

PAR JEAN-MARC LE PARCO (88)



délégué
interministériel
aux normes,
ministère
du Redressement
productif,
direction générale
de la compétitivité,
de l'industrie et
des services (DGCIS)

Réenthousiasmer des **fonctionnaires** en quête de **repères**

La démotivation supposée des fonctionnaires n'est pas une fatalité : dans un métier méconnu, la métrologie, ou contrôle des poids et mesures, des équipes inquiètes face à une réforme de plus ont regagné confiance en elles et se sont donné une légitimité accrue.

■ En 2008, une nouvelle réorganisation des services territoriaux de l'État était en gestation, conduisant à supprimer les DRIRE¹ et à rapprocher les Poids et Mesures des services des fraudes au sein de nouvelles directions régionales, les DIRECCTE². C'est lors de cette période qu'il m'a été demandé d'ajouter la métrologie – nom moderne des poids et mesures – à mes missions sur les normes et les brevets.

Un métier ignoré mais à la valeur ajoutée réelle

C'était un métier dont j'ignorais tout et qui semblait peu en rapport avec mes autres activités, axées sur les outils de diffusion de l'innovation. Je suis donc parti à la rencontre des équipes en région pour comprendre ce qu'elles faisaient et percevoir leurs préoccupations. J'y ai rencontré des professionnels en plein doute existentiel, persuadés que cette énième réforme annoncée signerait la fin de leurs activités. Ils se sentaient abandonnés, considérés comme la dernière roue du carrosse et ballottés de structure en structure au cours des années,

REPÈRES

Le service des poids et mesures est un corps de contrôle né de l'instauration du système métrique à la Révolution française. Au gré des réformes de l'État, ce service a subi de multiples aléas, le dernier remontant aux années 1980 avec son intégration dans les directions régionales du ministère chargé de l'Industrie, les DRIR, devenues depuis les DRIRE¹. Cette intégration a été parachevée par la fusion du corps des Instruments de mesure, corps d'application de l'X, avec le corps des Mines, mettant ainsi fin à l'identité propre de cet ancien service.

sans personne pour s'intéresser à eux. Et pourtant ils étaient passionnés par leur travail, persuadés qu'ils rendaient un service utile aux usagers, même si c'était dans l'indifférence la plus complète. Effectivement, à leur contact, j'ai pu me rendre compte à quel point ils exerçaient un métier passionnant et indispensable au bon fonctionnement de la société, bien qu'il restât dans l'ombre. ➤

**Un métier
passionnant et
indispensable
au bon
fonctionnement
de la société**

Un rôle méconnu

Le rôle de la métrologie consiste à s'assurer que les instruments de mesure utilisés dans les transactions commerciales sont employés correctement et donnent des indications justes. Or chacun, dans la vie courante, est confronté à des instruments de mesure : balances chez les commerçants ou dans les supermarchés, pompes à essence, taximètres déterminant le prix de la course des taxis, compteurs d'eau, d'électricité, de gaz... et même radars automatiques ou portatifs utilisés par les forces de l'ordre. Rares sont ceux qui se posent la question de la surveillance de ces appareils, mais savoir qu'ils sont contrôlés régulièrement de manière indépendante et impartiale et qu'ils offrent toutes les garanties sur les mesures effectuées est plutôt rassurant.



© SQUALPI

Vérification d'une pompe à essence avec une jauge étalonnée pour s'assurer des quantités délivrées.

- Plus je découvrais les arcanes du métier et la diversité des instruments contrôlés, plus je constatais un potentiel élevé de leurs activités en termes de valorisation. Ayant toujours privilégié le savoir-faire plutôt que le « faire savoir », les métrologues souffraient d'un déficit de communication. Il n'était pas étonnant qu'ils se sentent inappréciés, puisque leur mission restait confidentielle et connue des seuls cercles d'initiés.

Reconquérir le terrain

Ma priorité a donc été de les convaincre de sortir de leur bulle et de prendre leur destin en main, en les encourageant à mieux communiquer sur leur métier et à mettre en valeur leurs résultats. Pour cela, il fallait qu'ils puissent expliquer leurs activités de manière simple et facilement compréhensible, afin que le bénéfice pour la société soit immédiatement perceptible. Or, au fil des réorganisations et face aux réductions d'effectifs, les équipes avaient peu à peu abandonné le terrain, confiant le contrôle des instruments de mesure à des entreprises privées et se contentant de valider leurs procédures. Le travail était devenu plus administratif que réellement technique et la valeur ajoutée était difficile à expliciter. Pour améliorer la visibilité de leurs actions, j'ai engagé les équipes à réinvestir le terrain

Le travail était devenu plus administratif que réellement technique

Avantage indirect

Amener les agents de la métrologie à un contrôle sur pièces présente également l'avantage de vérifier la qualité du travail des contrôleurs privés de manière plus concrète que par l'examen théorique de leurs procédures.

et à aller directement chez les possesseurs d'instruments de mesure (commerçants, industriels, grossistes distributeurs, etc.), pour contrôler par échantillonnage l'exactitude des instruments. Cela permettrait d'estimer le taux global de conformité des instruments utilisés par une profession donnée, et donnerait des éléments de communication.

Du doute aux encouragements

Cette nouvelle orientation a rencontré un certain scepticisme, voire des réticences de la part d'agents peu

enclins à modifier leurs habitudes de travail, mais il en allait de la survie de leur métier. Ils ont donc fait réétalonner leurs instruments de contrôle, remis depuis longtemps dans des placards, et sont allés au contact des commerçants, des responsables de grandes surfaces et des chefs d'entreprise. Et peu à peu les messages encourageants ont commencé à affluer des régions pionnières : les utilisateurs d'instruments, loin de critiquer ces visites, comme certains le craignaient, ont fait part de leur satisfaction de voir l'État réaffirmer sa présence sur le terrain et s'assurer ainsi de la saine concurrence entre tous les acteurs (« Vous m'avez contrôlé, mais avez-vous aussi contrôlé mon voisin ? »).

Terminologie

Face aux entreprises et aux commerçants, les métrologues ont rapidement fait l'expérience que le véritable sésame pour ouvrir les portes n'était ni le mot métrologie (confondu avec météorologie !), ni les acronymes DRIRE ou DIRECCTE, mais bien l'appellation « poids et mesures », héritée de la Révolution et qui restait prégnante dans les esprits, alors qu'elle avait été effacée de la nomenclature administrative il y a plus de cinquante ans. Rien qu'avec cette dénomination, citée spontanément par les possesseurs d'instruments de mesure, les agents retrouvaient toute l'identité de leur métier et la fierté de l'exercer.

Émulations entre régions

Face à ces premiers succès, les équipes ont progressivement repris confiance en elles et les actions sur le terrain se sont multipliées, avec une inventivité étonnante. Chaque région s'est



© SQUA/PI

Contrôle de l'exactitude d'un radar de vitesse par comparaison avec un radar de référence à l'arrière-plan.

mise à rivaliser d'imagination pour définir des modes de contrôle innovants, vérifier de nouveaux types d'instruments de mesure ou nouer des collaborations efficaces avec d'autres services de l'État pour augmenter les synergies. Redonner du sens à leur mission avait permis de libérer les énergies et de développer une créativité insoupçonnée.

Forger l'esprit d'équipe

Pour animer l'ensemble du réseau, échanger sur les pratiques mises en place et diffuser les bonnes idées, j'ai organisé un séminaire national avec toutes les équipes régionales, en plus des réunions de coordination trimestrielles des responsables régionaux. Cet exercice, qui s'est déroulé de manière symbolique à la maison mère à Bercy, dans le grand amphithéâtre des

Reconnaissance du groupe

La charge d'animation du séminaire annuel, loin d'être vécue comme une corvée, est considérée par les intéressés comme une occasion de se rendre utile à la communauté, en faisant partager des méthodes de travail qui ont fait leurs preuves. Cet état d'esprit positif rejaillit sur l'ensemble des participants et contribue au climat enthousiaste des ateliers. C'est seulement après coup, avec la satisfaction d'un service accompli envers la collectivité, que les animateurs osent confier le stress qui les taraudait avant le démarrage de la journée. La reconnaissance du groupe est pour eux une victoire personnelle qui les rend plus forts.

Remise des « Césars »

Une des séquences désormais attendues du séminaire est la montée sur scène des promus de l'année, qu'ils soient secrétaires, techniciens ou ingénieurs. L'objectif est de valoriser ceux qui ont fait les efforts de préparer les examens internes et les féliciter de leur succès. Pour les intéressés, il s'agit d'une sorte de cérémonie des Césars, toutes proportions gardées évidemment. L'un d'entre eux, longtemps après, m'a confié la déception qui l'a soudain envahi quand, à la suite d'un oubli heureusement rectifié par la suite, il n'a pas entendu son nom dans la liste des appelés sur scène, « car il avait tout spécialement pour l'occasion mis une chemise et une belle cravate » !

ministres, s'est révélé comme un puissant outil de motivation, à tel point que son renouvellement annuel est désormais essentiel pour répondre à l'attente des participants. Les futurs retraités s'enquêtent même de la date prévue pour le prochain séminaire, afin d'être sûrs de pouvoir y participer avant leur départ. L'essentiel du séminaire repose sur des ateliers où les régions confrontent leurs expériences. Les animateurs, choisis parmi les techniciens et les ingénieurs des régions, ont conscience d'avoir une responsabilité particulière pour la réussite de la journée et consacrent une énergie remarquable à la préparation de leur atelier.

Créer une ambiance

Grâce à l'implication de chacun, ce séminaire apporte son lot d'émotions fortes et de moments mémorables, telle cette saynète improvisée par des participants, mettant aux prises un contrôleur et un boulanger coriace dont la balance n'était pas conforme, afin d'illustrer un exposé sur la gestion des conflits : succès garanti tant la justesse des situations vécues par les acteurs était flagrante. Autre exemple : l'utilisation de boîtiers électroniques de vote, comme dans les assemblées générales de grands groupes, pour répondre à un QCM géant sur l'application de la réglementation en métrologie. La salle a pris des ambiances de jeu télévisé quand les participants se sont enflammés pour exposer les arguments justifiant leurs réponses.

Redonner confiance

Cette cérémonie, pour symbolique qu'elle soit, a également contribué à redonner confiance à tous les personnels, en leur faisant prendre conscience que les promotions existaient aussi dans ce métier et qu'elles n'étaient pas réser-

Un formidable vecteur pour créer un esprit de corps



© SQUALPI

Vérification d'une balance de supermarché à l'aide d'une masse étalon.

- vées à des activités plus prestigieuses du Ministère, comme la finance. L'impact a été immédiat : les métrologues se sont inscrits de plus en plus nombreux aux concours internes, ce qui a entraîné mécaniquement une croissance du nombre de promus, enclenchant ainsi le cercle vertueux. Cette émulation interne constitue un formidable vecteur pour créer un esprit de corps et renforcer l'attractivité du métier. *Via* leur cas individuel, les candidats aux examens professionnels portent les couleurs de la métrologie, comme aux jeux Olympiques les athlètes français celles de l'équipe de France. Ainsi, le lauréat ayant décroché la première place au concours de technicien principal en 2011 m'a immédiatement appelé pour me confier sa joie d'avoir permis à la métrologie d'arriver en tête devant tous les autres métiers.

Le ministre de l'Industrie a accepté de signer lui-même des communiqués de presse

Recrutements plus faciles

Le choix de rejoindre la métrologie, fait par les deux premiers promus au concours de technicien supérieur en 2012, est pour l'ensemble des équipes un signe marquant, qui renforce encore la fierté d'appartenir à cette famille. Une des conséquences pratiques est qu'aujourd'hui il n'y a plus aucune difficulté à trouver des candidats motivés dès qu'un poste est disponible en métrologie.

« Poids et mesures, ça balance »

Sous des titres aguicheurs comme « Poids et mesures, ça balance » ou « Emballé, c'est pas toujours bien pesé », des articles de presse expliquent que, dans tel département, 20% des balances ont été trouvées non conformes et que les opérations de contrôle des services de l'État vont donc être renforcées. Chaque publication dans la presse régionale conforte la légitimité des équipes, qui se réjouissent de pouvoir adresser au Ministère les articles correspondants.

Photo souvenir

Un autre moment de portée symbolique pendant le séminaire est la photo souvenir de chaque région, prise par le photographe du Ministère, qui immortalise l'événement en choisissant avec soin l'arrière-plan, une fois la cour d'honneur du Ministère avec ses drapeaux flottant au vent, une autre fois le hall d'accueil du centre de conférences avec la plaque inaugurale posée par Pierre Bérégovoy. Cela peut sembler futile au premier abord, mais c'est en voyant la photo affichée dans les bureaux en région que j'ai pu constater toute la symbolique qu'elle revêtait : elle confèrerait au séminaire un caractère d'événement exceptionnel, auquel les personnes avaient eu la chance de représenter leur région, aux côtés d'une équipe soudée. La fierté avec laquelle les participants montraient cette photo prouvait à quel point ce voyage en commun à Paris comptait pour eux et avait contribué à renforcer les liens au sein de leur équipe.

Développer la communication externe

Parallèlement à ces opérations de communication interne, nécessaires pour assurer la cohésion et redonner l'estime de soi aux métrologues, en mettant en évidence leurs réussites, des actions de communication externe ont été lancées, sur la base des retours de terrain. Le ministre de l'Industrie, montrant son intérêt pour ces activités, a accepté de signer lui-même des communiqués de presse faisant le bilan des opérations coordonnées au niveau national, notamment sur le contrôle des stations-service, des balances dans l'agroalimentaire ou des camions de livraison de fioul à domicile. Chaque équipe régionale a relayé ces communiqués localement en les complétant avec des données régionales et départementales sur le taux de conformité des instruments de mesure.



© SQUALPI

Poids et mesures étalons historiques.

Là encore, le succès a été au rendez-vous, car les journalistes sont toujours friands d'informations pouvant être portées à la connaissance des consommateurs.

Radio et télévision

Certaines régions ont été sollicitées pour répondre à des interviews à la radio ou pour réaliser des reportages pour des journaux télévisés régionaux. D'autres ont pris l'initiative d'inviter des journalistes à suivre leurs contrôles, afin de donner plus de substance aux articles. La dernière demande en date concerne un tournage en caméra cachée lors d'un contrôle sur un marché et dans une boutique de rachat d'or pour un magazine de reportages diffusé à une heure de grande écoute. Ainsi, en sollicitant les bonnes volontés et en encourageant la créativité, chacun donne le meilleur de lui-même et exprime pleinement ses potentialités pour le plus grand bénéfice de tous.

Servir d'exemple

Fortes de cette confiance retrouvée et de cette nouvelle reconnaissance, les équipes ont pu aborder de manière sereine et sans complexe leur intégration dans les nouvelles directions régionales, les DIRECCTE, créées en 2010. Le transfert s'est passé dans les meilleures conditions et à la satisfaction générale. Alors que les métrologues étaient les premiers à redouter la disparition de leur métier au gré de cette réorganisation, ils se sont retrouvés moteurs du changement dans la nouvelle structure, en

« Agents spéciaux »

Quelle surprise et quelle satisfaction pour les métrologues de découvrir un matin une pleine page du *Parisien-Aujourd'hui en France* consacrée à leurs activités et les qualifiant « d'agents spéciaux », « d'équipe de choc du Ministre » ou de « l'œil de Bercy » ! Tout à coup cette activité méconnue et dédaignée de tous se retrouve sous les feux de la rampe, et cela grâce à leur implication et leur engagement quotidiens.

tentant d'insuffler leur esprit positif aux collègues des autres services venant d'horizons très différents (fraude, inspection du travail, etc.). Leur motivation a servi d'exemple. Rien ne sert de se lamenter sur son sort, mieux vaut se prendre en main et agir au service de la collectivité, c'est la meilleure façon de se redonner une légitimité.

Fierté reconquise

Preuve de la fierté reconquise du métier, les instruments historiques, longtemps relégués dans les caves ou les greniers, ont été briqués et mis sous vitrine. Désormais, dans la plupart des halls d'accueil des nouvelles directions régionales trônent de magnifiques balances à plateaux ou de superbes poids ou jauges étalons, marqués de la fleur de lys ou de la couronne impériale. Ces pièces de collection font l'admiration des visiteurs et contribuent à leur manière à la notoriété de la mission, aujourd'hui renouvelée, des personnels des Poids et Mesures.

Donner du sens au travail

Bien que cette expérience ne soit pas nécessairement transposable à d'autres situations, sans doute plus complexes, elle témoigne de ce que rien n'est perdu d'avance en matière de motivation. Même dans l'administration, si facilement décriée pour sa lourdeur et ses difficultés d'adaptation, il est possible de faire bouger les lignes et de mobiliser les énergies pour conduire le changement. Faire confiance aux femmes et aux hommes sur les ressources cachées dont ils disposent est le meilleur moyen de susciter la dynamique vertueuse du progrès au service des citoyens. Un préalable indispensable est de conférer du sens à leur mission, afin de faire partager une vision commune dans laquelle chacun se sent considéré et utile. La plus grande des satisfactions est alors de constater l'enthousiasme et le rayonnement dégagés par des personnes heureuses et à l'aise dans leur métier. Les moments de grâce constitués de telles rencontres valent toutes les récompenses et rendent au centuple l'énergie investie dans cette impulsion positive. ■

1. DRIR : direction régionale de l'industrie et de la recherche, DRIRE : direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement.

2. DIRECCTE : direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi.

**Même dans
l'administration
il est possible
de faire bouger
les lignes**