

Placer les Directions des Ressources Humaines au service de la transition écologique

EN INTRODUCTION : Le rôle stratégique des DRH dans la transition écologique

La transition écologique s'impose comme un enjeu majeur pour les trois versants de la fonction publique, demandant une refonte du fonctionnement des organisations des administrations de l'Etat, des collectivités, des hôpitaux et de tous les établissements publics. Les directions des ressources humaines sont à l'avant-garde de ce changement : elles pilotent l'adaptation des compétences, les conditions de travail, le dialogue social, la culture organisationnelle... Elles ont pour cela besoin d'un cadre pour devenir des actrices motrices et fédératrices de cette transformation, par une démarche cohérente dans toutes les missions RH. Dans les collectivités, de nombreuses initiatives permettent de mesurer l'intégration progressive des enjeux de transition écologique dans le cœur des politiques RH.

Repenser l'organisation à l'aune de la transition écologique

Pour réussir la transition écologique, il est indispensable que l'organisation elle-même s'adapte. Cela passe par une intégration claire des enjeux environnementaux dans la stratégie RH et dans la structure même des services.

Mise en œuvre :

- La structure organisationnelle doit être adaptée pour mieux intégrer les enjeux écologiques.

- Cela nécessite une gouvernance qui valorise les initiatives écologiques, favorise la coopération interservices et permet aux agents de participer activement à la mise en œuvre des politiques environnementales.
- Une réorganisation physique des espaces de travail peut également être envisagée pour encourager des interactions plus dynamiques et réduire l’empreinte écologique des bureaux, en intégrant des solutions de télétravail et de coworking.
- On peut créer des postes ou des services dédiés à la coordination des initiatives écologiques, de préférence au plus proche de la direction générale.
- Il faut aussi encourager le travail transversal entre services pour une démarche intégrée.
- Et enfin inscrire la transition écologique comme une priorité stratégique RH.

Identifier les compétences et faire évoluer les métiers

La transition écologique transforme les métiers et requiert de nouvelles compétences. Les DRH doivent anticiper ces évolutions en analysant les besoins et en accompagnant les agents et en adaptant les métiers (cf fiche “Quelles compétences et expertises faut-il recruter en interne ?”).

Mise en œuvre :

- Les DRH doivent élaborer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) spécifiques aux questions écologiques.
- Réaliser une cartographie des compétences écologiques existantes et manquantes.
- Modifier les fiches de poste pour inclure ces compétences nouvelles, aussi bien pour les fonctions verdissantes que pour l’ensemble des postes en apparence plus éloignés de ces enjeux.
- Accompagner individuellement et collectivement le changement de pratiques

par des actions de sensibilisation de premier niveau.

- Mettre en place des parcours de formation adaptés aux compétences métiers plus poussées.

Recruter les personnels dotés des compétences nécessaires et les fidéliser

Le recrutement et la fidélisation doivent désormais prendre en compte l'engagement écologique. Il s'agit d'attirer des profils sensibles à ces enjeux et de valoriser l'investissement des agents déjà engagés dans les questions de transition écologique et solidaire.

Mise en œuvre :

- Former les personnes en charge du recrutement au sourcing et à l'identification des compétences et des savoir-être cohérent avec la transition écologique.
- Intégrer les questions écologiques dans les procédures mêmes de recrutement.
- Construire des parcours professionnels valorisant les compétences liées à la transition et donner à voir les résultats de l'organisation.

Orienter la masse salariale vers la transition écologique

Une réallocation budgétaire adaptée (en tenant compte des contraintes budgétaires) permet de financer des actions concrètes pour la transition écologique, en soutenant à la fois la transformation d'une partie des métiers, la formation, les initiatives des agents, et en valorisant ceux-ci.

Mise en œuvre :

- Dédier une part du budget RH à la transition écologique, en s'appuyant par exemple sur la méthodologie du budget vert.
- Réfléchir à un régime indemnitaire mis en lien avec la réalisation d'objectifs écologiques collectifs.
- Financer de manière volontariste les formations et accompagnements nécessaires.
- Savoir renoncer aux projets écologiquement et financièrement coûteux, pour faire « mieux » avec moins.

Adapter le temps de travail

Les modes d'organisation du temps de travail, aussi bien annuellement que quotidiennement, en durée et en qualité, doivent évoluer pour intégrer la participation des agents aux actions écologiques, tout en favorisant leurs aspirations à un meilleur équilibre vie pro-vie perso.

Mise en œuvre :

- Sanctuariser du temps dédié pour les agents qui s'investissent dans des projets écologiques et sociétaux transversaux.
- Valoriser la contribution à ces projets comme temps de travail effectif.
- Favoriser le télétravail en évitant les effets rebond, entamer la réflexion sur la semaine de 4 jours, et sur les horaires flexibles pour limiter les déplacements.
- Adapter le temps de travail (en cohérence avec le service public rendu) aux changements écologiques (vagues de chaleur, de froid, intempéries...).

Intégrer la transition écologique dans le dialogue

social

Le dialogue social est un levier majeur pour engager collectivement la transition écologique. Les représentants du personnel doivent être pleinement associés aux décisions et à la mise en œuvre de ces politiques.

Mise en œuvre :

- Faire monter en compétence les représentants du personnel, par la sensibilisation puis par une formation adaptée à leur rôle, afin qu'ils se sentent plus légitimes sur ces enjeux.
- Communiquer régulièrement sur la thématique dans un souci d'acculturation continue.
- Associer les partenaires sociaux dès l'élaboration des plans écologiques, notamment en lien avec les enjeux de prévention et de santé
- Revoir la gouvernance par des instances dédiées (groupes de travail, comités écologie) où les représentants du personnel seraient conviés.
- Intégrer les indicateurs de transition écologique dans le Rapport Social Unique et les grandes orientations dans les Lignes Directrices de Gestion RH.

Développer les parcours de formation pour la transition écologique

La formation est un levier clé pour que les agents comprennent, adhèrent et agissent dans la transition écologique. Les parcours doivent être adaptés et accessibles à tous selon les exigences des métiers mais aussi pour acculturer l'ensemble des agents.

Mise en œuvre

- Élaborer un plan de formation avec un axe dédié spécifiquement à la transition écologique.
- Sensibiliser les nouveaux arrivants dans l'organisation.
- Proposer des formations continues et des sensibilisations régulières, pour inviter les agents à repenser leurs missions mais également leurs pratiques quotidiennes (utilisation de ressources, déplacements pour réaliser les missions...).
- Organiser des ateliers participatifs pour renforcer l'appropriation.

Valoriser l'engagement écologique des agents

Pour pérenniser les initiatives écologiques, il est essentiel de valoriser l'engagement des agents et de reconnaître leurs contributions, formellement et informellement, que ce soit pour les agents « experts » sur les questions écologiques, que sur les agents non-experts qui vont s'engager dans des projets, souvent en plus de leurs missions habituelles.

Mise en œuvre

- Des rôles de référents ou d'ambassadeurs pour la transition écologique peuvent être instaurés, permettant aux agents de jouer un rôle actif dans la mise en œuvre des politiques écologiques et de servir de relais d'information au sein de l'organisation.
- Travailler sur une reconnaissance des initiatives (labels, certifications, mentions dans les évaluations, concours...).
- Donner des moyens aux agents ou aux communautés d'agents investis sur ces sujets (temps, budget, moyens matériels).
- Communiquer largement sur les réussites individuelles et collectives.

Développer la qualité de vie et des conditions de travail durables

La transition écologique est aussi une opportunité pour améliorer la qualité de vie au travail, par des environnements plus sains et des modes de vie plus durables.

Mise en œuvre :

- Réduire les déchets et améliorer la gestion des ressources (eau, énergie).
- Favoriser les mobilités douces (infrastructures, aides).
- Mettre en place des actions pour le bien-être (naturalisation des espaces de travail).

Prendre en compte l'impact des crises écologiques dans la prévention des risques

Les DRH doivent anticiper les risques liés aux crises climatiques (canicule, inondations) et adapter les mesures de prévention et de sécurité au travail.

Mise en œuvre :

- Mettre à jour les plans de prévention en intégrant ces risques (DUERP).
- Adapter les locaux, les horaires et les dispositifs d'alerte aux changements écologiques.
- Adopter l'approche « Une seule santé » (One Health) pour mieux appréhender les nouveaux risques (éco-anxiété, zoonoses, variations extrêmes de températures, pollutions nouvellement identifiées...).
- Informer les agents sur la gestion de ces situations.

Mettre en place une action sociale écologique

Au-delà des conditions de travail, les DRH peuvent encourager des actions sociales

favorisant l'engagement écologique des agents dans leur vie quotidienne.

Mise en œuvre :

- Diminuer l'impact écologique de l'action sociale à destination des agents (bons-cadeaux, goodies, séjours, billetterie, restauration collective...).
- Proposer des ateliers zéro déchet, alimentation durable, mobilité douce.
- Développer des partenariats avec des acteurs locaux.

Communiquer et construire un engagement collectif durable

La communication est un levier indispensable pour fédérer et maintenir l'engagement autour de la transition écologique sur le long terme.

Mise en œuvre :

- Assurer une communication régulière et transparente sur les objectifs et résultats.
- Impliquer tous les niveaux hiérarchiques et les partenaires sociaux.
- Mettre en place des indicateurs de suivi et rendre compte des progrès collectifs
- Instaurer une culture d'administration en faisant régulièrement de l'évènementiel autour de l'écologie (en lien avec le territoire et ses acteurs).

Les DRH ont un rôle fondamental pour ancrer la transition écologique dans les organisations publiques. La démarche proposée est progressive, collaborative et pragmatique, et non dogmatique, donnant aux DRH les clés pour être des catalyseurs efficaces du changement écologique. Pour aller plus loin, vous pouvez utilement consulter le [guide « Les DRH au service de la Transition Ecologique »](#) rédigé par le **Lierre** en collaboration avec **Une Fonction Publique pour la Transition Ecologique**, qui détaille ces propositions et donne pour chaque action



Placer les Directions des Ressources Humaines au service de la transition écologique

des exemples concrets et réels déjà à l'œuvre dans des collectivités, des ministères, des hôpitaux, des universités...

Aller plus loin : Les ressources existent et sont très complètes!

- Pour retrouver de nombreux exemples concrets de mises en œuvre, consultez le guide complet [Les DRH au service de la transition écologique \(Lierre, FPTE, 2025\)](#).

Ce contenu vous fait réagir ? Partagez-le.