

Le terrain est stratégique

Jérôme Grolleau, sociologue-consultant

Covid-19 a fait toucher du doigt le "vif" de l'action publique locale, "faire tenir debout le quotidien" et a ainsi réactivé le sens animant la territoriale. L'engagement souvent spontané des agents ordinaires s'est d'ailleurs particulièrement manifesté. Mais Covid 19 n'a pas seulement rendu sensible le « pour quoi ? », il a tout autant porté le *projecteur sur le « comment ? » et le terrain*. Du sanitaire au maintien des services essentiels, les questions opérationnelles ont saturé cette séquence. Comment se protège-t-on et protège-t-on autrui ? Comment ouvrir une école, maintenir l'état civil, maintenir le lien avec les habitants les plus vulnérables, etc. ?

Entre les mots d'ordre et la réalité, s'est révélée toute la complexité de la moindre activité et des conditions nécessaires à sa réalisation. La valorisation des métiers essentiels s'est donc doublée d'une *valorisation de l'activité concrète* et du terrain. Sans expertise et savoir-faire terrain, toute stratégie prend le risque d'échouer sur le réel. A ce titre le terrain n'est pas seulement ce qui applique la stratégie. Il la réalise, la nourrit et l'ajuste en continu. Il participe donc pleinement de la fonction stratégique.

La remise en cause de l'action centralisée de l'État et la montée en puissance de la parole des collectivités locales à l'occasion de la crise sanitaire en est une illustration manifeste. Mais ce qui se joue entre les acteurs publics doit de la même manière se jouer au sein des organisations territoriales. Là comme ailleurs, le terrain demeure bien souvent invisible, là comme ailleurs, le savoir d'en haut tend à éclipser le savoir d'en bas, formant l'« angle mort » des dirigeants (Yves Clôt, 2020)*.

Quelques pistes de travail :

1. Prendre acte de la dimension stratégique du terrain. Reconsidérer la place et la parole des managers de proximité, intégrer les acteurs de terrain concernés au processus de décision et libérer des espaces d'autonomie aux équipes opérationnelles (notamment en termes d'auto-organisation), entre autres.

2. Mettre en mots, par les équipes, et rendre visible, au sein de l'organisation, l'activité réelle, soit :

- Les épreuves quotidiennes du travail ;
- ce que ces épreuves engagent subjectivement (initiative, intelligence, énergie physique, attention, relation à autrui, partage de significations...);
- ce qu'elles nécessitent en termes organisationnels : ce qui équipe l'action et fait ressource.(Pascal Ughetto 2018)*.

Il s'agit de faire en sorte que *l'activité soit travaillée et débattue collectivement* et que les agents aient ainsi leur mot à dire sur ce qu'ils font, comment ils le font, pourquoi ils le font. De nombreux dispositifs peuvent soutenir cette approche consistant à *"faire parler" le travail* : retour d'expérience, diagnostic de l'activité, échanges de pratiques, analyse de situations types, observation croisée, analyse de dysfonctionnements récurrents, co-construction de solutions et du service rendu.

3. Favoriser l'émergence de projets d'équipe inscrits dans une perspective d'amélioration continue. Ils tiennent certes compte du projet stratégique. Mais ils ne doivent pas pour autant se réduire à sa simple déclinaison, comme nous le voyons souvent. Façonnés par l'équipe et son encadrement, à partir des revisites du service rendu aux usagers, du fonctionnement de l'équipe et de la qualité de vie au travail, s'y élabore une feuille de route à un an autour de quelques actions phares. Favorisant alors la prise en charge de l'activité par les acteurs eux-mêmes, ils leur permettent de *"faire sens et stratégie" à leur échelle*, en produisant des effets perceptibles et à portée de main.

Yves Clôt, Le choc du réel, in Ensemble et autrement, Le cercle des acteurs territoriaux, 2020.

Pascal Ughetto, Les nouvelles sociologies du travail. Introduction à une sociologie de l'activité. Deboeck, 2018