

# De l'art de redonner fierté et efficacité à des fonctionnaires inquiets

par

■ **Jean-Marc Le Parco** ■

Sous-directeur de la qualité, de la normalisation, de la métrologie  
et de la propriété industrielle au ministère de l'Industrie

## En bref

Un métier, jadis valorisé, aujourd'hui méconnu ; une administration, naguère présente auprès des usagers, aujourd'hui disloquée : en 2008, ce qui reste de l'ancien Corps des instruments de mesure paraît en triste état. Alors, la tâche qui incombe au nouveau responsable de la métrologie peut paraître bien lourde. Comment, dans l'urgence et le tourbillon des réformes de l'Administration, rassurer ces fonctionnaires perplexes quant au sort qui les attend et inquiets de voir disparaître leur métier ? La patiente mise en place des conditions dans lesquelles un collectif va progressivement renaître et se réapproprier une identité propre va aboutir à ce à quoi nul ne croyait plus : un service administratif performant, animé par des agents fiers de leur mission à nouveau reconnue par tous et heureux d'incarner le service public.

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris du management (liste au 1<sup>er</sup> novembre 2011) :

Algoé<sup>2</sup> • Alstom • ANRT • CEA • Chaire «management de l'innovation» de l'École polytechnique • Chaire "management multiculturel et performances de l'entreprise" (Renault-X-HEC) • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris • CNES • Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables • Crédit Agricole SA • Danone • Deloitte • École des mines de Paris • ESCP Europe • Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • France Télécom • FVA Management • Groupe ESSEC • HRA Pharma • IBM • IDRH • IdVectoR<sup>2</sup> • La Poste • Lafarge • Ministère de la Culture • Ministère de l'Industrie, direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services • OCP SA • Paris-Ile de France Capitale • Economique • PSA Peugeot Citroën • Reims Management School • Renault • Saint-Gobain • Schneider Electric Industries • SNCF • Thales • Total • Ylios

1. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation / 2. pour le séminaire Vie des affaires

En 2006, j'ai été nommé responsable du SQUALPI (Sous-direction de la qualité, de la normalisation, de la métrologie et de la propriété industrielle), entité qui s'occupe de qualité, de normalisation, de certification et de brevets au sein de la Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (DGCIS) du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (MINEFI). En matière de développement industriel, je suis, depuis toujours, convaincu de l'intérêt de la mise en place de démarches qualité réfléchies qui répondent à une réelle volonté d'améliorer les structures, plutôt que le recours à des solutions toutes faites dans le seul but d'obtenir un label ou une certification. Ce sont ces mêmes principes qui m'ont guidé lorsque, à la suite de réorganisations, j'ai été amené à me poser la question de savoir comment des personnes, contraintes de quitter une configuration dans laquelle elles se trouvaient à l'aise, allaient pouvoir retrouver leur équilibre dans une nouvelle structure. Telle a été la problématique à laquelle je me suis trouvé confronté quelque temps après mon arrivée au SQUALPI.

La structure de départ, en l'occurrence, était les DRIRE (directions régionales de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement), services placés sous la double tutelle du MINEFI et du ministère de l'Environnement. Ces entités avaient une culture très forte puisqu'elles étaient composées d'ingénieurs et de techniciens supérieurs de l'industrie et des mines, partageant un destin commun. Les représentants des métiers du développement industriel, de l'environnement et des contrôles techniques circulaient, en bonne harmonie, à l'intérieur des différents services des DRIRE.

Quand la réorganisation des services territoriaux de l'État a été décidée, de grandes directions régionales ont été formées, ministère par ministère. Des directions régionales de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement (DREAL), relevant du ministère du Développement durable, ont donc été créées, regroupant les personnels issus de la partie Environnement industriel des DRIRE, d'autres venant des directions régionales de l'Environnement (DIREN), d'autres, enfin, arrivant des Directions régionales de l'Équipement (DRE).

Aux cotés des DREAL ont été créées des directions régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE), services déconcentrés régionaux communs au MINEFI et au ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé. Les DIRECCTE unissent désormais les parties développement industriel et métrologie des ex-DRIRE, aux services de la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) et à ceux des anciennes directions régionales du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle (DRTEFP).

La métrologie s'est alors retrouvée noyée dans la masse de ces nouvelles directions. Dès lors, la question s'est posée de recréer une identité collective sur les vestiges de la précédente, mise à mal par cette recombinaison subie.

### Mais que fait la métrologie ?

L'histoire commence à l'été 2008. La réorganisation de la DGCIS affecte deux sous-directions, dont la mienne, l'autre voyant deux de ses bureaux rejoindre le ministère de l'Environnement. Le bureau de la métrologie, tête de réseau parisienne des agents de la métrologie jusque-là rattachés aux DRIRE, se retrouve alors orphelin et la question se pose de savoir à quelle structure le rattacher. Quelqu'un va alors avoir l'idée de l'intégrer à mon service. Cela me paraît pourtant n'avoir aucun rapport avec ma carrière, tout entière orientée vers le développement industriel et les PME, alors qu'avec la métrologie, on souhaite me confier des activités de contrôle dont je me suis jusqu'à présent tenu à l'écart.

La décision étant finalement actée, je m'interroge : que fait précisément la métrologie ? Mon manque de connaissance me laisse penser qu'il s'agit de vérifier la longueur des doubles décimètres... Je décide alors d'aller voir les agents sur le terrain pour comprendre leur métier. J'y trouve des hommes et des femmes très inquiets, qui ont l'impression de subir une double peine : ils ont bien compris qu'ils devaient changer

de fonction, ce qui est le lot commun. Mais tous les autres services des DRIRE partent en un seul bloc vers leur nouvelle direction. La particularité de la métrologie est, qu'étant insérée dans l'équipe des contrôles techniques, ses agents sont polyvalents. Ils font certes de la métrologie, mais également des contrôles de véhicules, d'équipements sous pression et de canalisations. Donc, en les extrayant de leur équipe naturelle, non seulement on les coupe de leurs autres métiers mais, de plus, au lieu de les regrouper avec leurs collègues du développement industriel de l'ex-DRIRE, on les plonge dans les équipes de la DGCCRF, les séparant ainsi totalement de leur environnement culturel. Légitimement, ils se demandent ce qu'ils vont devenir. Les anciens, qui ont connu la grande époque du service des Instruments de mesure, totalement autonome en son temps, et qui l'ont vu passer de sept cents personnes après-guerre à cent aujourd'hui, se disent que la métrologie va disparaître et qu'ils vont perdre leur identité en devenant des agents de la Répression des fraudes. L'inquiétude est donc extrême.

Il m'apparaît évident qu'il faut très rapidement reconstituer une équipe en ordre de marche avant qu'elle ne soit intégrée au sein de la DIRECCTE, dont la création est prévue en 2010, faute de quoi il est certain que l'on trouvera d'autres missions aux agents et que leurs pires craintes se réaliseront. Mon premier objectif va donc être de recréer du sens en redéfinissant leur mission.

Lors de mes visites de terrain, je demande aux ingénieurs et techniciens de m'expliquer ce qu'ils font. Je m'aperçois ainsi qu'ils contrôlent les pompes à essence, les balances, les taximètres, les radars automatiques et de nombreux autres appareils délivrant des mesures. Aussitôt, je réalise qu'il y a là de la matière à exploiter et à mettre en valeur : leur activité concerne la vie quotidienne de chaque citoyen, loin de l'image poussiéreuse formée dans mes préjugés. Pour quiconque fait ses courses ou son plein d'essence, il est évident que les balances et les pompes sont justes. Ce climat de confiance est rendu possible par l'action, certes peu visible mais ô combien utile, des agents de la métrologie qui réalisent les contrôles et apportent cette garantie. Et que dire des radars ! Une action de surveillance sur ce type d'instruments est intéressante et, de surcroît, facilement valorisable en termes de communication. Il faut absolument redonner de la visibilité à ce métier, recréer un mythe pour cette tribu désarmée. Pour préparer mon exposé, je me suis d'ailleurs rappelé la théorie des organisations de Claude Riveline<sup>1</sup> qui repose sur le trépied : rites, mythes et tribus. Ces concepts me paraissent éclairants pour expliquer ce qui s'est ensuite passé.

## Le contrôle des contrôleurs

L'ancien mythe des agents de la métrologie semblait inspiré de l'adage : « *Pour vivre heureux, vivons cachés* », auquel ils adjoignaient : « *tout en faisant bien notre travail.* » Mais dès lors qu'ils vont être confrontés dans une nouvelle structure à d'autres personnes qui s'interrogeront sur leur métier, il deviendra impossible pour eux de continuer ainsi. Il va leur falloir être capables d'expliquer facilement en quoi consiste ce métier singulier.

En creusant la question, je m'aperçois que les agents n'effectuent plus directement le contrôle des instruments. Depuis 1980, les effectifs ont diminué et l'État a délégué à des organismes privés la surveillance directe des pompes à essence, des balances, etc. Le rôle des fonctionnaires est désormais de contrôler ces organismes privés. Mais contrôler les contrôleurs, cela ne paraît pas très concret. Souhaitant me rendre compte en quoi consiste un contrôle de pompe à essence, je demande à un agent de m'emmener sur le terrain. Là, un opérateur privé, muni d'une jauge, vérifie l'exactitude des quantités délivrées, observe si l'ensemble des scellements sont présents pour voir s'il n'y a pas eu tricherie sur l'appareil, etc. Tout cela est très intéressant, mais, au final, l'agent de la DRIRE n'a apparemment rien fait, son rôle n'étant que de vérifier la conformité du mode opératoire. Je m'en étonne et trouve sa valeur ajoutée assez faible. Les agents protestent, me disant qu'ils font des choses beaucoup plus intéressantes : ils réalisent aussi des audits chez ces opérateurs et vérifient la bonne mise en place de leur système qualité, la conformité des enregistrements et ainsi de suite. Mais justifier une telle activité me paraît une cause perdue d'avance et l'avenir de la métrologie me semble bien mal assuré alors même que l'État a créé le COFRAC (Comité français d'accréditation) dont la mission, transversale, est justement de vérifier les systèmes qualité des organismes de contrôle dans tous les domaines.

---

1. Claude Riveline, « La gestion et les rites », *Gérer & Comprendre*, n° 33, décembre 1993.

Ce constat débouche alors sur un dialogue difficile avec les responsables régionaux de la métrologie qui se refusent à abandonner ces missions, extrêmement intéressantes et valorisantes selon eux. De mon côté, je tente de leur expliquer qu'il me sera difficile de convaincre le ministre qu'il faut maintenir les effectifs en métrologie au motif de cette seule activité, qui s'apparente à un métier de consultant et qui peut être réalisée par d'autres. Il faut donc impérativement trouver des actions plus visibles et susceptibles de faire immédiatement comprendre l'intérêt de cette mission. Pourquoi donc ne pas réaliser des contrôles ponctuels sur le terrain ?

## Un retour aux sources du métier

Quelque temps après, prévoyant un déplacement en région sur des questions de normalisation, j'en profite pour dire au responsable local de la métrologie que j'aimerais l'accompagner dans une grande surface afin de voir comment ses agents y vérifient les balances. Il me rappelle peu après en me demandant l'autorisation de louer des poids étalonnés auprès d'un organisme car il n'en a plus à sa disposition, le contrôle habituel se bornant à vérifier que la balance dispose bien de sa vignette verte de validité. Une fois de plus, je fais part de ma surprise : les métrologues n'ont pas cessé de me dire que leur métier était très technique et la seule chose qu'ils vérifient, c'est la présence d'une vignette ? Il n'y a pas lieu de payer un ingénieur pour cela ! Je les mets ainsi devant leurs contradictions. Bien sûr, je les autorise à louer ces poids, car ils savent évidemment faire ces contrôles, qui nécessitent une réelle technicité comme je le constaterai quelques jours plus tard sur place.

Cependant, lorsque j'essaye de leur faire passer le message que c'est dans cette direction qu'il faut aller, car les contrôles métrologiques de terrain sont à la fois plus valorisants et plus justifiables, je me heurte à une protestation des responsables régionaux qui considèrent que c'est un retour en arrière, que les agents veulent faire des audits et qu'avec ces nouvelles orientations, personne ne voudra bientôt plus rester en métrologie. J'insiste, en leur expliquant que ce n'est pas un retour à la situation d'il y a vingt ans, où les agents devaient réaliser le contrôle intégral des appareils, mais qu'il s'agit de procéder par sondages, en effectuant deux ou trois contrôles simples sur des aspects critiques pour la fiabilité des instruments, afin de s'assurer que ces points ont bien été vérifiés par le contrôleur privé.

Lorsque je tiens ce discours en région, la réaction des agents est au contraire très positive. Enfin, ils vont pouvoir retourner sur le terrain ! Et, au fil des semaines, ils se mettent à réacquérir des moyens métrologiques, retrouvent, à la cave ou au grenier, d'anciens instruments de mesure, des jauges, des poids... Ils sont ravis de ressortir ces instruments qui avaient été relégués au fond de placards et de se dire qu'ils vont reprendre leur vrai métier et ne plus être cantonnés à la rédaction d'agrément administratifs ! Comme ils retrouvent aussi de très vieux instruments, qui, eux, ne sont plus utilisables, ils les restaurent et les installent sous vitrine, à l'entrée de leur service ! Même sans rien connaître à la métrologie, leurs visiteurs ont désormais envie de s'arrêter pour admirer une superbe balance ancienne ou un éclaté de pompe à essence, en se disant que ça, c'est le signe d'un vrai métier !

### « Comment va-t-on être accueilli sur le terrain ? »

Face à ce premier succès, je souhaite que, progressivement et sans pour autant abandonner les audits, 25 % de leurs unités d'œuvre soient désormais consacrées à la surveillance de terrain, qui en représentait jusqu'alors moins de 2 %. Grâce à ce socle d'activités facilement explicables, il est possible d'accrocher l'intérêt d'un ministre avant de pouvoir lui expliquer que toute la chaîne des contrôles ultérieurs (contrôle des contrôleurs, audits, etc.) constitue un complément indispensable. Ce que les agents constatent, en réinvestissant ce métier de terrain, c'est qu'en réalité, ils contrôlent deux choses :

- d'une part, la conformité des instruments, ce qui donne une vision globale de l'état du parc des instruments de mesure en France ;
- d'autre part, la qualité du travail des organismes, dont le contrôle se trouve renforcé, car la surveillance de terrain permet de détecter des manquements qui ne pouvaient pas être perçus en restant aux côtés de l'opérateur de l'organisme qui, évidemment dans ces conditions, suivait scrupuleusement la procédure.

Soudainement, tout le travail de surveillance de ces organismes gagne en efficacité, parce les agents ont maintenant des exemples concrets à leur opposer et pas seulement des observations sur leur manuel qualité.

Au-delà de ces conséquences positives, une des grandes préoccupations des agents – qui, je dois l'avouer, était également la mienne – était : « *Comment va-t-on être accueilli sur le terrain?* » Là aussi, la réponse nous a surpris. Les responsables, dans les grandes surfaces, les industries ou les commerces, loin de protester contre un surcroît de contrôles, sont ravis : « *Enfin, le retour de l'État! Vous nous avez laissés dans les mains de ces organismes privés dont on ne savait pas si ce qu'ils nous demandaient d'appliquer était bien la réglementation officielle. Désormais, l'État ne leur laisse plus la bride sur le cou et s'assure que ce qu'ils font est bien conforme.* » Nous sommes donc dans la plupart des cas accueillis positivement, ce qui montre bien qu'il existe encore des attentes vis-à-vis de l'État. Nous avons dès lors réussi à repositionner la métrologie sur ce qui est véritablement son cœur de métier mais qui a été totalement abandonné au fil des années, et nous lui avons redonné du sens.

## À la conquête des médias

Il faut désormais que tous ces aspects figurent, non seulement dans les comptes rendus d'activité de notre direction générale, ce qui n'est pas trop difficile, mais surtout dans le compte rendu officiel du ministère. Là, c'est plus compliqué : ce document fait une large place aux sujets afférents aux banques, et c'est à l'intérieur de cet ensemble qu'il faut réussir à glisser ce que nous avons à dire de la métrologie... L'enjeu est de montrer aux agents que leur travail fait partie des missions affichées dans le résumé général de l'année.

Ce travail en interne doit être complété par un travail auprès des journalistes : expliquer le contrôle des balances, des pompes à essence et des radars doit, à coup sûr, pouvoir intéresser le grand public. Nous organisons donc des opérations coordonnées de surveillance en régions et nous compilons les résultats pour pouvoir diffuser ces informations. La première année, c'est difficile. Pour obtenir un communiqué de presse sur un thème aussi peu attrayant que le contrôle des ponts-basculés dans les carrières, les déchetteries et chez les ferrailleurs, il faut redoubler de force de persuasion auprès du cabinet du ministre pour obtenir son aval et publier le document sous la bannière de notre direction. Néanmoins, quand finalement ce texte paraît, cela fait grand bruit dans toutes les régions : le ministère communique sur la métrologie!

Pour la deuxième année, je souhaite un sujet beaucoup plus porteur et plus facilement "relayable" par la presse que le précédent. Nous choisissons donc les pompes à essence. Avec un tel thème, les ministres de l'Économie et de l'Industrie souhaitent tous les deux figurer sur le communiqué! Pour nous, c'est gagné!

Immédiatement après, *Le Parisien* nous contacte en nous demandant d'accompagner une de nos équipes sur le terrain. L'article est très réussi, le journaliste, lyrique, mettant largement en valeur le travail « *des agents spéciaux de la DIRECCTE qui font une descente surprise dans une station-service du boulevard périphérique* »! Non seulement les équipes de métrologie sont ainsi mises en exergue, mais les DIRECCTE nouvellement créées voient leur nom apparaître, grâce à la métrologie!

Le communiqué national étant relayé à notre demande par des communiqués régionaux des DIRECCTE, j'avais également fait valoir en haut lieu que le nom des ministres paraîtrait dans tous les journaux locaux. Et, effectivement, jour après jour, les articles de la presse régionale remontent et nous nous constituons ainsi une compilation qui fait la fierté des agents.

## Le choix des chefs

Une fois le mythe recréé, c'est-à-dire le sens de l'action redéfini, mon deuxième objectif est de reconstituer la tribu. En vue de la création des nouvelles structures, les agents des DRIRE sont appelés à faire un choix entre les DIRECCTE et les DREAL. Leur donner des perspectives claires sur l'avenir du métier de la métrologie ne suffit pas, avant de se déterminer ils souhaitent également savoir qui va les encadrer au quotidien et si cette personne restera dans la culture de l'Industrie et des Mines. Très vite, il me faut donc désigner des chefs de tribu, qui incarnent la métrologie en région et la fassent vivre. Tous les chefs des divisions contrôles techniques

des DRIRE ont annoncé leur intention de partir en DREAL, car c'est là qu'ils disposeront des équipes les plus nombreuses. Cette difficulté va s'avérer une chance, car elle libère des possibilités inespérées de promotion pour de jeunes ingénieurs motivés. Venir en métrologie devient alors pour eux une véritable opportunité de carrière.

Je vais donc recevoir l'ensemble des candidats sur les vingt-quatre postes disponibles et choisir pour chacun d'entre eux ceux qui m'apparaissent les meilleurs et les plus aptes à relever le défi qui se présente à eux. Il faut trouver des responsables qui aient compris les orientations et qui parviendront à les mettre en œuvre au quotidien, à reconstituer une équipe autour d'eux et à la positionner efficacement dans les nouvelles structures. Je dois alors composer avec les sacro-saintes règles traditionnelles de promotion, auxquelles les syndicats de cadres sont très attachés. Face à leurs réticences a priori à cette pratique de sélection, je leur expose le projet que je souhaite bâtir avec eux pour sauver la métrologie et donner des perspectives aux ingénieurs de l'Industrie et des Mines au sein des DIRECCTE. Pour cela, il est nécessaire de placer la personne adéquate au bon endroit. Aujourd'hui, les syndicats ont bien compris les enjeux et accompagnent cette démarche, fruit d'une vision partagée. À l'issue du processus de sélection, on trouve maintenant parmi les responsables régionaux aussi bien des cadres expérimentés, qui reviennent à la métrologie en connaissant l'ancien métier et donnent de la stabilité à l'ensemble, que des nouveaux qui apportent du sang neuf, chacun contribuant par ses qualités propres à une dynamique d'ensemble très positive.

Au fur et à mesure que les responsables d'équipe sont nommés, nombre d'agents qui hésitaient à se prépositionner, franchissent le pas et, rassurés, choisissent les DIRECCTE plutôt que les DREAL. Cette phase est cruciale et représente le véritable basculement vers la constitution du nouveau réseau. Le syndicat des techniciens m'offre alors l'opportunité d'intervenir lors de son assemblée générale afin de présenter mon projet. J'accepte évidemment et, à ma grande satisfaction, je constate que plus de la moitié des participants ont à un moment ou un autre de leur carrière fait de la métrologie. Ils sont par conséquent très réceptifs au discours que je leur tiens. Cela va donner lieu à une séance exceptionnelle avec des échanges très nourris avec la salle et va amorcer une mobilisation autour de la métrologie.

Petit à petit, nous parvenons ainsi à reconstituer l'ensemble du réseau qui, à l'été 2010, après deux années d'efforts, est désormais complet. À cette date, alors que les DIRECCTE voient effectivement le jour, nous sommes l'un des rares services à arriver dans la nouvelle organisation avec des équipes complètes et en ordre de marche.

## Coups de poing de printemps, coups de poing d'automne

Pour faire vivre cette tribu recomposée autour de son mythe, il est également nécessaire de mettre en place des rites. Certains existent déjà : il faut les confirmer.

Pour les responsables métrologie, des réunions à Paris ont lieu de loin en loin, une à deux fois par an. Cela est beaucoup trop lâche à mon sens. Me souvenant de mon expérience en DRIRE et du bol d'air que représentaient les réunions trimestrielles à Paris qui nous permettaient de nous retrouver entre chefs de division et de confronter nos expériences respectives, je me dis qu'il faut recréer une telle atmosphère pour la métrologie. La perspective de devoir organiser de telles réunions tous les trimestres soulève de vives réactions de la part du bureau de métrologie chargé de les organiser : un tel surcroît de travail pour des réunions où nous risquons de n'avoir rien de nouveau à dire aux responsables régionaux d'une réunion à la suivante ! Mais si Paris n'a rien à dire aux régions, les régions, elles, ont des choses à se dire ! C'est ce qui va se passer et, aujourd'hui, plus personne ne remet en cause le bien fondé de ces réunions qui sont devenues un rite fédérateur. Les régions y reçoivent bien sûr la bonne parole et les éléments d'actualité de la métrologie, mais surtout elles partagent entre elles leurs expériences, lors des déjeuners ou des pauses, et c'est cela qui est essentiel.

Un autre rite consiste en ce qu'on appelle l'"opération coup de poing", coordonnée au niveau national et qui permet de mobiliser les équipes sur un thème donné. Chaque année, pendant un mois et demi à l'automne, toutes les régions contrôlent les mêmes instruments, ce qui permet d'obtenir une photographie assez précise de la situation. Les dernières années, les contrôles ont porté sur les pompes à essence, puis les balances qui permettent de confectionner les barquettes alimentaires dans la grande distribution et, cette année, nous



finalisons une opération sur les balances dans l'industrie agroalimentaire. Tous les agents se préparent à ces opérations. Les différentes étapes préalables sont autant de moments qui contribuent à la mobilisation de l'ensemble du réseau : la sélection du thème, le choix des modes d'information des professionnels, la préparation des documents, la détermination des types d'essais à réaliser, l'identification des sites à visiter, etc. Ce rituel s'achève par le communiqué de presse restituant les résultats.

J'ai quelque peu bousculé ce rituel cette année en créant une "opération coup de poing de printemps". Je ne m'attendais pas, en faisant cette annonce en début d'année, à un tel tollé : l'opération coup de poing, c'était à l'automne ! Comment allait-on pouvoir se préparer sereinement à une opération lancée aussi rapidement ? L'objectif était de contrôler les chronotachygraphes qui enregistrent, dans les camions, les durées de conduite, la vitesse et divers autres paramètres. Il est essentiel, vu les conséquences, que la justesse de ces instruments soit régulièrement vérifiée. Or, désormais, ces appareils sont numériques et l'ancien disque en papier, facile à décrypter, a été remplacé par un ticket codé tout à fait hermétique, mais répondant à des normes européennes. Il m'était apparu lors de mes déplacements en région que peu d'agents maîtrisaient ces données et par conséquent les contrôles étaient la plupart du temps purement formels. J'ai donc demandé que soit réalisée une présentation synthétique permettant, à partir de la lecture de trois points précis sur les tickets, de détecter d'éventuelles anomalies. Par rapport à une vérification ligne à ligne de toutes les informations contenues dans les tickets, cette façon de procéder par points critiques est beaucoup plus efficace et facile à mettre en œuvre.

Grâce à un travail remarquable de l'ingénieur chargé des chronotachygraphes au bureau de la métrologie, trois points à analyser sur les tickets ont été identifiés et ont pu être présentés de manière simple à tous les agents lors d'un séminaire national, sur lequel je reviendrai. Cette approche simplifiée des chronotachygraphes a été unanimement saluée par les agents, qui ont eu l'impression de comprendre enfin le fonctionnement de ces appareils. Leurs nouvelles connaissances ont pu immédiatement être mises en pratique lors de l'opération coup de poing de printemps qui visait à inspecter sur ces bases les cinq cents ateliers de contrôle de chronotachygraphes. Le retour d'expérience, extrêmement positif, a permis non seulement de mettre en lumière des mauvaises pratiques, mais aussi de renforcer la crédibilité des agents de la métrologie vis-à-vis de ces organismes. Désormais, les contrôles de l'État ne se limiteront plus aux procédures qualité, mais porteront également sur des aspects de fond. La légitimité des agents en est sortie confortée.

Le troisième rituel, entièrement nouveau, est celui du Quiz. Il a été instauré à la suite du séminaire où il est apparu que, dans une situation donnée, il existait parfois autant de façons différentes de procéder que de régions, par exemple en matière de sanction. Face à des entreprises présentes sur tout le territoire, cela n'est pas justifiable. L'urgence, demandée par les agents de terrain eux-mêmes, est donc de rétablir une cohérence globale du système. Le Quiz métrologie mensuel permet de répondre à ce besoin sous une forme ludique. Chaque mois, le Quiz, que chacun attend désormais, propose six questions en apparence simples, parfois avec des photos pour illustrer un cas concret rencontré. L'objectif est de susciter le débat, de se poser des questions sur son propre métier, pour aboutir à des positions communes. L'élaboration des réponses donne lieu à des discussions animées entre le bureau de la métrologie et les responsables régionaux, dont les points de vue divergent parfois de façon significative. Les réponses, qui sont diffusées sur l'intranet, se veulent pédagogiques et sont très détaillées, avec des liens vers les réglementations qui traitent des points abordés. Ce quiz est, de fait, un outil de management et d'échanges au sein de chaque service régional de métrologie.

## Le séminaire

Le dernier rite que j'évoquerai, c'est le séminaire. Le premier a eu lieu en février 2011. Je voulais réunir à Paris l'ensemble des équipes métrologie, pour permettre le partage d'expérience et pour recréer ce sentiment de faire partie d'une même grande famille. La localisation a donné lieu à quelques débats. On m'a proposé de louer une salle adaptée à ce genre de manifestation dans Paris, mais je souhaitais obtenir le centre de conférences de Bercy, pour montrer aux agents qu'ils étaient ici chez eux.

Les responsables des équipes métrologie viennent régulièrement à Paris mais, pour les agents de terrain, ce voyage dans la capitale était un événement plutôt exceptionnel. Il fallait qu'ils puissent pénétrer dans la "forteresse" de

Bercy et dans la salle de conférence des ministres, avec ses drapeaux et tout le décorum de l'État. Il me paraissait indispensable qu'ils perçoivent leur appartenance à cette maison et à cette grande tribu. Une semaine après notre séminaire, dans la même salle, se tenait la conférence du G20 des ministres des Finances : plusieurs agents m'ont dit qu'ils n'en revenaient pas d'avoir été accueillis dans ces lieux qu'ils voyaient désormais à la télévision, là où les ministres des Finances du monde entier étaient reçus !

Ce séminaire a été consacré à l'avenir de la métrologie, mais il était également nécessaire, surtout pour les plus jeunes, de leur rappeler d'où ils venaient. Le service dans lequel ils entraient a en effet une longue histoire : le contrôle des Poids et mesures a été mis en place à la Révolution, lors de l'unification des unités de mesure, puis confirmé par une ordonnance royale de 1839, toujours en vigueur, avant de devenir le service des Instruments de mesure en 1945.

Pour que ce séminaire ne se résume pas à des discours, j'ai voulu, à travers deux moments, l'ouvrir à autre chose. J'ai projeté de mettre en scène deux petites pièces de théâtre. Imaginez la réaction offusquée des services de Bercy : « Mais Monsieur, nous ne faisons pas de théâtre ici ! » La première était un court extrait d'*Intermezzo* de Jean Giraudoux, qui m'avait été suggéré par un des anciens de la métrologie. L'auteur y met en scène un contrôleur des Poids et mesures déclarant sa flamme à l'institutrice du village en lui indiquant que, plus que lui, c'est son métier, le plus beau du monde, plein d'imagination et d'inattendus, qu'elle va épouser. Et il lui explique qu'en chemin pour son travail, comptant les distances en lieues et mesurant la hauteur des arbres en pouces, il se sent, utilisant ces anciennes mesures, revenu « *au temps des reîtres et des lansquenets* » ! Le couple d'acteurs, l'un et l'autre techniciens, ont été heureux d'interpréter cette saynète, dans cette langue désuète, devant l'ensemble de leurs collègues, aussi étonnés que ravis par cette prestation.

La deuxième scène a été plus improvisée car je souhaitais qu'elle suscite plus de spontanéité. J'avais fait venir un consultant spécialisé dans la gestion des conflits. Une technicienne avait en effet été récemment prise à partie lors d'un contrôle dans une boulangerie et j'ai demandé à cette personne d'apporter son témoignage lors du séminaire. D'abord réticente, elle s'en est ensuite félicitée car ce témoignage public en a suscité d'autres, des agents prenant la parole pour dire, qu'eux aussi, avaient vécu ce genre de situation et partageant ainsi ces expériences douloureuses. Mon intention était de faire rejouer cette situation sur scène. J'ai donc choisi, lors du déjeuner, trois agents dont je savais qu'ils pourraient y mettre le piment nécessaire. Ils l'ont fait avec un tel talent et un tel naturel que la salle riait aux larmes. Pour le consultant, cette illustration était une introduction rêvée à son propos sur la gestion des conflits !

Mon but, à travers ce séminaire, était de créer de tels moments forts dont chacun pourrait garder le souvenir. J'espère y avoir réussi.

## Et maintenant ?

L'étape à venir est d'intégrer cette tribu au sein d'une tribu plus large, celle de la DIRECCTE. Il s'agit pour moi d'éviter que cette tribu de la métrologie ne devienne un "village d'Astérix", coupé du reste de son environnement. C'est pourquoi j'incite les équipes à développer les synergies avec les autres services de la DIRECCTE, à montrer leur ouverture et à faire preuve de volontarisme. Ce travail est en cours et je suis très attentif aux retours d'expérience réussis pour les diffuser comme modèle d'inspiration dans les autres régions. Avec le service de la Répression des fraudes, les liens sont assez logiques et se mettent en place naturellement, compte tenu de la culture commune de contrôle. C'est moins immédiat avec le pôle travail, mais le fait que celui-ci utilise les relevés des chronotachygraphes pour contrôler les temps de travail des conducteurs de poids lourds permet d'envisager des opérations conjointes sur cette catégorie d'instruments. Avec le pôle entreprises, emploi, économie, il s'agit de concevoir des actions coordonnées vers les entreprises afin qu'elles fassent un meilleur usage de leurs instruments de mesure dans une perspective d'optimisation de leurs processus de production et de gain de performance.

Dans les questionnaires du séminaire deux questions ont reçu des réponses particulièrement intéressantes. L'une était : « *Conseilleriez-vous à un ami de venir en métrologie ?* » Réponse : 83 % de "oui". La deuxième était : « *Qu'est-ce qui vous plaît le plus en métrologie ?* » Réponse majoritaire : « *Faire un métier utile !* » Aujourd'hui,



il n'y a plus de questions existentielles au sein de ce service et ces fonctionnaires ont retrouvé leur fierté et repris leur destin en main.

## Débat



**Un intervenant :** *Apprendre qu'il peut y avoir du bonheur et du sens chez les fonctionnaires n'est pas une information banale! On a jadis supprimé, en 1985, le Corps des instruments de mesure, corps de l'État qui recrutait à la sortie de l'X et qui était tout aussi majestueux que ceux des Ponts ou des Télécoms en les fusionnant vaguement avec le Corps des mines. Cela a été une tragédie pour ces gens. On constate aujourd'hui une sorte d'impatience à fusionner ces institutions vénérables, à les détruire ou à les noyer dans le béton au milieu des betteraves au mépris de ce qui fait sens. Cette iconoclastie est le résultat d'une impatience du quotidien, d'une soumission à l'immédiateté médiatique. Cet exposé montre qu'il existe encore des zones de lumière.*

**Int. :** *Une des plus puissantes et plus utiles administrations de France, l'Équipement, a littéralement explosé sous les coups des simplifications politiques et d'un libéralisme furieux qui consiste à penser que moins d'administration c'est mieux qu'une Administration puissante, bien organisée et présente sur le territoire. Même parmi les plus libéraux des élus locaux, il s'en trouve désormais qui regrettent le désengagement de l'État. Alors que les élites des grandes écoles délaissent massivement l'Administration pour pantoufler dans le privé, pensez-vous qu'il soit encore possible de contaminer, ne serait-ce que votre environnement direct, avec les principes simples dont vous vous êtes inspiré?*

**Jean-Marc Le Parco :** Je n'ai aucune prétention à l'universalité. Les circonstances jouent beaucoup. Je ne suis pas certain que l'exemple que je vous ai présenté soit facilement transposable à d'autres environnements. Je crois que j'ai bénéficié d'un contexte particulièrement favorable et de l'appui de personnalités assez exceptionnelles dans l'ensemble du réseau. J'ai agi comme je l'ai fait parce que j'ai senti qu'il y avait un terreau propice. C'est après coup, avec le recul en essayant de théoriser, que je me suis rendu compte que tout s'est déroulé selon le modèle développé par le professeur Riveline.

**Int. :** *L'habitude prise par le service public de sous-traiter quantité de ses missions à des opérateurs privés coûte très cher et n'est pas un gage de qualité. Comment expliquez-vous cette dérive du système qui, en métrologie, lui a fait abandonner les tâches de terrain au profit des audits?*

**J.-M. L. P. :** Je ne suis pas convaincu que l'État ait vocation à tout faire par lui-même. La délégation présente des aspects positifs, car elle permet de dégager des unités d'œuvre précédemment utilisées sur des tâches répétitives pour les consacrer à des activités à plus haute valeur ajoutée. Dans le cas de la métrologie, le fait d'avoir délégué les contrôles de premier niveau permet aujourd'hui de centrer les contrôles sur des aspects jugés déterminants. La présence sur le terrain est maintenue, mais elle prend une autre forme. Ce que l'État doit impérativement conserver, c'est sa capacité à effectuer des missions de surveillance ciblées pour s'assurer du bon fonctionnement de l'intégralité de la chaîne de contrôle éventuellement confiée à des opérateurs privés.

**Int. :** *Vous avez démarré cette aventure en étant le vilain petit canard, un peu méprisé, au sein de ce grand ensemble des DIRECCTE en formation. Recréer un tel groupe avec une identité et une conscience de son rôle fortes a été un exercice de psychosociologie peu banal. Comment votre environnement a-t-il réagi? Si, au début, on est regardé avec condescendance, parfois, cela peut tourner à la défiance, voire à l'hostilité ouverte.*

**J.-M. L. P.** : Je n'ai pas senti d'hostilité et je ne pense pas qu'il en survienne. L'état d'esprit que je me suis employé à créer, en particulier à l'aide des responsables des équipes qui sont au quotidien sur le terrain, ne vise pas à nous ériger en modèle ni a fortiori à prendre le pouvoir. L'objectif est d'apporter notre contribution, certes modeste, au fonctionnement d'un plus grand ensemble, les DIRECCTE. Mon souci était de faire en sorte que les équipes puissent très rapidement être en ordre de marche pour pouvoir montrer, dès les premiers contacts avec la nouvelle structure qu'elles étaient pleinement opérationnelles et qu'elles s'acquittaient de leurs missions sans difficulté. Ma consigne vis-à-vis des responsables régionaux de la métrologie était claire : surtout ne pas être source de problèmes supplémentaires pour leurs nouveaux chefs dans la DIRECCTE qui ont déjà fort à faire ! Au contraire, je souhaite qu'ils jouent un rôle moteur dans la mise en place de synergies à travers des actions concrètes sur le terrain. Cette attitude constructive et volontaire des responsables métrologie a été fortement appréciée. C'est en effet très confortable pour un encadrant de disposer d'une entité qui tourne.

**Int.** : *Avec la LOLF (loi organique relative aux lois des finances), les ministres aiment bien les indicateurs de productivité et les critères de résultat. Est-ce qu'on vous demande des comptes sur le nombre de balances contrôlées, par exemple ?*

**J.-M. L. P.** : Nous avons un indicateur à fournir pour la loi de finances, qui portait sur le taux de conformité des pompes à essence, avec un objectif fixé à 97 % du parc, mais il a été supprimé car il n'apportait pas grand-chose. Il correspondait au taux de pompes en retard de leurs contrôles réglementaires, ce qui ne voulait pas dire pour autant que leurs indications étaient fausses. Les enquêtes que nous avons menées montrent que le taux de fraude dans ce secteur est extrêmement faible et, que ce soit en grandes surfaces, dans les stations automatiques, chez les pétroliers ou ailleurs, aucune pratique délictueuse n'a été identifiée. C'est rassurant de le savoir. La régularité des contrôles dans ce secteur très surveillé y est certainement pour quelque chose.

En revanche, dans le secteur des industries agroalimentaires, le taux de non-conformité (c'est-à-dire, là encore, de balances qui ne sont pas à jour de leurs contrôles réglementaires) est de 20 %, ce qui est énorme ! C'est un secteur que la métrologie n'a pas contrôlé depuis plus de dix ans. À chaque fois que l'on investit un nouveau secteur, on trouve des taux très élevés de non-conformité et puis, très vite, au second passage des agents, les taux baissent de façon spectaculaire, d'où la nécessité de poursuivre nos contrôles.

**Int.** : *Comment avez-vous choisi les premiers chefs ?*

**J.-M. L. P.** : Je cherchais avant tout des individus dont je sentais qu'ils auraient la capacité managériale et l'autonomie nécessaires pour s'adapter à la situation très particulière issue d'un tel changement. Ils devaient à la fois pouvoir reconstituer et fédérer leurs équipes et gagner la confiance de leurs nouveaux supérieurs, tous issus de la DGCCRF et qui n'avaient jamais travaillé avec des ingénieurs de l'Industrie et des Mines. Il fallait donc qu'ils soient en mesure de s'acclimater à ce choc culturel. Toute la pression allait reposer sur leurs épaules, puisqu'ils se situaient à la charnière entre les équipes issues des DRIRE et l'encadrement venant de la DGCCRF.

Je constate que cela s'est extrêmement bien passé dans toutes les régions, chacun ayant mis du sien pour réussir l'intégration, aussi bien du côté de la DGCCRF que du côté de la métrologie. La satisfaction s'exprime de part et d'autre et les relations sont fondées sur une confiance et un respect mutuels.

D'ailleurs, il y a des signes qui ne trompent pas : si, au début, nous avons eu des difficultés pour pourvoir les postes publiés, désormais nous avons bien plus de candidatures que de postes disponibles. C'est un bon indicateur de contamination positive !

■ Présentation de l'orateur ■

**Jean-Marc Le Parco** : ingénieur général des mines, délégué interministériel aux normes et responsable du SQUALPI (sous-direction de la qualité, de la normalisation, de la métrologie et de la propriété industrielle) à la DGCIS (Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services); précédemment il a occupé plusieurs postes à responsabilité au sein de l'État en matière de développement économique, notamment en DRIRE (direction régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'environnement), à la DATAR (Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale) et au secrétariat général aux affaires européennes.

---

Diffusion novembre 2011

---