

# Management

## Donner plus de sens au travail pour davantage d'efficacité

Entre réforme territoriale et renouvellement des exécutifs locaux, la période est propice à une réflexion sur le sens des missions exécutées par les agents territoriaux. La démarche, loin d'être conceptuelle, est considérée comme un levier d'efficacité.

**P**our Patrick Heintz, cela ne fait aucun doute: «Donner du sens et faire réfléchir les collaborateurs sur les valeurs communes qui fondent une équipe est sans doute l'un des premiers exercices à mener à son arrivée dans une collectivité. Mais aussi à l'occasion de grands moments tels que nous en vivons en ce moment», assure ce consultant en stratégie et management territorial, directeur général des services du conseil général du Var (5000 agents) de 1987 à 2013.

Resituer la collectivité dans le grand mouvement de décentralisation en insistant sur le déploiement des nouvelles compétences est, selon lui, salutaire. «Cela évite aux agents de travailler en aveugle», estime-t-il. Une recontextualisation pas toujours effectuée, car considérée à tort comme acquise. A Orly (850 agents, 21600 hab., Val-de-Marne), le DGS Christophe Joseph s'est attaché, peu après son arrivée en 2012, à rappeler quelques fondamentaux: «Alors que la fonction publique fait l'objet d'attaques systématiques, entraînant un repli sur soi des fonctionnaires, il me semblait important de rappeler le sens et les valeurs du service public, et de mettre en perspective les missions et le statut.»

### Décloisonnement

(Re)donner du sens aux tâches vise avant tout à rendre les équipes plus investies et plus efficaces. A Olivet (450 agents, 19800 hab., Loiret), Luc Chaperon - DGS jusqu'en mai dernier -

**81 %**

**des territoriaux sont satisfaits de l'intérêt de leur travail, selon le baromètre Bien-être au travail 2014 dans la FPT réalisé par «La Gazette» et le cabinet de conseil Cattalyse. 86 % sont fiers d'exercer une mission de service public et 84 % apprécient de participer à la satisfaction des usagers.**

[www.lagazette.fr/284805](http://www.lagazette.fr/284805)

a clairement affiché cette ambition. «Manager par le sens recouvre trois dimensions, indique-t-il. D'abord la direction de l'action, donnée par l'équipe municipale et son programme. Sa signification ensuite, peu abordée dans le management, mais qui à Olivet a reposé sur deux piliers: le développement durable, avec la construction de la ville de demain, et la culture des résultats et de la qualité, qui est passée par l'adoption de la norme ISO 9001 par les services en lien avec la population.» Enfin, une dimension plus empirique consistait à «promouvoir la bienveillance entre les agents.»

Dans cette perspective, les agents d'Olivet sont sollicités. La réforme des rythmes scolaires est aussi l'occasion pour eux de s'interroger sur le sens qu'ils souhaitent donner aux nouvelles activités périscolaires. Plus classiquement, les cadres échangent sur la complémentarité de leur personnalité en séminaire et, chaque année, une semaine banalisée permet aux agents d'organiser des ateliers pour présenter leur travail et leur savoir-faire.

«Il existe un cloisonnement des services assez lent à défaire, regrette L. Chaperon. Pourtant, c'est en connaissant leurs champs d'intervention respectifs que les services deviennent attentifs aux contraintes des autres et peuvent travailler efficacement dans une logique de conduite de projet.»

### Contrats d'équipe

Lorsqu'il était DGS du Var, Patrick Heintz avait pour habitude de promouvoir le sens du collectif en encourageant les contrats d'équipe. Des équipes fonctionnelles ne dépassant pas dix personnes étaient identifiées. «Il leur revenait de se mettre d'accord sur une sorte de règlement intervaleurs et objectifs communs, articulation des forces et faiblesses de l'équipe, processus d'entraide, gestion des différends... Le contrat était formalisé et signé à titre d'engagement», explique-t-il. Si on leur laisse suffisamment d'autonomie dans cet exercice, les agents en sortent davantage responsabilisés. «Toutes les équipes ne jouaient pas forcément le jeu. Mais celles investies y ont trouvé des avantages sur le plan de l'ambiance, de l'enthousiasme, de la solidarité, mais aussi de la performance.»

Le projet d'administration constitue un autre levier pour la recherche de sens. Celui d'Orly poursuit un triple objectif: réfléchir aux sens et valeurs du service public, travailler à la mise en place d'un guichet unique dans la perspective de la dématérialisation des relations avec les usagers et formaliser la remontée d'informati-

### Différents niveaux d'exigence

Selon François Bouteille, consultant en management au cabinet L'Art et la matière, le sens donné au travail peut revêtir différents niveaux d'exigence. A l'instar du tailleur de pierre, qui peut expliquer qu'il taille en respectant des critères techniques. Ou qu'il participe à la construction d'un pilier, ce qui lui demande d'être vigilant à ce que la pièce taillée coïncide avec celles attenantes. Ou encore qu'il contribue à l'édification d'une cathédrale. Le rôle de l'encadrement est d'aider à cette prise de recul des agents.



Une quête de sens dans une équipe peut déboucher sur plus d'enthousiasme, de solidarité et de performance.

E. AUDRAS/ALTOPRESS/MAXPPP



Y. BROUWER

**L'EXPERT**

**YANNICK PIQUET-BONFILS**, consultante en management au cabinet Duranton Consultants

**« Il faut permettre aux encadrants d'expérimenter »**

« Baisse des dotations, recherche d'économies, exigences croissantes des usagers... le contexte est anxiogène pour les territoriaux. D'autant plus que, contrairement au privé, la culture de l'adaptation n'est pas encore celle de toutes les collectivités. Or les managers ne savent pas toujours rassurer leur équipe car ils sont eux-mêmes inquiets. La responsabilité de la direction générale des services est d'accompagner la ligne hiérarchique, de répondre à ses questions et de faire réfléchir son équipe à l'évolution de ses missions. Il s'agit de donner du sens aux fonctions d'encadrement, d'offrir à ces agents de la

reconnaissance, de leur permettre d'expérimenter et de se tromper éventuellement. Pour être pertinent, le travail sur les valeurs doit irriguer l'ensemble des agents. Je suis toujours étonnée de constater à quel point réfléchir à l'intérêt de son travail crée toujours une forme de fierté, un sentiment d'appartenance qui donne du sens au travail de chacun. Cette notion recouvre les questions d'utilité sociale, d'autonomie accordée aux agents, la possibilité de se développer et de s'épanouir, la qualité de la relation aux autres, mais aussi la manière dont le travail de chaque service est impacté par celui d'autres équipes. »

depuis le terrain jusqu'à la direction générale. « Les agents ont été invités à ces trois ateliers et un tiers ont participé activement aux échanges », note Christophe Joseph.

**Respect mutuel**

Parallèlement, des fiches ont été rédigées pour identifier le rôle de chaque agent et notamment des encadrants. « Un point clé pour assurer le respect mutuel des personnels et même des élus », poursuit Christophe Joseph. Par ailleurs, un plan de formation dédié aux managers a remis en perspective leur rôle. « Il s'agit aujourd'hui de faire vivre le projet d'administration. Le bilan global des impacts et modifications structurelles et fonctionnelles se fera sur une période de déploiement de quatre ans. Déjà, les relations sociales sont apaisées, les interrogations ne portent plus sur les difficultés du service, mais sur la valeur du projet dans le service », observe-t-il. Les cadres intermédiaires ont aussi été formés à l'écoute et à la mise en perspective des missions. Car, si la réflexion sur le sens mérite d'être impulsée par la direction générale, elle doit être incarnée à tous les échelons de la hiérarchie. *Gaëlle Ginibrière*

**À LIRE**

« Travail et changement », la revue de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, consacre son numéro d'avril-mai-juin 2015 (n°359) aux conditions de travail et à la performance des organisations publiques. La question du sens y est notamment abordée.

[www.inact.fr](http://www.inact.fr) > publications.