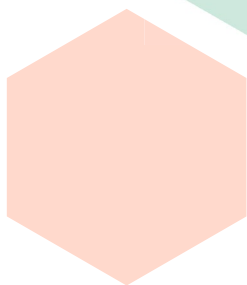


Le management stratégique de la transition

Guide pour les dirigeants territoriaux
dans un environnement versatile

Laurent Badone





Laurent Badone

Originaire du littoral méditerranéen où il débute sa carrière d'agent public, il s'installe en Haute-Savoie en 2007 et se confronte aux paradoxes de la montagne, territoire « vigie » du changement climatique.

Directeur Général de Services de La Clusaz de 2017 à 2024, Laurent Badone est confrontée à la conflictualité de la transition et à la 1^{ère} ZAD en montagne. Depuis 2024, il a rejoint le réseau des Managers de transition du Centre de Gestion de la Haute-Savoie pour accompagner les collectivités, notamment la Communauté de Communes de la Vallée de Chamonix Mont-Blanc dans le cadre de l'encadrement des plateformes de location de meublés avec l'instauration de la servitude de logement permanent.

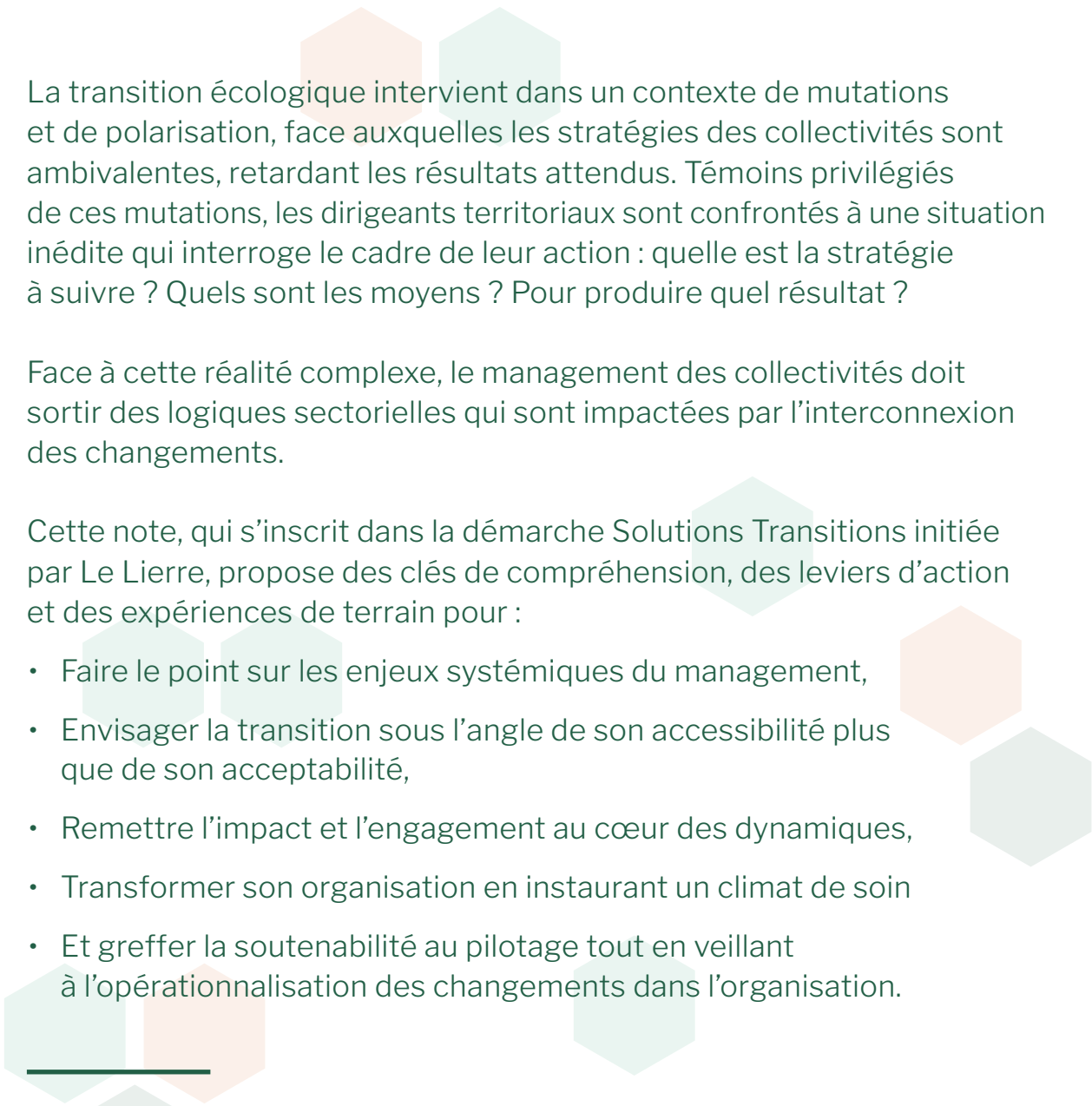
À propos de Solutions Transitions

Solutions Transitions est une démarche partenariale lancée par Le Lierre et une vingtaine d'acteurs publics et la société civile pour fournir les clefs pour comprendre et les outils pour agir sur la transition écologique dans les communes et EPCI. Elle regroupe fiches pratiques, ressources opérationnelles et événements afin de fournir aux 2 millions d'agents publics territoriaux et aux 500 000 élus du bloc communal, pour les accompagner dans la mise en œuvre d'une transition écologique juste, adaptée aux réalités locales.

À propos du Lierre

Fondé en 2019, **Le Lierre est un réseau de professionnels de l'action publique engagés pour la transition écologique et solidaire.** Il rassemble plus de 2 500 fonctionnaires, agents publics, contractuels, experts et acteurs des politiques publiques, convaincus que la transformation de l'action publique est indispensable pour répondre aux urgences écologiques, sociales et démocratiques.





La transition écologique intervient dans un contexte de mutations et de polarisation, face auxquelles les stratégies des collectivités sont ambivalentes, retardant les résultats attendus. Témoins privilégiés de ces mutations, les dirigeants territoriaux sont confrontés à une situation inédite qui interroge le cadre de leur action : quelle est la stratégie à suivre ? Quels sont les moyens ? Pour produire quel résultat ?

Face à cette réalité complexe, le management des collectivités doit sortir des logiques sectorielles qui sont impactées par l'interconnexion des changements.

Cette note, qui s'inscrit dans la démarche Solutions Transitions initiée par Le Lierre, propose des clés de compréhension, des leviers d'action et des expériences de terrain pour :

- Faire le point sur les enjeux systémiques du management,
- Envisager la transition sous l'angle de son accessibilité plus que de son acceptabilité,
- Remettre l'impact et l'engagement au cœur des dynamiques,
- Transformer son organisation en instaurant un climat de soin
- Et greffer la soutenabilité au pilotage tout en veillant à l'opérationnalisation des changements dans l'organisation.

1. Des transitions au pluriel qui nécessitent de dépasser les logiques sectorielles

Le dépassement des limites planétaires s'inscrit dans la *polycrise* décrite par Edgar Morin (Terre-Patrie, avec Anne-Brigitte Kern, 1993). Un contexte où l'interconnexion des mutations (culturelles, économiques, écologiques, sociales ou technologiques) amplifie mutuellement leurs effets, rendant leur gestion plus difficile en raison des interactions qui dépassent les capacités traditionnelles d'analyse et de résolution.





Dans ce contexte, on observe des boucles de rétroactions amplificatrices, par exemple :

- Le changement climatique exacerbe les inégalités sociales et territoriales,
- Ces inégalités nourrissent des instabilités politiques, elles-mêmes renforcées par des crises économiques ou des évolutions technologiques,
- Certaines évolutions technologiques amplifient la crise écologique, etc.

Cette polycrise est intrinsèquement liée à des temporalités multiples.

Elle combine des événements rapides (comme les pandémies, les guerres ou encore les crises financières) avec des processus lents et insidieux (tels que le changement climatique, l'épuisement des ressources naturelles ou le recul démocratique) produisant des effets cumulatifs et amplifiés. La compréhension et la gestion de ces crises est plus complexes, surtout que leurs effets diffèrent selon les territoires et leurs spécificités.

La polycrise se manifeste à des échelles variées, allant des individus et des communautés locales aux systèmes planétaires. Cette diversité d'échelles crée une mosaïque d'interactions qui rend la compréhension et la résolution des crises particulièrement difficiles :

- **Échelle locale** : Les impacts directs d'une crise, comme une inondation, sont vécus par les populations locales à l'échelle territoriale
- **Échelle régionale** : Les interactions entre crises (par exemple, migrations climatiques et instabilités politiques) se manifestent à des niveaux intermédiaires
- **Échelle globale** : Les crises globales, comme le changement climatique ou les tensions géopolitiques, exercent une influence systémique sur toutes les autres échelles.

Cette réalité complique la mise en œuvre de solutions, les interventions efficaces à une échelle étant susceptibles d'avoir des conséquences imprévues à une autre, nourrissant ainsi la maladaptation, les inégalités, les résistances et les reculs. **Sortir de cette impasse renforce la nécessité d'une approche systémique, qui s'inscrive au-delà de l'approche sectorielle des politiques publiques** et de la segmentation du travail en mettant à l'agenda des actions tenant compte des interactions et des interdépendances entre les acteurs. (cf. la fiche [Pourquoi et comment manager par la transition écologique ?](#))

Une crise qui n'en est plus une

Le « *nouveau régime climatique* » décrit par Bruno Latour (*Où atterrir*, 2015) ne peut plus être considéré comme un événement épisodique à gérer ou un problème qu'il s'agirait de résoudre. Le dépassement des limites planétaires, y compris lorsqu'il est associé à une injonction à agir face à l'urgence, constitue le monde dans lequel nous vivons.

Ce regard, même s'il peut susciter des débats légitimes, doit nous inviter à changer d'approche pour sortir de la « dramaturgie » (selon l'expression de Xavier Desjardins) qui semble se jouer indéfiniment :

1. D'abord, on annonce des décisions fortes et courageuses ;
2. Ensuite, vient la découverte des impacts et de la controverse, par la mobilisation des groupes d'intérêt, des experts ou des victimes ressenties comme tel ;
3. Puis, le troisième temps arrive, où l'on révisé les objectifs à la baisse, on donne du temps, on renonce, on s'affronte autour de mesures accusées d'être punitives (à tort ou à raison).

Changer la méthode plutôt que le thermomètre.

Ce scénario de la « dramaturgie » a trouvé à s'illustrer lors de la mise en œuvre des dispositions comme le Zéro Artificialisation Nette (ZAN), les Zones à Faibles Émissions (ZFE), le Diagnostic de Performance Énergétique (DPE), le transfert obligatoire des compétences eau & assainissement aux intercommunalités, le plan Écophyto II+, ou la réduction de la vitesse sur les routes départementales. Malgré un volontarisme affiché, et parfois des résultats probants, cette méthode a contribué à créer de la résistance partout. Peut-être est-ce dû au fait que, contrairement à ce qui a pu faire la force des plans quinquennaux d'après-guerre, nous avons désormais un État « à l'autorité amoindrie » (Daniel Agacinski en 2021), donc la force et la légitimité à agir sont mises à mal par :

- Le ralentissement de la croissance économique et l'augmentation de la dette publique,
- Les transferts de compétences dans le cadre de la décentralisation et de la construction européenne,
- La globalisation des phénomènes conduisant à un sentiment d'impuissance à l'échelle nationale,

- La fragmentation de la société et l'individualisation renforcée par l'économie de l'attention sur internet et les réseaux sociaux,
- Et enfin l'effondrement de la confiance à l'égard de la puissance publique et ses représentants nationaux, alors que seule la proximité fait encore figure de refuge (baromètre de la confiance politique du CEVIFPOF, 2026)

Ainsi, bien qu'étant un enjeu écologique, politique, technologique et financier, **la transition est aussi un enjeu humain, organisationnel et social.**

Elle invite à prendre en considération les interdépendances ainsi que les attachements, ou à porter des objectifs cohérents dont la mise en œuvre aurait été co-construite. Les enjeux de la transition visent donc à obtenir des résultats visibles qui fédèrent plutôt que des mesures clivantes aboutissant parfois à une remise en question de la matérialité des impacts. **Conduire les transitions appelle à changer la méthode plutôt que le thermomètre.**

2. Rendre la transition « accessible » et pas uniquement « acceptable »

Pour tendre vers plus de durabilité, la transition écologique nécessite de prendre en compte les comportements individuels et collectifs.

L'Organisation des Nations Unies définit la durabilité comme « la satisfaction des besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins » (rapport de la Commission Brundtland, 1987). Le changement de comportements nécessaires pour y parvenir implique de nombreux freins liés à la transformation d'habitudes profondément inscrites dans les modes de vie.

Grâce à leur proximité avec les acteurs du territoire et aux compétences qu'elles exercent, les collectivités territoriales ont un rôle pivot dans la transformation de ces habitudes en agissant sur les représentations culturelles et sur les récits, sur l'aménagement du territoire, sur le design des espaces urbains, sur la prévention des risques, sur les mobilités du quotidien, sur l'habitat, sur les usages de l'eau, sur les énergies, sur les

déchets, sur les besoins de solidarité, sur les impacts du vieillissement démographique, sur la formation, sur la culture, sur l'économie, sur le tourisme, sur les pratiques sportives, etc.

L'importance du facteur humain dans les transitions

Le 1er rapport du Groupe International d'Experts sur les Changements de Comportement (*Drivers of behavioral change and non change in transition times*, 2025) coordonné par Stéphane La Branche, sociologue du climat, apporte des éclairages sur les limites actuelles des actions de transition. En soulignant les résistances et le sentiment d'injustice ressenti face aux injonctions à agir, le rapport invite les acteurs publics à **faciliter les pratiques durables plutôt que de forcer un engagement à changer**, facteur de conflictualisation.

Ainsi, ce dont auraient besoin les habitants pour changer leurs comportements c'est qu'on tienne compte d'où ils sont, et pas d'où on voudrait qu'ils soient.

Cela nécessite de tenir compte des attachements locaux (l'histoire, les habitudes, les liens, la culture), **des dépendances socio-économiques** (l'emploi, l'économie locale, les modèles économiques, les filières locales, les services, la voiture individuelle, la chaudière au fioul), **des normes sociales** (on a toujours fait comme ça) **ou des biais cognitifs** (demain c'est loin) **dans l'accompagnement au changement.**

Changer d'approche pour co-construire autrement les réponses publiques

En renversant l'adage "quand on peut, on veut", l'Institut du Développement Durable et de la Relation Internationale propose des pistes pour agir sur les environnements et les contextes locaux afin de rendre possibles les pratiques durables, plutôt que de se contenter d'injonctions à agir (*Vers un pivot majoritaire de l'écologie*, 2025).

Un des enseignements à tirer du mouvement des Gilets en jaune en 2018 ou de l'opposition aux Zones à Faible Émission depuis la Loi Climat et Résilience en 2021, c'est que les citoyens qui se sont mobilisés n'étaient pas moins concernés que les autres par les enjeux climatiques ou



de santé publique. En revanche ils étaient majoritairement dépendants de leur véhicule pour continuer à vivre et travailler dans leur territoire, là où les alternatives sont parfois coûteuses, invisibles, voire inexistantes.

L'enjeu pour les politiques publiques de transition, et ceux qui les pilotent, consiste donc à mieux tenir compte de la diversité des aspirations et des contraintes, afin de réduire le risque de rejet.

Aller au bout de cette logique nécessite de renouveler l'approche *expérience usager* en mobilisant les sciences humaines et sociales, l'assistance à maîtrise d'usage, les outils de mesure et de suivi des attachements et des modes de vie (ex. baromètres, enquêtes, diagnostics sensibles, indicateurs), et ce, afin de mieux refléter les enjeux systémiques en amont et mieux valoriser les résultats en aval pour maintenir un engagement qui tend à s'asphyxier.

Cette vision doit donc se traduire concrètement dans la façon dont on conçoit les politiques publiques locales, en s'appuyant davantage sur le vécu, les envies, les contraintes et les freins des parties prenantes.

Il faut donc sortir d'une conception purement « technico-administrative » et recourir à l'enquête de terrain, à la concertation, au croisement des approches / disciplines ou au design des politiques publiques pour co-construire des dispositifs efficaces, car tenant compte de la singularité des situations concrètes dans lesquelles ils s'inscrivent.

Qui perd ? Qui gagne ?

Bâtir une transition écologique juste et démocratique : voilà sans doute un enjeu pour sortir d'une transition qualifiée de « punitive » car parfois ressentie comme telle. Mais comment s'y prendre ? Développer les pistes cyclables ou les énergies renouvelables, généraliser le bio dans les cantines, passer à la redevance incitative sur les déchets, végétaliser l'espace public, rendre le stationnement payant, démolir un parking pour renaturer un cours d'eau : pour chacune de ces mesures, les consultants-chercheurs Nicolas Rio et Manon Loisel proposent de répondre à la question suivante : « qui y perd et qui y gagne ? » (*Lettre aux 500 000 futurs élus municipaux*, 2025)

Cette lecture binaire peut paraître caricaturale. L'intérêt de l'exercice est pourtant de mettre en évidence les effets redistributifs des politiques de transition qui suscitent les effets de bords évoqués précédemment.



Sachant que c'est aussi la question que se posent toutes les parties prenantes des politiques de transition, au premier rang desquelles les décideurs publics : « ce que je peux y gagner est-il supérieur à ce que je risque d'y perdre ? ».

L'enjeu pour les collectivités territoriales consiste à anticiper le degré du changement attendu, les efforts à accomplir, les renoncements à réaliser, ainsi que les freins et difficultés que ce changement peut engendrer pour les publics cibles. Tout ceci pour identifier les forces en présence et les conditions à réunir pour dépasser les résistances.

Transformer le quoi en comment



L'Ademe fournit des outils d'aide à la décision pour guider les acteurs publics dans le choix, la mise en œuvre et l'évaluation d'actions d'accompagnement aux changements de comportement du grand public.

Le Guide « *Mettre en œuvre des actions d'accompagnement aux changements de comportements* » (Ademe, 2023) vise à éclairer les étapes du « processus de changement » afin d'identifier des cadres d'intervention adaptés. Réalisé avec les équipes de Nicolas Fieulaine, enseignant-chercheur en psychologie sociale, ce guide présente les principales étapes du « passage à l'action » :

- **Alerte** : pendant cette étape, les publics n'envisagent pas de changer leurs pratiques. Ce premier stade a donc pour objectif d'accompagner la prise de conscience des risques ou des opportunités en questionnant les habitudes.
- **Contemplation** : pendant cette étape, les publics commencent à envisager la possibilité de changer leurs pratiques. Ici, il s'agit donc d'accompagner la prise de conscience du rôle et de l'impact des publics sur les problématiques, en développant la motivation d'agir (identifier le "Pourquoi ?") et en donnant du sens au changement.
- **Préparation** : pendant cette étape, les publics ont développé une intention d'agir / de changer. Il s'agit alors de s'adresser à ceux qui ont l'intention d'agir, en accompagnant le développement des capacités et en aidant à identifier le "Comment ?".
- **Action** : pendant cette étape, les publics sont prêts à agir ou ont déjà commencé à changer leurs pratiques. Ici, il s'agit de faciliter le passage à l'action en proposant des environnements incitatifs et en outillant les publics. On parle alors de politiques publiques « abordables ».

- **Maintien** : pendant cette étape, les publics ont déjà adopté de nouvelles pratiques. L'enjeu est alors de s'adresser à ceux qui ont changé et de soutenir un engagement durable dans le processus de changement en valorisant les changements, en aidant à se projeter dans les nouvelles habitudes et en facilitant la mise en réseau avec d'autres personnes engagées.

L'identification de ces étapes de changement est importante car elles peuvent renvoyer à des enjeux différents, et donc impliquer des actions qui n'auront ni les mêmes objectifs, ni les mêmes leviers.

À ce titre, il apparaît important de souligner que les dispositifs recensés par l'Ademe visent des objectifs différents : là où certains dispositifs traitent spécifiquement un stade de changement plutôt qu'un autre, d'autres actions permettent de traiter plusieurs stades et donc le passage de l'un à l'autre. Par exemple, si la Fresque du climat permet de sensibiliser efficacement, ce dispositif ne prépare pas ou peu le passage à l'action ; tandis que les challenges mobilité (Mai à vélo ; Au boulot j'y vais à vélo) ou les Conversations carbone, Ateliers nos vies bas carbone ou Ateliers 2 tonnes permettent de travailler à la fois la sensibilisation et le passage à l'action.

Si ces actions se concentrent sur les dispositifs d'accompagnement au changement volontaire, il faut également garder à l'esprit que, selon les objectifs, **plusieurs types d'actions sont susceptibles d'être coordonnées pour permettre un changement effectif et durable des comportements** :

- **Les actions réglementaires** (restrictions des usages de l'eau, restriction du stationnement, conditions de location de logements),
- **Les incitations financières** (tarification incitative des déchets, forfait mobilités durables, prime air-bois),
- **La restructuration de l'environnement** (infrastructures, pistes cyclables, voies réservées au covoiturage, renaturation des rivières urbaines),
- **Les labels et certifications volontaires** (Norme ISO 2600 de la RSO, EFQM de l'AFNOR, Territoire engagé dans la transition de l'Ademe, Engagé pour la nature de l'Office Français de la Biodiversité).
- **Le soutien et la valorisation symbolique**, pour légitimer les pionniers encore minoritaires.



Prendre la mesure du changement nécessaire permet de s'assurer que l'effort demandé est bien en rapport avec l'impact attendu et que les publics ciblés sont bien ceux qui sont à même de générer l'impact attendu.

3. Générer de l'impact pour créer de l'engagement, et vice-et-versa

21% des français pensent que cela ne sert à rien de changer leur comportement car cela ne ferait pas de différence, et 25% pensent qu'ils font déjà tout ce qu'ils peuvent pour l'environnement (Etude Earth Day de l'IPSOS réalisée dans 33 pays dont la France, 2024).

Ce scepticisme, même s'il est problématique, est compréhensible.

En effet, l'impact d'un geste individuel est rarement visible, encore moins quantifiable à l'échelle de son quotidien. Le résultat est souvent lointain, diffus, abstrait. **Cette déconnexion entre l'effort et son impact est d'autant plus problématique qu'elle touche toutes les dimensions de l'action écologique.** Trier ses déchets, réduire sa consommation d'eau, privilégier les transports en commun : autant de gestes dont les bénéfices individuels peuvent paraître dérisoires face à l'immensité des défis. Ce décalage nourrit un découragement latent qui peut contaminer jusqu'aux plus motivés en l'absence d'effets visibles, de mécanisme de « récompense » ou de « célébration » des efforts réalisés.

Atterrir avant d'embarquer

Il est donc important que l'impact des politiques de transition se matérialise et se voie au quotidien.

Si l'impact d'une action individuelle sur le changement climatique peut paraître marginal sur l'instant, d'autres actions ont un impact beaucoup plus direct :

- Un individu qui peut rénover son logement ou réduire la température de son chauffage bénéficiera immédiatement d'économies financières,
- 

- Un individu qui peut remplacer sa voiture par un vélo sera moins exposé aux risques de maladies cardiovasculaires et de cancers, et verra son espérance de vie augmenter (*Le vélo, un potentiel inexploité pour améliorer la santé*, 2024)

Il en va de même **pour d'autres enjeux environnementaux, où le lien entre action publique et résultat est bien concret** : renaturer une cour d'école, végétaliser une rue ou restaurer une rivière entraîne des effets immédiats et perceptibles par les citoyens, en luttant contre les effets d'îlot de chaleur ou en ralentissant l'eau en cas d'inondation. De même, arrêter l'épandage de pesticides autour d'un captage d'eau potable a des conséquences rapides pour les usagers sur la qualité de l'eau et les coûts de traitement.

Dans ces cas-là, le bénéfice est local, visible, palpable.

Ces actions contribuent alors à améliorer l'acceptabilité globale des politiques écologiques, y compris celles dont l'impact est moins directement visible. Par exemple, lorsque la vitesse est abaissée en centre-ville et que les habitants constatent immédiatement une réduction du bruit, une amélioration de la qualité de l'air ou une plus grande sécurité pour leurs enfants, ils développent une confiance nouvelle dans l'action publique environnementale. C'est un effet de « halo vertueux » : les victoires tangibles du quotidien légitiment les efforts plus structurels dont l'impact individuel demeure imperceptible (Marine Braud, *Qui aurait pu prédire*, 2025).

Pour d'autres actions, et en particulier celles permettant de diminuer les émissions de gaz à effet de serre, leur impact ne peut être mesuré qu'à l'échelle collective : réduire sa consommation de viande ou cesser de prendre l'avion pèse peu à l'échelle du réchauffement climatique global (*Carbone 4, Faire sa part*, 2019). Ce n'est qu'en projetant ces gestes sur toute une population que l'effet devient significatif. Dès lors, **il est essentiel d'intégrer un mécanisme de retour vers les citoyens afin qu'ils sachent que, si tout le monde faisait ce choix, cela permettrait de réduire de X% nos émissions** et donc de Y le nombre de jours de canicules ou de précipitations extrêmes sur le territoire.

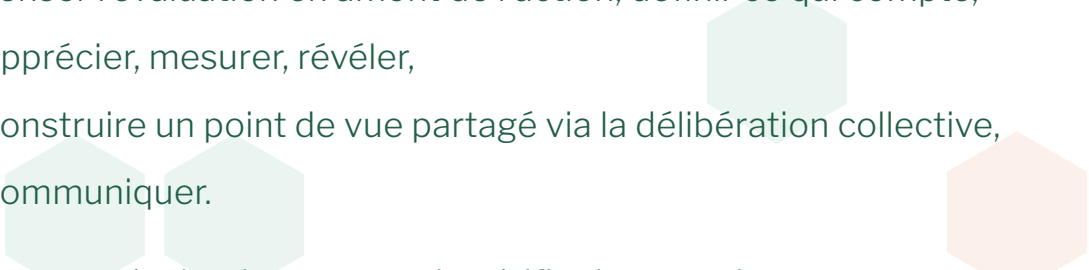
Évaluer la valeur créée

La valeur c'est ce que vaut un service ou un résultat selon la juste estimation qu'on en peut faire. L'évaluation est l'action de déterminer la valeur de ce service ou de ce résultat. Au-delà de l'évaluation comptable, l'enjeu pour



la transition est d'apprécier la production de valeur ajoutée pour le territoire voire la société dans son ensemble. Cela consiste à considérer la richesse matérielle et immatérielle créée sur un territoire d'un point de vue systémique, au-delà des effets mesurables par des indicateurs. Ainsi renaturer une rivière urbaine ou végétaliser une rue entraînent des effets immédiats et perceptibles par tous. De même, limiter la vitesse en ville ou arrêter l'épandage de pesticides autour d'un captage d'eau potable a des conséquences rapides pour les habitants qui sont mesurables et communicables.

L'évaluation passe par plusieurs étapes :

- Penser l'évaluation en amont de l'action, définir ce qui compte,
 - Apprécier, mesurer, révéler,
 - Construire un point de vue partagé via la délibération collective,
 - Communiquer.
- 

La posture évaluative permet de vérifier le sens, de remettre en perspective et en récits la valeur créée et susciter de l'engagement.



Créer et maintenir de l'engagement

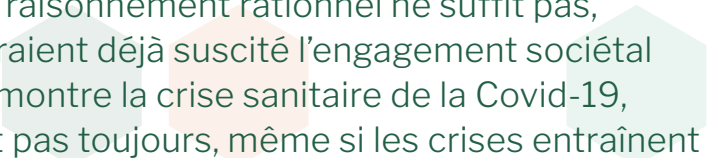
Niveaux records d'abstention, polarisation de la société, rejet d'une écologie considérée comme « punitive » : **avant de vouloir conduire le changement, il est indispensable de susciter de l'engagement.** Or, sauf exception, la majorité des citoyens (y compris les élus et les agents publics) ne s'engage pas spontanément pour lutter contre le dérèglement climatique ou l'effondrement de la biodiversité. Au-delà des obligations réglementaires, si les gens s'engagent c'est parce qu'ils y trouvent un intérêt personnel, qui peut parfois dépasser le strict intérêt individuel.

Comment susciter des formes d'engagement pour la transition ?

Comment faire tenir cet engagement dans la durée ? Comment accueillir les formes d'engagement qui se manifestent en opposition ?

Voilà un premier niveau de difficultés auquel les territoires en transition sont confrontés.

Le constat est implacable : un raisonnement rationnel ne suffit pas, sinon les rapports du GIEC auraient déjà suscité l'engagement sociétal qu'ils préconisent. Comme le montre la crise sanitaire de la Covid-19, un choc fondamental ne suffit pas toujours, même si les crises entraînent une prise de conscience et peuvent générer de l'engagement en réaction.



En réalité, pour s'engager, il faut réunir 3 conditions : la motivation, la capacité à agir et l'opportunité d'agir.

Pour les collectivités et les territoires qui cherchent à générer de l'engagement (des acteurs locaux) en faveur des transitions, **il est donc indispensable de donner du sens et d'impliquer.**

L'expérience de Malaunay en Normandie

Commune de la Seine-Maritime de 6 200 habitants, en hausse de 5 % depuis 2014, Malaunay fait partie de la Métropole Rouen Normandie. Touchée par la désindustrialisation et la fermeture des usines textiles dans les années 1970, la commune a dû faire face à la difficulté d'engager des actions de transition volontaristes, tout en faisant face aux fortes contraintes budgétaires liées au vieillissement de son patrimoine communal.

Pour y parvenir, la commune n'a pas élaboré de plan de transition spécifique, mais s'est appuyée à partir de 2010 sur les outils existants en se dotant du cadre proposé par l'Ademe qui repose sur un référentiel national d'actions (programme « Territoire Engagé Transition Écologique ») permettant une démarche d'amélioration progressive conduisant à la labellisation des politiques des collectivités. En 2025, la commune de Malaunay a reçu la plus haute distinction du label (cinq étoiles), décernée par l'Ademe.

La détermination de Malaunay d'agir en priorité sur les enjeux énergétiques, générateurs de résultats et d'impacts, puis d'entrer dans une démarche globale de transition écologique, la fait figurer parmi les pionnières des communes de sa strate de population et les plus avancées.

La mise en fonctionnement de trois chaufferies biomasse en 2017 et 2019, conjuguée aux efforts de sobriété des services, et combinée à la couverture de près de 1 700 m² de toitures de ses bâtiments avec des panneaux photovoltaïques ou des tuiles solaires ont ainsi permis de :

1. Proposer une alternative énergétique aux habitants de Malaunay et agir sur la précarité énergétique.
2. Réduire la consommation cumulée (électricité et chauffage), la commune est parvenue à une de 2 641 mégawattheures en 2023 au lieu de 4 362 en 2017, soit une réduction d'environ 40%.
3. Accroître son indépendance énergétique grâce à une production annuelle de 159 mégawattheures en moyenne depuis 2021.
4. Réduire les émissions de CO2



En 2024, les résultats revendiqués par Malaunay étaient les suivants :

- 40% d'économie d'énergie dans les bâtiments communaux
- Des émissions de CO2 divisées par 4
- 62% des besoins en chaleur du territoire assurés par les énergies renouvelables
- Consommation électrique municipale assurée à 100% par des énergies renouvelables dont 39% en autoconsommation collective
- 90% des kilomètres parcourus par les véhicules municipaux réalisés en gaz ou électricité
- Budget « fluides » annuel maintenu à 350k€ entre 2014 et 2023 malgré l'augmentation du coût de l'énergie après 2022
- 550 logements du parc immobilier public ou privé qualifiés de « Bâtiment Basse Consommation » ou de très haute performance énergétique

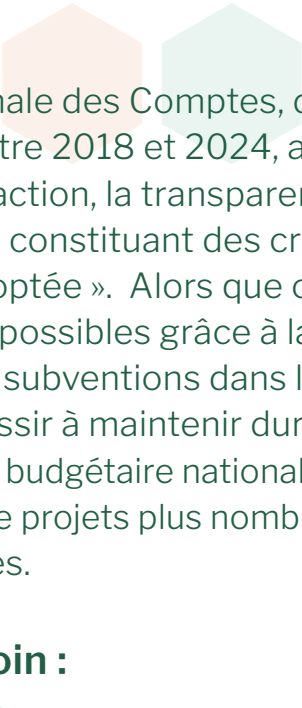
Pour valoriser l'impact de ces résultats et mobiliser les parties prenantes afin de maintenir la dynamique et l'élargir à d'autres enjeux écologiques (notamment l'autonomie alimentaire et l'adaptation face aux risques climatique) la commune a multiplié les actions :

- La communication auprès du public : dépôt d'une marque « Malaunay en transition », nouvelle charte graphique, création de la mascotte luciole Lucie Tergie pour accompagner les messages de changement auprès du jeune public (jeu d'extérieur, panneaux pédagogiques...), création d'une bande-dessinée, déclinaison sur tous les supports (site web, magazine municipal refondu, réseaux sociaux).
 - L'incarnation des actions par l'équipe municipale et la direction générale : du temps est consacré pour partager l'expérience dans les réseaux et les événements (Assises européennes de l'énergie à Genève, Rencontres normandes du développement durable, Développement Durable Tour), pour répondre aux appels à projets (« Territoire à énergie positive pour la croissance verte », « Territoire durable 2030 », « Territoire à énergie positive ») et pour célébrer les succès (Prix Ville durable, Trophée du développement durable, Prix Apicité, 5* du label Territoire Engagé dans la Transition)
 - L'implication des habitants, entreprises et commerçants : la commune organise régulièrement des réunions publiques (requalification
- 



de quartiers, créations de jardins partagés, financement participatif, rencontre avec l'agence locale de la transition énergétique, rénovation énergétique de l'habitat : 16 réunions publiques en 2018 et 2023), ainsi que des animations, des formations, des conférences d'experts et des actions au sein des écoles. La ville a lancé à l'automne 2018 le casting «La transition prend ses quartiers» pour trouver des familles prêtes à engager des actions sobres et créatives.

- La mobilisation des agents : au fil du temps, les 130 agents de la collectivité ont pris l'habitude d'agir et d'être évalués à travers le prisme du développement durable. Un système de management de l'énergie (SME) permet depuis 2012 d'intégrer la question énergétique à tous les niveaux de la collectivité via des formations et des échanges informels. Un guide interne leur permet d'intégrer davantage ces critères dans les marchés publics. Des actions d'évolution des compétences (gestion différenciée, écoconduite, cuisine bio...) leur sont régulièrement proposées.
- Le soutien aux initiatives : création du service municipal d'accompagnement des initiatives citoyennes (SMAC), doté d'un fond de soutien aux initiatives citoyennes de 10 000 € par an ; ouverture de la plateforme de participation citoyenne permettant de collecter des propositions ou de soumettre des projets à la participation du public (par exemple, lors de la constitution de l'atlas de la biodiversité communale ou de la présentation du plan de sobriété) ; lancement du service d'accompagnement à la maîtrise de l'énergie (SAME), sous forme d'un guichet unique impliquant un agent technicien de la commune qui propose des audits techniques et l'accompagnement de projets de rénovation énergétique.
- La structuration d'une filière locale RSE : un club des éco-entreprises a vu le jour pour structurer collectivement une filière locale autour des pratiques nouvelles dans l'entreprise en matière de responsabilité sociale et environnementale (réunions inter-entreprises, visites de villes exemplaires, rendez-vous thématiques et un espace en ligne). Les commerçants s'engagent progressivement dans la dynamique : pressing 100 % écologique, pain bio, usage de sacs réutilisables, services en circuits courts (retouche, vente de produits locaux)...
- La création d'un marqueur différenciant : l'implication des habitants et le rayonnement des actions contribue à générer une boucle vertueuse synonyme d'adhésion, de créativité, de dynamisme démographique, de valeur économique, voire d'identification culturelle.

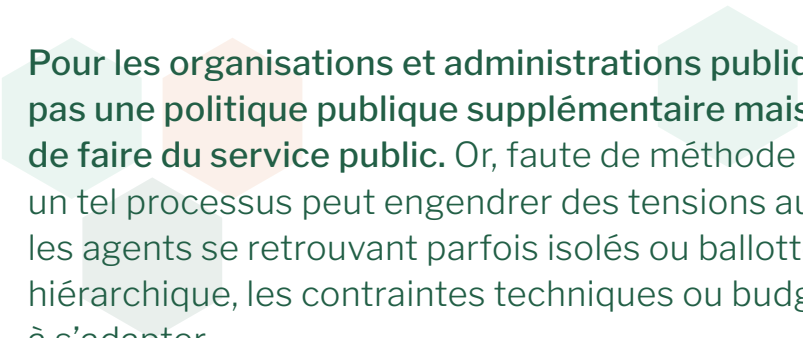


La Chambre Régionale des Comptes, dans son rapport sur la gestion de la collectivité entre 2018 et 2024, a souligné « le degré d'organisation et d'efficacité de l'action, la transparence, la participation et le partage des responsabilités constituant des critères essentiels de la réussite de la trajectoire adoptée ». Alors que ces actions dans la transition écologique ont été possibles grâce à la capacité de la ville à mobiliser « un haut niveau de subventions dans la durée », le rapport met en garde la commune de réussir à maintenir durablement la dynamique, dans un contexte d'austérité budgétaire nationale, où elle va se trouver en concurrence avec des porteurs de projets plus nombreux à vouloir capter des subventions qui se font plus rares.

Pour aller plus loin :

Voir également l'expérience du dispositif [Acteurs engagés pour la transition écologique](#) porté par Grand Poitiers

4. Transformer son organisation avec soin



Pour les organisations et administrations publiques, la transition n'est pas une politique publique supplémentaire mais une nouvelle manière de faire du service public. Or, faute de méthode clairement identifiée, un tel processus peut engendrer des tensions au sein de la collectivité, les agents se retrouvant parfois isolés ou ballottés entre la logique hiérarchique, les contraintes techniques ou budgétaires et les injonctions à s'adapter.

Sortir de l'injonction

C'est ce qu'il ressort de l'enquête réalisée sur le cas de Grenoble dans le cadre d'un appel à projet de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (*Écologie et redirection du travail municipal*, 2025). Le premier enseignement de l'étude c'est que le vocabulaire de la transition a remplacé le discours de la modernisation. Ainsi, là où la modernisation de l'action publique disait « il faut s'adapter », la transition écologique dit également « il faut s'adapter ». Face aux « injonctions » et aux « mots d'ordre », la transition tomberait souvent à plat en raison d'une « disjonction » ou d'un



« découplage » entre les orientations et le travail réel des agents, en raison notamment de l'éloignement des « professionnels de la transition écologique » perçus par les agents comme des experts en solutions prêtes à l'emploi.

La transition est également perçue comme une remise en cause du métier. **Chaque transition est un monde professionnel à transformer, des processus de travail à réimaginer, des instruments à revoir**, des gestes à réinventer, des aménagements à prévoir. En matière d'écologisation, partir de l'activité des agents induit d'arriver à une conclusion limpide : aucun changement, quel qu'il soit, n'est anodin. Au risque d'insécuriser les agents.

En outre, à force de « télémaintenir » et « dématérialiser », les agents ont certes gagné en performance mais ils indiquent avoir perdu le rapport à la matérialité, aux personnes et aux non-humains. L'approche du soin est ressortie comme un élément central de l'exercice du travail : soin des usagers, soin des matériels, soin de soi et des autres, voire soin de la nature. Une approche plus préventive est ainsi désirée par les agents eux-mêmes, qui s'inscrit dans la nécessité de créer un climat de soin pour protéger, avant de transformer.

Enfin, dernier enseignement de l'étude : les managers se positionnent comme des artisans du changement, entre pragmatisme et ambition. Cependant, pour que leurs efforts portent pleinement leurs fruits, un soutien institutionnel accru semble nécessaire, articulé autour de formations solides, de dispositifs collaboratifs renforcés et d'une reconnaissance renouvelée de leur rôle clé dans les dynamiques de changement.

Prendre soin de l'intendance

Comme cela a pu être dit précédemment, les réactions des agents et les situations de travail sont hétérogènes face aux transitions. Elles oscillent ainsi entre :

- Exposition aux risques et renforcement de la pénibilité
 - Désir d'agir et d'être utile
 - Sentiment d'être démunis
 - Réactions d'anxiété ou de déni
 - Ou à l'inverse éloignement des enjeux et manque de concernement.
- 



Quelles que soient les situations, l'enjeu pour les dirigeants est de maintenir ou instaurer un climat de soin, prérequis pour transformer le travail et son organisation.

Instaurer un climat de soin, c'est quoi ?

- Maintenir (le service, les liens, les équipements, les outils, les process)
- Clarifier les attentes et les contributions de chacun
- Rassurer là où il y a de l'incertitude ou de l'inquiétude
- Être attentif au sens du travail (la représentation qu'a l'individu de son travail) et au sens au travail (orientations, attentes, valeurs)
- Protéger la santé et la sécurité
- Veiller à l'agent (QVCT¹) & à l'utilisateur (attachement, égalité de traitement)
- Outiller et former les agents pour favoriser la montée en compétence
- Trouver la bonne échelle sur laquelle agir et obtenir du résultat pour favoriser leur agentivité (leur pouvoir d'agir)
- Impulser le changement sans remettre en question la valeur du travail des agents et sans nuire à la cohésion des équipes

Veiller à l'alignement des planètes

L'une des fonctions clés du management est la coordination. Elle consiste à assurer une conjonction des efforts en vue d'un objectif commun. La coordination s'est accompagnée depuis longtemps d'une approche gestionnaire qui, de pilotages en reportings, complexifie le fonctionnement et ne suffit pas à porter les transformations nécessaires (*L'organocène*, Henri Bergeron et Patrick Castel, 2024).

Face aux injonctions paradoxales, il est nécessaire d'aligner les décisions stratégiques, qui engagent sur le long terme, avec le travail réel (le service, les missions, les métiers, les tâches, etc.) tout en veillant au sens et aux valeurs qui trouvent à s'exprimer dans la culture de la collectivité.

1 Qualité de vie et des conditions de travail



Or la culture organisationnelle ne repose pas que sur des règles explicites (procédures, normes, plans, feuilles de route, etc.). **Une grande partie de ce qui façonne le comportement en collectivité se produit en profondeur :**

- Les priorités
- Les urgences
- Les évènements
- Les valeurs
- Etc.

Si l'organisation souhaite être alignée, elle doit ainsi **travailler sur les moteurs culturels cachés**. Dans les collectivités, ils se manifestent par :

- Des habitudes automatiques concernant les prises de décision, les achats ou les fournisseurs,
- Des signaux implicites de récompense/punition valorisant la rapidité, l'assiduité, la performance,
- Des jugements réflexes sur ce qui semble être normal, admis ou pas admis

Ainsi parfois on promeut la concertation mais on veut aller vite, on voudrait encourager la transversalité mais les équipes n'ont pas le temps, on sollicite les experts mais on ne tient pas compte de leurs avis. Il n'est donc pas anodin de vouloir **dépoussiérer les imaginaires** :

- Imaginaire de succès : performance et rapidité VS droit à l'erreur et l'expérimentation
- Imaginaire sur les temporalités : instantanéité de l'intelligence artificielle générative VS temps long des transitions
- Imaginaire de la valeur : indicateurs budgétaires VS indicateurs de robustesse ou durabilité
- Imaginaires de la société : individualisation et repli VS commun, coopération

Créer une culture favorable dans l'organisation consiste ainsi à façonner une culture pro-transition qui requiert de :

1. Instaurer progressivement des pratiques durables : les afficher, les accompagner, les promouvoir,
- 

- 
2. Adapter les systèmes de reconnaissance et de récompense : si les promotions ou les félicitations privilégient le statu quo, les engagements paraîtront inutiles,
 3. Utiliser des signaux symboliques : le comportement des dirigeants et les rituels normalisent la transition et l'ancrent dans la culture interne
 4. Détecter les signaux faibles : déceler et soutenir les actions aux marges qui ouvrent des opportunités

Encourager les coopérations

Relever les défis de la transition passe par la transformation de certains référentiels et de certains cadres d'organisation et d'action. Y parvenir nécessite de réunir des acteurs engagés et d'intégrer leurs différents points de vue.

Coopérer génère des synergies, des effets de mutualisation, d'intégration, d'amélioration qui sont indispensables pour prendre en charge les antagonismes et amplifier les projets de transition.



A l'échelle d'un territoire ou d'une politique, la coopération se traduit par l'implication des parties prenantes. A l'échelle de la collectivité, la coopération se nourrit des interactions et des liens qui existent en dehors de toute autorité hiérarchique directe, autour d'un objectif commun. Elle s'exprime par la transversalité entre collègues d'un même plan hiérarchique, entre agents de niveaux hiérarchiques différents, entre pôles d'une même direction, ou entre services d'une même collectivité, ou aussi de réseaux d'agents institués ou pas.

La coopération repose sur un autre rapport au pouvoir : « le pouvoir de faire avec, plutôt que le pouvoir exercé sur autrui » (Patrick Viveret).

L'expérience de la Communauté d'agglomération de Grand Lac



Grand Lac est une communauté d'agglomération de 80 000 habitants répartis sur 28 communes autour du Lac du Bourget, en Savoie. Elle se positionne en tant que coordinateur de la transition (au travers



du Plan climat-air-énergie Territorial, du Bilan carbone, du Plan de transition ou encore de la démarche Territoire à Énergie Positive) et en tant qu'acteur territorial majeur en intervenant sur des domaines de compétences variés (l'aménagement du territoire, la gestion d'équipement sportifs, des ports et des plages, la gestion de l'eau, le traitement des déchets, le transport urbain, le centre intercommunal d'action sociale et la maison France).

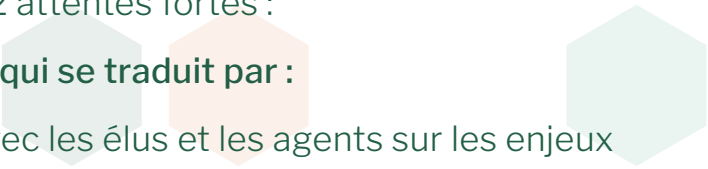
Alors que 83% du territoire est classé en zone naturelle d'intérêt écologique, faunistique et floristique, Grand Lac est confronté aux effets de la pollution, de l'urbanisation, de la surfréquentation, de la raréfaction et la dégradation de la ressource en eau, et du changement climatique. Afin de structurer une dynamique locale, de rejoindre un réseau organisé et d'adopter des pratiques plus durables, Grand Lac a déposé sa candidature pour rejoindre le programme mondial Homme & Biosphère et ainsi devenir une Réserve de biosphère reconnue par l'UNESCO. Le territoire a obtenu la reconnaissance en 2025 et a construit un plan de gestion sur 10 ans.

Parmi les orientations structurantes des documents de planification, le thème « Grand Lac montre l'exemple » regroupe 20 actions réparties en 4 axes :

- Axe 1 : Améliorer le bilan énergétique du secteur public
- Axe 2 : Faire des acteurs publics des acteurs exemplaires
- Axe 3 : Faire des acteurs publics des consommateurs exemplaires
- Axe 4 : Limiter l'impact des déplacements professionnels

Ces actions ont fait l'objet d'une programmation pluriannuelle dans le Plan de transition et d'une traduction administrative dans le projet de direction intitulé « Grand Lac 450 ». Celui-ci prévoit parmi ses trois principales orientations d'« Organiser la transition écologique à l'échelle de Grand Lac » avec une déclinaison opérationnelle autour de 3 objectifs permettant à chaque agent de jouer un rôle actif et à tous de faire de la transition un moteur de l'action collective.

Le 1er objectif de transition écologique du projet de direction de Grand Lac est de partager les connaissances autour de la transition écologique. Cet objectif s'articule autour 2 attentes fortes :

- **Sensibiliser et partager, ce qui se traduit par :**
 - Des temps d'échange avec les élus et les agents sur les enjeux environnementaux et leurs conséquences concrètes sur le territoire
- 

- 
- Des retours d'expérience sur des projets ayant intégré la notion de transition écologique
 - La diffusion régulière d'information aux agents et des messages clés
 - La promotion et formalisation des bonnes pratiques de l'agglomération.

- **Former les agents :**

- Encouragement des initiatives des agents, comme le groupe GES 450, composé de volontaires qui se réunissent pour proposer des actions de sensibilisation et de formation sur la transition écologique.
- Construction d'un plan de formation transition écologique adapté à chaque métier, tout en favorisant la pluridisciplinarité et les échanges interservices facteurs de transversalité

Des actions en interne ont été promues auprès des services : faire appel aux partenaires experts dans le domaine de la transition écologique dans la construction d'un plan de formation dynamique, organisation d'ateliers de sensibilisation et de mises en situation, ou encore suivi des actions du premier bilan carbone. D'autres sont en projet notamment au sein du Pôle ressources qui impulse une dynamique transversale en s'appuyant conjointement sur le service Ressources humaines, sur le service Marchés publics et sur le service Innovation.

Le 2e objectif de transition du projet de direction Grand 450 est de construire des outils pour éclairer les décisions techniques et politiques. Il trouve à s'exprimer autour des actions suivantes :

- Définition et mise en lumière des objectifs de transition écologique tout en valorisant les succès.
 - Construction des outils de pilotage et d'aide à la décision propre à l'agglomération et qui intègrent les indicateurs environnementaux : création d'un groupe cotation des projets en 2024 avec 30 Projets côtés et 2 formations organisées pour accompagner les porteurs de projet, puis création d'un groupe indicateurs en 2025 afin d'aider à construire les bons indicateurs pour fixer les objectifs en amont et évaluation les actions en aval.
 - Mise en place des revues de projet pour partager la connaissance et la vigilance.
- 

- 
- Accompagnement des élus dans la définition d'une politique d'achat durable en début de mandat.
 - Promotion active des actions de sobriété au sein de la collectivité.

Pour y parvenir, des actions ont été promues en interne : construire un outil de pilotage afin d'éclairer les décisions des élus et des agents tout en favorisant l'amélioration des projets, décliner le plan de transition autour du bilan carbone incluant en particulier l'achat durable, co-construire un plan de déplacement pour accompagner les agents dans l'évolution de leurs pratiques individuelles lors de leurs déplacements domicile/travail

Le 3e objectif de transition du projet de direction de l'agglo Grand Lac est d'organiser la gouvernance de la transition écologique. D'un point de vue opérationnel, l'agglo a impulsé les actions suivantes :

- Coordination avec les élus lors de certaines instances de l'exécutif pour discuter des projets et de l'intégration de la transition écologique dans les initiatives
- Réaffirmation de l'approche en mode projet pour tous les projets de l'agglomération.
- Renforcement du rôle de conseil que jouent les services experts dans leur thématique auprès des autres services.

Pour ce 3e objectif, des actions ont été encouragées auprès des services : favoriser le mode projet avec intégration des experts de la transition écologique (eau, climat, air, énergie, économie circulaire...) dans les projets en fonction des besoins, création d'un groupe de référent pour la cotation des projets afin d'éclairer les décisions des élus.

Pour mobiliser les parties prenantes de l'action communautaire, l'agglo organise sur le territoire des actions susceptibles de favoriser les coopérations. Ainsi, depuis avril 2023, l'Atelier Citoyen composé de 68 citoyens a pour objet de favoriser le dialogue et la concertation entre la collectivité et les citoyens du territoire. Il s'agit d'un conseil local de développement, force de propositions dans la construction des politiques locales. Chaque membre a la possibilité de participer à des débats (sur des sujets tels que la mobilité, le climat, l'alimentation), échanger des idées avec ses concitoyens, contribuer à des propositions qui pourront être mises en place par les élus, découvrir les coulisses des décisions qui impactent le territoire.



D'autre part, dans le cadre de la Réserve de biosphère de l'Unesco, et en partenariat avec l'Éducation Nationale, Grand Lac mène une initiative permettant aux élèves de reconnaître 30 espèces animales et 30 espèces végétales locales avant l'entrée au collège. L'enjeu : éveiller la curiosité des jeunes pour la nature et instaurer un changement durable dans leur relation avec l'environnement. Depuis 2023, l'action « Fauna Flora 30x30 » a réuni 650 élèves de 26 classes différentes au sein de 11 communes. Et pour l'année scolaire 2025-2026, ce sont environ 550 élèves dans 24 classes et 6 nouvelles communes qui ont rejoint la démarche.

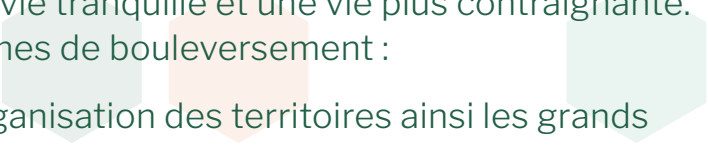
Enfin, grand Lac organise chaque année une Quinzaine pour le climat afin de partager les actions menées au quotidien par ses services en faveur de la transition écologique et de l'économie des ressources, mais aussi fédérer les initiatives du territoire qui contribuent à un impact positif. Organisé durant le mois de novembre, « Clim'action » est un événement qui porte une ambition forte : mettre en mouvement entreprises, collectivités et habitants pour répondre ensemble aux défis écologiques immédiats du changement climatique, de la préservation de la biodiversité et de la gestion de l'eau.

5. Greffer la soutenabilité aux décisions et au pilotage

La publication en 2025 du Plan national d'adaptation au changement climatique, puis l'intégration de la Trajectoire de réchauffement de référence pour l'adaptation au changement climatique dans le code de l'environnement par le décret en Conseil d'État du 23 janvier 2026 nous rappelle qu'il n'existe aucun scénario dans lequel le monde qui se profile pourrait être le même qu'aujourd'hui.

Faire preuve de lucidité

Malgré cette réalité, les orientations divergent et ont tendance à privilégier la continuité sur la transition. Or le choix qui se pose aux décideurs publics n'est pas de choisir entre une vie tranquille et une vie plus contraignante. C'est un choix entre deux formes de bouleversement :

- L'un subi, déstructurant l'organisation des territoires ainsi les grands équilibres sociaux et économiques du pacte républicain.
- 

- L'autre organisé, accompagné, porteur de perspectives nouvelles sans nier la violence des changements

Or il est surprenant, y compris pendant la campagne des élections municipales de 2026, de constater que peu de responsables ou candidats aient porté un tel discours de lucidité. Chez les plus volontaires, on s'attache volontiers au récit d'un monde meilleur, où on respire un air moins pollué, on boit une eau plus saine, on mange des aliments moins chargés en pesticides, on se déplace en vélo, etc. On fuit les termes de « contrainte », « risque » ou « effort » qui sont peu vecteurs d'adhésion.

Pourtant pour obtenir des résultats, il faut d'abord dire la vérité sur la situation. Car la place qui n'est pas occupée à expliquer et assumer la difficulté de la transition est laissée libre aux voix qui laissent croire que ces mesures ne seraient pas nécessaires ou seraient privatives de liberté, comme l'illustre l'échec des Zones à Faible Émissions.

Ne pas opposer le court et le long terme

Le discours de la transition nous renvoie régulièrement à la responsabilité de préparer aujourd'hui le monde de demain, selon des temporalités souvent lointaines : 2050, 2100, etc.

Pourtant cette trajectoire suscite plusieurs interrogations :

- Pourquoi parler d'urgence (climatique) si les échéances sont si lointaines ?
- Comment concilier le long terme avec les exigences du service public du quotidien (repas à la cantine, ponctualité des transports en commun, enlèvement des déchets, distribution de l'eau potable, sécurité publique, etc.)
- Comment accompagner ceux qui luttent au quotidien pour leur dignité alors que pour eux demain c'est loin ?
- Faut-il continuer de conjuguer la transition écologique au futur alors que les impacts sont déjà présents ?

Quelques mois avant la COP21 de Paris (2015), Mark Carney, futur Premier ministre canadien, à l'époque gouverneur de la Banque centrale britannique, évoquait la nécessité de « briser la tragédie des horizons » dans un discours qui fera date. Il mettait alors le doigt sur l'un des principaux problèmes de la transition écologique : **les efforts demandés aujourd'hui produiront**



des effets demain voire après-demain, selon des temporalités qui dépassent les personnes qui prennent et mettent en œuvre ces mesures, ne favorisant pas le passage à l'action.

Cette temporalité rappelle la nécessité de ne pas négliger les besoins du quotidien, la proximité et la justice sociale qui sont au cœur du pacte républicain, tout en investissant dans la mutabilité du service public pour en atténuer les impacts écologiques et se préparer aux risques. Il faut également valoriser régulièrement les succès et les étapes franchies afin de donner à voir des résultats (qui sont d'autant plus nécessaires que le chemin est long).

Les enjeux de temporalité remettent ainsi au cœur du jeu les grands principes du service public : la continuité du service public, l'égalité devant le service public et l'adaptabilité (ou mutabilité) de celui-ci.

Acculturer au risque pour anticiper la crise

Au-delà des obligations réglementaires d'informer la population sur les risques, les collectivités ont un rôle important de sensibilisation et de diffusion de la culture du risque qui reprend tout son sens alors que l'intensification de l'impact du dérèglement climatique place les territoires aux premières loges.

En cas de survenance de crises, l'anticipation et la coordination sont des leviers pour en limiter les impacts. **Les expériences de simulation de crise permettent ainsi de se préparer pour mieux agir. Elles permettent également de faire l'expérience de la contingence et de révéler les vulnérabilités et les dépendances** pour mettre en place des actions destinées à les réduire.

L'expérience de la crise permet également à la population de prendre sa part dans les changements. Ainsi, le village de Miquelon (Saint Pierre et Miquelon), construit au niveau de la mer, est fortement exposé au risque de submersion marine, aux remontées de nappe et au recul du trait de côte. Le changement climatique, avec la hausse du niveau de la mer et la multiplication des événements extrêmes, va amplifier ces aléas. Une démarche concertée sur l'évolution du village a donc été engagée avec les habitants en 2022 au travers d'un « atelier des territoires ». Elle a abouti à un projet de relocalisation du village sur un secteur plus en hauteur, moins vulnérable. Ce projet de territoire, construit en continu avec



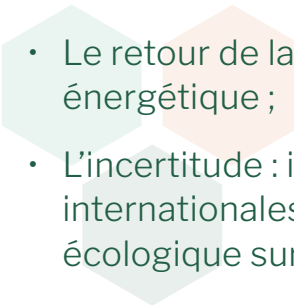
la population, est soutenu par l'ensemble des élus locaux et par l'État. En organisant une véritable recomposition du village, Miquelon semble indiquer la voie à suivre dans la prise en compte des risques naturels majeurs et l'anticipation des conséquences locales du changement climatique.

C'est quoi un « bon » plan ?

Le contexte décrit précédemment réduit la capacité des dirigeants à disposer des leviers classiques du pilotage et de planification de l'action publique, à savoir :

- La prédictibilité,
 - Le contrôle.
- 

Longtemps restée univoque, la planification dans les territoires tend désormais à tenir compte des vulnérabilités et de l'incertitude pour renforcer la capacité à s'adapter. **Le défi est d'élaborer une planification articulée aux grands principes du service public mais aussi aux exigences démocratiques de notre temps, dans un monde VICA (volatile, incertain, complexe, ambigu) marquée par :**

- Le renforcement de l'adversité : conflictualisation des rapports sociaux et des accès aux ressources ;
 - Le retour de la contrainte : budgétaire, climatique, géopolitique, énergétique ;
 - L'incertitude : instabilité gouvernementale, versatilité des relations internationales, menace fantôme de l'IA générative ou de la crise écologique sur la société.
- 

La planification à l'aune de ces mutations recouvre ainsi certains des attributs de la « prévention » qui est recommandée par le quatrième rapport annuel que la Caisse Centrale de Réassurance a remis au ministre en charge de l'Économie et des Finances en 2026 dans un contexte où les aléas climatiques s'intensifient et où l'assurabilité est questionnée.

Un « bon plan dans un monde en transitions semble ainsi devoir revêtir certaines caractéristiques au moment de préparer la programmation des actions et des moyens :

- S'appuyer sur un diagnostic des risques et des vulnérabilités qui tienne compte des attachements et des dépendances pour anticiper les résistances
- 

- Afficher une vision concrète, transparente et compréhensible
- Être cohérent avec les ordres de grandeur
- Avoir la capacité d'obtenir des résultats et donc de les évaluer
- Être capable de fonctionner en mode dégradé tout en garantissant aux usagers un mode de vie qui ne soit pas dégradant
- Garder des marges de manœuvre pour s'adapter à l'évolution d'un contexte fluctuant et laisser de la place pour le plan B
- Obtenir l'adhésion des parties prenantes : le consentement étant le prix de la transition en démocratie

L'exemplarité et la cohérence de la ligne managériale sont de surcroît des gages de réussite.

Rediriger pour fermer la porte aux futurs obsolètes : Retour d'expérience de Grenoble

La redirection écologique des organisations vise à questionner leur capacité à rester dans les limites planétaires et à opérer les « redirections » qui sont nécessaires pour y parvenir.

La Ville de Grenoble s'est engagée dans la redirection écologique. Pour la collectivité, il a fallu ainsi répondre à la question de maintenir ou pas des équipements dont le fonctionnement ou la finalité ne seraient plus possibles dans des conditions acceptables en raison des bouleversements écologiques.

Ainsi, renoncer provisoirement à reconstruire une piscine a marqué un tournant.

La fermeture de la piscine Vaucanson, décidée en 2019 et confirmée en 2021, aurait pu donner lieu à une réponse classique en matière de maîtrise d'ouvrage : reconstruire en plus moderne un équipement devenu vétuste. Mais les conditions de faisabilité – énergétiques, budgétaires, sociales – posaient problème. Plutôt que d'agir dans l'urgence, la ville a ainsi décidé (sous l'impulsion de Xavier Perrin, alors pilote des « Bifurcations ») de faire un pas de côté en acceptant de suspendre sa décision le temps d'un travail approfondi sur les usages, les représentations et les attachements liés à cet équipement.



La Ville a alors décidé de mettre en œuvre le protocole de redirection écologique élaboré par l'équipe de Origens Medialab sous la direction de Diego Landivar et de quatre étudiants du MSc « Strategy & Design for the Anthropocene » dirigé par Alexandre Monnin. Cette suspension a permis un changement de focale : plutôt que de raisonner uniquement en termes de performance énergétique, de capacité d'investissement ou de maintien d'un service, il s'agissait de revisiter l'ensemble des fonctions sociales, culturelles et écologiques associées à une piscine municipale. Tout en ouvrant une question fondamentale : que voulons-nous vraiment préserver ?

Loin de s'en tenir à une lecture technique (taux de fréquentation, vétusté, performance énergétique), le protocole a permis de documenter des usages souvent invisibilisés. La cartographie des attachements élaborée par les étudiants en lien avec les Grenoblois a été déterminante pour sortir d'une vision en silo. Ce travail a ainsi bousculé les représentations habituelles, remettant en cause les logiques de délégation, les périmètres de compétence et les routines managériales.

La décision de suspendre la reconstruction de la piscine Vaucanson a aussi révélé une forme de clairvoyance car, quelques mois plus tard suite à l'invasion de l'Ukraine et l'envolée des prix de l'énergie, de nombreuses piscines et centres aquatiques ont été contraints de fermer temporairement leurs portes en France. **Ce que Grenoble avait anticipé à travers une analyse écologique et structurelle est devenu, pour d'autres, une urgence budgétaire qui tend à se manifester à chaque crise géopolitique.**

Ainsi, la non-reconstruction immédiate de la piscine a permis un réexamen plus large des équipements aquatiques sur le territoire, et a ainsi permis d'initier une réflexion sur les inégalités d'accès à la fraîcheur en période de canicule, sur les usages différenciés des équipements selon les publics, et sur les conséquences sociales d'un renoncement mal accompagné. En intégrant ces dimensions, la ville a pu anticiper les effets collatéraux d'un choix de renoncement.

Dans cette optique, la ville a exploré des alternatives à l'infrastructure aquatique classique, en travaillant notamment à rendre baignable le plan d'eau de la Villeneuve et expérimentant un bassin "semi-nordique" à la piscine Jean-Bron durant l'automne et le printemps. Ces initiatives, même si elles suscitent des débats, incarnent une autre manière de répondre à la demande sociale d'accès à l'eau et à la fraîcheur – sans reproduire le modèle coûteux, énergivore et peu soutenable des bassins couverts.



Cette reconfiguration appelle une réflexion sur les coûts et les bénéfices des usages, indépendamment de l'infrastructure elle-même. Favoriser d'autres pratiques (comme le tai chi, la randonnée, ou la gymnastique douce en extérieur) peut répondre à des besoins similaires (comme le bien-être, le lien social ou la santé) mais cela suppose un transfert de ressources : moins d'investissement, plus de fonctionnement.

Avec ce cas, Grenoble a ouvert un espace d'expérimentation qui relie les enjeux d'infrastructures, de climat, d'usages, d'attachements, de travail et de démocratie. Et qui interroge en profondeur nos outils de pilotage. Car il ne suffit pas de décider de rediriger : encore faut-il pouvoir l'expliquer, le justifier, le documenter, l'accompagner. Et permettre aux services de retrouver une capacité d'action dans un contexte de contraintes toujours plus nombreuses.

En conclusion

Le management stratégique des transitions est une des conditions de l'opérationnalisation des enjeux face à la crise écologique par les collectivités. Face à la tentation de changer le thermomètre, cela consiste pour les dirigeants territoriaux à changer d'approche stratégique face à une crise qui n'en est plus une, et face à une méthode qui crée de la résistance plutôt que de l'adhésion.

Cela nécessite de rendre la transition « accessible » et pas uniquement « acceptable », en intégrant le « p**** de facteur humain » dans les dynamiques de transition, et ainsi redécouvrir que « quand on peut, on veut » (et pas l'inverse) à condition toutefois de transformer le quoi en comment.

Pour les collectivités, cela passe par la capacité de générer de l'impact afin de créer de la valeur et susciter de l'engagement.

Pour les dirigeants cela nécessite de greffer de la soutenabilité au pilotage en faisant preuve de lucidité, en redéfinissant les contours du « bon » plan, en n'opposant pas le court et le long terme, voire en redirigeant l'action publique pour fermer la porte aux futurs obsolètes. Enfin réussir à transformer son organisation nécessite au préalable de sortir des injonctions, de prendre soin de l'intendance, de veiller à aligner les planètes, et encourager les coopérations.