

DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT
DE LA COOPÉRATION AU SERVICE DU PROJET
DE LA VILLE DE LOOS-EN-GOHELLE

* * *

RETOUR D'EXPÉRIENCES DE L'ACCOMPAGNEMENT
AUPRÈS DES SERVICES TECHNIQUES



Ville de Loos-en-Gohelle

COOPÉRATION ET TRANSITION : **LA PLACE DU TRAVAIL RÉEL DANS LA** **CONDUITE D'UN PROJET POLITIQUE INNOVANT**

Sandro De Gasparo

Plan du document

| | |
|--|-----------|
| CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE DU DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT | 3 |
| LA VILLE DE LOOS-EN-GOHELLE : HISTOIRE LOCALE ET AMBITION POLITIQUE | 3 |
| LA TRAJECTOIRE DEPUIS LES ANNÉES 1980 | 3 |
| LOOS « VILLE PILOTE » ET DÉMONSTRATEUR ADEME | 4 |
| LE RAPPORT ENTRE PROJET POLITIQUE ET ORGANISATION DU TRAVAIL | 4 |
| UN PEU D'HISTOIRE DE LA QUESTION | 4 |
| LA SANTÉ DES ACTEURS EN JEU : ENTRE ENTHOUSIASME ET ÉPUISEMENT | 6 |
| BREF HISTORIQUE DE L'ACCOMPAGNEMENT SUR LE TRAVAIL | 6 |
| LE RAPPORT COMPLEXE ENTRE « PROJETS » ET « FONCTIONNEMENT » | 8 |
| LA PLACE DES SERVICES TECHNIQUES DANS LA DYNAMIQUE POLITIQUE | 9 |
| UNE POSITION HISTORIQUEMENT MARGINALE | 9 |
| DES SYMPTÔMES À TRAITER ET UNE ORGANISATION À CONSOLIDER | 10 |
| UNE NOUVELLE DIRECTION : PÉRIODE SENSIBLE ET OCCASION D'UN CHANGEMENT | 11 |
| UN CONTEXTE MARQUÉ PAR DES DIFFICULTÉS PERSONNELLES, RELATIONNELLES ET PROFESSIONNELLES | 11 |
| LA VOLONTÉ D'EN FAIRE UNE OCCASION DE CHANGEMENT PORTÉE PAR LE DGS : UN GESTE DE MÉTIER | 12 |
| LA FORMULATION CONJOINTE D'UNE DEMANDE D'ACCOMPAGNEMENT ET D'UNE PROBLÉMATIQUE | 13 |
| LE DISPOSITIF D'INTERVENTION | 14 |
| ÉLÉMENTS DU RÉFÉRENTIEL DU DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT | 14 |
| DISPOSITIF MÉTHODOLOGIQUE DE L'ACCOMPAGNEMENT | 14 |
| LA POSTURE INTERVENANTE | 14 |
| LE DÉROULEMENT DE LA DÉMARCHE | 15 |
| LA MÉTHODE D'ANIMATION ET D'ACCOMPAGNEMENT | 15 |
| DISPOSITIF D'INTERVENTION ET EFFETS SUR LE TRAVAIL | 17 |
| UN ÉTAT DES LIEUX DES RÉSULTATS CONSTATÉS | 17 |
| LES ENSEIGNEMENTS ISSUS DES CONSTATS RÉALISÉS PAR LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DES SERVICES | 17 |
| LES ENSEIGNEMENTS ISSUS DES CONSTATS RÉALISÉS AU SEIN DES SERVICES TECHNIQUES | 19 |
| LE POINT DE VUE DU DIRECTEUR DES SERVICES TECHNIQUES | 19 |
| DU POINT DE VUE DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION DES SERVICES TECHNIQUES..... | 22 |
| LES ENSEIGNEMENTS ISSUS DES CONSTATS RÉALISÉS PAR L'ÉLU RÉFÉRENT | 26 |
| ANALYSE ET ENSEIGNEMENTS DES TRANSFORMATIONS EN COURS | 28 |
| LA CENTRALITÉ DE LA COOPÉRATION ET LA NATURE RELATIONNELLE DE TOUTE ACTIVITÉ | 28 |
| LE RAPPORT ENTRE ORGANISATION ET MANAGEMENT | 30 |
| PROFESSIONNALISATION : LA CONFIANCE COMME VECTEUR DE CAPACITATION | 31 |
| DES DISPOSITIFS INTERNES À L'ORGANISATION DU TRAVAIL | 32 |
| MANAGEMENT, RECONNAISSANCE DU TRAVAIL ET APAISEMENT DES TENSIONS | 34 |
| UNE MEILLEURE ARTICULATION ENTRE FONCTIONNEMENT ET PROJETS | 35 |
| CONCLUSION | 36 |
| LA COOPÉRATION ET L'ARTICULATION ENTRE « ÉTOILES » ET « CAILLOUX BLANCS » | 36 |
| LA COOPÉRATION ET SES CONTRADICTIONS À GÉRER : LE RYTHME ET LA SUBJECTIVITÉ | 37 |
| LA COOPÉRATION, LES TROIS REGISTRES D'EXERCICE DU POUVOIR ET LE POLITIQUE | 39 |

Contexte et problématique du dispositif d'accompagnement

La Ville de Loos-en-Gohelle : histoire locale et ambition politique

La ville de Loos-en-Gohelle est située dans le Bassin minier du Nord-Pas-de-Calais, un territoire de 1,2 M d'habitants dédié pendant quasiment trois siècles à l'exploitation minière. La Ville compte 6 700 habitants et possède huit terrils toujours très visibles, dont les deux plus hauts d'Europe. Vingt-neuf nationalités se sont brassées au fil des décennies.

Emblématique de la période industrielle de toute la région, la ville de Loos-en-Gohelle est confrontée à une crise majeure dans les années 1980, au moment de la fermeture des dernières mines en service, et se voit dans l'obligation de se réinventer pour construire un autre avenir.

Un travail spécifique sur l'histoire locale, démarche caractéristique de la ville depuis la fin des années 1970, et la pratique de la mise en récit¹ vont conduire progressivement à l'élaboration d'une voie originale pour penser la résilience de ce territoire à la fois fier et abîmé par son passé. Une nouvelle perspective se dégage, résolument tournée vers le développement durable et l'implication des habitants et des autres acteurs territoriaux. C'est l'ambition que porte l'actuel Maire, depuis son premier mandat, soutenu par le conseil municipal, avec une large majorité engagée dans ce projet, et l'ensemble des équipes techniques de la mairie.

La trajectoire depuis les années 1980

Le processus de résilience de la ville de Loos-en-Gohelle, tel que mis en récit par le travail de l'ancien chargé de récit, suit quatre grandes étapes :

1. une étape d'action narrative et culturelle

À partir du milieu des années 1980, c'est-à-dire au moment de la fermeture des derniers puits, est lancé un grand festival culturel, Les Gohelliades, qui vise à créer des formes d'expression diverses pour les habitants du territoire, tout en assumant le récit de l'histoire industrielle et minière, notamment à travers un jeu de sons et lumières dans la ville, permettant de lutter contre un certain ressentiment répandu à l'époque.

Les habitants se réapproprient le sens de leur histoire, pour en devenir acteurs.

¹ Parmi une riche documentation écrite et audiovisuelle sur l'approche narrative de la ville, nous indiquons, au titre de la diversité des démarches entreprises : l'ouvrage de Philippe Chibani-Jacquot, *Loos-en-Gohelle, ville pilote du développement durable*, publié en 2015 ; le rapport *Projet de récit collectif et collaboratif* rédigé par Julian Perdrigeat, ancien chargé de récit, puis directeur de cabinet de la ville ; la captation vidéo du récit d'Audrey, Loossoise et responsable d'une maison d'assistantes maternelles, lors du Ch'ti TAIDX de 2018.

2. une démarche participative de diagnostic social et environnemental

Les années 1990 sont consacrées à une démarche approfondie de diagnostic, qui va s'étaler sur cinq ans, en prenant appui notamment sur le Plan de révision des sols. Une méthodologie participative se met en place, permettant à chacun d'exprimer ses souhaits et sa vision, débattre avec ceux de ses voisins et aboutir à un projet commun, élaboré en concertation avec les habitants. Cette démarche aboutit en 2000 à la rédaction de la Charte du cadre de ville, sans valeur légale, mais avec une grande valeur citoyenne. Les habitants deviennent acteurs du projet de la ville.

3. une période d'effets d'entraînement sur l'économie du territoire

La vision d'un développement renouvelé, sur des bases plus durables, respectueuses des citoyens, participatives dans son essence démocratique, produit des effets considérables sur l'économie de la ville et du territoire limitrophe. À partir des années 2000, de nouveaux commerces s'installent dans la ville, qui gagne en attractivité, des initiatives naissent, des centres de compétences sur le développement durable s'établissent dans les locaux réhabilités de la Base 11/19 (Cerdd, CD2E). Les habitants acteurs de la transition vers un nouveau modèle de développement.

4. les défis du changement d'échelle

Une fois les résultats de ces efforts confortés à la fois sur le plan démocratique, par la réélection de l'équipe portée par l'actuel Maire, et institutionnel, par une série de reconnaissances (Unesco, Louvre Lens...) qui accroissent l'attractivité du territoire, se pose la question de leur pérennisation et leur reproductibilité dans d'autres réalités géographiques. En 2014, l'ADEME fait de Loos-en-Gohelle un « démonstrateur » national en matière de conduite de la transition. Les habitants acteurs d'un renouveau démocratique.

C'est dans le cadre du programme d'actions élaboré en partenariat avec l'ADEME qu'ont pris place plusieurs actions d'accompagnement réalisées par Atemis auprès de Loos-en-Gohelle, dont la démarche d'accompagnement des Services techniques.

Loos « ville pilote » et démonstrateur ADEME

Le rapport entre projet politique et organisation du travail

Un peu d'histoire de la question

À partir des années 1990, la ville commence à faire appel à des compétences nouvelles pour accompagner le projet de transition territoriale. Émerge en effet la conscience que pour réussir de nombreux défis de transformation du cadre de vie, matériel et symbolique, les savoir-faire traditionnels de l'administration d'une collectivité ne sont pas suffisants. Comment

accompagner la création de nouvelles activités économiques, le réaménagement territorial, des actions pour rendre le territoire plus attractif, l'accompagnement des citoyens dans ces transformations ? De nouvelles figures professionnelles sont ainsi recrutées au fil des ans, en ingénierie de projets territoriaux, dans le champ de la culture, puis du travail et de l'accompagnement social, etc.

Si le premier emploi avec une qualification universitaire date du début des années 1990, à partir des années 2000, sous l'impulsion de Jean-François Caron, l'équipe projet s'étoffe, grâce à de nouveaux recrutements de jeunes professionnels qualifiés. Cette dynamique manifeste la volonté du Maire de monter en compétence tous les acteurs engagés dans la politique de la ville : les cadres de l'administration, les chefs de projets et les chargés de mission, les élus adjoints du conseil municipal. La compétence est reconnue comme un facteur clé de succès de la politique de transition et de revalorisation du territoire ; des efforts importants – y compris sur le plan financier – sont réalisés pour attirer de nouvelles qualifications et accroître des savoir-faire internes.

La décennie 1990 représente, comme nous venons de le voir, une période d'investissements importants pour construire un nouveau projet pour la ville, qui passe par des espaces de dialogue avec les habitants, par des études et diagnostics, par de l'ingénierie de projets et de nombreuses réalisations (dont la réhabilitation de la Base 11-19). Il est à noter que les Services techniques participent peu à cette dynamique de requalification du travail et d'investissements.

Plusieurs tensions et difficultés apparaissent pendant cette période dans l'organisation :

- une augmentation significative de la charge de travail, non proportionnelle à l'augmentation des effectifs, en raison d'un « effet levier » habituel dans la conduite de projets innovants ;
- un décalage grandissant entre profils professionnels au sein de la mairie – avec, de manière un peu caricaturale, d'une part un personnel local, connaissant bien le territoire, avec de l'expérience et une certaine ancienneté, et d'autre part un personnel plus jeune, venant d'ailleurs et avec un niveau d'études supérieures – mais sans espaces dédiés pour faire de cette complémentarité une vraie force² ;
- des effets sur la santé : des signes de fragilisation de l'engagement au travail se manifestent à travers des départs, des arrêts de travail, des situations personnelles d'épuisement – pouvant conduire à des problèmes somatiques avérés –, des conflits interpersonnels dans certains services.

Se manifeste ainsi un décalage grandissant entre la volonté politique, qui s'exprime à travers le projet de la ville et les nombreux efforts pour trouver les ressources nécessaires, et

² Le référentiel de l'Économie de la fonctionnalité et de la coopération parle d'« économies de complémentarité » pour désigner les effets positifs de l'articulation entre différentes compétences. Mais ces effets ne viennent pas d'une simple juxtaposition, mais de la forme que prend l'organisation qui les accueille. Dans une organisation de type industriel, basée sur la *coordination*, cette articulation relève d'un schéma prescrit par le « haut » auquel les travailleurs doivent se tenir. Dans une organisation de type serviciel, ou relationnel, fondée sur la *coopération*, l'articulation entre compétences est un travail spécifique, dont est particulièrement responsable la fonction managériale, consistant à interroger, révéler, formaliser en permanence, de manière individuelle et collective, le contenu du travail réel des travailleurs.

l'organisation du travail, c'est-à-dire la capacité de la communauté de travail de la collectivité à la mettre en œuvre.

La santé des acteurs en jeu : entre enthousiasme et épuisement

L'expression de ce décalage prend la forme très concrète de tensions vécues individuellement par les agents les plus investis dans le projet. Il convient en effet de rappeler ici que les problèmes de santé au travail, tout particulièrement touchant la santé mentale, ne doivent pas être appréhendés comme des fragilités personnelles, mais bien comme des effets de l'engagement au travail. Ce n'est donc jamais une question purement quantitative, liée à la « charge » de travail, mais une question plus qualitative liée au « sens » du travail : quelle perception de la valeur créée et quelles formes de reconnaissance symbolique, face aux efforts consentis dans la réalisation du travail ? C'est lorsque l'économie psychique du jeu entre contribution (au projet, au travail collectif, à l'œuvre commune) et rétribution (par l'organisation, dans les relations intersubjectives, par les conventions liées à l'emploi) se déséquilibre que le débordement survient.

Dans un contexte où le projet politique et la dynamique engagée par la ville depuis plusieurs années suscitent beaucoup d'adhésion et d'enthousiasme, voire de la fierté au regard de résultats jugés remarquables par de nombreux observateurs, le risque d'épuisement guette les agents les plus investis. L'enthousiasme peut fonctionner comme un étayage psychologique, venant de l'engagement dans un projet collectif, permettant de mettre de côté la fatigue ou des questionnements vécus de manière plus intime. Mais avec le temps, ou à l'occasion d'événements – parfois en apparence anodins –, cet étayage peut se défaire et la perception d'un sentiment d'usure psychique, de démotivation, de fatigue plus profonde peut apparaître, ou, de manière plus brutale, le déclenchement de conflits interpersonnels ou de somatisations qui cristallisent des tensions retenues jusque-là.

C'est à la fin des années 2000 et autour des années 2010 que des manifestations de souffrance au travail émergent au sein de l'organisation de la collectivité et alertent la direction administrative et politique de la mairie.

La capacité d'écoute de ces manifestations représente un enjeu majeur de la coopération entre les élus et la direction des services. La construction d'un accord sur la nécessité de ne pas banaliser la souffrance au travail, de la considérer comme un véritable indicateur d'un « trouble » dans l'organisation du travail et non comme la seule expression de difficultés personnelles, relève d'une responsabilité conjointe des cadres politiques et administratifs.

C'est cette sensibilité aux questions du travail qu'a conduit la ville de Loos-en-Gohelle à s'engager dans une démarche de réflexion sur l'organisation et la santé au travail.

Bref historique de l'accompagnement sur le travail

Un dispositif d'accompagnement sur le travail et la coopération au sein de la collectivité est mis en place à partir de 2012, avec l'appui du Laboratoire d'intervention et de recherche

Atemis. C'est dans la continuité de cette démarche qu'a pris place l'accompagnement des Services techniques. Plusieurs cycles de travail se sont succédés.

Dans un premier temps, un travail d'enquête a été mené auprès des services les plus demandeurs. Des entretiens individuels et collectifs ont été réalisés par des intervenants-chercheurs, permettant d'élaborer et de mettre en discussion une analyse des difficultés vécues auprès des la direction administrative et politique de la Ville.

Dans un second temps, l'accompagnement s'est orienté vers la fonction d'encadrement, afin de renforcer les capacités de coopération au sein et entre les services de la mairie³.

Cette phase de travail a permis de consolider le fonctionnement de l'équipe de direction, rassemblant le DGS et les chefs de service, de créer un collectif de chefs de projets favorisant les échanges et la coordination entre projets et, tout particulièrement, de créer un espace de réflexivité pour l'encadrement intermédiaire. Les cadres intermédiaires sont souvent isolés, à la tête de services physiquement éloignés de la mairie, en charge de l'animation d'équipes d'agents dans des métiers relationnels très sensibles (petite enfance, personnes âgées, services sociaux, etc.) ou dans des métiers socialement peu valorisés (équipes techniques, dames de service, agents de restauration, etc.). Ils assument un travail à la fois essentiel et très complexe pour assurer la continuité du service public de la collectivité, de manière souvent méconnue, voire invisible, et donc peu reconnue.

C'est ici qu'est apparu l'enjeu majeur de la *qualité de la coopération verticale* au sein de la collectivité : la capacité des cadres à se mettre à l'écoute et à soutenir le travail de leurs équipes, à chaque échelle de l'organisation. Un cadre qui se sent soutenu est un cadre qui soutient.

Au-delà d'une attention aux signaux d'alerte, la responsabilité conjointe de la direction administrative et politique de la collectivité repose ainsi sur sa capacité à faire vivre une dynamique de coopération, dont le sommet de l'organisation représente la clé de voûte.

Dans un troisième temps, l'accompagnement a consisté à aider les acteurs internes à prendre en charge des dispositifs réflexifs favorisant la coopération. D'une part, à travers des espaces de suivi collectifs et de discussion sur les projets, accordant une place au travail réel, aux difficultés rencontrées, aux préoccupations des personnes chargées de leur pilotage. D'autre part à travers des dispositifs spécifiques de retours d'expériences pour revenir sur des incidents, des conflits, des signes d'insatisfaction, des désaccords. En effet, quel que soit le soin accordé à la programmation et à l'anticipation du travail d'équipe, d'un chantier, d'un dossier, l'expérience réelle fait toujours émerger des dimensions de l'activité insoupçonnées ou imprévisibles : des dilemmes (« faire bien » vs. « faire vite »), des conflits de logiques (« maîtriser les coûts » vs. « tenir le délai »), des divergences dans l'appréciation des enjeux entre personnes (« urgent », « prioritaire » ou « sans importance »). Il est donc indispensable de prendre en charge *a*

³ La *coopération* peut être définie, très sobrement, comme la capacité à prendre en compte le travail de l'autre dans son propre travail. Or cette idée en apparence très simple a des implications très profondes et complexes. Ici, le travail renvoie au « travail réel », à distinguer du travail théorique défini sur papier. Le travail réel comprend les modalités concrètes de réalisation d'une tâche, d'une mission, d'une fonction, compte tenu des aléas, des événements, des imprévus, des demandes qui se présentent en situation. S'intéresser au travail de l'autre, ce n'est donc pas se tenir à ce qui est attendu, ce que l'autre est censé faire, mais bien aux conditions réelles d'exercice de son activité : avec ses contraintes, ses atouts, ses enjeux spécifiques. La coopération n'est pas spontanée – et doit être distinguée de l'« entraide », tout aussi importante, mais d'un autre registre – et demande des dispositifs spécifiques pour la soutenir. C'est pourquoi l'encadrement a un rôle central dans la mise en place d'une dynamique de coopération au sein de l'organisation, en offrant le soutien et les espaces de réflexion nécessaires.

posteriori les questions que pose l'expérience du travail pour en tirer des enseignements collectifs. C'est le sens des dispositifs de réflexivité : revenir sur ce qui s'est réellement passé, non pas pour pointer les écarts à ce qui était prévu, mais pour en interroger les motifs, les effets, les questions que « ça » pose. Il s'agit d'un levier puissant d'apprentissage et de développement des ressources de l'activité.

L'accompagnement a pris des formes différentes : par moments, une présence sur place importante, pour animer des groupes, faire des observations en situation, discuter des orientations à prendre... ; à d'autres moments, une « présence à distance », en soutien au travail de l'équipe de direction interne, plus particulièrement du binôme DGS et Directeur de cabinet.

Le rapport complexe entre « projets » et « fonctionnement »

Un point significatif de l'analyse menée avec les équipes d'encadrement et les chargés de mission internes a porté sur l'identification d'une séparation problématique entre les activités de « projet » et les activités relevant du « fonctionnement » ordinaire de l'administration, à la fois dans la division du travail interne et dans les dimensions symboliques.

En effet, le risque est grand de porter beaucoup d'attention, et de valorisation, aux activités relevant de grands projets emblématiques de la politique de la ville, portés par des chargés de mission, relativement peu nombreux, en laissant plus dans l'ombre l'activité des services, relevant de la compétence administrative de la collectivité et réalisée par la majorité des agents. Un écart entre le « volume » du travail accompli, l'engagement professionnel des agents et les formes de reconnaissance, qui peut créer des tensions et affaiblir le dispositif organisationnel.

À partir du moment où ce clivage a été pointé, un effort significatif a été entrepris pour mieux relier le projet politique et l'« expérience sensible de la ville » qui caractérise tous les services impliqués dans les enjeux de la quotidienneté des habitants, des entreprises et des associations qui composent la collectivité.

Lors d'une rencontre avec le collectif des cadres intermédiaires, qui se déroule ce jour-là dans une salle à côté d'une importante réunion du groupe projet « Transition énergétique » (TE), la cadre chargée de la Petite enfance partage un récit : « *la semaine dernière, un parent d'élève est venu me voir et m'a dit qu'ils n'ont plus les moyens de se chauffer à la maison ; ça m'a touchée et ça devrait aussi nous interpeler !* » Le projet TE a-t-il quelque chose à voir avec les enjeux de précarité énergétique ? En quoi le travail des chargés de mission et la mobilisation d'« experts » nationaux peuvent-ils aider à prendre en charge les difficultés concrètes d'une famille loossoise ? L'histoire et l'expérience de cette famille, n'ont-elles pas quelque chose à apprendre à la dynamique de recherche et de projet ? Comment relier tout cela ? Les cadres, ne sont-ils pas à la « bonne place » (à la bonne distance aussi) pour articuler les dynamiques projets du programme politique et les expériences vécues par les habitants qu'ils accueillent quotidiennement dans leurs services ?

À travers les deux registres de dispositifs mentionnés – 1. espaces de discussion partagés entre cadres de services et chargés de projets et 2. temps de retours d'expériences et de réflexivité – la direction a œuvré pour mieux articuler l'activité ordinaire des services, les difficultés et questions rencontrées dans le travail de tous les jours, avec les grands enjeux du projet politique.

C'est dans cette dynamique d'ensemble, fondée sur une vision renouvelée du travail et des enjeux politiques de la coopération, portée avec beaucoup de conviction par le DGS et le Dircab de la ville, qu'a émergé le besoin d'un accompagnement auprès des Services techniques.

La place des services techniques dans la dynamique politique

Une position historiquement marginale

Les Services techniques restent un peu à l'écart du mouvement de montée en compétences décrit précédemment, ainsi que des efforts d'investissements, matériels et immatériels, pour accompagner le projet politique de la Ville.

Un double mouvement, probablement interdépendant, peut expliquer cette situation. D'un côté, une représentation du travail des Services techniques relevant de l'« intendance », réduite à une simple exécution des consignes et des programmes décidés en bureau municipal et transmis par la chaîne hiérarchique. La faible qualification des métiers renvoie une image peu valorisée du travail. Les méthodes de travail, la qualité de l'organisation, les pratiques managériales, l'expérience subjective du travail des agents au sein des Services techniques ne sont pas identifiées comme des enjeux à prendre en considération sur le plan politique : ce sont des questions « techniques ». D'un autre côté, les Services techniques sont eux-mêmes dans une situation d'éloignement de la dynamique portée par l'équipe municipale : l'éloignement physique des locaux, l'absence d'initiatives ou de remontées susceptibles d'interpeler la mairie et, enfin, une mise en lumière de leur travail surtout sous forme de problèmes ou d'échecs dans la réalisation des chantiers demandés. Un cercle vicieux dans les représentations et dans les pratiques s'installe.

En effet, pendant une certaine période (2000-2010), de nombreuses actions du programme politique semblent échouer en raison de problèmes « techniques », relevant précisément du travail des Services techniques. Quelques exemples restent dans la mémoire collective. Une nouvelle salle appartenant à la mairie est conçue en écohabitat, avec un système de récupération d'eau permettant d'alimenter les sanitaires du bâtiment ; au bout de plusieurs mois, il est constaté que les cuves de récupération d'eau pluviale ne sont pas branchées au système de distribution dans les sanitaires. Une autre salle municipale est réhabilitée avec un écoaménagement permettant de réaliser d'importantes économies d'énergie ; le jour de l'inauguration, un responsable des services montre fièrement l'installation de radiateurs électriques – très énergivores ! – réalisée à moindres frais.

Dans la relation aux habitants, les Services techniques occupent également une position délicate. En effet, de nombreuses réclamations, parfois motivées par des difficultés d'ordre social complexes, prennent la forme de remontrances relatives aux dimensions les plus visibles et « terre à terre » de l'activité de la mairie : des espaces verts mal entretenus, des déchets encombrants non prélevés, les chantiers publics gênant la circulation... toutes activités appartenant aux métiers des Services techniques. Comme dans tous les métiers du soin, de l'entretien, de la maintenance, de la propreté... le travail bien fait reste invisible à la plupart.

En revanche, la dimension très matérielle et visible du cadre de vie dont ils ont la charge peut se faire le support d'expressions de mal-être ou d'insatisfactions de la part des habitants, qu'ils peuvent être en difficultés à exprimer en tant que telles.

C'est un enjeu majeur du *management de la reconnaissance* dans toutes les organisations à l'égard de métiers dits « techniques », dont le public croit voir les effets et pouvoir en juger, mais ignore les enjeux professionnels et de travail.

À Loos-en-Gohelle, cette dynamique est infléchie significativement à partir de 2008-2009, avec la nomination d'un nouveau Directeur des Services techniques (DST). Ce dernier apporte dans le service une nouvelle impulsion managériale, fondée sur l'implication des agents et des efforts de professionnalisation de l'activité. Les effets sont rapides et remarquables. Lors d'une réunion, où est présentée une action phare du projet politique, visant la réduction des produits phytosanitaires dans les espaces verts de la ville, un participant témoigne de sa surprise, très positive : les Services techniques sont tout aussi capables que n'importe quel autre service de préparer une présentation *PowerPoint*, conduire un projet d'envergure et, en plus, en démontrant une très fine connaissance du terrain, que n'ont pas les chargés de mission.

Pendant les 7 ou 8 ans qui vont suivre, les Services techniques se structurent, adoptent des méthodologies de travail plus rigoureuses, acquièrent une nouvelle image et une place mieux reconnue dans la dynamique des projets de la ville. Les Services techniques prennent en charge la responsabilité de nombreux dossiers et des coopérations entre services « centraux » et Services techniques s'organisent progressivement.

Le DST de l'époque fait un travail considérable, accompagnant une professionnalisation certaine et appréciée de tous des Services techniques. Sa posture managériale est relativement ferme vis-à-vis des équipes, ce qui aide la structuration de l'organisation, mais laisse de côté une série d'enjeux plus relationnels, subjectifs, symboliques du travail au sein du collectif. Le collectif de travail est « tenu », mais les tensions ne trouvent pas un véritable espace d'expression et d'élaboration.

C'est l'héritage de cette trajectoire complexe, sur les plans humain et professionnel, qu'attend la nouvelle direction, au moment du départ de l'ancien DST, en 2017-2018.

Des symptômes à traiter et une organisation à consolider

En 2018, lors du changement de la fonction de direction, les Services techniques se trouvent dans une situation délicate : de profondes transformations du travail sont en cours, y compris grâce à une meilleure articulation avec la mairie et la politique de la ville, mais cette dynamique se concentre autour de la personne de l'ancien directeur, qui quitte le service. Si une démarche d'implication a pu être développée en interne, la distance entre les services persiste. Des tensions au sein des équipes des Services techniques sont palpables et se manifestent parfois par des attitudes de retrait ou des conflits interpersonnels.

Si l'organisation du travail a pu mieux se structurer au cours des dernières années, dans un sens très positif pour la ville, la dimension managériale reste à professionnaliser dans la perspective

ouverte tout au long du travail réalisé avec l'encadrement de la mairie, c'est-à-dire favorisant la coopération entre agents et dans la ligne hiérarchique.

Les Services techniques méritent la même attention accordée aux autres services pour soutenir le travail de tous les agents et créer un échelon managérial en capacité d'être à l'écoute des difficultés du travail et d'accompagner un apprentissage collectif sur la base de l'expérience. C'est également la condition pour inscrire pleinement les Services techniques dans la dynamique organisationnelle initiée par la mairie au service d'un projet politique territorial d'inclusion et de capacitation.

Une nouvelle direction : période sensible et occasion d'un changement

Un contexte marqué par des difficultés personnelles, relationnelles et professionnelles

Au moment de la nomination du nouveau DST, anciennement directeur adjoint, les Services techniques traversent une période de grandes difficultés, sur plusieurs plans.

De nombreux dysfonctionnements sont signalés, le travail ne donne pas toujours satisfaction, la charge de travail semble très inégale entre différentes équipes et différents agents, le contenu du travail est relativement opaque et difficile à évaluer. Des conflits personnels conduisent des agents à ne plus s'adresser la parole et à s'éviter pendant les heures de travail, ce qui crée un climat général très lourd dans les équipes. La compétence de certains agents et responsables est questionnée, mais sans les éléments de preuve qui permettraient d'en parler ouvertement. Des problèmes d'addiction sont connus dans le service, mais le sujet reste difficile à aborder.

Au-delà des difficultés internes, le contexte introduit des contraintes supplémentaires, notamment par la suppression des contrats aidés, à la suite d'une réforme gouvernementale, qui réduit significativement les effectifs pouvant apporter du renfort à l'équipe d'agents titulaires. Une réorganisation est donc envisagée afin de réduire la charge de travail globale dans tous les métiers techniques. Cela semble devoir passer, dans un premier temps, par le fait de « réduire la qualité » du travail réalisé. Dans des métiers qui connaissent déjà, comme nous l'avons vu, une tension forte entre le rapport à la qualité (le « travail bien fait ») et les formes de reconnaissance externes, cette orientation n'est pas facile à entendre.

Dans ce contexte de tensions internes et de pressions induites par la conjoncture économique, le nouveau DST se trouve rapidement en difficulté, sur un plan personnel, dans les relations avec son équipe interne et dans sa fonction direction au regard de la Direction générale des services. Les difficultés touchent les dimensions les plus intangibles du travail, et pourtant les plus essentielles à la coopération : la confiance, la légitimité, la capacité à s'entendre, la pertinence des décisions... et rapidement elles touchent aussi les enjeux d'engagement dans le travail et donc la santé (psychique) des personnes.

La volonté d'en faire une occasion de changement portée par le DGS : un geste de métier

Face à cette situation particulièrement délicate, caractérisée par un risque très fort pour les Services techniques d'un glissement vers des dysfonctionnements majeurs et des effets problématiques pour la santé de tous les agents, le Directeur général des services décide d'intervenir pour proposer une action permettant de « redresser la barre ». Cette intervention prend une forme particulière.

Il convient ici d'insister sur le caractère très original de cette décision. Des équipes sont en souffrance et le travail risque de partir à la dérive. Le nouveau directeur peine à trouver sa place et les relations avec le DGS sont distantes et faites de nombreuses incompréhensions réciproques. Une réorganisation majeure est requise pour répondre à des enjeux budgétaires pressants. De plus les Services techniques sont attendus sur de nombreux dossiers importants du programme politique, que la collectivité souhaite faire avancer en perspective de la fin de mandat et la prochaine campagne.

La décision que prend le DGS dans ce contexte est très structurante, car elle actualise d'une manière très concrète la « doctrine » de direction relative à la coopération. Le choix est fait de ne pas chercher à intervenir pour trouver une solution au problème depuis la direction générale, en privant ainsi les acteurs du service de leur propre expérience des difficultés rencontrées ou en risquant d'aggraver encore plus la situation, mais de *parier sur la capacité d'agir* des personnes. La confiance a besoin d'épreuves pour se consolider, mais au départ elle relève d'un acte de foi, c'est-à-dire d'une assignation volontaire qui accorde à l'autre le fait d'être digne de foi. La confiance ne porte pas sur une capacité déjà éprouvée,⁴ mais sur une *capacité à venir*, c'est-à-dire sur un potentiel de développement. Il nous semble que cette volonté n'est pas spontanée, mais bien d'ordre professionnel : c'est un geste de métier que pose le DGS à l'égard de la nouvelle équipe de direction des Services techniques.

Il nous semble important de remarquer ici que cette doctrine de direction, pariant sur la coopération, constitue la traduction au sein de l'organisation du travail de la politique de la ville en matière d'implication citoyenne et de capacitation des habitants (cf. Référentiel loossois d'implication citoyenne, 2019). Toute l'histoire récente de Loos-en-Gohelle montre qu'il n'est pas besoin que la *capacité à faire* précède le crédit accordé aux personnes, tant du point de vue de la dynamique démocratique que du point de vue de l'organisation du travail. Les leçons de la démarche d'implication citoyenne comme celles de la coopération au sein des services indiquent que *c'est le crédit accordé aux personnes qui les rend davantage capables d'agir en responsabilité* : la confiance accordée par autrui se transforme, grâce à l'expérience du travail, en confiance en soi, qui est un moteur puissant de l'action responsable, c'est-à-dire une action qui se soucie à son tour de ses effets sur le monde et sur les autres⁵.

Nous proposons de parler d'un véritable *geste de métier* posé par le DGS, c'est-à-dire d'une conduite fondée sur des valeurs et des principes de métier, en raison de son histoire professionnelle singulière. Arrivé dans les services en tant que chargé de la politique

⁴ Celle-ci renvoie plutôt à la « réputation ».

⁵ La capacité d'agir en responsabilité est également un déterminant majeur dans la construction de la santé, comme l'exprime, dans ses *Écrits sur la médecine*, le médecin et philosophe G. Canguilhem : « Je me porte bien dans la mesure où je me sens capable de porter la responsabilité de mes actes, de porter des choses à l'existence et de créer entre les choses des rapports qui ne leur viendraient pas sans moi. »

d'implication citoyenne, qu'il a contribué à animer et à développer pendant de nombreuses années, il a par la suite progressé dans les échelons d'encadrement, se professionnalisant dans sa posture managériale, notamment à l'occasion des temps d'échanges de l'accompagnement proposé par Atemis avec les autres cadres de services. Particulièrement attentif aux enjeux de la coopération, il est devenu Direction adjoint chargé du développement des ressources humaines, avant de prendre le poste de DGS et conduire en interne, en association étroite avec le Directeur de cabinet, des dispositifs de réflexivité sur le travail.

Nous insistons sur ce point pour mettre en exergue que la capacité à « faire confiance » ne relève pas uniquement d'une disposition psychologique personnelle – que l'on aurait ou que l'on n'aurait pas –, mais que, au travail, elle relève d'une *compétence professionnelle*. La compétence renvoie ici à une *pensée* (valeurs, doctrine, principes) et à des *savoir-faire* d'expérience sédimentés dans le temps, qui transforment ou mettent à distance les dispositions psychologiques personnelles d'origine. C'est en cela que, par la professionnalisation, l'expérience du travail transforme les personnes. On trouve ici, auprès du DGS, un itinéraire singulier de construction de cette compétence. Évidemment, d'autres trajectoires et d'autres voies de professionnalisation sont possibles, en partie toujours singulières.

La formulation conjointe d'une demande d'accompagnement et d'une problématique

Une demande d'intervention pour accompagner l'équipe de direction des Services techniques nous est adressée en avril 2018. Dès les premiers échanges, il apparaît pertinent que la demande soit discutée conjointement avec le DGS, à l'origine de l'initiative, et du DST, principal interlocuteur et protagoniste de la dynamique à renforcer.

Après des échanges plus personnels entre le DST et l'intervenant, une première rencontre avec l'équipe de direction des Services techniques est organisée, afin de soumettre la proposition d'accompagnement et obtenir l'accord de tous les membres, sur la base de la prise en compte de leurs propres questionnements et préoccupations.

Cette phase d'élaboration d'un cadre commun de travail n'est pas à considérer comme un simple préalable, en marge de l'accompagnement. Au contraire, elle en représente une étape centrale dans la manière de faire vivre une démarche d'implication (et non seulement de participation) de tous les acteurs de l'organisation, chacun étant appelé à exprimer ses attentes et à être à l'écoute de celles des autres.

Une problématique est formulée à l'issue de ce travail de la demande et peut être formulée ainsi : comment professionnaliser la contribution des Services techniques à la réalisation du projet politique de la ville, avec une vigilance particulière pour la santé des personnes concernées (agents et élus). Autrement dit, d'une manière plus générale : comment mettre le management et l'organisation du travail au service d'un projet de transition territoriale attentif à la condition du travail des acteurs impliqués.

Le dispositif d'intervention

Éléments du référentiel du dispositif d'accompagnement

Dispositif méthodologique de l'accompagnement

La posture intervenante

La démarche est fondée sur une posture intervenante qui vise à accompagner le rapport subjectif au travail de chaque protagoniste de la situation de travail et la professionnalisation collective, à travers l'élaboration d'une vision partagée du travail et des règles de travail, au sens de principes guide pour l'action.

L'intervenant n'apporte pas de solutions, ni à proprement parler de conseils, mais cherche à créer les conditions du développement par le collectif de travail, et par chacun dans ce collectif, d'une capacité d'agir, en lien avec les caractéristiques de la situation réelle et avec les autres. Les propositions et les suggestions que peut formuler l'intervenant visent non pas à être appliquées, mais à nourrir la réflexion et le débat avec et entre les protagonistes.

Le dispositif d'intervention fonctionne ainsi comme un espace de réflexivité, une sorte de « caisse de résonance » permettant de mieux prendre conscience des enjeux du travail, pour soi et pour les autres, et d'en discuter collectivement, créant ainsi une « pensée » partagée, indispensable à une action pertinente et efficace. La posture intervenante vise à créer et animer un tel espace.

Dans ce sens, il s'agit moins d'agir directement sur le dispositif de travail (prescription, organisation, règles formelles...) que de mettre en mouvement la dynamique des ressources de l'activité : les savoirs et les savoir-faire, la confiance, une pensée située, l'engagement et le souci du travail des autres, etc.

Le déroulement de la démarche

Les premiers contacts ont été pris entre mars et avril 2018, pour mettre en place un dispositif d'accompagnement des Services techniques, à l'initiative du DGS. Une réunion téléphonique s'est tenue le 3 mai, avec le DGS et le DST, pour préciser les attentes et les modalités d'intervention. Le 22 mai s'est tenue une première réunion collective avec l'équipe de direction des Services techniques, pour présenter la démarche et faire un tour de table, permettant à chaque responsable des Services techniques de formuler ses propres préoccupations et attentes vis-à-vis de l'accompagnement. Une synthèse a permis, en fin de réunion, de formaliser un ensemble de questions à traiter dans les rencontres ultérieures.

Le schéma suivant représente les principales étapes de la démarche.



La démarche peut être découpée en plusieurs grandes phases, qui ont pris place entre l'été 2018 et l'été 2019 :

- un ensemble d'entretiens individuels avec tous les responsables des Services techniques, membres de l'équipe de direction (CODIR) ;
- une demi-journée d'observations de l'activité avec l'actuelle assistante de direction, chargée de l'accueil (physique et téléphonique) et de la coordination des activités ;
- une série de réunions de travail collectives, en format CODIR, coanimées par le DST (ordre du jour et traitement des sujets) et l'intervenant (questionnements et retours réflexifs sur le travail collectif) ;
- de nombreux échanges téléphoniques tout au long de l'accompagnement, principalement avec le DST et occasionnellement avec le Directeur adjoint des Services techniques et le DGS ;
- des échanges par mail sur plusieurs sujets : retours sur une réunion, sur des événements marquants dans le travail, sur des changements dans l'organisation...

La méthode d'animation et d'accompagnement

Malgré un questionnement initial de la part de l'intervenant, le choix a été fait assez rapidement de laisser la main sur l'organisation et l'animation des réunions au DST, créant par là des occasions de réflexivité sur son propre travail.

L'intervention a été pensée au service de la professionnalisation du DST et de sa propre capacité à créer les conditions favorables à un travail en équipe au sein de la direction Services

techniques. L'ordre du jour des rencontres a été discuté conjointement avec le DST. L'animation principale était assumée par le DST, l'intervenant étant là pour apporter un regard « externe », interroger la manière de faire au sein du collectif, questionner les arguments explicites ou des dimensions implicites de la discussion. En dehors des rencontres, des échanges nombreux ont pu avoir lieu entre le DST et l'intervenant, pour débriefer au sujet des actions entreprises, des difficultés rencontrées, des questionnements d'ordre plus personnel.

À ce titre, le dispositif a été original : ni véritable intervention conduite au sein de l'équipe de direction, qui aurait impliqué un pilotage plus assumé dans l'animation de la part de l'intervenant, ni simple *coaching* individuel du Directeur, qui n'aurait pas intégré la participation aux réunions d'équipe de direction, pourtant essentielles.

Si le terme risque d'être un peu flou, c'est une forme de « présence » de l'intervenant qui a été organisée, de manière diffuse : être là à plusieurs endroits, à plusieurs moments, pour suivre le déroulement du travail, parfois de manière programmée (ex. : une réunion d'équipe), parfois sur sollicitation du DST (ex. : interpellation par mail). C'est probablement cette « présence diffuse » qui a permis de réaliser une forme d'analyse du travail adaptée à l'activité de la fonction de direction, qui est difficilement sécable en unités de temps et d'espaces et qui se compose de dimensions à la fois collectives et très intimes.

Cette forme présence a permis également de mieux relier les dimensions formelles du travail et des efforts recherchés avec les dimensions moins visibles de l'activité réelle (faite d'habitudes, de règles tacites, d'ingrédients appartenant à la subjectivité des acteurs). Elle a contribué à tisser la toile des ressources immatérielles entre l'équipe et l'intervenant et, par la même occasion, au sein même de l'équipe de direction. Nous pensons ici tout particulièrement à la construction d'une *figure renouvelée de l'autorité* du DST auprès de son équipe de direction, différente des figures plus traditionnelles qu'avaient connues jusque-là les Services techniques, et le renforcement des liens de confiance parmi les membres de l'équipe.

Il nous semble important d'insister sur le caractère original du dispositif, pas entièrement anticipé par l'intervenant lui-même, non seulement dans les modalités d'animation du travail, mais également du point de vue du portage institutionnel.

Formellement (c'est-à-dire contractuellement) assimilé à une « assistance à maîtrise d'ouvrage » (AMO), donc à une fonction au service de la direction de la mairie dans son rôle de conduite des transformations, l'accompagnement a pris la forme d'un soutien à la prise de fonction du DST selon des modalités renouvelées, avec la volonté d'une transformation plus globale du management au sein des Services techniques.

Si dans une autre organisation on avait pu pointer un mélange des genres problématique, voire même une contradictoire, entre la fonction de « AMO » auprès de la direction générale et la fonction de « tiers » auprès d'un agent, il nous semble que la cohérence entre les deux positions a été donnée par la vision d'ensemble portée par la politique de la ville au sein de l'organisation de la mairie, c'est-à-dire par la doctrine de direction. Dans une organisation tirée par la *coordination*, ce mélange des genres aurait certainement posé problème et créé une conflictualité gênante dans le travail de l'intervenant. Dans une organisation tirée par la *coopération*, comme visée partagée (car la coopération ne se décrète pas), la fonction réflexive d'un tiers, au service de la montée en compétence individuelle et collective, dans le plein respect du travail réel de tous les protagonistes de la situation de travail, s'articule de manière pertinente et cohérente avec la fonction de direction, dans sa responsabilité de prescription et de pilotage de l'action. On pourrait dire, dans ce sens, que la mise en place d'un dispositif réflexif relève pleinement de la responsabilité de direction, dans une organisation qui cherche à développer la

coopération, car le seul moyen d'action consiste à créer les conditions objectives et subjectives favorables au développement des ressources immatérielles de l'activité.

Dispositif d'intervention et effets sur le travail

Il convient ici de préciser que toutes les transformations intervenues dans le fonctionnement et les relations de travail au sein des Services techniques ne relèvent pas strictement des effets de l'accompagnement. Compte tenu des enjeux de la coopération et des éléments méthodologiques mentionnés plus haut, il n'est pas question de chercher à établir des liens de cause à effet directs entre l'action conduite dans le cadre de l'intervention et les transformations constatées dans le travail des agents. La démarche d'intervention (et la présence de l'intervenant) a eu un rôle d'impulsion, ou de catalyseur, d'une dynamique d'accompagnement des Services techniques bien plus large, impliquant la direction générale des services, les élus référents et d'autres acteurs internes et externes à la mairie.

Le principal effort de transformation revient au Directeur des services techniques, qui a su tirer parti des ressources immatérielles et méthodologiques offertes à lui par l'organisation, pour engager un processus de changement sur le plan de son propre rapport au travail (c.-à-d. une nouvelle fonction inscrite dans une histoire à la fois collective et personnelle) et sur le plan de l'organisation interne des Services techniques.

Un état des lieux des résultats constatés

Les enseignements issus des constats réalisés par le Directeur général des services

Les résultats de la démarche entreprise par l'équipe de direction des Services techniques, avec l'appui de l'accompagnement d'Atemis, ont été exposés par le DGS lors de la cérémonie des vœux en début d'année 2020.

Nous reprenons ici un extrait du discours prononcé par le DGS :

« C/ UN TRAVAIL SUR LA COOPÉRATION AUX Services techniques QUI SE TERMINE !

La sortie de cet organigramme a été possible parce que nous avons réussi à boucler un travail de fourni avec les Services techniques sur la structuration du service.

En effet, depuis près de 3 années, nous avons travaillé d'arrache-pied avec Didier, son Codir Services techniques, avec l'aide de Sandro DE GASPARO d'ATEMIS pour professionnaliser les Services techniques et améliorer l'organisation et la coopération.

Je suis très fier de ce travail car même si tout n'est jamais parfait, le calme et la sérénité fond leur retour au sein des Services techniques tout en musclant leur organisation.

Même pour les plus râleurs, il n'est pas possible de ne pas reconnaître tous les résultats.

Je les détaille un peu :

**Une direction des Services techniques qui a pris le manche : Didier se sent mieux dans son costume de cadre (ce n'était pas si simple dans sa situation et il a fallu un peu de temps) et Bertrand a pris ses marques dans son rôle de responsable des équipes techniques (il fait même des mails et des discours maintenant).*

**Le Codir Services techniques (direction + Sabrina + agents de maîtrise + Christelle et Lucas + Françoise) initié à ma demande facilite sérieusement la régulation, la coopération et la compréhension des tâches à mener par chacun.*

**Des agents de maîtrise au pilotage, au soutien de leurs services et qui élargissent donc leurs palettes et leurs compétences. Et ils font face à des premières : Yves chez le sous-préfet avec moi, Pascal en suivi de chantier...*

**Lucas, Directeur de Projet (sous mon autorité) a des missions Services techniques à gérer pour aider et professionnaliser (feuille de route validé par GM, Didier et Lucas)*

**Les dames d'entretien sont sous couvert maintenant du service Ressources Humaines.*

**Françoise arrive donc sur un poste d'accueil-standard-et tâches administratives, ce qui permet à Sabrina de renforcer son rôle d'assistante de direction.*

**Nous avons bouclé 6 recrutements d'agents (gros apport de compétence), reste un jardinier en cours.*

**Une réintégration réussie (celle de Laurent Crammer) amène 2 bras en supplément*

**Des départs qui apaisent les tensions et des agents qui retrouvent un climat plus serein facilitent l'envie de travailler et même de travailler ensemble !*

**Cerise sur le gâteau : Obtention du label villes et villages fleuris 3 fleurs !*

Lors de la réception, tout le monde était là, dans une super bonne ambiance. Bertrand/Didier ont fait un discours et en ont profité pour saluer ces résultats, ce qui valide pour moi un travail de 3 années de coopération. Merci à vous 2 pour ces mots sympas à mon égard ce jour-là.

De même, je tiens à féliciter les dames de service qui ont contribué à la nouvelle structuration de leur service piloté dorénavant par Sophie CAUCHY avec le soutien de ces 2 collègues Caroline BIANCE et Sylvie BLOMME. Nous avons eu plusieurs moments d'échange, de propos de vérité qui je l'espère vont vous rendre maintenant votre travail plus agréable.

J'ai pris du temps pour parler des Services techniques parce qu'il me semblait vraiment indispensable de partager avec vous tous les résultats de ce travail annoncé il y a 3 ans dans cette même cérémonie des vœux.

Bravo les gars et Bravo mesdames ! »

Il s'agit ici d'une liste significative de transformations de l'organisation et d'actions relevant de la compétence des Services techniques qui ont apporté une satisfaction collective. Une

contribution reconnue des Services techniques à la dynamique de la ville et au projet politique porté par l'ensemble du Conseil et par la Direction générale.

Sur le plan plus personnel de la relation de travail entre DGS et DST, il convient de signaler que des efforts ont été réalisés par les deux parties pour surmonter les difficultés initiales et réussir le pari de la coopération. D'une situation de grandes difficultés de compréhension réciproques (« *Au départ, on se parle, on se dit des choses, mais on ne se comprend pas* »), on est passé à une relation de travail beaucoup plus fluide, grâce à une meilleure prise en compte des atouts et des faiblesses de chacun.

La construction d'une bonne entente et de la capacité de coopérer entre la fonction de direction générale et les responsables de services représente, au-delà de l'enjeu humain évident, un enjeu économique majeur dans une collectivité de taille réduite, engagée dans de nombreux projets : lorsque les relations de travail sont fluides, elles créent des ressorts de productivité considérables. Les effets d'intégration (capacité à répondre à plusieurs enjeux à la fois) et de complémentarité (capacité à articuler ses compétences avec celles des autres, grâce à la connaissance et la reconnaissance réciproques du contenu du travail réel) peuvent créer des *économies d'efforts et de temps* qui n'ont rien à voir avec les effets recherchés par la coordination (rationalisation centralisée des tâches prescrites dans une division stricte du travail), et encore moins avec la réalité économique d'une organisation traversée par des tensions relationnelles, des conflits, des antagonismes et des formes variées de démotivation.

De ce point de vue, on comprend la place centrale des *ressources humaines du travail*, c'est-à-dire des ressources immatérielles activées grâce à l'activité humaine et apportées par les agents, et du *travail managérial* dans le modèle économique d'une collectivité investie dans un projet de transition, qui a une responsabilité spécifique dans sa capacité à mobiliser le plus efficacement possibles les ressources dont elle dispose, dans une perspective de moyen et long terme.

Le bilan positif du DGS montre ainsi le lien étroit entre une doctrine de direction qui accorde aux enjeux du travail réel une place centrale dans l'organisation et sa responsabilité dans le pilotage économique d'un programme politique innovant de transition.

Les enseignements issus des constats réalisés au sein des Services techniques

Le point de vue du Directeur des Services techniques

Les entretiens réalisés pour la réalisation de ce retour d'expériences sont l'occasion pour le DST de mesurer le chemin parcouru depuis son arrivée à la mairie et sa nomination à la fonction de direction. Arrivé aux Services techniques sous la responsabilité de l'ancien directeur et initialement chargé du bon fonctionnement de la Régie municipale, il prend le poste de DST à la fois motivé par son souhait personnel de progresser au sein de la collectivité et soutenu par la volonté du Maire de « faire monter » en responsabilité la ligne managériale interne. L'accès

au poste de DST était pour lui très attendu et chargé symboliquement. C'était également pour lui l'occasion d'impulser une culture managériale renouvelée, fort de son expérience dans l'animation d'actions d'implication des habitants et dans les groupes de pairs managériaux animés par Atemis pendant les années précédentes. Cette attitude très volontariste se confronte cependant assez rapidement à deux obstacles dans le travail concret : ses propres difficultés dans l'exercice de la fonction et une difficulté des équipes dans la prise d'autonomie souhaitée.

Commence alors une période d'efforts intenses pour s'approprier les enjeux de la fonction de direction, tant sur le plan du contenu du travail – qui renvoie à la connaissance de nombreux métiers et dossiers – que sur le plan de l'exercice de l'activité managériale et d'encadrement auprès des équipes.

L'accompagnement avec l'intervenant a offert au DST un espace de réflexivité reconnu comme nécessaire dans cette période d'apprentissage professionnel, de recherche personnelle et de construction d'une nouvelle organisation au sein des Services techniques. Il nous semble important de remarquer ici le lien étroit entre ces différentes composantes, en particulier la manière dont la réflexivité sur son propre travail a permis au DST de faire évoluer son rapport au travail des autres – c'est-à-dire des agents et des cadres du service – en étant mieux à l'écoute des questions et des difficultés vécues par ses collègues. L'appui externe a créé une certaine assise subjective dans le rapport au travail, traversé par beaucoup d'incertitudes, donnant au DST la capacité de se rendre lui-même disponible pour accompagner et soutenir les cadres intermédiaires dans leurs déplacements professionnels. Comme nous l'avons déjà vu concernant sa relation avec le DGS, se sentir écouté et soutenu aide le manager à écouter et soutenir les autres : c'est la colonne vertébrale de la coopération verticale.

Le DST remarque ainsi une véritable professionnalisation au sein de la nouvelle équipe de direction, constituée au sein des Services techniques par les responsables d'équipe et chefs de projets. Les cadres en situation de management sont plus « à l'aise » dans la relation avec les agents et de nombreuses tensions interpersonnelles se sont apaisées. Les chefs de projets sont davantage intégrés et reconnus par les collègues de mairie. « *La Régie tourne désormais grâce aux cadres.* » Cette montée en puissance de l'activité des cadres intermédiaires a conduit à faire évoluer le travail du DST, de moins en moins impliqué dans les aspects opérationnels du quotidien – qui occupaient une large place de son temps au moment de sa prise de fonctions, avec des effets de surcharge évidents – et plus disponible pour les aspects stratégiques et politiques de la fonction : lien avec la direction générale, relations avec des partenaires territoriaux, suivi de projets d'envergure, etc.

Trois effets particulièrement significatifs sont signalés par le DST :

- une intégration plus importante des activités des Services techniques dans l'organisation de la ville et une relation plus solide avec les collègues de la municipalité ;
- un engagement retrouvé dans la mission de service public de la part des agents des différentes équipes techniques ;
- une mobilisation collective et pratiquement unanime pendant le confinement, pour assurer la continuité de service et apporter aux habitants une réponse à leurs besoins en situation de crise.

Les deux premiers points comptent beaucoup aux yeux du DST, car ils représentent une certaine réussite face à deux objectifs majeurs de la démarche. Le premier objectif, exprimé d'emblée par le DGS, visant une meilleure implication des Services techniques dans le fonctionnement de la collectivité. Le deuxième objectif, porté plus intimement par le DST, bien que partagé par la Direction générale, souhaitant raviver l'« esprit » du service public au sein des équipes, redonner du sens au travail par sa contribution à la qualité de vie des habitants de la ville.

Le troisième point est intéressant, car il se présente comme un moyen de révélation des transformations opérées dans le service. Si, comme nous le disons, les ressources immatérielles du travail ne se s'expriment que dans les épreuves du travail réel, la crise sanitaire a créé une occasion majeure de vérification de la qualité des relations de travail entre agents. Et face à l'épreuve de la COVID-19, le DST constate que tout le monde a réagi d'une manière très positive et professionnelle.

Le DST est particulièrement sensible à la mobilisation de tous les agents. La période de confinement a conduit à mettre en place une organisation très coopérative, notamment grâce à un usage très astucieux et efficace des outils de communication numériques (groupes de discussion). Pour le DST, ces groupes ont eu pour effet de :

- créer un effet de groupe au sein des équipes métier et entre équipes pendant le confinement, contribuant à faire émerger une dynamique d'ensemble des Services techniques ;
- favoriser le suivi et des « remontées » sur le travail réalisé (par des photos du chantier terminé), en dépit de la distance et de la séparation physique ;
- garder le lien et favoriser la socialisation, y compris par des messages plus personnels, pendant les semaines d'arrêts du travail.

En réalité, il nous semble que ces effets ne sont pas la conséquence directe de l'introduction des outils de communication, mais plutôt de la dynamique sous-jacente qui l'a accompagnée. La qualité des relations a trouvé dans les outils numériques un moyen d'expression et de circulation, mais son origine est bien dans le travail managérial des cadres, préalable à la période de confinement.

On peut mentionner notamment un travail spécifique mené par l'équipe de direction, avec l'appui de l'intervenant, lors de l'introduction des smartphones dans la dotation de tous les agents techniques, qui a préparé cette articulation entre la dynamique organisationnelle et l'emploi de nouveaux outils numériques de communication. Deux règles d'usage posées par le DST ont été particulièrement structurantes :

- *« l'outil numérique n'est pas fait pour donner des ordres aux gars »* : le rapport hiérarchique et le lien de subordination existent dans d'autres dispositifs organisationnels (consignes du matin, fiches action, tableau de suivi partagé...) et, de préférence, dans la relation directe et verbale entre les chefs d'équipe et les agents, pour favoriser le dialogue sur le travail demandé ; les outils numériques doivent servir un autre registre d'échanges et de communication ;
- *« l'outil numérique est instantané et n'est pas fait pour garder en mémoire l'information »* : le suivi de l'activité et son état d'avancement, l'évaluation plus objective du travail réalisé, la documentation permettant de rendre compte du travail fait vers l'extérieur demandent d'autres supports, mieux adaptés.

Sous ces deux conditions, plusieurs groupes de discussion numériques ont été créés depuis l'introduction des smartphones et d'autres ont vu le jour pendant la période de confinement, pour répondre au besoin des agents d'être en relation les uns avec les autres. Le groupe permet aux participants d'échanger des informations au fil de l'eau, poser des questions en cas de doute, faire des suggestions sur un problème, partager une photo à la fin d'un chantier pour montrer le travail réalisé, échanger des mots d'humeur... sans trop se soucier de la forme et sans trop d'enjeux au regard de l'organisation formelle. Ce fonctionnement présente un grand avantage pour les cadres, membres de nombreux groupes, dans la mesure où beaucoup d'informations leur remontent en temps réel, leur permettant de suivre le déroulement de la journée, les aléas rencontrés, les « belles » réalisations terminées par les agents. Le groupe de discussion crée un flux ascendant (*bottom-up*) d'informations, très utile à la fonction managériale, et clairement distinct des dispositifs assurant le flux descendant de la prescription et du contrôle du travail. Cette séparation dans l'organisation, grâce aux règles d'usage des outils, se révèle particulièrement efficace et pertinente.

L'analyse des effets positifs produits par l'usage d'un outil numérique nous semble particulièrement intéressante pour révéler les dimensions moins visibles de l'activité. Car il est évident que ce n'est pas l'outil qui fait la qualité de la communication, mais bien la dynamique immatérielle à l'œuvre de manière sous-jacente à l'usage de l'outil. Se révèlent à travers les résultats positifs de la mise en place des groupes de discussion les ingrédients à l'œuvre dans la coopération :

- l'engagement des personnes dans leur travail,
- la confiance entre agents, indépendamment de leur statut,
- la pertinence des règles d'usage élaborées par l'équipe de direction,
- l'attachement au cadre collectif de travail et le respect des règles communes.

Du point de vue de l'équipe de direction des Services techniques

L'équipe de direction des Services techniques partage le sentiment d'une nette amélioration de l'ambiance de travail et d'une progression dans le fonctionnement interne et dans la communication avec les autres services de la ville.

Plusieurs transformations de l'organisation du travail ont contribué, pour les cadres du service, à structurer la dynamique managériale. On peut notamment évoquer les dispositifs suivants :

- **L'introduction d'une réunion d'équipe hebdomadaire**
Dès la prise de fonction du nouveau directeur, il est apparu nécessaire pour la création d'un collectif d'encadrement d'organiser des temps de réunion réguliers. Une réunion hebdomadaire a été mise en place. Plusieurs créneaux ont été testés – plusieurs jours de la semaine, matin ou après-midi –, pour aboutir à la demi-journée du jeudi matin, pour une durée de trois heures.
Au début, la préparation et l'animation étaient essentiellement assurées par le DST, la réunion prenant une forme assez descendante. Puis, progressivement, l'ensemble du collectif s'est approprié ce temps d'échanges. Un document partagé a été conçu pour

permettre à chacun d'inscrire des sujets à l'ordre du jour, à côté de ceux relatifs aux informations générales apportées par le DST.

Cette réunion est aujourd'hui considérée comme très utile par l'équipe, pour partager des informations ou des questionnements avec les collègues et s'accorder collectivement sur les décisions et les arbitrages à faire.

- **la mise en place d'un tableur partagé pour le suivi de l'activité**

Un consultant externe local, bien connu de tous, a été mandaté pour aider l'équipe de direction à créer des outils de suivi et de communication, pour assurer une meilleure traçabilité de l'activité. Sans nier le rôle de contrôle accru sur l'activité des agents souhaité par la direction, l'outil ne devait pas donner l'impression d'un « flicage » vis-à-vis des équipes.

La conception collective d'un tableur partagé, accessible par tous les cadres, a permis de mettre ainsi à disposition un outil qui fonctionne comme un support d'échanges, entre les cadres et leurs équipes et au sein de la direction des Services techniques. En effet le tableau ne se contente pas de remonter des indicateurs chiffrés d'avancement, mais permet de laisser des commentaires et d'y répondre ; ces commentaires peuvent évoquer des difficultés, justifier des retards, faire remonter des questions vers la réunion hebdomadaire, etc.

C'est donc un outil au service du suivi managérial, en donnant un caractère plus rigoureux au suivi de l'activité en interne, mais en permettant également de mieux répondre aux demandes externes ou aux réclamations des habitants. *« Une dame se plaint de devoir appeler pour la deuxième sur un même sujet ; on vérifie : deux fois, oui... mais en deux ans, c'est pas si grave ».*

La planification des tâches est aussi facilitée, par la discussion sur les « urgences » et en mettant à distance le flux par « à coups » d'une gestion en temps réel.

- **la réalisation d'entretiens individuels avec les agents**

Dès le début de l'accompagnement, il est apparu utile, pour engager une relation plus personnelle entre le nouveau directeur et les agents, dans un contexte tendu et de relative défiance, d'organiser des entretiens individuels avec l'ensemble des agents des Services techniques. De manière indépendante et complémentaire aux entretiens professionnels annuels obligatoires, ces entretiens avaient pour visée de créer un espace de parole et d'écoute. Pas de consignes, ni d'informations, ni de directives, le contenu a été laissé ouvert au dialogue, la trame de questionnement préalablement conçue visant à faciliter l'expression de l'agent sur son vécu au travail, ses aspirations, ses attentes vis-à-vis de l'encadrement, ses motivations professionnelles.

Les entretiens ont été menés conjointement par le DST et le Directeur adjoint, qui ont trouvé là une occasion de rencontrer *autrement* les agents : *« on a eu de beaux échanges, avec franchise : on s'est dit ce qu'on ne se dit pas tous les jours ».* Malgré des relations professionnelles installées depuis des années, ces rencontres ont donné accès à une parole et un vécu professionnel restés dans l'ombre jusque-là. *« Même si on connaît bien les personnes, ça apporte une autre compréhension. »*

En dépit de la lourdeur du dispositif (une à deux heures par agent), deux tiers des agents ont été vus au total. Il est envisagé de renouveler l'expérience.

C'est d'après les cadres un dispositif qui a permis d'apaiser les relations – en permettant l'expression directe de conflits et de mécontentements – et de renforcer la légitimité du DST et du Directeur adjoint.

- **la constitution d'un « trio » de direction structurant**

À la suite de plusieurs remaniements de l'organigramme, à chaque fois de manière prudente et progressive, a émergé un « trio » de direction, composé par le Directeur, le Directeur adjoint et l'Assistante de direction.

Il nous semble important de noter ici l'effet d'« émergence » de ce petit groupe en rapport avec l'expérience et la reconnaissance du travail réel. En particulier, le rôle de l'assistante de direction. Présente dans le service depuis de nombreuses années, jusque-là affectée à un poste dit d'« accueil », elle a au fur et à mesure développé une fonction essentielle dans la coordination et la cohésion au sein des Services techniques et entre les différentes équipes métier, très complémentaire au rôle des cadres intermédiaires. Sa nomination au poste d'Assistante de direction et la reconnaissance de sa place dans le triptyque au cœur du pilotage sont une forme de reconnaissance importante de son travail dans le bon fonctionnement des Services techniques.

Il semble qu'à travers ces évolutions dans l'organisation, grâce à un agencement qui tient compte à la fois des fonctions statutaires et du travail réel de chacun, dans ses forces et ses faiblesses, l'autorité de l'équipe de direction, dans son ensemble, soit aujourd'hui mieux installée (subjectivement) et mieux reconnue par les équipes. *« Un gars est venu me voir un jour et m'a dit : '[Prénom], viens voir ce que j'ai fait !' ; c'est la première fois depuis que je suis cadre qu'un gars vient me chercher ».*

Il est intéressant de remarquer, dans la dynamique des ressources immatérielles, la relation entre la pertinence d'une organisation élaborée au fil du temps et attentive au travail réel et la construction de l'autorité professionnelle, celle qui est reconnue par les équipes à l'encadrement (à distinguer de l'autorité statutaire, hiérarchique, définie « sur papier » par l'organigramme).

- **une amélioration de la politique RH**

Un dernier axe d'améliorations très apprécié concerne la dimension « RH » du service, en lien avec le Service Ressources Humaines de la mairie. Grâce à une action concertée entre Direction générale, Service RH et direction des Services techniques, des mobilités ont été rendues possibles, pour accompagner des agents très insatisfaits de leur situation au sein des Services techniques – et créant des tensions fortes dans les équipes – vers d'autres emplois, sans les mettre en difficulté. Des recrutements ont été réalisés, avec une implication systématique du Directeur adjoint des Services techniques dans l'analyse des CV et les entretiens.

La relation avec le Service RH est jugée plus fluide et a permis de réaliser des recrutements très appréciés. C'est ainsi que de nouveaux agents ont intégré le service, apportant des compétences nouvelles et attendues et une nouvelle énergie dans la dynamique collective.

L'équipe a également dû faire face à la situation professionnelle très délicate d'un cadre, en grande difficulté dans sa fonction vis-à-vis de son équipe. Si le choix politique a été de ne pas se séparer de cette personne, mais de l'accompagner au mieux dans une

mobilité interne, la recherche d'un poste adapté n'a pas été aisée et n'est toujours pas définitive. La fonction managériale, notamment en matière de gestion des ressources humaines, doit parfois manier des problématiques qui n'ont pas de solution définitive. Il est essentiel dans ce genre de situations de garder le dialogue ouvert, avec la personne et entre cadres, pour créer les conditions d'une prise en charge collective des difficultés. Le sujet est aujourd'hui sur la table et est abordé de manière consciente et responsable par l'équipe de direction.

Sur le plan du travail, ces transformations de l'organisation ont fait avancer, comme nous l'avons déjà vu, la professionnalisation des Services techniques et ont amélioré les conditions de réalisation du travail. Les Services techniques sont ainsi davantage impliqués dans les projets de la mairie.

Un projet exemplaire à ce titre est le nouveau contrat de chauffage. C'est une action élaborée sur plusieurs années, qui représente l'aboutissement d'une réflexion de longue haleine, sur de nombreux aspects : techniques, liés à la gestion du chauffage ; environnementaux, liés à la transition énergétique et écologique ; économiques, liés au mode de contractualisation avec les prestataires et à l'organisation du travail qui en découle.

Le nouveau contrat de chauffage a été conçu dans une optique de « performance d'usage », c'est-à-dire d'un engagement réciproque sur l'atteinte d'un résultat d'économie d'énergie. Comme le montre l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, une performance d'usage n'est possible qu'à condition d'une organisation coopérative entre les parties prenantes, et au sein même de chaque organisation : la tenue d'une finalité partagée, en dépit des aléas du réel, prime sur le respect d'un procédé générique conçu à l'avance⁶. Dans cette perspective renouvelée, le contrat de chauffage concerne désormais tout le monde au sein de la ville et mobilise plusieurs services, autour de plusieurs actions articulées entre elles :

- la fourniture de fluides (réalisée par le prestataire) ;
- l'accompagnement au changement de comportements des agents et des usagers (dans une réflexion partagée) ;
- les travaux sur les bâtiments de la ville (dont le pilotage reste interne).

Un groupe de travail a été constitué, rassemblant plusieurs services : la référente du contrat de chauffage, le responsable bâtiments des Services techniques, les responsables du service finances, la chargée de la programmation du service culturel (utilisateur régulier des espaces), deux élus référents. Au bout de plusieurs réunions de travail, le groupe s'est entendu sur une même vision de cette action innovante pour la collectivité et la manière de travailler ensemble. Une certaine complicité s'est créée entre les membres du groupe, en donnant du plaisir à faire ensemble.

Alors que le « chauffage » était depuis longtemps un sujet considéré « très technique », voire « jargonneux », dont personne ne souhaitait s'occuper compte tenu des enjeux financiers et de sa complexité, le projet de contractualisation renouvelée, dans une perspective servicielle (performance d'usage), a créé de nouvelles bases de mobilisation du travail des services, en coopération les uns avec les autres.

⁶ La logique de « performance d'usage », selon le référentiel de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, s'oppose à la relation de sous-traitance de type industriel (chaîne de valeur), basée sur un cahier des charges et une contractualisation qui organisent un rapport antagonique entre les parties prenantes.

Il est intéressant de remarquer, à partir de cet exemple, que les transformations du travail des Services techniques sont rendues possibles, ou en tout cas facilitées, par la cohérence du mouvement entrepris à l'échelle de la collectivité, dans son ensemble. On ne peut pas « mieux coopérer » tout seul dans son service et la coopération ne relève pas simplement d'une attitude psychologique ou d'une posture morale.

Le nouveau contrat de chauffage est conçu selon une innovation servicielle qui rend la coopération nécessaire à sa réalisation : c'est le cœur de la prescription de l'organisation de la collectivité – autrement dit son modèle de performance renouvelé – qui fait de *la coopération un nouveau mode de production*, pertinent et nécessaire à l'échelle de tous les services. C'est dans ce mouvement général de la ville, qui cherche à construire une nouvelle cohérence de l'organisation, que les Services techniques trouvent un étayage dans leurs propres efforts d'évolution et de structuration d'un nouveau management interne.

Le cloisonnement historique entre projets et fonctionnement trouve dans cette nouvelle orientation économique de la ville les conditions de son dépassement.

Les enseignements issus des constats réalisés par l' élu référent

« Les changements sont notables, mais les choses ne sont font pas en claquant des doigts, il y a tout un travail derrière. »

L' élu référent des Services techniques termine son deuxième mandat au moment où est réalisé le retour d'expériences. C'est une personne très appréciée et estimée par toute l'équipe de direction des Services techniques (et de manière plus générale par la municipalité).

Il évoque les difficultés rencontrées en début de mandat auprès des Services techniques, avec une organisation peu structurée, des demandes sans réponse, un suivi des chantiers mal assuré. Les habitants formulaient souvent des réclamations auprès des élus, qui n'avaient pas la capacité d'apporter des réponses, par manque de visibilité.

La situation commence à évoluer après l'arrivée de l'ancien DST, qui met davantage de rigueur dans la conduite des projets. Mais les transformations récentes sont significatives sur le plan de l'ambiance de travail et du professionnalisme des agents. Les chefs d'équipe assument mieux leur rôle d'animation et sont mieux équipés, grâce à des supports de pilotage partagés et les outils numériques introduits en 2019. La prise de décision est plus collégiale et donne une plus forte cohésion dans les équipes. L'esprit de confiance dans les relations, dans un cadre mieux structuré, crée une ambiance apaisée.

Il entretient une relation privilégiée avec le DST, mais est également dans de bonnes relations directes avec les chefs d'équipe et l'assistante de direction, véritable « plaque tournante » des Services techniques, toujours très disponible et au courant des dossiers. La communication est fluide, grâce à la possibilité de communiquer directement avec les cadres, sur tel ou tel sujet, tout en mettant en copie les autres membres de la direction, pour que tout le monde soit informé des échanges. Il note une vraie montée en compétence des cadres du service.

Il exprime son plaisir à travailler avec l'équipe technique. Certes, des incidents surviennent toujours, dans une organisation complexe et avec beaucoup d'activités, mais la possibilité d'en parler et de reconnaître ses erreurs facilite la recherche de solutions qui conviennent à tous. Les nouveaux outils de communication numériques se révèlent très utiles et efficaces pour garantir une certaine réactivité. Tous les agents sont très respectueux des règles d'usage.

Les échos qui lui remontent d'autres services de la ville sont très positifs : tout le monde a remarqué l'évolution et la professionnalisation des Services techniques dans leur ensemble.

L'élu évoque à son tour le nouveau contrat de chauffage et la manière dont il a permis de revaloriser l'activité des agents chargés du fonctionnement. Y compris de l'agent qui s'occupe de la réservation des salles de la ville, impliqué dans le projet, qui sent qu'à travers son travail il participe à une activité qui dépasse la simple tâche dont il a la charge. Le projet de la ferme solaire est un autre bon exemple d'une action qui a mobilisé largement les Services techniques, y compris les dames de service dans les écoles, qui apportent leur contribution à un dossier très valorisé dans le programme de la ville. Ou encore la mise en place du « carnet de santé » des bâtiments publics a permis de sensibiliser les agents et les rendre contributeurs dans le suivi des travaux, chacun ayant un rôle à jouer dans l'entretien sur le long terme.

Les agents participent pleinement à la dynamique politique de la ville. « *Serrer un boulon pour serrer un boulon, ce n'est pas très enthousiasmant, mais serrer un boulon en sachant à quoi ça contribue dans le projet, c'est autre chose.* » Pendant longtemps, les Services techniques étaient une « pierre d'achoppement » de la politique de la ville. Aujourd'hui, ils sont acteurs de la réussite du projet politique.

Il fait également remarquer la *nature très relationnelle du travail des Services techniques*, généralement sous-estimée ou mal connue, au regard de laquelle l'actuel DST est très engagé et très pertinent. Les habitants n'ont pas une bonne compréhension de la complexité du travail des équipes techniques ni des tensions qui existent en permanence entre la masse de travail à faire et des moyens toujours limités. « *On ne répond pas à tout, on ne peut pas faire tout ce que les habitants nous demandent, mais on doit garder une bonne relation, dans la mesure du possible.* » Cela demande beaucoup de temps de dialogue, de réunions, de « relationnel » avec les habitants, pour être à l'écoute, pour expliquer les contraintes du travail, pour les sensibiliser sur leur propre responsabilité. C'est un travail de terrain intense auquel tous sont convoqués : les agents, les cadres et le DST.

Le travail des Services techniques n'est pas que « technique ». Souvent derrière une réclamation récurrente d'un habitant se cache une situation sociale ou personnelle difficile. L'écoute est une composante importante du travail dit « technique », à double titre : sur un plan humain, pour entendre la détresse qu'exprime la personne à travers une plainte portant sur autre chose ; sur un plan organisationnel, pour éviter de surréagir à chaque réclamation, en créant un flux de travail intenable.

Or cette dimension est mal reconnue, peu considérée et donc insuffisamment soutenue, y compris dans la professionnalisation des agents, voire de certains élus, qui ont eux-mêmes une vision restrictive des Services techniques. Comment professionnaliser cette capacité d'écoute, qui apporte un certain réconfort aux habitants et aide à qualifier les tâches à réaliser ou pas, auprès de métiers qui, dans les représentations communes, sont très éloignés de cette notion ? Partir du travail réel semble la seule voie pour subvertir les représentations et soutenir la montée

en compétences : l'expérience concrète de tel jardinier qui passe du temps à discuter avec les passants, de l'assistante de direction qui représente le premier interlocuteur pour de nombreux acteurs externes, l'électricien à qui un responsable associatif confie des difficultés de son travail...

Le chemin de la professionnalisation de la fonction managériale est donc important à poursuivre au sein de l'équipe de direction et au-delà, à la fois sur le plan humain et sur le plan du travail, car l'ambiance interne a un impact direct sur la qualité des relations avec les habitants et les autres partenaires de la ville.

Reste également à traiter l'enjeu de la reconnaissance du travail, particulièrement délicate aux Services techniques. « *Il y a des tâches ingrates ! Notamment la propreté : t'as beau nettoyer... c'est jamais fini...* » Par définition, un travail technique « bien fait » – dans la propreté des locaux, l'entretien des espaces verts, la maintenance préventive des bâtiments, la préparation d'un événement... – est un travail qui ne se voit pas, que personne ne remarque. N'attirent l'attention que les effets d'un incident ou d'un « loupé » dans l'organisation.

Rendre visible le travail invisible des Services techniques est une responsabilité des cadres et des élus de la collectivité.

Analyse et enseignements des transformations en cours

À partir du bilan et des constats réalisés par les différents acteurs, il nous semble important de proposer quelques éléments d'analyse des ressorts moins visibles des transformations en cours, pour en tirer des enseignements utiles au pilotage de l'organisation et à la poursuite de la démarche engagée.

La centralité de la coopération et la nature relationnelle de toute activité

Compte tenu de l'historique long des évolutions du travail dans la collectivité, il nous semble important d'insister sur l'importance d'avoir voulu « embarquer » y compris les Services techniques dans la dynamique générale visant à renforcer les liens de coopération entre les agents et les services. L'intuition était bonne et le pari s'est révélé gagnant.

La coopération n'est pas simple à faire vivre dans une collectivité, car elle se frotte à l'inertie (et au cadre prescrit) d'une organisation pensée sur un mode administratif, avec une forte division du travail, à la fois entre compétences (services) et entre statuts hiérarchiques (grades). C'est la traduction dans l'administration publique d'une certaine vision du travail héritée de

l'organisation industrielle, qui segmente et spécialise les processus productifs et conçoit la prescription d'une manière descendante, de ceux qui « décident » vers ceux qui « exécutent ».

Dans un premier temps, les limites de ce type d'organisation se sont manifestées auprès des fonctions chargées des projets de la ville et de leur encadrement. Ce qui a conduit aux premières réflexions pour favoriser la coopération et faire face à la complexité des sujets, des temporalités multiples, du système d'acteurs à mobiliser dans le territoire. La nature relationnelle de la conduite de projets est assez intuitive et facilement vérifiable par l'expérience dans des actions par ailleurs très visibles et valorisées.

Moins évident est de reconnaître le caractère relationnel de l'activité des Services techniques, et donc la nécessité de renforcer la coopération, par le double effet des représentations « spontanées » de ces métiers et de la dislocation géographique des lieux de travail, qui réduit le rapport sensible de tous à ce qui s'y joue pour les professionnels. La tentation est alors forte de voir dans les Services techniques un ensemble de métiers « techniques », consistant à exécuter des tâches « techniques », pour résoudre des problèmes « techniques ».

Dans cette représentation se nichent deux erreurs : l'une générique, l'autre spécifique.

L'erreur générique tient au fait que toute activité humaine s'adresse toujours à quelqu'un (une personne réelle ou imaginaire) et cherche toujours à réaliser autre chose qu'une simple tâche⁷. C'est le propre du travail réel de chercher à réaliser les aspirations propres du travailleur, y compris dans les tâches considérées comme « ingrates »⁸ : la dame de service pense aux enfants en faisant le ménage dans leur classe, le peintre aux jeunes joueurs de foot lorsqu'il repeint les vestiaires de leur club local, le jardinier aux résidents quand il taille les haies dans le parc du foyer logement...

L'erreur spécifique tient à l'importance toute particulière de la relation aux habitants dans le travail des Services techniques de Loos-en-Gohelle. Comme nous l'avons vu précédemment, et comme l'a bien explicité l'élus référent qui connaît bien la Ville et les Services techniques, la politique d'implication citoyenne, l'attention accordée au cadre de vie (matériel et immatériel) des habitants, la nature très innovante des projets de transition du programme politique... conduisent à faire de la coopération, de la relation au travail de l'autre, de l'engagement subjectif que cela requiert des leviers essentiels de l'organisation, y compris dans les métiers dits « techniques ».

Se révèle ainsi la nature organique des différentes formes de coopération : la coopération transverse (la relation aux habitants) reposant sur la coopération interne, à la fois horizontale (entre collègues et services) et verticale (dans la ligne managériale).

⁷ Souvenons-nous de l'histoire des trois compagnons du devoir, à qui un passant demande ce qu'ils sont en train de faire sur le chantier. Le premier répond : « je me casse le dos en taillant ces pierres » ; le deuxième : « je fabrique le mur qu'on m'a demandé d'ériger » ; le troisième, le regard ému : « je bâtis une cathédrale ». Bien sûr, ces trois figures du compagnon peuvent être présentes chez le même travailleur. Si certaines organisations conduisent à l'attitude du premier compagnon, on peut considérer que chaque être humain aspire au regard du troisième, qui adresse son travail à l'humanité, à l'histoire, à son dieu.

⁸ Comme le dit François Hubault, travailler c'est toujours à la fois réaliser une tâche dans le monde externe et se réaliser soi-même dans le monde intime (dans le sens de réaliser quelque chose qui compte pour soi). Le travail est « vivant » lorsqu'il y a dialogue entre ces deux plans. On peut alors imaginer que le travail devient « ingrat » lorsqu'il y a rupture : la « gratitude », ou la reconnaissance du travail fait, étant un élément central du dialogue.

Le rapport entre organisation et management

Dans la tradition classique de l'organisation industrielle ou administrative, l'organisation formelle (organigramme, process, procédures, normes de qualité...) vient en premier, le management étant au service de celle-ci. La performance est obtenue par la conception et la prescription d'une organisation censée « optimiser » les facteurs de production. La fonction d'encadrement consiste à assurer une animation des équipes de travail permettant de garantir une certaine conformité à cette organisation formelle « optimale », par les deux moyens principaux que sont les actions incitatives et les sanctions, les deux cherchant à agir sur (c'est-à-dire à discipliner) le comportement des ouvriers ou des agents.

L'originalité de la démarche conduite auprès des Services techniques, portée par le DGS et assumée par le DST, consiste à avoir pris une certaine distance de ce schéma, pour faire exister un rapport inversé : la primauté de la fonction managériale sur l'organisation formelle.

Dans un contexte de réduction des moyens humains, l'objet de l'accompagnement, par le DGS d'abord et ensuite par l'intervenant, n'a pas porté sur la conception d'une nouvelle organisation, censée obtenir les gains de productivité recherchés à travers une pression accrue sur le travail des agents. L'objet a été résolument tourné vers une évolution de la culture et des pratiques managériales, comme ressorts d'une amélioration de la productivité du travail, grâce à une meilleure ambiance, un engagement renouvelé, un apaisement des conflits, une communication plus directe. C'est une approche économique de l'organisation du travail relativement originale dans une collectivité.

Prioriser le travail managérial par rapport à l'organisation formelle consiste à accorder de la confiance à l'activité humaine, à son intelligence et son potentiel, c'est-à-dire à la dynamique des ressources immatérielles. L'organisation a évidemment toute son importance, mais secondairement, au service du travail managérial.

C'est dans cette perspective que nous comprenons le geste du DGS, lorsqu'il demande « carte blanche » au maire⁹ sur les choix d'organisation pour accompagner la professionnalisation des Services techniques et introduit deux innovations organisationnelles importantes : l'intégration du DST dans le Comité de direction de la mairie et la mise en place d'une équipe de direction au sein des Services techniques. Deux dispositifs d'étayage de la fonction de DST, « par le haut » et « par le bas » pourrait-on dire. L'organisation est mise au service de l'exercice de la fonction managériale du DST, dans un sens qui éloigne le risque d'isolement et inscrit le poste dans une continuité de relations de coopération verticale. Se sentir soutenu par celui qui encadre aide à soutenir ceux qu'on encadre. Et se sentir soutenu par ceux qu'on encadre aide à soutenir celui qui encadre.

⁹ Le fait que le DGS ait effectivement obtenu « carte blanche » de la part du maire de la collectivité, dans des conditions qu'il serait trop long d'explicitier ici, indique que le principe de confiance qui nourrit la coopération verticale et le primat du travail managérial sur l'organisation formelle est impulsé par le sommet de l'organisation.

Professionalisation : la confiance comme vecteur de capacitation

Nous avons déjà évoqué plus haut la correspondance entre la politique de la ville en matière d'implication citoyenne dans le territoire et la doctrine managériale en matière de coopération portée au sein des services de l'administration. La pièce maîtresse dans ces deux orientations est la confiance accordée aux personnes et à leur potentiel d'apprentissage et de développement.

Du côté de l'organisation, cela permet d'envisager la question de la « professionnalisation » d'une manière plus riche que la seule acquisition de savoir-faire techniques. C'est toute la dynamique des ressources immatérielles de l'activité qui participe au développement professionnel. Certes, la compétence joue un rôle central, faite de savoirs formels et d'un ensemble de savoir-faire acquis par l'expérience et absorbés par le corps¹⁰. Mais la compétence, qui mobilise fortement la subjectivité du travailleur, doit être animée par d'autres ingrédients : l'engagement, la motivation, le sentiment de participer à quelque chose qui compte, le sentiment de reconnaissance et de légitimité accordées par ceux à qui s'adresse le travail, etc.

Plus spécifiquement dans le travail managérial, d'autres ingrédients encore apparaissent nécessaires : l'autorité accordée par les équipes, elle-même basée sur la pertinence des règles et des décisions formulées¹¹. Du point de vue collectif, la cohésion de l'équipe managériale, fondée sur une vision et un système de valeurs *suffisamment* partagés.

Tous ces ingrédients se mélangent dans un processus dynamique, jamais réglé une fois pour toutes, mais constamment percuté par des événements, des aléas, des incompréhensions, des conflits de logiques inhérents à une organisation vivante. À tout moment, les rapports de travail peuvent basculer : une tâche demandée qui n'est pas effectuée, la réalisation d'un chantier en apparence facile qui échoue, une règle définie en concertation qui n'est pas respectée...

La confiance est l'élément qui permet de continuer à croire en la possibilité de rattraper les écarts, pour leur donner du sens et en faire des occasions, non pas de rupture, mais de développement. En cela, la confiance n'est pas juste une attitude, mais un effort, une activité, une orientation politique.

L'expérience vécue par l'équipe des Services techniques montre que la confiance représente un véritable opérateur de transformation et qu'elle a un effet « tache d'huile » : elle se diffuse de relation en relation en faisant advenir ce qui n'était pas là au départ. Nombreux sont les « effets de révélation » qui ponctuent l'expérience des protagonistes impliqués. D'un coup, on est surpris par un changement non prévu, encore moins maîtrisé.

¹⁰ La place du corps dans la construction des compétences renvoie à la dimension sensible du travail. L'« intuition » du bon professionnel repose sur un rapport sensible à la matière, à l'espace, aux équipements, aux outils du métier ; une sensibilité acquise au fil de l'expérience, des défis, des échecs, des réussites : on « sent » quand ça passe tout seul ou quand ça résiste, on « sent » jusqu'où on peut aller, sans que ça casse ou ça déborde...

¹¹ L'autorité concerne l'exercice du pouvoir, qui est la possibilité d'influer sur le comportement d'un autre. L'autorité professionnelle (à distinguer de l'autorité statutaire) est celle qui est accordée par les autres, celles et ceux qui décident de se subordonner volontairement au pouvoir de la personne à qui ils accordent de l'autorité. Elle se construit dans le temps, par l'épreuve de l'expérience, grâce à la pertinence des actes de pouvoir au regard des enjeux du travail réel. Une décision fait autorité – et la personne qui la formule en acquiert – lorsque cette décision aide à résoudre des difficultés ou à réguler des dilemmes que l'on rencontre dans le travail réel. La pertinence des décisions est ici jugée au regard du travail réel.

La confiance a également l'avantage d'accroître la disponibilité des cadres. Comme le dit le DST : « *plein de choses se font sans que je sois au courant et il n'y a presque plus de loupés : le travail est fait, correctement* ». Expression qui fait écho, en miroir, à une observation du DGS : « *si, face à un problème, tu coupes des têtes pour le résoudre, le problème revient ! Tu n'as rien gagné.* »

Le management par la confiance se présente comme une forme spécifique d'exercice du pouvoir, qui sollicite fortement la subjectivité du cadre dans sa relation au monde (maîtrise vs. incertitude) et dans sa relation aux autres (contrôle vs. autonomie). Il demande une forme de réflexivité et de travail sur soi, pour élaborer une pensée concernant l'exercice du pouvoir qui tienne compte de sa propre subjectivité.

Le DSG retient à ce titre un enseignement transmis par le Maire de la ville : « *c'est à l'exercice du pouvoir qu'on se révèle à soi-même.* »

Le processus de professionnalisation qui apparaît à travers cette expérience, aussi bien celle de l'encadrement que celle des agents, est donc aussi une transformation de soi.

Des dispositifs internes à l'organisation du travail

Si, comme nous l'avons vu, l'exercice de la fonction managériale est central dans les transformations opérées au sein des Services techniques, un certain nombre d'évolutions dans l'organisation méritent d'être signalées, car elles favorisent la coopération.

- **la création d'espaces collectifs de réflexivité et de concertation**

La réunion hebdomadaire a évolué au fil du temps, pour donner une place systématique à des temps de réflexivité ouverts à l'expérience des personnes présentes. Le DST ouvre chaque réunion par un temps de parole libre : « *Qu'est-ce qui s'est passé ? Quelles préoccupations ? Quelle actualité du moment pour chacun ?* »

C'est un retournement intéressant de la prescription : on s'accorde sur la nécessité de prévoir dans l'ordre du jour – qui ne manque jamais de sujets tant sont les dossiers en cours – un moment ouvert à l'écoute, au dialogue et donc à une parole qui peut trouver là l'occasion de formuler une pensée originale, non prévue et non formatée à l'avance.

D'autres espaces de réflexivité sont créés de manière plus ponctuelle, en cas de besoin, pour revenir sur un problème ou une incompréhension et l'analyser à plusieurs.

C'est une pratique murie au sein de la collectivité au fil du temps, qui met à distance le risque d'un certain « activisme » managérial, qui cherche à résoudre une situation alors que le problème n'est pas qualifié collectivement. Cela peut également représenter un gain de temps considérable et un moyen d'apaisement des tensions.

- **la production de notes de service permettant de formuler des problématiques à partir du travail réel**

La rédaction de notes de service est devenue également un moyen de réflexivité et de dialogue à partir de situations de difficulté dans le travail. Plusieurs notes ont circulé pendant la durée de l'accompagnement et ont permis de prendre la mesure de leur

contenu assez original, nous semble-t-il, par rapport à un usage plus habituel de ce type de rédaction dans les services administratifs. Il s'agit à chaque fois du fruit d'une élaboration collective, qui permet de formuler une analyse de la difficulté, de pointer des questions stratégiques importantes et de proposer des pistes de solution.

Nous pouvons évoquer :

- la note des chargés de mission de la mairie relative à leur charge de travail,
- la note du Directeur adjoint relative aux moyens humains et aux tensions dans le travail,
- la note relative à la situation dans la cantine du Collège Cassin, à la suite d'un conflit impliquant plusieurs dames de service,
- la note concernant la précarité du poste de l'assistante de direction, qui a abouti à sa titularisation,
- la feuille de route rédigée par le DST pour faire progresser les fonctions d'un cadre des Services techniques.

Chaque note contient une analyse approfondie des faits et des enjeux du point de vue du travail, permettant d'instruire ou d'accompagner des décisions.

- **la recherche de la « bonne place » pour chacun et le « bon rythme » des transformations**

Nous avons déjà évoqué que les transformations introduites dans l'organisation formelle ont été très progressives et réalisées avec beaucoup de prudence. L'enjeu étant de trouver le « bon » rythme pour ne pas forcer les choses et de permettre à chacun d'être reconnu dans son travail, de s'approprier ses nouvelles fonctions, de trouver une « bonne » place.

Quelques exemples :

- la mise en place des entretiens individuels, réalisés en binôme, pour créer un effet d'apprentissage partagé par le DST et le Directeur adjoint, relativement espacés dans le temps, pour trouver le bon moment de rencontre avec les agents,
- l'accompagnement du Directeur adjoint dans la mise en place de briefs quotidiens avec les équipes,
- la nomination de l'assistante de direction comme forme de reconnaissance de son rôle central dans le fonctionnement des Services techniques.

Les termes entre guillemets (« bonne place », « bon rythme ») permettent de pointer le caractère hautement « subjectif » de ces expressions, au sens noble du terme : celui qui relève de la faculté de jugement des personnes, leur capacité d'appréciation et d'évaluation, parfois aussi leur capacité à se tromper... Autrement dit, leur *savoir agir*.

À travers ces exemples, l'organisation apparaît comme un processus dynamique, animé par un ensemble de ressources immatérielles, véhiculé par l'activité des personnes, c'est-à-dire par leurs initiatives et leurs appréciations subjectives, et soutenu par des dispositifs qui en assurent le développement dans le temps.

Bien évidemment, ce que nous décrivons ici ne se substitue pas à l'organisation administrative, définie sur une large base réglementaire, que connaît toute collectivité. Nous pourrions dire que c'est une *organisation composite*¹², qui combine une *organisation administrative*, définie en

¹² Dans le langage technique, un « matériau composite » est un « matériau formé de plusieurs composants élémentaires dont l'association confère à l'ensemble des propriétés qu'aucun des composants pris séparément ne possède » (Larousse).

droit et s'imposant aux acteurs de la collectivité, et une *organisation réflexive*, définie par la doctrine portée par l'équipe de direction et au service de l'histoire singulière des acteurs du territoire.

Management, reconnaissance du travail et apaisement des tensions

Corrélativement à la dynamique de professionnalisation des agents et des cadres, les Services techniques ont également connu, comme nous l'avons déjà vu, une nette amélioration des relations interpersonnelles au travail. Relativement dégradées depuis plusieurs années au moment de l'arrivée du nouveau DST, les relations se sont apaisées. Alors que la situation semblait bloquée, en raison de la difficulté à trouver des « solutions » à des conflits visiblement insolubles et enkystés depuis longtemps, la démarche consistant à favoriser la mise en mots du travail et de son expérience a elle-même permis de dissiper certaines tensions. Il est également arrivé que des agents, insatisfaits de leur condition dans le service, trouvent les moyens d'une nouvelle orientation professionnelle, à l'extérieur¹³.

Il nous semble important de faire remarquer que deux lectures sont possibles de cette corrélation. Généralement, on peut considérer qu'une fois le climat de travail apaisé et les « éléments perturbateurs » éloignés de la situation, le terrain est favorable pour engager un processus de montée en compétence dans le travail. Autrement dit, ce sont les personnes (sous-entendu, de « bonne facture ») qui font le travail (de qualité). Cela peut arriver bien sûr, mais les preuves pour conforter cette hypothèse sont souvent de nature assez anecdotique (telle ou telle histoire personnelle).

On peut aussi considérer, de manière plus précise, que c'est à partir du moment où le management offre de l'écoute, du soutien et des espaces de dialogues sur le *travail réel* – avec ses complications, ses imprévus, et aussi ses satisfactions, qui se nourrissent de toutes petites choses du quotidien – que les tensions interpersonnelles s'apaisent et que l'« énergie », aussi bien positive que négative, est orientée vers l'effort de travail et non plus déchargée *avec* ou *contre* les collègues ou les chefs d'équipe. Autrement dit, c'est le travail (et son management) qui fait la qualité des attitudes des personnes. Il s'agit là d'une expérience bien plus universelle, encore que plus discrète et moins éclatante.

Comme nous l'apprend la psychologie, la reconnaissance du travail réel est un puissant vecteur de construction de la subjectivité, qui permet de surmonter ses zones de fragilité personnelles, grâce à la confrontation professionnelle au réel du travail (aléas, difficultés, loupés...) et à sa mise en débat avec collègues et responsables.

C'est dans ce sens que la coopération représente un facteur clé de paix dans les relations humaines, dans la mesure où elles sont orientées par la volonté partagée de faire quelque chose qui compte ensemble, et moins soumises aux nombreuses raisons qui peuvent opposer deux personnes, à partir de leurs caractéristiques personnelles, culturelles, sociales, etc. En cela, la coopération n'est pas seulement une exigence productive dans les activités de service, mais

¹³ Sans avoir approfondi les modalités de ces départs avec les personnes intéressées dans le cadre de ce retour d'expériences, il nous semble possible d'affirmer que la ville a accompagné correctement ces formes de mobilité, en évitant ainsi de déclencher le cadre disciplinaire envisagé par moments.

aussi une orientation politique reliant la scène professionnelle à la citoyenneté et au lien social dans une communauté humaine.

Si la coopération offre une promesse d'une vie collective de meilleure qualité, elle ne doit pas être traitée de manière idéologique, faisant fi des réelles contraintes qu'elle impose. Comme le dit le DGS : « *quand on met le travail au centre, la force du collectif peut mettre en exergue des failles personnelles des agents moins engagés* »... et qui peuvent avoir des raisons de l'être. On le sait, y compris à Loos-en-Gohelle, l'attachement au travail, pris dans une dynamique collective, peut aussi conduire à des formes problématiques de « sur-engagement ».

Le management par la reconnaissance doit ainsi apprendre à naviguer en ayant le regard tourné vers deux horizons : celui de l'excès d'enthousiasme, du surengagement, pouvant conduire à des formes d'épuisement problématiques pour les personnes et pour l'organisation ; celui de la démotivation, du détachement, des conflits interpersonnels, symptômes d'un décrochage de l'expérience professionnelle d'avec le contenu du travail.

Le retour d'expériences des Services techniques montre que c'est par le dialogue et une posture attentive à l'expérience des agents que la navigation peut suivre une trajectoire favorable pour tous.

Une meilleure articulation entre fonctionnement et projets

Pour terminer cette partie plus analytique, il nous semble important de signaler à nouveau ce qui représente probablement le changement le plus important, d'ordre structurel, dans la conduite opérationnelle de la politique de la ville : la meilleure articulation entre le « fonctionnement », c'est-à-dire l'activité que remplissent quotidiennement les services de la collectivité, et les « projets », à savoir les actions emblématiques du programme politique.

En reprenant une figure déjà évoquée au sujet de l'organisation du travail, on peut considérer une double figure de l'agent de la ville : la première est celle de l'*agent d'une administration*, qui précisément « administre » des services comme autant de procédures génériques auprès des « administrés » de la collectivité ; la seconde est celle de l'*agent (sujet agissant) d'un projet politique*, porteur d'une vision pour le territoire et ses habitants, contribuant à le faire vivre par son travail quotidien. La manière dont chaque agent de la ville penche vers l'une ou l'autre de ces deux figures, voire un mix entre les deux, ne se décrète pas. C'est tout l'enjeu de l'animation managériale de créer un espace d'appropriation politique et citoyenne du travail, alors que cela n'est pas prévu statutairement. Il nous semble que c'est là aussi le rôle des élus, dans leur fonction d'accompagnement de l'action des services, en donnant un éclairage suffisant sur les enjeux politiques des actions demandées.

Sur le plan de l'économie du travail, cette articulation est stratégique et conduit à de véritables gains de productivité, non pas obtenus par un surcroît de pression sur le travail, mais issus de la professionnalisation des acteurs :

- une montée en compétence collective, par le partage d'une même vision coconstruite, une même doctrine débattue, un ensemble de connaissances partagées ;

- des économies d'intégration, qui consistent à créer plus de valeur dans la même unité de moyens ; par exemple : la dame de service, instruite des enjeux de la transition énergétique et reconnue dans son travail, contribuera à la fois à l'entretien des locaux, à rendre service aux enseignants de l'école, à prendre soin des élèves, à répondre aux objectifs d'économie d'énergie de la ville ;
- une attention aux conditions d'usage des services rendus (effet de pertinence), réduisant ainsi les gaspillages et les temps perdus ; comme l'indique le DGS : « *penser les choses en amont, à partir des usages, permet de mettre tout le monde en mouvement dans la même direction.* » Nous comprenons ce « mouvement » dans le sens de la coopération, induite par la projection de chacun dans une intention partagée, et non de la coordination prescrite par le haut.

Compte tenu de l'historique rappelé en début de document, des actions innovantes comme celle du nouveau contrat de chauffage représentent un acquis majeur dans la trajectoire de la ville, par sa capacité à mettre un grand nombre d'acteurs internes autour de la table, y compris celles et ceux qui assurent des tâches généralement déconsidérées et qui trouvent par ce biais l'occasion de donner plus de sens à leur travail.

Cette unité retrouvée de l'activité de la ville fait du bien aux personnes, par la reconnaissance de tous les métiers, crée des économies de moyens sur le plan du travail et donne plus de puissance à l'action publique.

Conclusion

La coopération et l'articulation entre « étoiles » et « cailloux blancs »

En reprenant les quatre piliers du « code source » de Loos-en-Gohelle, et une expression chère à son Maire, le propre d'une politique de la transition ancrée dans l'histoire consiste à se frayer un chemin entre les « étoiles » et les « cailloux blancs » : d'une part, une vision de ce qui est souhaitable pour donner envie et mobiliser du désir, donc de l'engagement ; d'autre part, des expériences concrètes, des réalisations parfois modestes, pour avancer et rester en contact avec le réel.

Il s'agit de deux polarités hétérogènes, foncièrement non intégrables l'une à l'autre, constamment en tension. Et d'une tension indépassable : le désir et le réel ne coïncident jamais, se présentant plutôt de manière antagonique, mais les deux sont nécessaires pour agir.

Cette tension est inhérente au « code » de la politique de la ville et présente au cœur de l'organisation du travail de la collectivité, dans tous les services. Et puisqu'elle ne peut être réglée une fois pour toutes, sur table, elle doit être *gérée* à chaque moment, dans la relation aux

habitants et dans les relations de travail. Ce qui en fait un objet et une responsabilité de toute la ligne managériale, qui va des élus aux cadres de proximité, jusqu'aux agents.

Dans l'organisation du travail, ce rapport dynamique entre les « étoiles » et les « cailloux blancs » résonne, nous semble-t-il, sans y correspondre complètement, avec une idée que nous avons discutée à plusieurs reprises avec l'ancien Dircab, le DGS et le DST pendant notre accompagnement : le besoin de « politiser la technique » et « techniciser le politique ». Penser la coopération entre les élus et les services consiste à mettre :

- « les élus au service des services » : l'élu étant appelé à donner un éclairage politique à l'action des agents, les aidant à donner du sens au travail demandé dans une perspective de service public et de projet territorial ; nous avons vu l'enjeu central du sens, du sentiment de participer à quelque chose de plus grand que la simple réalisation d'une tâche et de la reconnaissance dans le travail des agents et des cadres ;
- « les services au service des élus » (et non pas seulement du programme politique) : si le programme politique fonctionne comme une source de prescription pour les services, alors il est évident que les agents soient au service de sa réalisation ; nous pointons ici la question du *travail des élus*, des élus en tant que *sujets d'une activité*, qui pour mieux exercer leur fonction, d'un point de vue pratique, ont besoin d'une relation de proximité, de confiance avec les agents ; l'aide qu'apportent les agents aux élus dans l'exercice de leur mandat est très importante, mais le plus souvent clandestine, non reconnue publiquement, en renforçant des vécus contrastés et la méconnaissance du fonctionnement réel d'une collectivité, du point de vue du travail concret.

Il s'agit là d'un point de doctrine qui convoque conjointement la vision politique des élus et la politique managériale de la direction des services. La construction d'un accord sur la manière de tenir, dans les relations de travail entre services, et entre élus et agents, le quatrième pilier du « code source » nous semble particulièrement stratégique.

Si on tire plus loin ce fil, cela nous conduit à considérer qu'un « bon » projet politique, qui articule une vision émancipatrice de la transition et la capacité à en réaliser des bouts significatifs par des actions concrètes, est un projet politique qui doit affirmer un *point de vue* sur le travail et son organisation. Le politique doit se saisir des enjeux du travail réel, car ces enjeux contiennent du politique.

On voit bien que le mot napoléonien « *l'intendance suivra...* », attribué au fonctionnement des administrations publiques, n'est pas à la hauteur d'une politique de la transition qui cherche à faire de chaque personne – habitant, agent ou élu – un acteur du changement et un sujet de l'histoire.

La coopération et ses contradictions à gérer : le rythme et la subjectivité

Encore une fois, la coopération ne doit pas être traitée de manière abstraite, idéologique, ni comme une norme morale, mais comme une exigence pratique inhérente à la vision politique : la condition, dans l'organisation du « faire ensemble », de tenir le lien entre les « étoiles » et les « cailloux blancs ». Elle demande une réflexion nourrie par des retours d'expériences et l'exercice d'une délibération collective, pour faire des choix et assumer des responsabilités à son égard. Car, dans le « faire » concret, la volonté de coopérer rencontre aussi des résistances, des obstacles ou des contradictions.

Nous citerons ici deux grandes contradictions que l'on rencontre dans l'action d'une collectivité. La première est relative au conflit de temporalités entre le temps long requis par la construction de liens de coopération solides et le temps contraint du mandat électif. La coopération demande une certaine stabilité du cadre et des relations, notamment dans la ligne managériale. Une co-construction et une appropriation par tous d'une vision partagée, permettant de rendre les intentions de l'action intelligibles. La coopération demande également du temps pour douter, pour se tromper, pour gérer des conflits : c'est par l'épreuve du réel (ce qui résiste à la volonté de l'action) que la confiance se consolide, que des règles pertinentes s'élaborent, que des alliances se nouent. Le mandat des élus, qui scande le rythme de réalisation du programme politique, est lui contraint et relativement court, surtout si on considère les mois de mise en place de la nouvelle équipe en début de mandat et la période de campagne de fin de mandat. La tendance est alors de vouloir aller vite, d'imposer un rythme soutenu dès que cela est possible, au risque de mettre la pression sur le travail des services et dégrader les conditions de construction de la coopération.

L'histoire récente de Loos-en-Gohelle montre l'importance d'une bonne coopération au sommet de l'organisation, impulsée par le Maire, entre Directeur de cabinet et DGS. C'est là le lieu d'arbitrages temporels stratégiques. Comme l'exprime clairement le DGS, l'« *ergonomie du travail* » dans la collectivité, c'est-à-dire ce qui donne un certain confort aux agents en activité, « *tient au rythme de la conduite du projet politique* ». Un rythme qui doit concilier le cycle du mandat, la production de résultats visibles attendus par les habitants, les conditions d'organisation de la mise en œuvre du programme sur une base coopérative et les ressorts de l'engagement et de la montée en compétences des acteurs.

La deuxième contradiction est celle entre le rapport subjectif au travail que mobilise la coopération et le rapport statutaire à la fonction. La coopération sollicite la subjectivité des personnes dans leur rapport au travail, au moment d'apprécier une situation, de faire des choix, de se rendre sensible au travail réel de son collègue. Cela repose sur la volonté des personnes, car la coopération ne se décrète pas. *In fine*, si les agents coopèrent, c'est qu'ils le veulent bien ! La tâche du management est de créer et accompagner les conditions de cet engagement, qui est aussi une prise de risque pour les personnes. Cette logique est assez contradictoire avec celle du statut de la fonction publique territoriale, qui laisse bien peu de place à la subjectivité des agents. Le cadre réglementaire est strict, les rapports de subordination à la hiérarchie administrative sont très présents, pour assurer le principe d'*égalité de traitement* vis-à-vis des administrés. Le management est également relativement contraint par le cadre législatif. La figure d'un *agent exécutant* est assez éloignée de celle d'un *sujet agissant*. Or certains agents peuvent parfois préférer, pour des raisons qui leur appartiennent, se ranger du côté de la première figure, plus rassurante, dans un certain sens, que vivre l'inconfort de la seconde. Sans que cela puisse leur être reproché, évidemment.

C'est d'autant plus exigeant pour le management, qui doit faire face à une diversité de formes d'engagement au sein des équipes, toutes légitimes, bien que parfois opposées. La prise en

compte de la subjectivité dans le rapport au travail est une composante essentielle dans la conduite d'une organisation qui cherche à développer la coopération.

Une réflexion approfondie sur les enjeux de la *coopération* doit nourrir le débat public et la conception du programme politique, articulant dans ce terme l'expérience professionnalisante des acteurs, un modèle économique de l'organisation du travail et une perspective sociétale à l'échelle du territoire caractérisant une certaine qualité du lien social.

La coopération, les trois registres d'exercice du pouvoir et le politique

Nous avons plusieurs fois insisté sur le caractère très important de l'autorité professionnelle, en tant que ressource immatérielle spécifique, dans les relations de travail en général et dans la coopération verticale en particulier. Nous avons indiqué que l'autorité professionnelle concerne une manière de penser l'exercice du pouvoir, une forme de légitimité spécifique accordée par les autres à celui qui l'exerce, qui se construit dans l'expérience du travail partagée : c'est la pertinence des actes de pouvoir – des décisions qui influent sur le travail des autres – qui confère à celui qui les réalise de l'autorité, dans la mesure où cette pertinence est reconnue par ceux qui se sentent concernés par ces décisions. Mais dans le fonctionnement d'une collectivité, d'autres formes d'exercice du pouvoir sont présentes et généralement davantage repérées.

En tant que *dispositif institutionnel* inscrit dans le régime de la démocratie représentative, une collectivité locale est avant tout structurée par le pouvoir conféré aux élus par le vote des citoyens. Le mandat électif est un premier registre structurant de l'exercice du pouvoir dans l'organisation d'une collectivité, fondé sur la conception moderne de la démocratie et de la fonction représentative de la souveraineté du peuple assurée par les élus.

En tant qu'*administration publique*, chargée de produire le service public relevant de l'échelle territoriale et de mettre en œuvre le programme politique porté par les élus, la collectivité locale est régie par un ensemble de principes, de lois et de règles qui façonne l'organisation du travail des agents territoriaux. L'appartenance au statut de la fonction publique territoriale et l'acceptation de ces normes par les agents donnent de la légitimité à un deuxième registre d'exercice du pouvoir, censé répondre aux enjeux de l'organisation du travail dans la sphère publique, qui prévoit notamment une certaine suspension de la libre initiative de chacun, au service de la loi, du principe d'égalité et des orientations politiques portées par les élus.

En tant qu'*organisation du travail « vivante »*, comme nous l'avons qualifiée plus haut, c'est-à-dire traversée par des enjeux subjectifs et relationnels indispensables à la réalisation d'un projet politique innovant de transition et d'émancipation de tous, une collectivité locale qui s'inscrit dans cette perspective est habitée par l'exigence de faire vivre la coopération entre les acteurs. La coopération verticale et l'autorité professionnelle qui la structure créent un troisième registre d'exercice du pouvoir, distinct des deux précédents.

Nous avons largement abordé, tout au long de ce document, la manière dont l'encadrement peut chercher à articuler d'une manière dynamique les deux derniers registres, c'est-à-dire le rôle hiérarchique qui lui est conféré par son statut administratif et le rôle d'animation managériale

de la coopération rendu nécessaire par les enjeux du travail réel dont il a la responsabilité. L'articulation avec le premier registre est plus difficile, plus éloignée. En effet, cela demanderait d'approfondir davantage le contenu du travail des élus, qui en sont les premiers détenteurs. Un champ que nous n'avons pas suffisamment instruit dans le cadre de ce travail et qui reste plus généralement peu exploré.

La politique d'implication citoyenne loossoise affirme que le seul système représentatif n'est pas suffisant à faire vivre une dynamique démocratique et d'émancipation à l'échelle d'un territoire. Pour que la démocratie soit effective, elle doit s'appuyer sur des dispositifs et des pratiques contribuant à favoriser en permanence l'expression, l'éducation, le dialogue *de* et *entre* tous les citoyens. La légitimité du mandat électif de l'élu doit constamment être ravivée par d'autres initiatives et formes d'échange impliquant les citoyens. Nous savons que la référence à la « démocratie narrative » est présente dans les réflexions de la direction de la ville.

Comment prolonger cette réflexion du côté du rapport des élus au travail des services ? Et donc du côté d'une articulation plus réfléchie, mieux assumée, entre les trois registres ? Comment penser la place du travail dans le projet politique, non seulement comme *moyen* de mise en œuvre du programme, mais également comme *source* d'interpellations, d'inspiration, de vision... voire de désir ? Peut-on envisager les enjeux du travail du côté des « étoiles » et non seulement du côté des « cailloux blancs » ? De quelle manière la dynamique vivante de la coopération au sein de la collectivité – qui constamment remet sur le métier des questions qui semblaient réglées et tisse des liens entre tous les acteurs, y compris les oubliés – peut-elle contribuer à raviver la fonction des institutions publiques, le sens du mandat électif et la légitimité des élus ?

Autrement dit, comment le travail peut-il fabriquer du politique ?

La dimension politique de la vie d'une communauté humaine ne peut pas se résumer à un programme d'actions, conçu par certains et mis en œuvre par d'autres, au risque de faire de la collectivité un « atelier de production » de l'action publique. Dans le « faire » lui-même, dans les plis cachés du travail réel, dans l'activité des acteurs (élus, agents, citoyens et autres) se révèlent des besoins, des interrogations, des dilemmes que l'organisation du travail et le dispositif institutionnel doivent permettre d'élever au rang de questions politiques, au sens « vivant » du terme. Chaque acteur, dans son champ de pouvoir, de responsabilité et de liberté, peut contribuer à cette « élévation », à condition de le faire avec les autres.

C'est sur le chemin d'un approfondissement de ces questions que nous invite à poursuivre l'expérience loossoise en matière de coopération, et plus particulièrement le retour d'expériences de la démarche entreprise avec et par les Services techniques de la ville.