qui pourrait accueillir un nouveau rapport des enfants à la nature... Au point de devoir arroser des dalles de béton l'été pour les rafraîchir, de se contenter d'une toile amenée par les agent-es, de se serrer dans un couloir d'ombre de 60 cm de large ou de se « confiner ». Interviennent en effet beaucoup les règles de sécurité des enfants, d'hygiène des locaux et la responsabilité que les agent-es ont envers les enfants. À force de se battre, les agent-es obtiennent doucement des bottes et des tenues de pluies pour compenser les absences de préau adapté, entreprendre quelques promenades et pouvoir rester dehors. Les agent-es des crèches sont pionniers·ères sur les protocoles d'entretien PUR plus respectueux de la nature, que leurs homologues des écoles testent désormais.

Sixième atterrissage. Pour un nouveau dialogue écologique et social (interne et externe)

La pratique de l'enquête favorise l'écoute ; elle a aussi permis d'exprimer **un fort besoin de dialogue**. Dialogue interne, dialogue externe.

En interne d'une part, **les monographies ont révélé de vraies coopérations transversales qui se heurtent encore aux silos de l'administration et sa structure pyramidale**. Les fonctions techniques sont ainsi isolées des autres fonctions de services à la population, quand ces dernières ne sont pas réparties entre deux collectivités différentes (Ville et CCAS). En dépit de quelques chantiers de transformation, d'une communauté éco-responsable, d'un projet de fin de mandat de campus des transitions, **la transversalité est encore ténue**.

On comprend dès lors le besoin exprimé d'un **plus fort dialogue interne pour construire ces passerelles entre filières, entre technicien·es et agent·es, mais également au sein des directions** pour évoquer les nécessaires transformations à l'œuvre et à venir. Ces sollicitations se sont faites souvent en écho d'un métier à l'autre, d'une enquête à l'autre : des auxiliaires de puériculture s'adressant par notre entremise aux technicien·es de la Ville pour dénoncer des coupes

rases de haies fruitées, les thermicien·es se projetant sur un rôle renforcé des responsables d'équipements pour plus de robustesse en cas de panne électrique prolongée, des personnels de la petite enfance souhaitant croiser leurs démarches éco-responsables (végétalisation, débitumisation, éco-labels, etc.).

Un accompagnement du dialogue entre agent·es semble donc nécessaire, mais se dessine également en creux un besoin de mettre les organisations syndicales autour de la table pour paritairement anticiper les mutations des métiers. En effet, les enquêtes font souvent rejaillir des enjeux classiques de ressources humaines et de dialogue social. La question de l'avenir des métiers et des activités pourrait être un beau thème de dialogue ; des outils naissent portés par certaines organisations syndicales (l'outil Radar travail et environnement du Réveil écologique et de la CGT, par exemple). **Les enjeux du travail dans l'Anthropocène s'inscrivent doucement à l'agenda**. Cette enquête peut y contribuer.

Ce besoin de dialogue est également tourné vers l'externe, vers le besoin ou la demande exprimée. Dès la première enquête, lors de la restitution, les jardinier·ères ont exprimé le souhait de débattre des transformations de leur métier avec la population car, semble-t-il, le regard des habitant·es ne conforterait pas toujours les nouvelles méthodes de fleurissement et mettrait l'agent·e en tenaille entre une commande hiérarchique nourrie de principes écologiques et respectueux du vivant (la santé des agent·es y compris) et une demande à l'ancienne d'une autre esthétique ou d'un autre hygiénisme de la ville.

Des nouveaux espaces de dialogue et de coopération sont à inventer pour évoquer les sujets de transition écologique avec les habitant·es : en 2021, les ateliers citoyens de redirection écologique ont permis de vulgariser les concepts de limites planétaires avant de dessiner des stratégies de développement de secteurs de la Ville. La déclinaison du DONUT de la ville de Grenoble fait l'objet de nombreuses restitutions réussies avec les citoyen·es. Peut-être faut-il concevoir une autre forme de chantiers ouverts au public, ne mettant plus l'accent principalement sur des petits aménagements mais sur des expérimentations co-construites avec les habitant·es, confrontant les expertises d'usage de toutes et tous : **des nouveaux pactes de coopération publics-communs entre administration et citoyen·es pour bifurquer ensemble et mieux se comprendre, dans l'adversité de l'Anthropocène**.

3.2 —

Esquisses

**Portrait de l'action
publique territoriale dans
l'Anthropocène, mais avec
une mauvaise mise au point,
par Bastien Marchand**

Introduction

Telle qu'elle était initialement prévue, cette partie de l'enquête avait pour ambition (dématurée) de questionner les finalités actuelles de l'action publique territoriale, afin d'en élaborer de nouvelles, plus cohérentes avec les enjeux soulevés par l'entrée dans l'Anthropocène.

Pourquoi, alors que l'enquête émane d'un questionnement sur le travail à l'époque de l'Anthropocène, cette approche par les finalités nous a-t-elle parue nécessaire ? Dans sa leçon donnée au Collège de France, transformée en ouvrage, *Le travail* n'est pas une marchandise. Contenu et sens du travail au XXI^e siècle (Collège de France, 2019), le juriste Alain Supiot estime que la « crise écologique, largement imputable à notre modèle de développement » invite à « reconsidérer notre conception du travail » (p.11). Or, selon lui, cette tâche, pour être menée à bien, doit « conjugue[r] la question du sens du travail, du “pourquoi travailler ?” (pour contribuer le mieux au bien-être commun) et celle de son contenu, du “comment travailler ?” (en ayant la satisfaction de donner la mesure de son habileté et de ses connaissances) » (p.32). Dans le sillage de Supiot, nous avons cherché à tenir ensemble ces deux bouts de l'enquête : si les observations ethnographiques sur les métiers étudiés (voir par ailleurs) s'attardent plutôt sur le « comment travailler en collectivités territoriales ? », cette exploration plonge dans le « pourquoi travailler en collectivités territoriales ? », voire dans le « pour quoi travailler en collectivités territoriales ? ». Quels sont les objectifs stratégiques que l'action publique territoriale se donne désormais, devrait désormais se donner, dans l'Anthropocène ?

Nous procéderons dans ce qui suit par étapes. **Dans un premier temps, nous ferons un rapide retour historique**, destiné à comprendre pourquoi les collectivités territoriales existent sous cette forme, ainsi que ce qui, historiquement, est attendu d'elles (« Pourquoi y a-t-il “quelque chose plutôt que moins” ? »). **Dans un deuxième temps, nous reviendrons de manière réflexive sur l'idée de l'enquête initiale et telle qu'elle s'est déployée** — une enquête sur l'enquête, en quelque sorte (« Le “comment” du “pour quoi” »). **Dans un troisième temps, nous rendrons compte de manière éditorialisée des huit entretiens menés dans le cadre de l'enquête** (« Dans l'épaisseur de la flèche »), puis, **dans un quatrième temps, nous atterrirons sur une forme de conclusion temporaire en matière d'action publique territoriale dans l'Anthropocène** (« Protéger la liberté et les possibilités d'enquête »).

Pourquoi y a-t-il « quelque chose plutôt que moins » ?

UNE TRÈS BRÈVE HISTOIRE DE L'ADMINISTRATION LOCALE

Depuis 2016, l'artiste Mathilde Pellé poursuit un projet de recherche intitulé « Soustraire¹ », une initiative expérimentale de soustraction d'objets et de matière. Détournant légèrement la question posée par le philosophe allemand Leibniz, elle se demande « Pourquoi y a-t-il quelque chose plutôt que moins ? », précisément pour interroger le « moins »

comme manière d'être au monde en régulant ses besoins, comme une existence qui se contente du suffisant. Aussi, elle opère par-là un geste de dignification de ce qui, pourtant parfois cassé, peuple nos existences : un bol fissuré qui sert de cendrier, un ustensile de cuisine brisé que l'on continue pourtant à utiliser, une ampoule qui grésille mais dont on se contente dans sa salle de bain. Aux côtés du récent retour en grâce de la réparation et de la maintenance, Mathilde Pellé explore donc une vie qui perdure tant bien que mal, au beau milieu des fissures, comme un écho au « monde abîmé² » qui est le nôtre.

Il n'est évidemment pas question ici de défendre l'idée d'une action publique territoriale dégradée. Ce qui nous intéresse, c'est de revenir aux fondements de l'action publique territoriale. Pourquoi, en matière d'administration territoriale, il y a ce qui existe plutôt que rien, plutôt que moins, ou plutôt qu'autre chose ? Pourquoi et comment a-t-on un jour, puis tous ceux qui ont suivi, estimé que de telles entités administratives, organisationnelles, institutionnelles étaient devenues nécessaires ?

Dans leur *Histoire de la décentralisation*³, Michel Verpeaux et Pierre Bodineau retracent justement la justification et l'évolution de diverses formes d'administrations locales. Les bourgs, d'abord, dont l'édification se fait à proximité d'un axe de circulation ou d'échanges, sous la protection d'un seigneur qui saura tirer profit de l'activité économique ainsi créée. Cette floraison urbaine s'explique aussi par la puissance de l'esprit communautaire, qui exprime en fait un ensemble de solidarités : celle des marchands ou des métiers indispensables à la vie des

1. <http://mathildepelle.fr/soustraire-2>

2. *Vivre dans un monde abîmé*, 2019/1 n° 860-861, Critique, Éditions de Minuit.

3. *Histoire de la décentralisation*, Michel Verpeaux et Pierre Bodineau, Que sais-je ?, Presses Universitaires de France, 1997.

hommes, et plus largement, celle des “bourgeois” qui s’associent par un serment solennel pour se défendre et s’aider les uns les autres, pour gérer ensemble leur destin commun (p.9).

L’administration locale trouverait ainsi son fondement dans des principes économiques et de solidarités de classes. Par la suite, les provinces voient le jour, sous l’administration d’un représentant du pouvoir central, qui « après avoir été un intendant “de combat”, ne s’occupant guère “que de maintenir sa province dans l’obéissance, d’y lever la milice et surtout d’y percevoir la taille” » devient « un technocrate éclairé, qui a “bien d’autres soucis : sa tête est remplie de mille projets : les routes, les canaux, les manufactures, le commerce sont les principaux objets de sa pensée” (Tocqueville) » (p.15). À côté d’une volonté de contrôle, de gouvernement à distance, l’administration locale prendrait sa source dans des considérations fiscales, économiques et, déjà, bien que le terme soit anachronique, aménagistes. En résumé, les administrations locales ont constamment été tiraillées entre leur rôle de prolongement de l’État et leur volonté de s’émanciper vis-à-vis de ce dernier. Leur construction est justifiée par la nécessité d’organiser la vie économique et fiscale à un échelon local, infra-national, tout autant qu’à une volonté locale de formaliser des solidarités sociales.

Dans *Les territoires de l’État*⁴, le haut fonctionnaire Jean-Luc Marx revient plus précisément sur l’histoire politique qui, à partir de 1789, a mené au découpage administratif local actuel. À cette époque, c’est l’échelle communale qui prime puisque la commune constitue « l’élément de base de la nation » et

concentre alors « des pouvoirs importants » (p.11). Du côté de l’édification des villes, l’urbaniste et géographe Marcel Roncayolo, auteur de *La ville et ses territoires* (Folio, 1990), se demande s’il est possible d’« identifier fonctions et activités de la ville », c’est-à-dire sa « raison d’être » ? Selon lui, « six ou sept fonctions élémentaires sont d’ordinaire évoquées, plus ou moins associées entre elles : fonctions religieuse, politique, culturelle, d’un côté ; fonctions commerciale et industrielle de l’autre ; enfin, fonctions touristique ou résidentielle » (pp.52-53).

LE CHOIX DES MOTS

Projets, pouvoirs, fonctions, activités, raisons d’être... Nous le voyons à travers ce bref parcours et les mots que nous avons surlignés, il existe plusieurs manières de caractériser les « choses » dont les administrations locales ont, à travers leur tumultueuse histoire, eu la responsabilité.

Aujourd’hui, c’est en termes de compétences que l’époque raisonne. Le site <https://www.collectivites-locales.gouv.fr/> fait ainsi figurer le mot dans son troisième onglet et propose d’y télécharger un « tableau de répartition des compétences ». De son côté, le site <https://www.vie-publique.fr> précise, dans une fiche intitulée « Qu’est-ce qu’une collectivité territoriale ou collectivité locale ? » (visitée le 13 mars 2024), que « dans une démarche de décentralisation du pouvoir de décision de l’État », ce dernier « transfère des compétences et des moyens (budget, personnel...) à des entités distinctes » (nous soulignons). **D’un côté, donc, l’État aurait du ou des pouvoirs ; de l’autre, les collectivités auraient des compétences.**

Les différents échelons territoriaux

se distinguent les uns des autres par les compétences dont ils ont la charge. Il revient principalement au Code Général des Collectivités Territoriales (CGCT) de stabiliser cette répartition puisque, « avec les lois de décentralisation, les collectivités territoriales sont devenues des acteurs majeurs de la vie publique » et, à ce titre, bénéficient « de nombreuses compétences, ce qui nécessite des moyens humains et financiers⁵ ».

Nous devons dire que, tout au long de notre enquête, le terme de compétences n’a cessé d’être pour nous un caillou dans la chaussure. Notre exploration avait en effet pour ambition de questionner l’action publique à l’échelle locale. Mais l’échelle locale — qui va de l’Arrondissement à la Région, en passant par la Commune, l’Intercommunalité, le Canton ou le Département — est difficile à stabiliser et nous souhaitons à tout prix éviter de tomber dans la trappe des considérations techniques formulées en matière de compétences. « Oui, mais cela ne relève pas des compétences de notre collectivité ! »

Que nous indique donc le primat contemporain dont jouit désormais le terme de « compétences » ? Notre hypothèse est que cela produit, entre autres, un effet bien particulier, celui de techniciser les questions que nous voulions au contraire ouvrir en grand ; d’invoquer une expertise en droit public local, là où, à l’inverse, nous souhaitons contribuer à ce que les citoyennes et les citoyens, se mêlent de ce qui ne les regarde pas — plus ? —, à savoir : **à quoi, en ces temps troubles, devraient servir les collectivités territoriales dont ils et elles sont les administrés ?** Au-delà de l’administration du pays — c’est-à-dire faire en sorte qu’il se perpétue et que ce qui permet aux citoyen·nes de vivre dignement soit

4. *Les territoires de l’État*, Jean-Luc Marx, Que sais-je ?, Presses Universitaires de France, 1997.

5. *L’essentiel du droit des collectivités territoriales*, Jean-Claude Zarka, Gualino, .

produit —, vers quoi les collectivités devraient-elles stratégiquement se tourner ? Pour quoi existent-elles ? (« pour quoi », en deux mots, qui renvoie à une projection vers l'avenir, et non « pourquoi », en un seul mot, qui renvoie à l'explication historique de leur création) C'est précisément pour nous extirper de l'impasse produite par les compétences que nous avons donc tranché en faveur du vocable (un peu lourd, nous en convenons), d'action publique territoriale — désormais abrégé « APT » —, qui a le mérite de faire la mise au point sur l'activité des collectivités territoriales. En psychologie et en sociologie du travail, l'activité peut être de trois sortes (et c'est dans ces trois sortes que nous allons naviguer dorénavant) :

- L'activité prescrite, qui est celle formellement attendue du travailleur ou de la travailleuse. On parlera alors de « tâche » ;
- L'activité réalisée est ce qui se fait concrètement ;
- L'activité réelle comprend l'activité réalisée, mais aussi ce qui ne se fait pas, ce que le travailleur ou la travailleuse cherche à faire sans y parvenir, ce qu'il ou elle aurait voulu ou pu faire, ainsi que ce qui est fait pour ne pas faire ce qui est à faire⁶.

Le « comment » du « pour quoi »

Comment appréhender la question du sens au travail posé par Alain Supiot en introduction, depuis la situation des collectivités territoriales ?

Au-delà des fonctions historiques remplies par les diverses formes d'administration territoriale depuis le tout début du XVIII^e siècle, il nous a semblé que, depuis de longues décennies, **l'action publique territoriale était en réalité tramée par des concepts bien particuliers, qui dépassent les fonctions** (censées être) **vitales à l'existence humaine** : se loger, se vêtir, socialiser, travailler, se protéger, etc. Ces concepts, on les entend sans les écouter, on les voit sans les regarder : modernisation, aménagement, développement, écologisation, planification, attractivité, etc. Et pourtant, ils justifient en grande partie les activités menées au sein des collectivités territoriales.

Ces « gros concepts », qui se traduisent en objectifs stratégiques puis en politiques publiques mises en oeuvre par les collectivités territoriales, ont fait l'objet, ces dernières années, de nombreuses critiques et sont désormais battus en

brèche de toutes parts. Ici, il s'agirait de choisir entre moderniser et écologiser⁷ ; là, c'est l'aménagement du territoire⁸ ou l'attractivité territoriale⁹ qu'il conviendrait de repenser ; ici, c'est la compétitivité qui est une impasse¹⁰ ; là-bas, ce sont les métropoles qui sont visées¹¹ ; et enfin, c'est du quatuor Compétitivité - Attractivité - Métropolisation - Excellence dont il faut se désintoxiquer¹². Dans cette perspective, notre enquête, telle qu'elle était initialement pensée, visait ainsi à faire l'inventaire de ces objectifs stratégiques afin d'en opposer d'autres, plus à même de répondre aux enjeux de l'Anthropocène.

À ce stade, un lectorat attentif, nous fera remarquer que ces concepts ne pourraient être en réalité que de simples déclinaisons du capitalisme. Peut-être — sûrement —, aura-t-il raison, et nous serions généralement enclines à le suivre sur de telles hypothèses. Dans sa préface à une traduction d'un ouvrage de David Harvey, qui a consacré son oeuvre à comprendre comment le capitalisme enrôle de nouveaux territoires, la géographe Cécile Gintrac ne nous dit-elle pas que « Paradoxalement, le capitalisme est plus que jamais une affaire publique, puisqu'il revient le plus souvent aux pouvoirs étatiques et aux collectivités locales de garantir à différentes échelles la

6. Yves Clot, Daniel Faïta, Gabriel Fernandez et Livia Scheller, « Entretiens en autoconfrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité », Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé [En ligne], 2-1 | 2000, mis en ligne le 01 mai 2000, consulté le 30 avril 2019. En ligne.

7. Moderniser ou écologiser ? À la recherche de la « septième » cité, Bruno Latour, *Écologie & Politique*, 13, 5-27, 1995.

8. *Repenser l'aménagement du territoire*, sous la direction de Stéphane Cordobes, Xavier Desjardins et Martin Vanier, Berger-Levrault, 2020.

9. *Repenser l'attractivité des territoires : globalisation, durabilité et aménités*, Lise Bourdeau-Lepage, Institut CDC pour la recherche, 2015.

10. *L'impasse de la compétitivité*, Benjamin Brice, Les liens qui libèrent, 2023.

11. *Les métropoles barbares. Démondialiser la ville, désurbaniser la terre*, Guillaume Faburel, Le passager clandestin, 2019.

12. *La mythologie CAME (Compétitivité - Attractivité - Métropolisation - Excellence) : comment s'en désintoxiquer ?*, Olivier Bouba-Olga et Michel Grossetti, 2018.

circulation du capital en permettant l'ancrage spatial indispensable à sa mobilité¹³ » ?

Notre enquête aurait pu se contenter de tirer le fil de la remarque de Cécile Gintrac. **Il nous a semblé toutefois plus fécond de suivre Bruno Latour et de ne pas rester obsédé par le capitalisme¹⁴.** Pourquoi ? Dans leur ouvrage *La sorcellerie capitaliste* (La Découverte Poche, 2007), l'éditeur Philippe Pignarre et la philosophe Isabelle Stengers remarquent que « "le capitalisme" n'a rien d'une évidence empirique, comme les tremblements de terre, par exemple, qui permettent de séparer constat et discussions quant aux possibilités de parer à leurs effets catastrophiques » (p.22). **Il s'agit de « faire exister [le] diagnostic [anti-capitaliste] sur un mode opérant » (p.23) afin d'éviter de tomber dans le sempiternel « c'est la faute au capitalisme » (p.25) qui a tendance à bloquer toute réflexion et toute action.** Au contraire, pour trouver une manière de saisir la situation, les deux auteures proposent plutôt de s'intéresser aux « alternatives infernales » produites par le capitalisme, c'est-à-dire « l'ensemble de ces situations qui ne semblent laisser d'autres choix que la résignation ou la dénonciation qui sonne un peu creux, comme marquée d'impuissance, parce qu'elle ne donne aucune prise, parce qu'elle revient toujours au même : c'est tout le "système" qui devrait être détruit » (p.40). Ces alternatives infernales, dont le « *There is no alternative* » thatchérien constitue la figure emblématique, sont signalées par des effets de cadrages : « soit ça, soit la chienlit », que Stengers et Pignarre analysent à propos des OGM mais dont les manifestations sont multiples (pour des exemples récents : la réduction de

la dette, la réforme de l'assurance chômage et des retraites), quoique toujours imposées sur le mode du « il faut bien » (p.121 et suivantes). Au contraire, dans leur ouvrage, Pignarre et Stengers cherchent à comprendre comment « (re)mettre en politique ce qui aujourd'hui se présente dans les termes d'une alternative infernale » (p.42), et c'est la piste que nous tentions de poursuivre.

C'est cette même recherche d'une prise qui anime le travail de Diego Landivar dans *Animisme politique. Pour une anthropologie de la futuration* (à paraître). Il y analyse pourquoi, alors que la gauche européenne a souvent eu tendance « à ériger abusivement le capitalisme en entité universelle, sur-déterministe et méta-causale », dans d'autres pays, comme la Bolivie, le capitalisme, « en tant qu'entité surplombante et universelle », « n'existe pas dans la majorité des espaces cognitifs ou cosmologiques des personnes » (p.72). Au contraire, le néolibéralisme, en ce qu'il a eu des conséquences très palpables (fermetures de services publics, privatisations, dépossessions foncières, etc.), constitue par exemple un objet bien plus porteur de sens dans ces communautés. Stratégiquement, afin de « fermer le capitalisme », Landivar propose de se tourner vers ce qu'il nomme des « fronts de modernisation » (p.88) : développement international, progrès technologique, néolibéralisme, numérisation, cartographie, comptabilité, normalisation, etc. Ce sont là, selon lui, les bonnes « prises stratégiques » — à la fois à prendre comme points d'appui comme sur un mur d'escalade pour se hisser à la hauteur des enjeux, et à prendre comme les révolutionnaires français-*es* ont pris la Bastille (p.84).

Dans la lignée de ces deux travaux, nous décelons dans les gros concepts qui trament l'action publique territoriale (modernisation, aménagement, développement, écologisation, planification, attractivité, etc.) de bons candidats au statut d'alternatives infernales ou de fronts de modernisation.

Prenons à titre d'exemple, le cas de l'attractivité territoriale. Quand on leur pose la question de l'abandon pur et simple des politiques d'attractivité, les fonctionnaires d'une grande métropole française, où nous enquêtons par ailleurs, rétorquent, que cela serait synonyme d'une mort cérébrale pour le territoire : pas d'attractivité, pas d'innovation, pas d'activité, pas d'emplois. Or, les politiques d'attractivité territoriale ont des effets bien palpables puisque c'est en leur nom qu'on construit des équipements sportifs ou culturels, qu'on organise des événements, qu'on exonère de taxes foncières certaines entreprises, qu'on bâtit des bureaux, qu'on refuse de réguler AirBnb, etc. Entre non-négociabilité de surface et effets concrets sur la vie des habitant-es d'un territoire, l'attractivité territoriale rentre bien dans ces deux catégories d'alternatives infernales et de fronts de modernisation. **C'est donc à la repolitisation, à la mise en discussion de ce type d'objets que notre enquête cherchait à contribuer afin de dresser le portrait d'une action publique territoriale adossée à l'Anthropocène.**

13. Géographie de la domination. Capitalisme et production de l'espace, David Harvey, 2018, Amsterdam, pp.15-16.

14. Changer de société, refaire de la sociologie, Bruno Latour, 2007, La Découverte, p.261.

D'ores et déjà, devant les nombreuses critiques dont ces concepts font l'objet, à la fois depuis le champ scientifique et depuis le champ professionnel, on constate **une prolifération de propositions alternatives** : n'aménagez plus, ménagez¹⁵ ; fini le développement, place à l'habitabilité¹⁶ ; jetez l'attractivité, privilégiez l'hospitalité¹⁷ ; etc. Alors, comme d'autres, nous nous sommes mis en tête de dresser une liste de ces alternatives souhaitables. Pourquoi ne pas remplacer la performance par la robustesse (Olivier Hamant) ? Pourquoi ne pas délaisser la compétitivité par la co-dépendance (Aurélien Berlan) ? À côté d'une APT planificatrice, que serait une APT qui accepte de changer d'avis (Blandine Rinkel) ? Pourquoi ne pas abandonner le culte de la maximisation et de l'optimisation au profit du paradigme de la décision satisfaisante, du just good enough (Herbert Simon) ?

Très vite, en compilant ce qui existe déjà et nos propres propositions, une liste a commencé à se dresser sous nos yeux :

- Aménagement → Ménagement ;
- Développement → Habitabilité ;
- Attractivité → Hospitalité ;
- Performance → Robustesse ;
- Compétitivité → Co-dépendance ;
- Planification → Changement d'avis ;
- Maximisation, Optimisation → Satisfaction ;
- Etc.

Néanmoins, à mesure que la liste s'allongeait, un doute s'est immiscé. La liste pourrait facilement s'allonger sans fin, et le choix des concepts nous est rapidement ap-

paru contingent, voire arbitraire. Aussi, chaque terme, qu'on propose de l'abandonner ou de l'adopter, devrait en réalité faire l'objet d'un examen minutieux et sérieux... Chose impossible dans le cadre de cette enquête. D'autant plus que cette dernière nous menait, à grands traits, vers les mêmes quelques grandes idées : habitabilité écologique, justice sociale, démocratie renforcée, communs. Et puis, finalement, produire de nouveaux concepts, élaborer de nouveaux indicateurs, établir de nouveaux référentiels (donut, care, etc.)... Rien de moins compliqué, en quelque sorte, les organisations modernes passent leur temps à ces tâches, mais quid des conséquences concrètes sur l'activité réelle des collectivités territoriales ? Pour toutes ces raisons, nous avons changé de braquet et décidé de maintenir le « *portrait de l'action publique territoriale dans l'Anthropocène* » dans le flou, avec une mauvaise mise au point.

Cela revient notamment à se méfier des tentatives qui cherchent à se précipiter vers des solutions ou des résolutions alors même que l'Anthropocène nous plonge collectivement dans une situation de trouble. Dans les organisations, le trouble est systématiquement évincé, on ne lui laisse pas de place : les indicateurs, les référentiels, etc. sont là pour sortir du trouble¹⁸. Nous pensons au contraire que ce trouble peut produire des choses positives et transformatrices.

Dans l'épaisseur de la flèche

Plutôt, donc, que d'essayer de figer, d'établir une bonne fois pour toute ce qui devrait, selon nous, guider l'action publique territoriale dans l'Anthropocène, nous avons souhaité **explorer ce qu'il se passe pour les personnes qui oeuvrent à cette bifurcation** — dans, avec ou autour des collectivités. Sous quelles formes le trouble leur parvient-il ? Quels diagnostics font-elles de la situation ? Quelles stratégies imaginent-elles pour favoriser la mise en mouvement de leurs collectivités (ou des collectivités avec qui elles collaborent) ? Que font-elles concrètement pour y contribuer ? En d'autres termes, plutôt que de chercher à passer de A à B — [A → B] —, **il nous a semblé fécond de nous intéresser à ce qu'il se passe précisément dans l'épaisseur la flèche, sans nous précipiter dans un hypothétique futur souhaitable.**

Pour ce faire, nous nous sommes entretenus avec huit personnes :

- Un philosophe, qui travaille avec et enquête sur les collectivités territoriales ;
- Une chercheuse en sciences politiques, spécialisées sur l'action publique et la participation citoyenne ;
- Une prospectiviste, qui œuvre au sein d'une agence d'État sur les questions territoriales ;
- La directrice d'un Centre Hospitalier Universitaire (CHU), aussi membre d'une association écologiste de professionnel·les de l'action publique ;

15. De la sobriété foncière au ménageement des territoires. Questionner l'imaginaire du « projet » pour maintenir et prendre soin de l'existant, Frédérique Triballeau, 2024, Mémoire de recherche, ESC Clermont.

16. Balocco, A., Calmettes, A., & Lajarge, R. (2014, mars 27). Les sciences territoriales et la question de l'habitabilité. Fronts et frontières des sciences du territoire.

17. De l'accueilance. Essai pour une architecture et un urbanisme de l'hospitalité, Thierry Paquot, 2000, La Découverte.

18. *Vivre avec le trouble*, Donna Haraway, Éditions des mondes à faire, 2020.

- Quatre fonctionnaires en collectivités territoriales, Métropole, Département et Région, en charge de la transformation de leur organisation et/ou membres d'associations d'écologisation de la fonction publique.

De par les positions qu'elles occupent, ces personnes sont aux prises avec l'épaisseur de la flèche. Elles ont des idées de la direction qu'il leur semblerait bonne d'emprunter, tout en étant quotidiennement empêtrées dans le cambouis de l'administration locale. **Elles sont en enquête¹⁹ à la fois sur leurs activités et sur la fonction publique locale.**

Justement, leur enquête ne se résume pas à proposer des solutions désirables à un problème. Au contraire, on pourrait dire qu'elle constitue d'abord une enquête sur le problème en tant que tel. La caractérisation de la situation initiale — et son éventuelle transformation en problème — fait partie intégrante de la démarche d'enquête telle que nous en héritons de la tradition pragmatiste, en particulier chez le philosophe états-unien John Dewey.

La situation instable ou indéterminée aurait pu être appelée situation problématique. Ce nom aurait été cependant le résultat d'une prolepse²⁰ et d'une anticipation. La situation indéterminée devient problème dans le cours même du processus qui le soumet à l'enquête. [...] Le premier résultat de la mise en œuvre de l'enquête est que la situation est déclarée problématique. Constater qu'une situation exige une enquête est le premier pas de l'enquête. [...] Un problème représente la transformation partielle par l'enquête d'une situation problématique en une situation déterminée. C'est un dicton familier et plein de sens

qu'un problème bien posé est à moitié résolu. Découvrir ce que sont les problèmes qu'une situation problématique pose à l'enquête, c'est être déjà bien avancé dans l'enquête²¹.

L'enquête doit donc permettre, avant toute chose, de problématiser la situation troublée.

Par ailleurs, dans cette perspective, l'enquête est ambiguë²². D'un côté, elle est « naturelle », « ordinaire » et relève de « l'expérience spécifiquement humaine ». De l'autre, elle est entravée, voire supplantée, par « d'autres manières de régler les problèmes » et nécessite que les conditions qui la rendent possible soient défendues. Si l'enquête revêt un aspect quotidien, il existe des moments, des lieux et des situations particulièrement propices pour son déploiement. Dans sa thèse²³, Nathan Ben Kemoun étudie par exemple des personnes qui traversent des « événements-charnières » (triggering events) : ruptures, déménagements, arrivée d'un enfant, etc. Ces événements, montre-t-il, impliquent des réévaluations et des recompositions du quotidien des personnes, de leurs objets, de leurs activités, de leurs relations, etc., et sont saisis comme des opportunités de se débarrasser d'objets, de cesser des activités, de réinvestir des relations délaissées, etc. En d'autres mots, ce sont des moments aigüés d'enquête existentielle. S'il faut se méfier des comparaisons psychologisantes, nous proposons de voir l'Anthropocène comme un « méta-événement-charnière », comme une opportunité de recomposer nos existences individuelles et collectives. En ce sens, l'Anthropocène constitue un moment particulièrement propice à l'enquête que mènent les personnes rencontrées.

C'est aussi, semble-t-il, ce que ressentent les personnes enquêtées ici — ou, à tout le moins, ce qu'elles font et nous disent qu'elles font. Nous restituons ici notre enquête sur leurs enquêtes sous la forme d'un dialogue éditorialisé et enrichi de nos propres observations. Nous avons souhaité conserver et mobiliser in extenso les verbatims des entretiens, afin de rendre justice à leur richesse et à leur nuance.

DANS QUEL MONDE VIVENT LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES ?

Le philosophe que nous avons rencontré estime que les collectivités territoriales n'ont pas encore réalisé qu'elles n'étaient plus dans la même situation qu'auparavant : « Il y a un espèce de "on dirait que", le "on dirait que" des enfants. "On dirait qu'on est toujours capable de faire des grands équipements", alors qu'on sait très bien qu'en fait, on est dans une incertitude absolument complète aujourd'hui. » Selon lui, cette erreur de diagnostic engendre une sclérose dans les imaginaires de l'action publique territoriale que les collectivités sont susceptibles de porter. « Pour vouloir un futur différent, il faudrait pouvoir imaginer un futur différent. Il y a vraiment une espèce de problématique de l'imaginaire des collectivités, de l'action publique, qui à mon avis est vraiment très présente avec des modèles extrêmement puissants dans les collectivités, de ce qu'est la bonne action publique. » Prenant l'exemple des départements, que notre philosophe connaît bien, « on sent qu'ils appliquent des modèles qui ont été faits par des hommes blancs dans les années 1970 alors que là-dedans, il n'y a plus que des femmes. Dans toutes les politiques de solidarité, de social, d'éducation, tu ne croises

19. Nous revenons plus bas sur cette notion que nous avons pour le moment laisser indéfinie.

20. En narratologie, « figure de style par laquelle sont mentionnés des faits qui se produiront bien plus tard dans l'intrigue » (Wikipédia).

21. L'enquête et ses obstacles, Joëlle Zask, Recherche & formation, 92, 83-94, 2019.

22. Ibid

23. La dépossession matérielle comme espace de convalescence : enquête sur la restauration des corps, des rythmes et des sensibilités en anthropocène, Nathan Ben Kemoun, Thèse de doctorat, PSL Université Paris, 2022.

pas un homme. Et clairement, elles ont un rapport à l'action qui n'est pas celui des structures dans lesquelles elles travaillent. » **Il est rejoint en cela par la prospectiviste, qui oeuvre au sein d'une agence d'État :** « Il y a une vraie difficulté à concevoir l'avenir, quel que soit le type de territoire, même les plus petits, en dehors d'une logique de ce qu'ils appellent "développement", mais qui reste dans le registre de la croissance classique ».

Selon le philosophe, en réponse à cette désertification des imaginaires, les collectivités territoriales en sont venues à — et cela est presque à prendre au pied de la lettre — jouer sur les mots. S'arrêtant notamment sur une tendance récente à échanger le mot « aménagement » par celui de « ménagement », il propose d' « arrêter de se faire croire que, parce que t'as utilisé le bon jeu de mot et que tu as dit que tu faisais du ménagement et pas de l'aménagement, tu as changé quelque chose ». **Or, cette propension n'est selon lui pas si inoffensive.** « Ça pose de vrais problèmes car ça vient prendre de l'espace de l'innovation », qui, alors qu'il est déjà « menu », se retrouve d'autant plus occupé « par des jeux rhétoriques qui viennent saturer l'espace possible de l'innovation, de l'alternative ». **Le problème auquel les collectivités font face, clôture-t-il,** « c'est que ce qu'il faudrait changer est beaucoup plus dur à dire. C'est tellement rapide de dire ménagement et pas aménagement, alors qu'en fait ce qu'il faudrait dire est tellement plus compliqué ».

Interrogée sur cette habitude, une fonctionnaire au sein d'une métropole trouve, certes, « qu'il y a assez peu de radicalité dans ces approches-là », que « c'est totalement inoffensif, de parler par exemple d'administration bienveillante, d'habitabi-

lité ou de buen vivir » et que « ça ne remet rien en question ». Elle nuance cependant : « Je pense que ça permet toutefois de rentrer dans des endroits qui ne pourraient pas penser dans des formes très radicales, par exemple les administrations publiques. » **Mais alors,** « qu'est-ce qui permet de changer les choses ? », se demande-t-elle ? Ici, deux approches se complètent.

TRAVAILLER SUR LE CADRE...

Pour la fonctionnaire départementale, « on est enfermé dans un cadre » alors que « la transition écologique est restée dans la petite case : l'Agenda 2030, faire des voies vélo, faire le bilan carbone de la collectivité et faire des ateliers de sensibilisation de la fresque à tous les agents ». Elle poursuit son diagnostic : « Pour moi, c'est moins une question de volonté, de budget ou de réglementation qu'une question de philosophie, si je puis dire. Et presque de philosophie de l'action publique. En fait, on ne construit pas l'action publique en France en prenant en compte les sujets de la transition écologique. Et ce n'est pas parce qu'on n'en est pas convaincu, c'est parce qu'on n'a pas structuré la réflexion publique de cette manière. »

Elle rejoint en cela la fonctionnaire métropolitaine qui, avec d'autres, s'est penchée sur la stratégie appliquée par l'ordo-libéralisme pour parvenir à mettre la main sur l'action publique. Son point de départ, c'est le double constat de l'échec des concepts globaux et des missions d'innovation interne. Elle estime que la grande réussite du libéralisme, et de sa traduction en matière d'action publique, le New Public Management, c'est d'avoir réussi à imposer son « système de croyances », c'est-à-dire ses hypo-

thèses sur la manière dont fonctionne le monde social. Elle plaide justement pour un travail sur ces « principes supérieurs ». C'est là que l'étude de la stratégie de l'ordo-libéralisme intervient : « Ce qui est intéressant avec les ordo-libéraux, c'est qu'ils ont pensé une constitution économique qui devrait être supérieure à l'action publique, et donc dicter la manière dont l'acteur public agirait. [...] En fait, derrière cette "métaconstitution", il y a l'équivalent d'un code source du fonctionnement économique. » On retrouve dans ce « code source » la concurrence libre et non faussée, la propriété privée, la responsabilité individuelle ou encore la stabilité monétaire. Face à ces principes supérieurs, la fonctionnaire estime qu'il s'agirait d'en opposer d'autres, susceptibles de faire advenir une société écologique.

L'autre élément qui l'intéresse, c'est la conception qu'ont les ordo-libéraux du rôle de l'acteur public. « Ce qu'ils posent, c'est une société qui s'organise et un acteur public qui garantit ce système d'organisation. » Son approche à elle « aurait plutôt vocation à mettre l'État en position de garantir les conditions d'organisation de la société ». Les principes fondateurs, à définir démocratiquement, deviennent alors les fondements du cadre général de la société. À titre d'exemple, si l'on souhaite passer d'une société de la concurrence de tous contre tous à une société de la coopération de tous avec tous, « comment l'acteur public, non pas garantissant la concurrence libre et non faussée, mais garantissant ou organisant la société de manière à ce que les gens aient intérêt à coopérer, à ce que le meilleur choix pour chacun soit la coopération ? ».

OU EXPÉRIMENTER ?

À l'évocation de nos diverses idées de design fiction pour élaborer le futur des métiers que nous enquêtons (voir par ailleurs), le philosophe répond : « Ce que je trouverais chouette, c'est de le mettre en place et de le faire vivre. J'ai l'impression qu'il y a un espèce de truc de modélisation et que presque, en fait, on se prend trop la tête à savoir exactement quel est le bon modèle. Il y a des moments où l'action vaut mieux que les bonnes raisons de l'action ». Plutôt que de faire des plans sur la comète, il appelle les collectivités à expérimenter, prenant appui sur le « permis de faire » défendu par l'architecte Patrick Bouchain. Il en trouve une illustration dans l'une initiative du Parc Naturel Régional des Bauges, qui indique dorénavant, dans sa charte signée en 2022, « invoquer les esprits de la nature pour recueillir leur accord sur les nouveaux plans, projets et programmes » (p.83). Cela ne suffit toutefois pas à convaincre une fonctionnaire régionale, qui demeure dubitative. « Oui, on a de la place [pour expérimenter], mais dès que tu rentres dans des logiques de demandes budgétaires, à un moment ou à un autre, tu rentres dans un genre de mécanique où t'as des temporalités, des obligations, des modules de surveillance, puisqu'on est quand même dépositaires de l'argent public. »

Il a justement été beaucoup question d'expérimentations lors de notre discussion avec la directrice d'un Centre Hospitalier Universitaire (CHU). Au moment de notre entretien, elle était en train d'implémenter le remplacement des bouteilles en plastique par des carafes d'eau dans les chambres des patient-es. « À l'hôpital, les bouteilles en plastique, ça paraît simple, mais

c'est quelque chose d'assez énorme comme organisation. Si on supprime les bouteilles en plastique, ça veut dire qu'on met des carafes d'eau, ça veut dire qu'il y a des soignants derrière, ça veut dire qu'il y a des patients qu'il faut servir, etc. » Puis, plus tard, elle aborde l'éco-pâturage, déjà mis en place dans son établissement : des animaux broutent l'herbe des espaces verts de l'hôpital, plutôt que de les tondre. « Ça va susciter des "et si on prenait un cheval ? Et si on faisait de la médiation animale pour nos patients ? Et si on avait un chien pour le CHU ?". Et ça, ça change en collectif. [...] Et avec des transformations de points de vue, c'est clair. » Enfin, elle termine par le remplacement des produits ménagers par des produits moins nocifs. « À l'hôpital, on arrête la javel au profit de l'eau ou de la vapeur. On voit des professionnels qui disent "mais en fait c'est pas propre". [...] Ça paraît anodin mais en fait quand vous êtes 10 000 personnes dans une organisation, il suffit de quelques-unes pour dire "mais en fait si je fais ça, ça ne va pas être propre", et ce qui va être appliqué va être vécu avec beaucoup de frustration. »

Alors, certes, les expérimentations important — Georges Canguilhem ne disait-il pas que l'action précéderait la réflexion ? —, mais peut-être ne nous disent-elles pas tout de la situation. De ces trois exemples, on peut tirer (au moins) trois leçons :

- Tout d'abord, **aucun changement — technique, organisationnel, processuel, etc. — n'est anodin** pour les travailleurs et les travailleuses qui en font l'objet. Ici, le fait de changer de contenant (de passer des bouteilles en plastique à des carafes d'eau) entraîne tout un ensemble de modifications, de nouvelles tâches,

de nouveaux réflexes à adopter et d'anciens réflexes à désapprendre, un nouveau rapport au patient, etc. Il y a tout un monde inscrit dans les bouteilles d'eau en plastique, et tout un autre monde inscrit dans les carafes d'eau !

- La deuxième leçon découle directement de la précédente. **Chaque changement, aussi microscopique puisse-t-il sembler, est susceptible de déclencher et de nourrir une enquête sur l'activité, l'équipe ou l'organisation**, à la fois dans les modalités du travail et dans ses finalités. Cela peut se révéler être une manière efficace de provoquer le démarrage d'une enquête au sein d'une organisation : changez un détail, cessez une habitude... et voyez ce qu'il se produit²⁴ !
- La troisième leçon que nous tirons, c'est qu'un **changement de technique** (ici, le passage de certains produits ménagers à d'autres) peut produire des controverses en ce qu'il **rend visible des conflits de valeurs embusquées derrière la technique**. Ici, que signifie « être propre » ? On retrouve ce que défend la sociologue des techniques Madeleine Akrich, en disant que dans chaque objet technique sont inscrits des « scripts²⁵ », c'est-à-dire une vision du monde, une idéologie, des présupposés sur la manière dont le monde fonctionne, etc.

24. Le philosophe Bruno Latour estimait que les enquêtes sur des objets techniques étaient plus propices dans certaines situations : quand un novice les utilisait, au moment de grèves, de pannes ou d'accidents. Alexandre Monnin ne dira pas autre chose lorsqu'il proposera d'enquêter sur les effets du démantèlement, d'adopter une approche expérimentale de la fermeture. Voir *Changer de société, refaire de la sociologie*, Bruno Latour, La Découverte, 2007, p. 115 et suivantes et *Politiser le renoncement*, Alexandre Monnin, Divergences, 2023, pp. 108-109.

25. Akrich, M. (2006). La description des objets techniques. In *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs* (p. 159-178). Presses des Mines.

DANS LES DEUX CAS : PRODUIRE À NOUVEAU DU SERVICE PUBLIC ?

Que nous défendions plutôt une approche par le cadre ou par l'expérimentation, la question de la capacité — ou, plutôt, de son manque — des collectivités à se transformer apparaît centrale. Ces dernières décennies ont vu **les collectivités territoriales se retrouver dans un rôle de chef d'orchestre, d'animateur d'un réseau de prestataires, sans réelle capacité interne de production du service public**²⁶. Cela dépossède la collectivité de ses capacités d'auto-transformation et la rend vulnérable ou, a minima, dépendante du bon vouloir de ses fournisseurs. À la Ville de Grenoble, sur certains métiers enquêtés, comme pour les chauffagistes ou les mécaniciens, le fait d'avoir conservé cette capacité en régie facilite par exemple grandement les transformations (voir par ailleurs).

La fonctionnaire métropolitaine plaide pour un réinvestissement des capacités de production du service public par les collectivités territoriales. « On pourrait se dire "c'est complètement utopique", mais en vérité, avant, les collectivités territoriales produisaient du service. Il y avait des tas de gens qui étaient agents publics et qui encadraient des enfants, qui nettoyaient la rue, etc. Donc on ne peut pas dire que c'est une utopie puisque ça a existé ! Le libéralisme a totalement changé le métier de l'administration. Aujourd'hui, tu as des gens des services de la propreté dont le travail, c'est de suivre en camionnette les camions poubelles pour savoir s'ils font les bons roulements, les bons parcours. En fait, les postes les plus techniques de la collectivité sur ces métiers-là, ce sont des contrôleurs de prestations.

C'est quand même une autre vision du métier. » Or, selon elle, « une action publique écologique, c'est une action qui aura repris la main sur un certain nombre de ces métiers concrets [...]. Quand tu ré-internalises des métiers, tu peux déjà avoir un peu plus de marge sur la manière dont on travaille. » La question du travail, de l'activité concrète menée au sein de la collectivité, de la production, (re) devient le sujet central.

Cela fait un écho à un récent « ouvrage d'intervention dans le débat public », *Vivre sans produire*. L'insoutenable légèreté des penseurs du vivant (éditions du Croquant, 2023), publié par la sociologue Alexandra Bidet et le philosophe Vincent Rigoulet. Véritable pamphlet contre ce qu'on appelle désormais la « pensée du vivant », qui, pour une partie au moins, s'en tient à changer le langage sans changer le monde, l'ouvrage appelle, puisqu'il faut bien produire pour vivre, à remettre au centre des considérations la question de la production : **que produire, pourquoi, dans quelles conditions ? Et quels sont les effets de cette production sur les conditions d'habitabilité ? Et les collectivités territoriales ne semblent pas pouvoir faire exception à ces questionnements.**

QUELLES MARGES DE MANŒUVRE STRATÉGIQUES ?

Cadrer, expérimenter, produire... Certes, mais cela pose la question des marges de manœuvre à disposition des collectivités territoriales. Or, il se trouve que, pour la fonctionnaire départementale, il n'y en a « pas énormément » : « un des verrous de la transition écologique dans le monde de l'administration, enfin du secteur public en France, c'est justement la persistance d'un

certain nombre d'objectifs qui sont en contradiction avec la transition ». « Cela étant, on a quelques marges de manœuvre pour effectivement verdir les politiques publiques. On peut effectivement, au niveau du département par exemple, faire de l'enveloppé à froid plutôt que de l'enveloppé à chaud pour les chaussées. On peut travailler à la santé environnementale, on peut faire un SPASER [Schéma de Promotion des Achats Publics Responsables], une stratégie pluriannuelle d'achats socialement et économiquement responsables. Voilà. Un plan "achats durables", quoi. On peut faire ce genre de choses et c'est déjà bien, mais est-ce que c'est suffisant pour changer ? Typiquement, on va acheter du béton fabriqué en France ou en Europe, mais on va quand même encore acheter du béton. [...] On a les moyens de verdir la manière dont on fait les choses. Mais si on veut véritablement implémenter la transition écologique, pour moi, il faut aller au-delà et il faut changer les finalités, justement, de l'administration. »

On retrouve dans cette discussion la distinction qu'opère l'économiste Thomas Coutrot entre autonomie stratégique, soit la capacité à décider soi-même les buts qu'on se fixe, et autonomie fonctionnelle, c'est-à-dire la capacité à décider librement la manière dont on atteint les buts fixés. **En l'espèce, les collectivités jouiraient d'une forme d'autonomie fonctionnelle mais seraient dépourvues, dans une certaine mesure, d'autonomie stratégique.** À cet égard, une chercheuse en management nous signalait que Thomas Coutrot avait montré une corrélation entre manque d'autonomie au travail et vote pour l'extrême-droite²⁷...

26. Un bon exemple de cette situation, ainsi que du mal-être qu'elle génère, nous a été donné par un récent article du Monde : « Le profond mal-être des agents communaux : "Tout est sous-traité. Pourtant, j'ai les solutions, je sais faire" », Jordan Pouille, 19 octobre 2023, Le Monde, en ligne.

27. « Être muselé dans son travail pousse à voter Bardella », Thomas Coutrot, 14 mars 2024, Le Club de Médiapart, en ligne.

Lignes de fuite

LES CONDITIONS DE TRAVAIL DANS LA LUTTE CONTRE L'EXTRÊME-DROITE

En février 2024, Thomas Coutrot, économiste au sein de l'Institut de Recherches Économiques et Sociale (IRES), a publié un document de travail intitulé « *Le bras long du travail. Conditions de travail et comportements électoraux* ». Comme son titre l'indique, ce travail étudie de quelles manières les conditions de travail influencent, ou non, les comportements électoraux des personnes. « Le bras long du travail » indique que « la manière dont [le travail] est organisé influence les comportements civiques hors travail » (p.2). Coutrot fonde son analyse, d'un côté, sur les enquêtes Conditions de travail de 2016-2017 et de 2019, publiées par la DARES, et, de l'autre, sur les résultats des élections présidentielle de 2017 et européenne de 2019 — tout cela, enrichi par les données compilées par les économistes Julia Cagé et Thomas Piketty (*Une histoire du conflit politique. Élections et inégalités sociales en France, 1789-2022*, éditions du Seuil, 2023).

Les résultats du travail de Thomas Coutrot « suggèrent que des politiques publiques visant à améliorer le pouvoir d'agir des salarié-es dans leur travail pourraient avoir des impacts substantiels sur la santé démocratique du pays » (p.2).

Tout d'abord, en matière d'abstention, le « sentiment d'insécurité de l'emploi » et le « manque d'autonomie opérationnelle » constituent deux variables, parmi d'autres, qui mènent à des comportements abstentionnistes: « les personnes alié-

nées dans leur travail et dépourvues de capacité d'action du fait d'une organisation rigide et d'un travail appauvri et répétitif, se sentent également impuissants dans la sphère politique et ne voient pas l'intérêt d'aller voter » (p.33).

Ensuite, en matière de vote à l'extrême-droite, plusieurs variables professionnelles entrent en jeu:

- « Le lien avec le travail de nuit ou du matin semble fort: [...] ce type d'horaire est associé au vote d'extrême-droite avec une probabilité accrue de près de 40%. » « On pourrait avancer l'hypothèse (qui mériterait là aussi confirmation et validation par d'autres travaux, notamment des enquêtes qualitatives) selon laquelle des conditions de travail particulièrement difficiles et dévalorisées, marquées par la pénibilité physique et les horaires décalés, favorisent une forme de rancoeur sociale, et/ou l'adhésion à l'idéologie, portée par les milieux conservateurs et l'extrême-droite, d'une "valeur travail" sacrificielle, associée à un mépris des "paresseux" et des "assistés", sommairement assimilés aux immigrés » (p.34);
- De même que pour l'abstention, « La littérature a établi un lien [entre] le vote d'extrême droite et le sentiment d'insécurité socioéconomique ». La « crainte de perdre son emploi » et le « taux de chômage » sont plus élevés dans « les communes à fort vote RN » (p.34);
- Aussi, pour les salarié-es les moins qualifié-es (diplôme inférieur au bac), on observe un lien, pas toujours significatif, entre « le manque d'autonomie [et] la faible capacité de développement » d'une part et un « vote Le Pen » d'autre part (p.35);

- Enfin, « le vote d'extrême-droite est associé à une faible capacité d'expression dans le travail: les salarié-es des communes ayant voté RN ont nettement moins souvent la possibilité de s'exprimer dans des réunions formelles sur l'organisation et les conditions de leur travail, et ils sont significativement plus nombreux à indiquer (en 2016-17, seule année où cette question existe) qu'en cas de problème, "la direction décide seule des solutions qui lui semblent adaptées" ».

Pourquoi nous attarder sur ces résultats? Nous écrivons ce livrable pendant le mois de juin 2024, englué-es entre les résultats des élections européennes du 9 juin 2024, où l'extrême-droite est arrivée en deuxième position du scrutin, regroupant quasiment 40% des votes, juste derrière... l'abstention, à plus de 50%; l'annonce de la dissolution de l'Assemblée Nationale par le Président de la République; et, par voie de conséquences, la possibilité, très sérieuse, de voir l'extrême-droite prendre le pouvoir en France depuis les années 1940.

Bien sûr, les causes de cette situation sont variées, nombreuses et s'étalent sur plusieurs décennies (évolution du paysage médiatique, stratégies politiques, réformes socio-économiques, etc.). Et si, au sein des organisations, il est de bon ton de vouloir laisser la politique en dehors du hall d'entrée, le travail de Thomas Coutrot montre que le travail et les conditions dans lesquelles il se déploie ont leur part de responsabilité dans la situation actuelle. Évidemment, et bien qu'elles soient historiquement un lieu de négation de la démocratie, les organisations ne sont pas étanches à ce qui se trame dans le monde

politique — les collectivités territoriales plus que les autres. D'ailleurs, à différents moments de l'histoire, certaines collectivités territoriales n'hésitent pas à refuser d'appliquer certaines mesures prises au plan national : c'est ainsi que trente-deux départements avaient refusé, en décembre 2023, de restreindre l'allocation personnalisée d'autonomie, telle que prévue dans la « Loi Immigration », ou que de nombreuses villes étatsuniennes s'étaient élevées contre la décision du Président Trump de sortir de l'Accord de Paris.

L'opposition et la résistance aux idées d'extrême-droite ne sont pas étrangères à l'histoire de Grenoble — pensons à la résistante Marie Reynoard. On pourrait croire les fonctions publiques (étatiques, hospitalières ou territoriales) épargnées par la montée de l'extrême-droite. Il n'en est rien. Une étude menée par le politologue Luc Rouban aux lendemains de l'élection européenne du 9 juin 2024, relayée par le média Acteurs Publics, estime que **30% des agent-es de la territoriale comptent voter pour le Rassemblement National** aux élections législatives anticipées des 30 juin et 7 juillet 2024 (27% dans la FPE, 32% dans l'hospitalière). Ces résultats corroborent d'autres travaux plus anciens. La Ville de Grenoble, en tant qu'organisation, pourrait, nous semble-t-il, se donner comme devoir moral de faire en sorte que ses principes managériaux, ses modalités organisationnelles, ses processus de travail, a minima, ne favorisent pas la montée de l'extrême-droite, ou, mieux, contribuent à son recul en son sein. Selon l'INSEE, en 2020, près de 30 000 Grenoblois-es étaient issu-es de l'immigration.

Ce parti-pris est tempéré d'entrée par la fonctionnaire qui travaille au sein d'une grande métropole française. « Ce n'est pas toujours vrai [...]. L'échelle communale, je dirais que c'est quand même l'échelle la plus politique, sur laquelle tu peux avoir le plus de différences en termes de finalités [...]. C'est l'élection, à mon sens, qui est la plus politique au niveau local, dans le sens où, peut-être au niveau départemental, c'est plus difficile de parler en finalités et d'avoir différents types de visions. » **Bien qu'évidemment, il y a des services obligatoires — dans le cas métropolitain, par exemple,** « l'inscription à l'école, la police municipale, l'entretien des espaces verts » —, mais « ça ne prend pas toute la place ». « Oui, le service public de base prend beaucoup de place, surtout quand il est dysfonctionnel, parce que rien que de le remettre à niveau ça prend beaucoup de place, mais t'as plein de manières de faire de la politique publique. »

Selon elle, cette mise en débat des finalités de l'action publique territoriale est susceptible d'émerger de deux manières. D'abord, dans la priorisation des actions publiques menées : entre la sécurité dans les zones résidentielles ou la rénovation des écoles, deux finalités différentes qui se distinguent. Puis, dans la mise en oeuvre des priorités choisies : « Par exemple, sur l'inscription scolaire, on peut avoir un objectif d'accessibilité, d'inclusivité ; on peut avoir un objectif d'optimisation ; un objectif de laïcité sociale où tu vas surtout travailler sur la carte scolaire ; etc. Tu as quand même des outils qui te permettent de faire autre chose que juste inscrire des enfants dans des écoles. » **Elle conclut** : « Ta marge va être là : dans ta priorisation. Et derrière, une fois que t'as posé ta priori-

sation, effectivement dans la mise en oeuvre, t'as un vrai sujet dans le sens où c'est au niveau de ces détails-là que ça va jouer en termes d'impact réel, au-delà du discours politique. »

La question du sens de l'action publique territoriale est au centre de l'éthos professionnel d'une fonctionnaire régionale, qui, après avoir connu différents postes, différentes collectivités et différents échelons territoriaux, œuvre désormais au sein d'une direction Transition énergétique. « La collectivité doit systématiquement se demander si son intervention est le plus optimum pour le plus de personnes possible. » **Tissant autour d'un exemple fictif, elle poursuit** : « Certes, c'est hyper important de verser 3 000 euros au festival de la courge, ça crée du lien social. Mais est-ce que, en tant que Région, ça fait partie des objectifs de service public de ma collectivité ? [...] Je pense que parfois au sein des collectivités, on perd cette notion de service public, littéralement, se mettre au service du public. »

Or, les collectivités territoriales ne sont pas des organisations comme les autres. La fonctionnaire régionale soulève la propension de certain-es élu-es à vouloir « inaugurer des chrysanthèmes », ce qui, loin d'être anecdotique engendre, selon elle, des conflits dans la finalité de l'action publique territoriale : « servir le territoire et servir les élu-es, ce sont deux choses différentes ». **Dans les collectivités, la question du sens du travail peut induire une « dissonance cognitive », puisque les agent-es sont au service d'une politique.** « Parfois on oublie qu'on peut aussi servir des gens qui n'ont pas la même approche intellectuelle que nous. Comment on réussit à maintenir une qualité d'action publique avec d'autres directives politiques ? Si la

28. Au moment d'écrire ces lignes, le Ministre de la fonction publique propose justement de remettre en question ce statut. Voir « Fonction publique : Stanislas Guerini veut "lever le tabou du licenciement" sans "remettre en cause" la "garantie de l'emploi" », Le Monde, 9 avril 2024, en ligne.

volonté du Président de Région, c'est d'afficher telle ambition, comment tu utilises cet argument de communication, de greenwashing parfois, pour en faire vraiment quelque chose, tordre les choses, soit dans un sens, soit dans l'autre ? »

LA SENSIBILISATION, CE N'EST PLUS LE PROBLÈME

La fonctionnaire départementale apparaît, de son côté, plus optimiste. **Au sein des collectivités, les fonctionnaires et les élu·es sont, selon elle, convaincu·es du problème écologique : les obstacles à leur mise en action se trouvent ailleurs que dans la sensibilisation.**

« C'est très paradoxal en fait la transition écologique. De plus en plus, je me rends compte, y compris dans ma structure, que les gens en sont convaincus au niveau individuel. C'est-à-dire qu'aujourd'hui, ce que je perçois, c'est qu'on n'a plus besoin d'ateliers de sensibilisation. On n'a plus besoin de prise de conscience parce que la prise de conscience est vraiment acquise. En revanche, on n'arrive pas à convertir cette sincérité d'engagement et cette sincérité de conviction individuelle en élan collectif, notamment au niveau des structures, des administrations. C'est un grand mystère pour moi. »

Elle se risque malgré tout à une tentative d'explication et prend l'exemple d'un vice-président en charge de la politique routière d'un département, convaincu par la nécessité de changer de paradigme en matière de mobilité, de diminuer la dépendance à la voiture individuelle au profit des mobilités actives et des transports en commun. Imaginant les possibles entraves à ce changement de paradigme, elle développe : « Est-ce qu'on va avoir la capacité d'expliquer aux agriculteurs,

qui eux dépendent des chemins ruraux, pourquoi on ne les entretient plus ? Est-ce qu'il faut que je contacte l'État, la Région, la SNCF pour avoir des lignes de train, des lignes de bus interurbains plus fréquentes, plus efficaces, pour convaincre les gens ? Ah oui, mais la Région ne sera peut-être pas d'accord ? En fait, on va quand même refaire la route... »

SI TOUT LE MONDE EST SENSIBILISÉ, QUI FAIT QUOI ?

Quand on lui demande quels rôles les citoyen·nes, les élu·es ou les agent·es devraient jouer, la fonctionnaire régionale estime qu'en fin de compte, deux cas de figure existent. D'abord, celui d'« un élu emblématique qui décide que l'intérêt public c'est tel choix et qui, dans son énergie, parvient à embarquer la population et les services ». Elle cite Pierre Aschieri, maire de Mouans-Sartoux, commune des Alpes-Maritimes, qui a fondé tout son projet politique sur la création d'une régie agricole capable de fournir les cantines scolaires en aliments bio et locaux. Le deuxième cas de figure, c'est celui « où des techniciens, à un moment, poussent des élus un peu mollassons ».

Vient ensuite la question de la place des citoyen·nes dans le processus décisionnel. « Pendant longtemps, elle a été absente et était juste dans une force d'opposition, dans la résistance, mais pas dans une force constructive. » « Ça fait partie des grandes transformations des politiques actuelles sur les cinq ou dix dernières années, avec un changement de vocabulaire, puisqu'on est passé de la concertation, à la mobilisation, à la co-construction, à la collaboration. » Néanmoins, « les élu·es, tout comme la population, oublient ou méconnaissent qu'il y a des temps

de construction du projet, d'un point de vue administratif et technique, qui sont longs. Entre l'idée initiale, l'étude, la validation du meilleur scénario, l'obtention du budget, la rédaction du cahier des charges, la consultation, les résultats de l'appel d'offre, le lancement du projet... « Il s'est déjà passé quatre ans ». Tant les élu·es que la population ont tendance à négliger ces mécanismes. « Ce sont des exercices dans la construction de l'action publique qu'il faut rappeler. Il y a des contrôles, des processus, on est garant de l'argent public qu'on essaie de bien dépenser, en respectant la loi. Les choses ne vont pas aussi vite que ça... »

QUI EST À LA MANOEUVRE ?

En matière d'expérimentations, ou, plus largement, de transformation écologique des organisations, la question du « portage » revient systématiquement. Il est communément admis que, dans les organisations privées, une direction RSE ne suffit pas à faire percoler le sujet. À cet égard, la fonctionnaire métropolitaine remarque que « les approches néolibérales ont complètement investi tous les champs de l'action publique » sans avoir eu besoin de recourir à une « mission néolibéralisme » : « C'est pour ça que c'est puissant, c'est totalement ancré dans nos directions, dans nos cadres dirigeants, dans nos pratiques. L'influence sur la politique publique se joue à ce niveau-là. »

Le problème, poursuit-elle, c'est qu'« on a très peu de récits de l'action publique alternatifs à celui dans lequel on est, qui soit aussi englobant que celui dans lequel on est. Autant la critique de l'action publique qui s'est mise au service du capital et qui a repris tous ses codes est de plus en plus partagée, et on connaît les dérives et

les problématiques que ça crée, mais par contre, aujourd'hui, on n'a pas de vision suffisamment vivante pour proposer un modèle global alternatif. En plus, bon, une fois qu'on a un modèle, derrière, il faut encore le mettre en œuvre, c'est encore un autre sujet. »

Le fonctionnaire régional, de son côté, plaide « pour une implication directe des salarié·es », même si « c'est étonnant, expérimenter la décision sur son lieu de travail, on ne nous a pas habitués à ça ». **Et quand des collègues lui rétorquent qu'ils n'ont pas envie de décider, que c'est le principe de la représentation syndicale ou démocratique, il leur répond** « décider, c'est jubilatoire ». **Référant à la « démocratie des égaux » proposée par le philosophe Jacques Rancière, il admet toutefois que la bascule n'est pas simple :** « C'est vrai que le lien de subordination, ce devoir d'obéissance, à la longue, il a usé les gens. » « Le chantier d'adaptation au changement climatique révèle une incapacité à nous organiser au travail, à donner aux gens envie de décider au travail et pour moi c'est le cœur du problème. »

DE L'IMPORTANCE DU STATUT

Pour notre fonctionnaire régional, si ce n'est pas la connaissance qui fait défaut, c'est la mise en œuvre qui devrait pourtant être facilitée par le statut dont jouissent les agent·es de la fonction publique²⁸. En ce qui concerne les initiatives de transformation écologique de l'action publique territoriale, « il me semble que c'est beaucoup les techniciens qui portent, moins les élu·es ». « Le statut de la fonction publique, pour moi, est central. Il y a le travail prescrit, la feuille de route en lien avec la subordination sur le lieu de travail, et le travail réel, ce que je fais réellement. Moi, typiquement, [sur un

chantier de transformation], on ne m'a rien demandé. J'ai amené le sujet, on m'a autorisé à faire le séminaire, à proposer des trucs. Cette aisance, cette capacité à proposer sans avoir peur de le faire, c'est aussi parce qu'à un moment donné j'ai un statut qui me protège. Ce n'est pas un petit sujet. Je pense que l'adaptation au changement climatique et la capacité à y faire face s'appuient sur un statut. Une capacité à proposer, aller au-delà. Je pense que la redirection doit être tirée et portée par des salarié·es à statut. On doit pouvoir se confronter aux choix descendants des élus et il ne faut pas avoir peur de le faire, surtout quand on a un statut. » « L'adaptation au changement climatique passe aussi par ce champ-là : la capacité à questionner, remettre en cause le lien de subordination en créant des instances nouvelles, des propositions novatrices, des nouveaux chantiers pour pouvoir faire bifurquer une politique publique ou une stratégie d'entreprise. »

De ce point de vue, l'action syndicale occupe selon lui une place centrale. « Je crois qu'effectivement, quand le lien de subordination est trop direct, étroit, qu'il vient censurer les propositions, il faut pouvoir le contourner. Donc il y a le statut, mais aussi l'organisation des travailleurs par les syndicats. C'est une des conditions pour réussir ce chantier. » « D'ailleurs, dans le privé, ce sont les responsables syndicaux qui portent ça. Des salarié·es "protégés". » **Le fonctionnaire régional évoque alors le « radar travail et environnement » élaboré par la CGT et l'association Pour un réveil écologique, en soutien avec l'ANACT.**

« L'idée, c'est de faire travailler les agents en mode horizontal, pas descendant ni vertical, sans lien hiérarchique entre eux. Des questionnaires

sont diffusés à l'ensemble des salarié·es pour comprendre comment ils peuvent transformer leurs postes pour assurer la perspective de transition écologique ou d'adaptation au changement climatique, par une stratégie revue. C'est animé par les responsables syndicaux et ça permet de procéder à l'élaboration de cahiers revendicatifs, pour transformer ton entreprise ou ta collectivité. [...] Le radar, c'est une méthode d'animation et une manière de faire remonter. À la fin, tu as un rapport avec les propositions des agents pour une transformation écologique de l'entité, sous le prisme de l'aménagement de leur poste. On s'appuie sur l'expertise des travailleurs pour transformer. [...] Le chantier de l'adaptation au changement climatique, quelque part, c'est une opportunité pour faire de la démocratie dans l'entreprise. » « Au-delà du caractère anxiogène du changement climatique, je le vis positivement car je me dis que c'est une chance de se réapproprier l'outil de la collectivité, de l'entreprise et d'envisager autrement la réduction du temps de travail. On n'est pas obligé d'aller à Bali pour se faire plaisir, on peut aussi discuter de l'organisation du temps de travail... Moi ça me fait rêver. »

INVESTISSEMENT / FONCTIONNEMENT : POUR DES « CONTRATS DE CAHORS ÉCOLOGIQUES » ?

Si le fonctionnariat, et le statut qui va avec, est perçu comme un levier à la transformation écologique de l'action publique territoriale, les règles budgétaires sont, au contraire, vues comme une entrave. Et plus précisément, la distinction entre dépenses de fonctionnement et dépenses d'investissement. Si ces dernières comprennent le remboursement des emprunts, les travaux d'équipements ou les acquisi-

tions (im)mobilières, les dépenses de fonctionnement incluent tout ce qui, comme son nom l'indique, permet à la collectivité de fonctionner : salaires, dépenses d'entretien et de fournitures, etc.

Depuis plusieurs années, en particulier depuis les « Contrats de Cahors » signés en 2017, qui ont disparu en forme mais perdurent dans l'esprit, les dépenses de fonctionnement sont surveillées et limitées (des objectifs de contrôle de leur hausse étaient définis, avec sanction pour les collectivités ne parvenant pas à atteindre ces objectifs). Cela contrevient, selon le fonctionnaire régional, avec, comme discuté plus haut, la nécessité de produire à nouveau du service et des biens publics, sans en rester à l'état de commanditaire. Voir ses dépenses en fonctionnement contraintes, c'est en particulier voir sa capacité à embaucher limitée, alors que la production du service public nécessite des bras, des outils, etc.

D'autant plus que le passage d'un paradigme A « moderne » (développement, aménagement, etc.) à un paradigme B « écologique » (ménagement, bien-être, habitabilité, etc.) nécessite de mettre l'accent sur des dépenses en fonctionnement, au détriment des dépenses en investissement. Dans le cas où une collectivité déciderait par exemple d'arrêter de construire des équipements sportifs ou culturels, au profit d'un service public axé sur d'autres formes de pratiques sportives ou culturelles, ne nécessitant pas d'équipements (un service public de randonnées périurbaines, par exemple), c'est moins d'investissements, mais plus de fonctionnements qui sont mobilisés.

MODE DE FIXATION DE LA CROYANCE	DESCRIPTION	SOCIÉTÉ CORRESPONDANTE
Méthode de la ténacité	Stabilisation de la croyance par répétition et réitération : faire l'autruche, s'accrocher à la croyance plutôt que de risquer le doute et l'inconfort qu'il apporte.	Société individualiste
Méthode de l'autorité	Imposition de sa croyance à autrui par n'importe quel moyen <i>(violence, contrainte, manipulation).</i>	Société despotique <i>(esclavage intellectuel)</i>
Méthode de l'a priori	Adoption de certaines croyances parce qu'elles plaisent à la raison ou qu'elles sont à la mode.	Société de masse
Méthode de l'enquête véritable	Formulation d'hypothèses, qui sont infirmées ou confirmées par les observations, consultation de pairs, conversations, objectivation.	Société démocratique

29. Matthieu Duperrex, *Voyages en sol incertain. Enquête dans les deltas du Rhône et du Mississippi*, Wildproject, 2019.

30. Introduction à John Dewey, Joëlle Zask, *La Découverte*, 2015, p.107.

PRODUIRE VEUT-IL FORCÉMENT DIRE TECHNICISER ?

Ce retour de la fonction productive du service public au sein des collectivités se heurte à une autre conception de l'action publique territoriale, que notre prospectiviste appelle « réflexe techniciste », et dont il faudrait selon elle se méfier. « Quand on parle par exemple de densité, de modularité des bâtiments, [on se dit] qu'on peut faire bosser des ingénieurs et [qu'] ils vont bien nous pondre un truc magique. On a un peu de mal à imaginer mais ce n'est pas grave, on va faire des démonstrateurs. »

Or, ce réflexe techniciste est susceptible d'induire des blocages en matière de transformation des pratiques. Alors qu'elle tentait de promouvoir la végétalisation de certains espaces bitumés, la fonctionnaire régionale s'est vue rétorquer, par les agents des espaces verts, que les machines à leur disposition ne le permettaient pas. Elle réagit : « On se rend prisonnier de technologies. [...] Je pense que le grand défi de l'Anthropocène, c'est de sortir des solutions techniques. Je tente d'embarquer les collectivités sur les solutions fondées sur la nature. Sur la gestion du pluvial, une des grandes solutions, c'est de faire du végétal. Pour certains élus, c'est le retour à la préhistoire. Tu leur demandes de refaire des choses qu'il y avait dans les villages de leurs grands-pères alors que la modernité était arrivée chez eux : la canalisation, le béton, la bordure, c'était le progrès, quoi ! Et tu leur demandes de renoncer à ce progrès-là. Le fait de marcher au sec sur de l'enrobé, c'était l'arrivée de la modernité dans les villages ruraux. Pour moi, le défi c'est de savoir comment on accompagne les élus, les techniciens dans cette sortie de technologies, revenir à des choses où les gens sont en action. »

PRODUIRE DE LA RELATION ?

Faisant un petit pas de côté, le philosophe tisse autour de cette question, en mettant l'accent sur la « vision méthodologique, instrumentale de l'action » que portent notamment les cabinets en politique publique, qui se disent, selon lui, qu'il faudrait « de nouveaux instruments ». **Le réflexe techniciste, un peu relooké, ne serait pas l'apanage des collectivités territoriales.** « Je ne suis pas sûr qu'il faille de nouveaux instruments. J'ai l'impression qu'il faut plutôt inventer des postures [...], mais qu'en fait la question n'est pas tant instrumentale que ça. C'est-à-dire que ce n'est pas une fois que tu auras le nouvel outil, la nouvelle valise pédagogique [...] avec des belles couleurs que, d'un seul coup, tu arriveras à faire une politique publique plus adaptée. »

Chez lui, la question de la « posture » revient à **privilégier une conception beaucoup plus relationnelle de l'action publique territoriale. L'action publique territoriale, redevenue productive, produirait aussi de la relation.** « Il y a plein de domaines de l'action publique qui est en fait de créer de la rencontre, tout simplement. Quand tu fais un plan de mobilités douces, en fait, ton plan ne sert pas à grand-chose. Par contre, il est intéressant parce qu'il va mettre des gens ensemble qui vont réfléchir, qui va créer du débat autour de ces questions-là. Il y a de la rencontre, des échanges de compétences. » **À nouveau, la prospectiviste abonde :** « Pour moi, dans un monde incertain et vulnérable, les collectivités ont quand même l'avantage de jouer le rôle de tiers neutres entre des habitants, des acteurs économiques. Elles peuvent faire du lien. On en revient à notre échelle territoriale qui devrait théoriquement aider à faire du lien. »

Cette question du lien, de la relation, rejoint les travaux de la chercheuse qui travaille sur la participation citoyenne. « Je vois deux analyses de la participation citoyenne. L'une, enchantée, dit que ça a toujours une utilité. L'autre, cynique, estime que ça permet uniquement de légitimer des décisions déjà prises. » **Selon elle, qui défend une « vision médiane, au cas par cas », « à l'échelle, on peut quand même produire des débats existentiels » :** « le protocole peut parfois échapper aux organisateurs et il y a parfois une réalité dans l'implication et l'éclairage dans la prise de décision ». **À deux conditions, cela dit. D'abord,** « il faut nécessairement des objectifs clairs » **et, ensuite,** « il faut qu'il y ait des choses qui changent à l'issue du protocole ». **Rappelant toutefois que** « si les mandatés font le boulot, on n'a pas besoin de les interpeller ».

31. Vers une théorisation de l'attractivité territoriale durable, Edina Soldo, Université d'Aix Marseille, 2018, p.57.

3.3 —

Résumés

Synthèse de la méthodologie
des enquêtes sur **les métiers**
et la transition écologique
dans les collectivités

Cette synthèse explore les partis pris méthodologiques, les choix des terrains et les objectifs des enquêtes menées au sein de la Ville de Grenoble.

L'approche, à la fois critique et pragmatique, examine comment le travail réel peut informer les transitions écologiques nécessaires à l'échelle des collectivités territoriales.

PARTIS PRIS MÉTHODOLOGIQUES

UNE APPROCHE CENTRÉE SUR LE SENS ET LE CONTENU DU TRAVAIL

En s'inspirant des travaux d'Alain Supiot, l'enquête conjugue deux dimensions essentielles :

- **Pourquoi travailler ?** Pour contribuer au bien-être commun, en réponse aux crises écologiques et sociales.
- **Comment travailler ?** Avec satisfaction, en valorisant les habiletés et connaissances des agents.

DÉPART DU TRAVAIL RÉEL

Plutôt que de se focaliser sur des données macroéconomiques (emplois détruits ou créés), les enquêtes explorent les activités concrètes des agents, leurs attachements au travail, et les engagements qu'ils mobilisent face aux transformations induites par l'Anthropocène.

ÉCOLOGISATION ET TRANSITION

L'enquête pose une question centrale : les mots d'ordre liés à la transition écologique (résilience, sobriété, etc.) suffisent-ils à transformer les pratiques ? Les effets de ces nouvelles injonctions sont observés au niveau des activités de travail.

UN PARI SUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Les auteurs émettent l'hypothèse que l'écologisation pourrait améliorer les conditions de travail des agents, souvent malmenées par les injonctions modernisatrices passées (productivité, attractivité, etc.).

Choix des terrains et métiers étudiés

CRITÈRES DE SÉLECTION

Les métiers sélectionnés répondent à plusieurs critères :

- **Tensions liées à l'Anthropocène :** Métiers impactés par des risques climatiques, infrastructurels, ou des pénuries de ressources clés.
- **Représentativité :** Métiers emblématiques de la fonction publique territoriale (FPT), répartis entre infrastructures grises (bâtimENTS, voirie), vertes (espaces naturels), sociales externes (services aux usagers) et sociales internes (fonctions support).
- **Pertinence écologique :** Métiers jugés cruciaux ou en mutation rapide face aux défis écologiques.
- **Problématiques RH :** Métiers souffrant de difficultés de recrutement, de turnover élevé ou de mal-être des agents.

MÉTIER ENQUÊTÉS

Neuf métiers et un thème transversal (le numérique) ont été étudiés :

1. Agent·tes d'entretien et de restauration scolaire
2. Auxiliaires de puériculture
3. Jardinier·ères
4. Managers
5. Mécanicien·nes
6. Numérique : analyse des pratiques lors d'une cyberattaque.
7. Préventionnistes, chargé·es de recrutement et de formation (RH)
8. Thermicien·nes

Méthodes et protocoles d'enquête

APPROCHE QUALITATIVE ET PARTICIPATIVE

Chaque métier a fait l'objet d'une enquête spécifique, articulant :

- **Entretiens semi-directifs** : Pour recueillir les perceptions, les savoirs pratiques et les tactiques d'adaptation des agents.
- **Observation participante** : Pour comprendre les dynamiques du travail en situation réelle.
- **Ateliers de restitution et projection** : Pour co-construire des pistes de transformation écologique avec les agents.

ANALYSE EN DEUX TEMPS

- **Description ethnographique** : Documentation détaillée des pratiques de travail, des tensions et des adaptations observées.
- **Propositions prospectives** : Exploration de scénarios écologiques à partir des dynamiques existantes, afin d'imaginer des transformations réalistes et applicables.

Conclusion : une méthodologie pour la redirection écologique

L'enquête méthodologique menée à Grenoble repose sur un postulat clé : les transformations écologiques des collectivités territoriales ne peuvent être efficaces que si elles partent du travail réel. En interrogeant les activités concrètes et les tensions vécues par les agents, cette approche ouvre la voie à une transition ancrée dans les pratiques, capable de conjuguer écologie et amélioration des conditions de travail. Cette démarche critique, centrée sur les métiers, constitue un outil précieux pour toute collectivité cherchant à bifurquer de manière juste et pragmatique.



Synthèse des enquêtes sur les agent·es de restauration et d'entretien dans les écoles de Grenoble

Cette synthèse explore les pratiques, tensions et perspectives des agent·es de restauration et d'entretien dans deux écoles grenobloises, à l'intersection des enjeux climatiques, sociaux et organisationnels. Ces métiers souvent invisibles deviennent cruciaux pour comprendre les défis quotidiens et les potentialités d'une transition écologique localisée.

Contexte et enjeux

Les agent·es de restauration et d'entretien se trouvent au cœur des dynamiques d'une école durable, où les défis écologiques (réduction du gaspillage, produits d'entretien écologiques, réaménagement des espaces) se conjuguent à des enjeux organisationnels (conditions de travail, pénibilité, reconnaissance). Leurs tâches, souvent perçues comme de simples routines,

sont révélatrices des tensions entre injonctions écologiques, réalité des moyens, et attentes éducatives.

Enseignements principaux

DES MÉTIERS ESSENTIELS, MAIS SOUS TENSION

Charge de travail importante :

- Les journées, rythmées par des créneaux stricts, laissent peu de place à l'imprévu (pannes, incidents sanitaires).
- Le nettoyage et la restauration exigent une cadence élevée, exacerbée par des normes de sécurité alimentaire et d'hygiène strictes.

Reconnaissance limitée :

- Les agent·es sont conscients de l'impact de leur travail sur la vie scolaire mais souffrent d'un manque de reconnaissance symbolique et institutionnelle.

- La transition écologique, bien que porteuse de sens, reste perçue comme un surcroît de complexité et de charge.

Conditions de travail inégales :

- Les bâtiments anciens comme Jules Ferry accentuent la pénibilité (escaliers nombreux, équipements inadaptés) contrairement à Simone Lagrange, conçu avec des normes écologiques.

TRANSITIONS ÉCOLOGIQUES ET IMPACTS

Nettoyage sans produits chimiques :

- L'usage de produits non agressifs (eau claire, vapeur) améliore les conditions de santé des agent·es, mais leur efficacité est questionnée.
- La réduction de l'eau et l'abandon des « grandes eaux » rendent le travail plus exigeant en gestes.

Réduction du gaspillage alimentaire :

- Les pratiques comme le tri sélectif, les restes redistribués ou la personnalisation des portions sont bien intégrées, mais nécessitent des ajustements logistiques (communication sur les effectifs, coordination entre services, manutention supplémentaire).

Régimes alimentaires diversifiés :

- La gestion des spécificités (allergies, diabète, choix alimentaires) complexifie l'organisation des repas et demande une attention accrue.

Renaturation des cours :

- Les projets de végétalisation des espaces extérieurs augmentent la charge d'entretien et interrogent la compatibilité entre écologie et logistique quotidienne.

RELATIONS INTERPERSONNELLES ET COHÉSION

Échanges limités avec d'autres corps de métier :

- Les agent·es entretiennent des relations ponctuelles mais peu structurées avec les enseignant·es ou les animateur·rices, nuisant à une coordination optimale.

Cohésion interne :

- Les équipes bénéficient souvent d'un fort esprit d'entraide, crucial pour absorber les imprévus, mais l'intensité du travail fragilise ces dynamiques.

Pistes prospectives pour une transition soutenable

RENFORCER LES CONDITIONS DE TRAVAIL :

- Moderniser les équipements, notamment pour les bâtiments anciens (chariots adaptés, outils ergonomiques).
- Intégrer des pauses obligatoires, particulièrement après les pics d'activité.

VALORISER LES AGENT·ES :

- Sensibiliser les élèves et les enseignants à l'importance des métiers de l'entretien et de la restauration.
- Mettre en place des dispositifs de reconnaissance symbolique (affichages, témoignages publics).

DÉPLOYER UNE ÉCOLOGIE PRAGMATIQUE :

- Simplifier les protocoles écologiques pour qu'ils restent compatibles avec la réalité du terrain.
- Encourager la co-construction de pratiques écologiques entre agent·es, direction et enseignants.

FAVORISER UNE TRANSVERSALITÉ DES MÉTIERS :

- Organiser des temps d'échange interprofessionnels pour mieux coordonner les actions entre les différents acteurs de l'école.

Conclusion : des métiers invisibles à la pointe de la transition

Les agent·es de restauration et d'entretien incarnent une écologie de terrain, loin des discours abstraits. Leur quotidien, fait de contraintes mais aussi de créativité, offre une leçon cruciale : la transition écologique ne pourra réussir sans une reconnaissance pleine et entière de ces métiers. En redéfinissant leur rôle comme celui d'acteurs clés de l'éducation et de la durabilité, les collectivités peuvent poser les bases d'un système scolaire plus juste et résilient.



Synthèse des enquêtes sur les auxiliaires de puériculture de Grenoble

Voici une synthèse détaillée et critique des résultats de l'enquête, mettant en lumière les tensions, les adaptations et les potentialités du métier d'auxiliaire de puériculture face aux défis contemporains.

Contexte et enjeux

Les auxiliaires de puériculture des crèches grenobloises incarnent une double tension : celle d'une profession sous-valorisée, en crise de recrutement et de fidélisation, et celle d'un métier de soin confronté aux exigences écologiques et aux bouleversements climatiques. Dans un contexte où les attentes des familles et des politiques publiques évoluent, ces professionnelles se retrouvent en première ligne, conciliant impératifs éducatifs, contraintes matérielles et enjeux environnementaux.

Enseignements principaux

UN MÉTIER DE SOIN AU QUOTIDIEN

- **Rôle central auprès des enfants :** Les auxiliaires veillent au bien-être des enfants via des soins (hygiène, alimentation, sommeil) et des activités éducatives, tout en maintenant un lien de coéducation avec les familles. Leur mission est essentielle mais mal reconnue, souvent perçue comme une extension domestique plus que comme une expertise professionnelle.
- **Charge mentale et physique :** Le métier exige une attention constante, dans un environnement bruyant et physiquement éprouvant. Portage, postures répétées, surveillance continue amplifient la fatigue, surtout dans un contexte de sous-effectifs.
- **Travail en équipe :** La complémentarité entre éducateurs, agents spécialisés, et personnels de propreté est perçue comme

une richesse, mais nécessite un effort constant d'animation managériale pour éviter les cloisonnements.

TENSIONS ENTRE PRATIQUES ET ÉCOLOGIE

- **Chaleurs climatiques :** Les épisodes de canicule perturbent profondément le fonctionnement des crèches. Les enfants deviennent plus nerveux, les professionnelles plus fatiguées, et les espaces de vie mal adaptés exacerbent les difficultés. L'absence d'ombre ou de végétation dans certaines crèches, combinée à des espaces bétonnés, souligne les contradictions entre discours écologiques et réalités pratiques.
- **Hygiène vs écologie :** Des pratiques comme l'introduction de couches lavables ou l'utilisation de vaisselle en verre illustrent des tensions entre normes d'hygiène, sécurité des enfants et ambitions écologiques. Ces ajustements nécessitent un accompagnement et une réflexion collective encore insuffisants.

- **Conception des espaces :** Les choix architecturaux, souvent hérités ou contraints (revêtements bétonnés, absence de préaux), limitent la capacité des crèches à répondre aux enjeux climatiques. Ces choix témoignent d'une inadéquation entre les besoins des usagers et les décisions de conception.

RAPPORT À L'INNOVATION ET AU RÉEMPLOI

- **Pratiques de réemploi :** Malgré des freins réglementaires, certaines professionnelles innovent via des achats détournés (jeux d'occasion, textiles réutilisés), mais ces initiatives restent marginales et souvent non reconnues.
- **Démarche écologique en tension :** Le programme "écolo crèche" et des projets comme PUR rencontrent des résistances liées à des représentations culturelles (propreté, efficacité). L'écologie, bien qu'intégrée dans les objectifs du CCAS, ne constitue pas encore une priorité pour les crèches.

Pistes prospectives et tensions à résoudre

AMÉLIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL ET D'ACCUEIL

- **Adapter les espaces :** Prioriser la végétalisation des cours, intégrer des solutions de rafraîchissement adaptées (préaux, systèmes passifs), et mieux associer les professionnelles aux décisions architecturales.

- **Valoriser la fonction :** Reconnaître l'expertise des auxiliaires, tant financièrement que socialement, pour attirer et retenir des talents dans un secteur sous tension.

FAVORISER UNE ÉCOLOGIE PRATIQUE ET ACCESSIBLE

- **Former et accompagner :** Développer des formations continues sur les enjeux écologiques, en intégrant une pédagogie adaptée aux résistances culturelles.
- **Soutenir les initiatives locales :** Encourager les pratiques de réemploi et de sobriété en assouplissant les cadres réglementaires pour permettre une créativité locale.

REPENSER LES RYTHMES ET PRATIQUES

- **S'adapter au climat :** Inspirer les fonctionnements d'autres régions ou pays confrontés à des chaleurs similaires : horaires adaptés, espaces ombragés, culture de la sobriété énergétique.
- **Sortir des tensions hygiène-écologie :** Développer une approche pragmatique et pédagogique, en impliquant parents et professionnelles dans la co-construction de pratiques plus durables.

Conclusion : vers une transition éthique et écologique

Les auxiliaires de puériculture grenobloises, souvent invisibilisées, sont pourtant les vecteurs d'une transformation silencieuse, à la croisée du soin à l'enfant, du lien aux familles et des enjeux climatiques. Leurs pratiques et leurs résistances reflètent les tensions d'une transition écologique qui ne peut être déconnectée des réalités sociales et professionnelles. Revaloriser ce métier, en intégrant pleinement les contraintes et aspirations des professionnelles, est essentiel pour construire des crèches à la fois résilientes et bienveillantes, où l'écologie devient un levier d'épanouissement, et non un poids supplémentaire.



Synthèse des enquêtes sur les jardinier·ères de la ville de Grenoble

Contexte et enjeux

L'étude menée auprès des jardiniers de la Ville de Grenoble se place à l'intersection des défis contemporains : transition écologique, mutations socioprofessionnelles, et redéfinition des métiers publics. Elle dévoile une profession en tension, marquée par des transformations qui interrogent à la fois ses pratiques, ses finalités et son rôle au sein d'une société en Anthropocène. En cela, les jardiniers apparaissent comme une figure emblématique de la négociation entre passé, présent et futur dans la gestion des espaces urbains.

Enseignements principaux de l'enquête

PORTRAIT DES JARDINIERS : *UNE PROFESSION EN QUÊTE DE RECONNAISSANCE*

- **Profil et motivations :** Le jardinier type est majoritairement un homme (89 %), âgé de 42 ans, résidant en périphérie urbaine. Attiré par le travail manuel et le plein air, il privilégie le concret à l'intellectuel. Pourtant, son identité professionnelle vacille face à l'érosion des savoir-faire historiques et au manque de valorisation des compétences acquises.
- **Conditions de travail :** Malgré une relative satisfaction liée à la stabilité de l'emploi et à la diversité des tâches, les jardiniers subissent un épuisement dû aux horaires, aux charges physiques, et à des équipements souvent inadaptés. Les contraintes climatiques exacerbent ces difficultés, entre canicules et stress hydrique.

- **Rapport au métier :** La profession est traversée par une nostalgie des pratiques ornementales passées (mosaïculture, floraisons saisonnières), perçues comme des marqueurs d'excellence. Aujourd'hui, le travail est réduit à des tâches d'entretien répétitives, dévalorisées par leur caractère utilitaire.

ÉCOLOGIE ET RÉINVENTION DU MÉTIER : UN RAPPORT AMBIVALENT

- **Injonctions écologiques :** Les nouvelles directives, telles que le zéro phyto, la gestion différenciée ou la renaturation, bouleversent les pratiques sans toujours trouver d'adhésion. Si certains agents s'adaptent, beaucoup expriment une distance, voire une défiance, envers des transformations perçues comme abstraites ou imposées.
- **Place du vivant :** Le lien au vivant est fragmenté. Tandis que certains jardiniers se réinventent en naturalistes engagés, d'autres rejettent ces enjeux, perçus comme accessoires ou éloignés de leur

formation initiale. La gestion de la biodiversité reste une source de clivages : initiatives comme les cabanes à hérissons ou les mares sont parfois considérées comme des "gadgets" politiques.

- **Conséquences corporelles et mentales :** La raréfaction des ressources (eau, terre végétale) et les changements de pratiques affectent la santé physique et mentale des jardiniers, amplifiant leur sentiment d'être invisibles dans l'écosystème municipal.

TENSIONS INTERNES ET DÉFIS STRUCTURELS

- **Hiérarchies et rivalités :** Les jardiniers dénoncent une faible reconnaissance institutionnelle, alimentée par une dichotomie entre savoirs pratiques et administratifs. Les relations avec d'autres services (notamment la propreté urbaine) sont marquées par des rivalités historiques et un manque de collaboration.
- **Attractivité et rémunération :** Le métier souffre d'un déficit d'attractivité, aggravé par des salaires perçus comme insuffisants, surtout face au secteur privé. Les perspectives d'évolution sont peu incitatives, avec des gains financiers jugés dérisoires par rapport aux responsabilités accrues.

Projections et pistes pour le futur : vers une redirection écologique

L'étude a développé 18 scénarios prospectifs, déclinant des figures possibles du métier en réponse aux enjeux écologiques et sociaux. Ces profils, classés en quatre grandes catégories, visent à réinventer le rôle des jardiniers dans la ville :

- **Préserver les ressources naturelles :** Du jardinier-diplomate au gardien de l'eau, ces figures mettent l'accent sur une gestion durable et résiliente.
- **Former et reconnecter :** Le jardinier devient animateur, formateur ou médiateur, rétablissant un lien entre les habitants et le vivant.
- **Bien-être humain :** En coach socio-sportif ou herboriste, il explore la dimension sociale des espaces verts.
- **Gérer les risques et la résilience :** L'expert en renaturation ou le gestionnaire circulaire d'espaces verts s'impose comme un acteur clé de l'adaptation urbaine.

Ces scénarios, bien que variés, partagent une vision commune : réinscrire le jardinier dans une logique systémique, où il devient un catalyseur du changement plutôt qu'un simple exécutant.

Conclusion critique : une transition à négocier

Les jardiniers de Grenoble, oscillant entre héritage et innovation, incarnent les défis plus larges de la redirection écologique. Leurs résistances traduisent moins un rejet qu'une difficulté à se projeter dans un futur incertain, où la nature ne serait plus seulement maîtrisée mais cohabitant librement avec l'humain. Pour que cette transition prenne sens, il est impératif de reconnaître et valoriser leurs savoir-faire, tout en accompagnant la mutation culturelle nécessaire à leur adhésion.

Ainsi, ces jardiniers, souvent invisibilisés, pourraient devenir des figures stratégiques d'une ville résiliente, à condition que l'imaginaire collectif intègre pleinement leur rôle au sein de la transformation écologique.



Synthèse des enquêtes sur les mécanicien·nes des ateliers municipaux de Grenoble

Cette synthèse des résultats des enquêtes met en lumière les défis, les tensions et les perspectives des mécaniciens grenoblois, en insistant sur la profondeur des attachements au métier et les potentiels d'une redirection écologique.

Contexte et enjeux

Les mécaniciens des ateliers municipaux incarnent un point de tension entre héritage technique, redirection écologique et mutations organisationnelles. Opérant dans un cadre dégradé (bâtiments vétustes, sous-effectifs chroniques) et dans un métier en crise d'attractivité, ils doivent composer avec l'accélération technologique et des transformations structurelles. Leur rôle dépasse cependant la simple réparation : ils portent une culture du soin matériel, inscrite dans une éthique de la maintenance au service du bien commun.

Enseignements principaux

UN MÉTIER TECHNIQUE ET RELATIONNEL : LE CŒUR DE L'EXPERTISE MÉCANIQUE

- **Technicité et polyvalence** : Les mécaniciens doivent jongler avec une diversité croissante de véhicules (poids lourds, légers, cycles), impliquant des compétences étendues (hydraulique, soudure, électronique). Cependant, cette polyvalence se heurte à une spécialisation nécessaire face à des parcs technologiques hétérogènes.
- **Relationnel au cœur des pratiques** : Les mécaniciens valorisent leurs relations avec les usagers (agents municipaux), une dimension essentielle à leur satisfaction professionnelle. Leur expertise est aussi sollicitée pour négocier avec des fournisseurs ou débloquer des situations complexes.

- **Fierté et précarité** : Si les mécaniciens expriment un attachement profond à leur métier, ils dénoncent une reconnaissance insuffisante, notamment financière, avec un différentiel de salaire important par rapport au privé, exacerbé par des tensions RH (difficultés de recrutement et de rétention).

PRESSIONS ÉCOLOGIQUES ET ÉVOLUTION DES PRATIQUES

- **Transformation du parc** : La politique municipale de verdissement (véhicules électriques, GNL, vélos) redéfinit les missions des mécaniciens. Si ces évolutions stimulent leur capacité d'adaptation, elles soulèvent aussi des enjeux culturels, notamment le « deuil » de l'automobile et l'introduction de véhicules intermédiaires.
- **Tensions écologiques** : La contradiction entre l'allongement de la durée de vie des équipements (réparabilité) et le renouvellement technologique questionne la durabilité des pratiques. La gestion des déchets et le réemploi, bien qu'intégrés au quotidien, restent peu valorisés.

- **Anticipation et incertitudes :** Les mécaniciens expriment des inquiétudes sur l'avenir du métier : la diminution du parc automobile, la massification des vélos ou l'externalisation croissante des réparations pourraient bouleverser leur rôle.

ATTACHEMENTS ET LIMITES DU SYSTÈME ACTUEL

- **Culture d'appartenance :** L'amour de la mécanique, articulé à un esprit d'équipe fort, constitue un pilier identitaire. Les agents valorisent la débrouillardise et l'ingéniosité nécessaires à leur métier.
- **Problématiques RH :** La formation des jeunes est perçue comme cruciale mais insuffisamment soutenue. Le manque de perspectives de carrière limite l'attractivité du métier. Les agents regrettent une vision institutionnelle trop distante des réalités de terrain.
- **Résilience face aux défis :** Les mécaniciens manifestent une confiance en leur capacité à évoluer, mais demandent des formations continues plus fréquentes pour accompagner les transformations techniques.

Pistes prospectives et redirection écologique

SCÉNARIOS POUR L'AVENIR

- **Diversification technologique :** Les mécaniciens pourraient devenir polyvalents entre cycles et véhicules intermédiaires, unissant leurs compétences pour répondre aux nouvelles exigences de mobilité.
- **Réparation en commun :** Développer des ateliers mécaniques ouverts (mutualisation inter-collectivités, partenariats associatifs) pour renforcer l'économie circulaire et valoriser l'expertise technique au service de la collectivité.
- **Valorisation du soin mécanique :** Redéfinir le rôle des mécaniciens comme experts en maintenance préventive, accompagnant les usagers dans une prise en charge collective du matériel.

FACETTES POSSIBLES POUR LES ATELIERS DU FUTUR

- **Les ateliers "McGyver" :** Focalisés sur l'ingéniosité et la réparation, ces ateliers renforceraient l'autonomie municipale face à l'obsolescence programmée.
- **Centre de formation d'excellence :** Structurer une filière mécanique d'élite, appuyée sur l'expérience des agents et orientée vers la transmission des savoirs.
- **Laboratoire d'innovations mécaniques :** Promouvoir des projets expérimentaux (rétrofit électrique, véhicules intermédiaires), en intégrant une logique d'adaptation écologique et sociale.

Conclusion : une mécanique à réinventer

Les mécaniciens grenoblois se trouvent à la croisée des chemins : tout à la fois héritiers d'un métier en déclin et pionniers potentiels d'une redirection écologique. Pour transformer ces tensions en opportunités, il faudra investir dans leur formation, reconnaître leur expertise et redonner du sens à leurs missions. Ces artisans de la maintenance pourraient ainsi devenir des figures centrales d'une écologie du soin matériel, où réparer serait plus qu'un geste technique, mais une éthique ancrée dans le service public et l'intérêt collectif.



Synthèse des enquêtes sur les thermicien·nes de l'unité Exploitation de la Ville de Grenoble

Contexte et enjeux

L'unité Exploitation, pivot du Service Transition Énergétique, incarne un paradoxe contemporain : opérant au cœur de la transition écologique, ses agents sont à la fois les garants d'un savoir-faire historique et les premiers touchés par la dématérialisation des outils et la pression des changements climatiques. Chargée de la gestion des systèmes de chauffage, ventilation et refroidissement des bâtiments municipaux, elle est confrontée à des infrastructures vieillissantes et à une numérisation croissante de ses pratiques.

Enseignements principaux

UN MÉTIER AU CARREFOUR DE LA TECHNIQUE ET DU SERVICE PUBLIC

- **Diversité et technicité** : Les thermiciens manipulent des équipements variés et évolutifs, des chaudières aux climatisations en passant par les systèmes de télégestion (GTC). Cette diversité nécessite des compétences multiples (hydraulique, électricité, électronique), accentuant la complexité de leur métier.
- **Organisation et autonomie** : Structurée autour de deux équipes couvrant l'ensemble des équipements municipaux, l'unité valorise une grande autonomie dans l'organisation du travail. Chaque agent, souvent seul sur site, endosse un rôle décisionnel majeur face aux installations.
- **Attachement au service public** : Les agents revendiquent leur appartenance à un service historique-

ment interne à la Ville, garantissant une proximité et une efficacité que le secteur privé ne saurait égaler. Ils mettent en avant leur rôle clé dans la maîtrise des coûts et la réactivité face aux incidents.

NUMÉRISATION : ENTRE LEVIER D'EFFICACITÉ ET SOURCE D'AMBIGUITÉS

- **Révolution numérique** : La télégestion, introduite dans les années 1990, a profondément transformé le métier. Elle permet un pilotage à distance des équipements, optimisant la consommation énergétique. Pourtant, cette évolution est ambivalente : elle augmente la précision mais alourdit aussi les charges de travail en complexifiant les diagnostics et interventions.
- **Déconnexion humaine** : Si les outils numériques facilitent certaines tâches, ils distendent les liens entre les agents et les installations, ainsi qu'avec les usagers. Les visites hebdomadaires sur site, jugées essentielles pour maintenir ces relations, deviennent une rareté dans un environnement de plus en plus virtualisé.

TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET MUTATIONS CLIMATIQUES

- **Sobriété énergétique :** La réduction des consommations est un objectif historique du service, antérieur aux récents débats climatiques. Les agents, déjà familiers avec la régulation fine des équipements, trouvent aujourd'hui une légitimité accrue dans leur démarche grâce aux plans stratégiques nationaux et locaux.
- **Impacts climatiques :** Le réchauffement modifie la répartition saisonnière des tâches : les hivers sont moins rudes, mais les étés, plus chauds, amplifient la demande en climatisation. Ce basculement renforce les contradictions entre l'exigence de confort et la volonté de sobriété.
- **Conflit avec les usages :** L'installation croissante de climatisations, bien qu'énergivore, est souvent perçue comme une réponse inévitable. Les agents, eux, privilégieraient des alternatives comme la rénovation thermique des bâtiments.

TENSIONS ORGANISATIONNELLES ET MANQUE DE RECONNAISSANCE

- **Sous-effectifs chroniques :** L'unité peine à recruter des profils adaptés, freinée par des salaires peu compétitifs et une formation longue. Pourtant, les agents en poste, bien que polyvalents et expérimentés, ressentent une invisibilisation de leur rôle dans l'écosystème municipal.
- **Évolutions structurelles :** La réduction progressive des effectifs, amorcée dans les années 1980, laisse des agents sous pression. Les pratiques d'externalisation

de certaines tâches renforcent un sentiment de perte de maîtrise.

Prospectives et pistes de transformation

SCÉNARIOS À ENVISAGER

Les ateliers de projection ont exploré des scénarios stress-tests, notamment face à une panne numérique totale causée par une cyberattaque. Les réponses des agents mettent en lumière des fragilités structurelles mais aussi des capacités d'adaptation :

- **Renforcer la résilience :** Développer des protocoles manuels pour pallier une défaillance numérique, prioriser les bâtiments critiques (Ehpad, musées), et instaurer des dispositifs de communication alternatifs (radios, talkies-walkies).
- **Repenser les priorités :** Intégrer des critères d'urgence écologique dans la gestion des équipements, en abandonnant progressivement la logique du confort à tout prix.

VALORISATION DU MÉTIER

Pour faire face aux défis climatiques et organisationnels, il est crucial de :

- **Former continuellement les agents :** Valoriser leurs compétences techniques par des parcours adaptés aux nouvelles exigences énergétiques.
- **Reconnaître leur rôle :** Améliorer la visibilité du service auprès du public et des élus, en insistant sur son impact écologique et économique.

Conclusion critique : des acteurs clés de la transition énergétique

Les thermiciens de Grenoble, oscillant entre l'héritage d'un service public local et les pressions contemporaines, incarnent les tensions d'une société en quête de sobriété. Invisibles mais indispensables, ils interrogent la capacité des collectivités à maintenir des services stratégiques tout en répondant aux crises climatiques et numériques. Leur travail, au croisement de la technicité et de l'éthique, constitue un laboratoire d'idées pour repenser nos infrastructures et nos priorités collectives.



Synthèse des enquêtes sur le management au sein de la Ville de Grenoble

Cette synthèse explore les pratiques, les tensions, et les perspectives du management dans le contexte des transitions écologique et organisationnelle de la Ville de Grenoble. À travers des récits croisés, elle dévoile des approches variées mais convergentes, où les managers réinventent leur posture et leurs pratiques face aux défis contemporains.

Contexte et enjeux

Les managers de la Ville de Grenoble occupent une position stratégique, à la croisée de plusieurs dynamiques : la transformation des métiers, l'évolution des organisations publiques, et les impératifs écologiques. Qu'il s'agisse de gérer des équipes dans des services techniques ou d'orienter la Ville vers une plus grande résilience, ces managers expérimentent et ajustent des approches, souvent en rupture avec les cadres traditionnels.

Enseignements principaux

LE MANAGER COMME ACTEUR DU CHANGEMENT

- **Une posture hybride** : Les managers interrogés conçoivent leur rôle comme un équilibre entre vision stratégique et opérationnalité. Ils cultivent le lien humain tout en naviguant dans des structures hiérarchiques souvent lourdes.
- **Facilitateur et ensemblier** : Ils adoptent une posture de "facilitateur", mobilisant des outils collaboratifs et des méthodes disruptives pour engager leurs équipes dans des transitions (écologiques, numériques ou organisationnelles). Ce positionnement leur permet de répondre aux attentes des agents tout en respectant des objectifs stratégiques.

LES TENSIONS STRUCTURELLES

- **Rigidité organisationnelle** : Les managers font face à une inertie institutionnelle, caractérisée par des hiérarchies rigides et des outils RH peu adaptés aux ambitions collaboratives ou horizontales qu'ils cherchent à promouvoir.
- **Résistance au changement** : La transformation des pratiques, notamment dans les métiers techniques, rencontre des résistances. Les agents, souvent attachés à des routines et à une vision classique de leur métier, peuvent percevoir les changements comme une remise en question de leurs savoir-faire.
- **Charge émotionnelle et cognitive** : La volonté de "bien faire", combinée à des attentes souvent contradictoires (productivité vs bien-être des agents), engendre une charge importante pour les managers. Cela se manifeste notamment dans leur rôle de médiateurs entre directions, élus et agents.

DES APPROCHES DIVERSIFIÉES

- **Leadership assertif et participatif** : Certains managers, combinent un leadership directif sur des questions stratégiques (écologie, résilience) avec une attention portée à la concertation et à la montée en compétences des équipes.
- **Management en "mode comando"** : D'autres privilégient l'autonomie et la subsidiarité, considérant que chaque collaborateur doit avoir la latitude de résoudre des problèmes tout en sachant mobiliser son manager en cas de blocage.
- **Écoute et adaptation** : Tous les managers s'accordent sur l'importance du lien humain et de la communication. La transparence, l'écoute active, et la prise en compte des réalités terrain sont perçues comme des leviers essentiels pour renforcer la cohésion d'équipe.

Pistes prospectives et pistes de transformation

RENFORCER LA FORMATION ET L'ACCOMPAGNEMENT

- **Professionaliser le management** : Inspirés par des modèles militaires ou privés, les managers appellent à une formation initiale plus solide et à un accompagnement continu pour développer des compétences en leadership, gestion de conflits et adaptation aux transitions.
- **Créer des espaces de dialogue** :

Multiplier les moments d'échange informels et formels pour renforcer la cohésion et l'écoute mutuelle entre managers et collaborateurs.

ACCÉLÉRER LES TRANSITIONS ORGANISATIONNELLES

- **Horizontaliser davantage** : Encourager des modèles collaboratifs où les agents participent à la définition de leurs missions (écriture des fiches de poste, co-recrutement), afin de réduire les résistances et augmenter l'engagement.
- **Équilibrer innovation et bien-être** : Tout en menant des transformations nécessaires (écologiques, numériques), intégrer des dispositifs de suivi et de soutien pour limiter la surcharge cognitive et émotionnelle des équipes.

DÉVELOPPER UN MANAGEMENT ÉCOLOGIQUE

- **Adapter les pratiques** : Intégrer la résilience climatique dans les politiques RH et managériales (horaires décalés, formation aux pratiques durables).
- **Mobiliser les agents** : Faire de l'écologie une opportunité d'innovation collective, en impliquant les équipes dans des projets concrets et valorisants.

Conclusion : vers un management résilient

Les managers de la Ville de Grenoble se positionnent comme des artisans du changement, entre pragmatisme et ambition. Leur capacité à conjuguer leadership et humanité, tout en naviguant dans des structures complexes, offre un modèle pour des collectivités territoriales résilientes et inclusives. Cependant, pour que ces efforts portent pleinement leurs fruits, un soutien institutionnel accru est nécessaire, articulé autour de formations solides, de dispositifs collaboratifs et d'une reconnaissance renouvelée de leur rôle clé.



Synthèse des enquêtes sur la fonction RH dans la redirection écologique de la Ville de Grenoble

Cette synthèse explore le rôle stratégique de la Direction des Ressources Humaines (DRH) de la Ville de Grenoble dans le contexte de la transition écologique. Elle met en lumière les défis, les opportunités et les tensions qui structurent cette transformation, en liant les enjeux organisationnels et écologiques.

Contexte et enjeux

La transition écologique bouleverse les métiers et leurs pratiques, mais aussi le rôle même des ressources humaines dans une collectivité territoriale. À Grenoble, cette mutation s'inscrit dans une volonté de réorienter le travail en fonction des contraintes climatiques, tout en tenant compte des réalités humaines et organisationnelles. La DRH, à la croisée de ces injonctions, est perçue comme un acteur pivot mais encore sous-utilisé dans ce chantier global.

Enseignements principaux

UN RÔLE STRATÉGIQUE ENCORE SOUS-DÉVELOPPÉ

- **Une fonction réactive plutôt qu'anticipative :** La DRH est souvent perçue comme un service défensif, centré sur la gestion administrative et la réponse aux urgences quotidiennes. Elle peine à se projeter dans une posture proactive nécessaire pour piloter la transformation écologique.
- **Une prise en compte limitée des enjeux écologiques :** Malgré une sensibilisation croissante, la DRH peine à intégrer pleinement les dimensions climatiques et écologiques dans ses missions, qu'il s'agisse de la gestion des métiers, des conditions de travail ou de la planification stratégique.

DES AGENTS ENGAGÉS MAIS FREINÉS

- **Maturité professionnelle :** Les agents de la DRH manifestent un fort attachement à leurs métiers, une conscience professionnelle notable et une expertise reconnue dans leurs domaines. Cependant, ils sont confrontés à des silos internes et à un manque de coordination inter-services qui entrave leur potentiel d'action.
- **Temps et espace contraints :** Pris dans l'urgence des tâches administratives, les agents manquent de temps pour réfléchir collectivement ou individuellement à des stratégies plus globales, notamment sur les enjeux écologiques.

DES PRATIQUES EN DÉCALAGE AVEC LES AMBITIONS

- **Manque de transversalité :** Bien que la transversalité soit perçue comme essentielle, elle est peu mise en œuvre au quotidien. Les collaborations inter-services restent rares et souvent limitées à des projets spécifiques.

- **Éloignement des réalités terrain :** Les cadres de la DRH ont parfois une vision trop distante des réalités vécues par les agents opérationnels, ce qui limite leur capacité à anticiper et à répondre aux besoins émergents.

Pistes pour une transformation écologique et organisationnelle

RECENTRER LA DRH SUR UN RÔLE STRATÉGIQUE

- **Proactivité et pilotage :** Développer une vision stratégique claire pour faire de la DRH un acteur clé de la transformation écologique, capable de piloter des projets transversaux en lien avec les autres directions.
- **GPEC écologique :** Réactiver la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) en intégrant des critères écologiques, pour anticiper les transformations des métiers et des compétences nécessaires.

FÉDÉRER LES ÉQUIPES ET DÉCLOISONNER LES PRATIQUES

- **Créer des espaces d'échange :** Instituer des temps réguliers de rencontre et de réflexion inter-services pour partager les bonnes pratiques et construire une culture commune axée sur la solidarité et la transition écologique.

- **Valoriser les initiatives internes :** Mettre en lumière les réussites et les innovations portées par les agents pour renforcer le sentiment d'appartenance et encourager l'expérimentation.

RENFORCER LA FORMATION ET L'ACCOMPAGNEMENT

- **Formation aux enjeux écologiques :** Développer des parcours de formation dédiés aux agents RH pour les sensibiliser et les outiller face aux défis climatiques et sociaux.
- **Accompagnement au changement :** Soutenir les managers et les équipes dans la mise en œuvre de pratiques plus participatives et inclusives, adaptées à la redirection écologique.



Conclusion : une DRH en transition

La DRH de la Ville de Grenoble se trouve à un tournant stratégique. Pour devenir un moteur de la transformation écologique, elle doit dépasser son rôle traditionnel et se recentrer sur sa capacité à anticiper, coordonner et accompagner les changements nécessaires. Cette mutation passe par une réorganisation interne, une montée en compétences, et une reconnaissance accrue de son rôle dans la gouvernance globale de la Ville. À travers cette transformation, la DRH pourrait incarner une nouvelle éthique du travail, articulée autour de la résilience écologique et de l'épanouissement humain.

Synthèse des enquêtes sur les cyberattaques et la dénumérisation dans les collectivités

Cette synthèse explore les impacts d'une cyberattaque sur les collectivités, leur rapport au numérique, et les perspectives offertes par une réflexion sur la dénumérisation. L'exemple étudié, une cyberattaque subie par une collectivité en avril 2024, éclaire les tensions et les potentialités d'une transition entre numérisation, re-numérisation et dénumérisation choisie.

Contexte et enjeux

Les cyberattaques, soulignent la vulnérabilité des systèmes numériques des collectivités face à des menaces croissantes (géopolitiques, climatiques). Ces événements provoquent une sidération immédiate mais révèlent également des dépendances critiques au numérique, à tel point que la moindre interruption remet en question des

habitudes de travail profondément ancrées. Cette crise spécifique a permis d'interroger non seulement les réponses techniques, mais aussi les implications sociales, culturelles et organisationnelles d'un tel choc.

Enseignements principaux

SIDÉRATION : LE CHOC INITIAL

- **Réactions diverses :** La cyberattaque a suscité un sentiment de « naufrage numérique » pour les agents très dépendants des outils informatiques. Cependant, pour d'autres, l'absence de messageries et de réunions a offert un moment de soulagement et de réhumanisation des relations au travail.
- **Blocages généralisés :** Toute l'infrastructure numérique a été mise hors service. Les agents ont dû se passer d'e-mails, d'agendas et d'outils métiers, révélant une dépendance totale à ces outils et la fragilité des plans de continuité.

ADAPTATION : BRICOLAGES ET ALTERNATIVES

- **Solutions numériques parallèles :** Les agents ont eu recours à des outils personnels et à des solutions improvisées (ordinateurs empruntés, messageries provisoires) pour maintenir une activité, malgré des consignes strictes de la DSI.
- **Alternatives non-numériques :** Retour à des pratiques basiques telles que l'usage de post-its, agendas papier, et organisation de réunions bilatérales. Les tâches reportées ou les efforts d'entraide (renfort d'agents au chômage technique vers d'autres services) ont montré une flexibilité collective.
- **Partenariats renforcés :** Les collaborations externes ont permis de pallier certaines limites, notamment via des échanges de données ou des hébergements partagés.

REPRISE : UN RETOUR SOUS TENSION

- **Remise en service progressive :** Le redémarrage des outils numériques, priorisé par la DSI, s'est heurté à des attentes parfois frustrées des agents, encore privés d'accès à certaines applications critiques.
- **Charge cumulative :** La réintégration des données et des factures papier accumulées a ajouté un stress supplémentaire, contrastant avec le rythme apaisé des premières semaines de la crise.

Perspective critique : la cyberattaque comme opportunité de réflexion

UNE OPPORTUNITÉ DE DÉNUMÉRISATION RÉFLÉCHIE

- La cyberattaque ouvre une fenêtre pour questionner les « scripts » implicites du numérique au travail, selon l'approche de Madeleine Akrich. Elle invite à évaluer ce qui est numérisé par habitude ou par inertie et à envisager des processus plus sobres et adaptés aux limites écologiques.

VERS UNE PLANIFICATION DU NUMÉRIQUE INTERMITTENT

- **Rythmes de travail adaptés :** Inspirés des low-techs ou du design « *energy responsive* », les services publics pourraient intégrer des périodes de fonctionnement limité, en fonction des contraintes énergétiques ou climatiques.
- **Pertinence des outils numériques :** Il s'agit de distinguer les processus devant rester accessibles en continu de ceux pouvant être partiellement ou totalement dénumérisés pour réduire la dépendance systémique.

TENSIONS ORGANISATIONNELLES

- **Réticences au changement :** Les réflexes de sauvegarde ou d'impression papier, bien qu'instinctifs après la crise, risquent de s'effacer rapidement, faute d'une stratégie claire de dénumérisation.
- **Contradictions dans les priorités :** Si certains plaident pour une approche low-tech, d'autres voient dans la crise l'opportunité d'un développement accéléré du numérique, mais plus sécurisé et résilient.

Conclusion : dé- numériser pour mieux résister

La cyberattaque rappelle la nécessité d'une réflexion stratégique sur le numérique dans les collectivités : non pas seulement sécuriser ou moderniser, mais repenser les usages et les priorités dans une optique systémique. En planifiant des dénumérisations choisies, les organisations peuvent à la fois réduire leur fragilité face aux crises et s'aligner avec les impératifs écologiques, offrant un service public plus résilient et durable. Cette transition, loin de n'être que technique, est avant tout culturelle et politique.





3.4 —

Postface

Le projet Bifurcation RH,
un socle pour
une transformation

Une analyse inédite et des contributions structurantes

Le travail réalisé dans le cadre de ce projet a permis de poser des jalons essentiels pour la redirection écologique des RH dans les collectivités territoriales.

UNE CARTOGRAPHIE DES TENSIONS ET ADAPTATIONS DES MÉTIERS

Les métiers étudiés ont été analysés dans leurs spécificités, leurs défis, et leurs trajectoires. Le projet a montré comment **ces professions souvent invisibilisées peuvent devenir des vecteurs de transformation écologique en valorisant leurs savoir-faire et en réinterrogeant leurs pratiques**. Ces métiers ont été replacés au centre de l'action publique non comme de simples exécutants, mais comme des acteurs clés de la transition.

UNE MÉTHODOLOGIE ANCRÉE DANS LE RÉEL

En partant du quotidien des agent·es le projet a éclairé les interactions complexes, entre contraintes climatiques, organisationnelles, et sociales. Cette approche a permis de dépasser une vision abstraite de la transition pour mettre en lumière les tensions vécues et les innovations locales. **L'attention portée aux pratiques concrètes, aux routines professionnelles, et aux ajustements improvisés a permis de dégager des enseignements applicables à d'autres contextes.**

UNE MISE EN DIALOGUE DES ACTEURS

En intégrant les agent·es, les managers, les syndicats et les décideurs dans une réflexion commune, **le projet a ouvert la voie à une gouvernance RH plus participative**. Les ateliers de restitution et les entretiens qualitatifs ont contribué à construire un langage partagé autour des enjeux de résilience et de sobriété. Ce dialogue a révélé la richesse des points de vue et des expériences tout en identifiant des leviers de collaboration encore sous-exploités.

DES SCÉNARIOS PROSPECTIFS RICHES ET OPÉRATOIRES

Les projections élaborées dans le cadre du projet ont esquissé des voies concrètes pour l'avenir des métiers et des pratiques RH. En imaginant des trajectoires de transformation, ces scénarios offrent des repères pour guider les collectivités dans leurs bifurcations. **L'idée d'une planification intégrant les limites planétaires et les besoins humains constitue une avancée conceptuelle majeure.**

Un potentiel d'approfondissement pour un futur projet

Malgré ses avancées, le projet Bifurcation RH a révélé **des terrains encore inexplorés mais essentiels pour une transition véritablement systémique**. L'entretien avec Vincent Mandinaud entre autres met en lumière plusieurs pistes à développer.

UNE ATTENTION ACCRUE AUX CONTRADICTIONS ORGANISATIONNELLES

Le projet a souligné **l'écart entre les ambitions écologiques et les contraintes budgétaires ou administratives**. Un futur travail pourrait approfondir les effets de ces contradictions sur la motivation des agent·es et leur capacité à adhérer aux transformations. Par exemple comment articuler sobriété écologique et charge de travail soutenable pour les agent·es.

LE RÔLE STRATÉGIQUE DES SYNDICATS

Bien que présents en filigrane, **les syndicats pourraient être mieux intégrés comme des partenaires clés de la transition**. Leur capacité à négocier des accords alliant écologie, conditions de travail, et justice sociale reste un levier sous-exploité. Renforcer leur rôle dans la co-construction des politiques RH permettrait de concilier les intérêts divergents et d'apporter une légitimité supplémentaire aux transformations proposées.

LES ENJEUX DE SANTÉ MENTALE ET DE BIEN-ÊTRE

La charge émotionnelle des agent-es exacerbée par les crises climatiques et organisationnelles mérite une exploration spécifique. Comment repenser les politiques RH pour mieux accompagner ces vulnérabilités tout en renforçant la résilience collective. Une attention particulière pourrait être portée aux métiers les plus exposés aux changements climatiques ou numériques.

UNE VISION SYSTÉMIQUE DE LA RECONVERSION

Alors que certains métiers sont amenés à disparaître ou à se transformer, il est crucial d'accompagner ces transitions par des dispositifs de formation et de mobilité adaptés ancrés dans une vision écologique et éthique. Les trajectoires des agent-es doivent être pensées dans une optique de long terme en anticipant les besoins futurs de la collectivité.

Vers une bifurcation RH systémique et inclusive

Un projet futur devrait aller au-delà des métiers pour **interroger la gouvernance RH elle-même**. Vincent Mandinaud évoque la nécessité d'une **transversalité accrue et d'une culture organisationnelle plus souple**. Ces enjeux appellent à :

- **Repenser les priorités RH** : Comment articuler les objectifs écologiques avec une gestion quotidienne marquée par l'urgence et les contraintes administratives.
- **Renforcer les capacités d'adaptation** : Développer des outils d'anticipation permettant de mieux gérer les crises climatiques et numériques, comme l'a montré la cyberattaque analysée dans le projet.
- **Créer des espaces d'expérimentation** : Favoriser des approches innovantes et participatives où les agent-es seraient pleinement impliqués dans la co-construction des transitions.

Un futur projet pourrait également explorer davantage les dimensions éthiques et culturelles du travail. Intégrer des perspectives comme l'écoféminisme ou les théories post-coloniales enrichirait la réflexion sur la justice sociale et les asymétries de pouvoir qui sous-tendent les transitions actuelles.

Une bifurcation comme horizon et levier d'innovation

Le projet Bifurcation RH ne se limite pas à un diagnostic ou à une série de recommandations. Il constitue une invitation à réinventer les fondements des ressources humaines dans une logique de redirection écologique. En valorisant les métiers, en ouvrant des espaces de dialogue, et en articulant mieux les dimensions sociales et environnementales, ce projet offre une boussole précieuse pour les collectivités en quête de résilience.

Un futur projet pourrait capitaliser sur ces acquis tout en élargissant le champ des investigations. La bifurcation RH doit être pensée comme un levier d'innovation sociale écologique et organisationnelle. Elle représente un horizon commun où le service public réinvente sa mission et ses pratiques à l'heure des limites planétaires. La transition ne sera pas qu'une adaptation mais une refondation des imaginaires du travail en Anthropocène. Une véritable redirection.



AUXILIA
GroupesOS