



**QUALITÉ DE VIE  
AU TRAVAIL :  
VÉRITABLE  
LEVIER  
AU SERVICE  
DU TERRITOIRE**



SYNDICAT NATIONAL  
DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX  
DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES



L'EXPERT EN ASSURANCE  
DU MONDE TERRITORIAL

une société du groupe **relyens**

# ÉDITO

La Fonction publique territoriale n'a de cesse de devoir relever des défis toujours plus contraignants, intégrant régulièrement de nouvelles variables, complexifiant davantage l'équation. La prise en compte de la santé des agents au sein des organisations a toujours été un enjeu majeur des politiques RH. Elle est d'autant plus d'actualité que plusieurs rapports en ont fait état récemment.

Ainsi, le rapport de la Députée Lecocq remis en 2018, qui devrait aboutir à un projet de loi dans les prochains mois, a affirmé une ambition politique forte sur les enjeux de prévention en santé au travail et a la volonté de fournir des éléments structurants pour aboutir à un système renforcé de prévention des risques professionnels dans la fonction publique, prenant en compte plus d'équité et d'efficacité en santé, sécurité et qualité de vie au travail. L'ensemble des constats permet de confirmer que ce système doit impérativement évoluer afin, notamment, d'apporter à l'ensemble des agents de la fonction publique les bénéfices d'une véritable politique de prévention dans leur cadre de travail et d'impulser une culture qui intègre la santé et sécurité au travail ainsi que la qualité de vie au travail comme un levier de performance du service public, intimement lié à la qualité du service rendu aux usagers et à son efficacité économique.

Facteur notable : les collectivités doivent faire face à des effectifs vieillissants. Les collectivités territoriales connaissent un âge moyen des personnels qui progresse chaque année et s'établissait à 47,5 ans en 2018. De ce fait, la pyramide des âges des agents suit la même évolution : 45 % des fonctionnaires ont au moins 50 ans.

L'avancée en âge combinée à la pénibilité des métiers exercés génèrent des absences au tra-

vail souvent longues. Le maintien dans l'emploi des agents est donc un enjeu fort pour les collectivités. Mais au-delà des conditions de travail et de l'ergonomie du poste, les agents aspirent à davantage de considération, à travailler en mode collaboratif et à être plus entendus et soutenus. Les collectivités sont conscientes que la mesure ponctuelle de la qualité de vie au travail ne suffit plus.

En effet, mener une enquête de qualité de vie au travail à un instant donné permet de mesurer l'état d'esprit des agents, et d'enclencher un certain nombre d'actions permettant d'améliorer leur manière de travailler. Cependant, une démarche qualité de vie au travail ne doit pas être considérée comme une fin en soi mais plu-

tôt être intégrée dans la culture de la collectivité et ainsi infuser l'ensemble des services et faire partie de l'ADN de la structure. Elle devient d'autant plus essentielle que la crise sanitaire que nous connaissons, a permis de repenser notre fonctionnement au sein des organisations, et a fait émerger de nouveaux besoins liés à un mode de travail plus collaboratif, dans lequel le

manager a un rôle central.

La qualité de vie au travail des agents va rayonner au-delà de la collectivité, puisqu'elle peut être vue comme le fil conducteur et le « connecteur » entre d'une part des agents qui souhaitent pouvoir s'exprimer et agir sur les services rendus en développant leurs compétences, et d'autre part des usagers qui souhaitent faire évoluer les services selon leurs besoins, en prenant part à leur réinvention. Ainsi, la qualité de vie au travail permet d'influer sur la perception qu'ont les usagers de la collectivité. Après avoir défini ce qu'est la qualité de vie au travail, nous verrons comment elle s'inscrit dans un modèle plus large, démontrant que l'agent et l'utilisateur sont liés et interdépendants.

## **La QVT doit être intégrée dans la culture de la collectivité et infuser l'ensemble des services pour faire partie de l'ADN de la structure...**

**M. PINTRE, PRÉSIDENT DU SNDGCT**



**M. LELONG, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE SOFAXIS**



# SOMMAIRE

## PRÉSENTATION DES MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL ..... P4

## POURQUOI METTRE EN PLACE UNE DÉMARCHE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ?...P5

Qu'évoque la QVT pour les membres du groupe de travail ?

Selon les membres du groupe de travail, quels sont les enjeux d'une collectivité territoriale pour mettre en place une telle démarche ?

Quels sont les facteurs clés de réussite selon eux ?

La préservation de l'agent vue comme une amélioration de la QVT

## LA QVT : ÉLARGISSONS LE CHAMP.....P8

Qu'est-ce que l'expérience usagers et l'expérience agents ?

Les attentes des acteurs du territoire

Les interactions entre ces acteurs

Les différentes postures attendues

Quelles sont les contributions des expériences dans la transformation du quotidien des organisations ?

Pourquoi l'équilibre entre expérience usagers et expérience agents est important ?

Pour une expérience usagers réussie

Pour une expérience agents réussie

## COMMENT TRAVAILLER SUR LES EXPÉRIENCES USAGERS ET AGENTS ?..... P16

Le design thinking

Mieux se connaître pour mieux communiquer avec les acteurs à chaque moment clé de leur expérience :

l'outil Management Drives

## CONCLUSION, AVEC LE TÉMOIGNAGE D'ALFRED HOURDOUX SUR LA PUBLICATION ..... P22

# PRESENTATION DES MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL



**CÉCILE CHAPDELAINÉ**

DGA Solidarité et Vivre Ensemble à la ville de Blois  
et Agglopolys (41)



**SANDRINE GAUGRIS-COUE**

DGA RH et Juridique  
de Châteauroux Métropole (36)



**ALFRED HOURDOUX**

DGS de la ville de Chécy (45)  
et Président de l'Union régionale Centre Val  
de Loire du SNDGCT



**SYLVIE ROBERT**

DG du Centre de Gestion du Loiret (45)



**NICOLAS VIARD**

DGS de la ville de Saint-Jean-de-Braye (45)

# POURQUOI METTRE EN PLACE UNE DÉMARCHE QVT ?

L'axe d'analyse identifié par le groupe de travail, la **Qualité de Vie au Travail (QVT)**, intègre plusieurs dimensions ; ainsi se pose le questionnement de son périmètre.

## QU'ÉVOQUE LA QVT POUR LES MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL ?

**Les facteurs définis par l'ANACT** : les relations sociales et de travail, le contenu du travail, l'environnement physique du travail, l'organisation du travail, la réalisation et le développement professionnel, l'équilibre vie privée/vie professionnelle font référence dans le domaine.

**La QVT est une manière de faciliter le travail** et de favoriser l'ambiance de travail. Son impact porte aussi bien sur l'individu que sur le collectif de travail. Cette démarche doit être portée par tous, quel que soit le niveau hiérarchique. Tous les niveaux de la structure sont impliqués : de l'élu à l'agent. Le rôle du manager est quant à lui revu et la démarche managériale est renouvelée.

La démarche QVT est participative. Il faut qu'elle soit partagée, co-construite, afin de faire adhérer un maximum de personnes. L'objectif étant que chaque agent devienne ambassadeur de la QVT au sein de la collectivité et plus largement sur son territoire.

### La conduite du changement fait partie intégrante de la démarche.

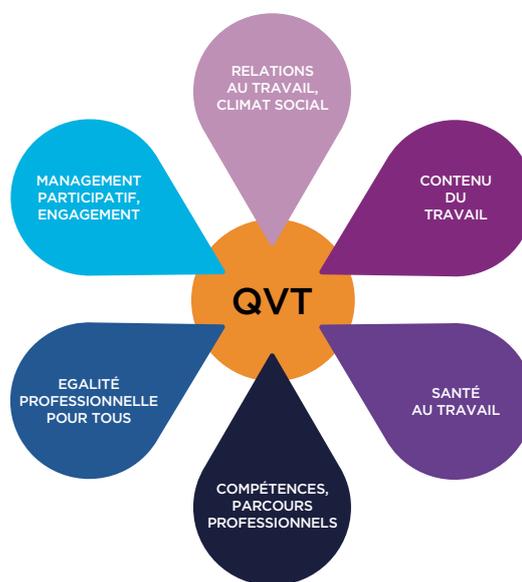
Il faut laisser à chacun un temps d'appropriation de la transformation et être conscient qu'il peut y avoir des décalages entre les uns et les autres.

Les actions liées à la Qualité de Vie au Travail doivent être :

- **différentes** en fonction des événements qui jalonnent la carrière de l'agent (son parcours au sein de la collectivité) ;
- **rapides** à mettre en place, visibles, mesurables par tous.

Pour être efficace, la QVT peut être conduite de manière différente, selon le profil des agents, selon les services, selon l'historique, le contexte...

(Ex : prise en compte des agents les plus faibles)



Source : ANACT

Au-delà de l'ensemble de ces affirmations, **plusieurs questions restent en suspens :**

- Comment met-on en place une démarche QVT ?
- Quels sont les outils à utiliser ?
- Quelles différences entre QVT, RPS et DU ? Ces démarches sont-elles complémentaires ou, au contraire, peuvent-elles être substituables ?
- Quels moyens se donne-t-on pour mettre en place une telle démarche ?
- Quels objectifs la collectivité souhaite atteindre en lançant cette démarche ?

## SELON LES MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL, QUELS SONT LES ENJEUX D'UNE COLLECTIVITÉ TERRITORIALE POUR METTRE EN PLACE UNE TELLE DÉMARCHÉ ?

**La Qualité de vie au Travail contribue à rendre la collectivité attractive** et permet de servir la marque employeur. L'enjeu d'attractivité pour les collectivités devient, pour nombre d'entre elles, un axe stratégique de développement de leur politique RH.

**La marque employeur** représente l'ensemble des actions (marketing, communication) destinées à rendre une collectivité attractive pour ses agents, actuels et futurs. En priorité d'ailleurs pour les agents en place, car la collectivité doit avant tout s'appuyer sur l'« expérience agents » qu'elle propose en interne pour construire sa marque employeur qu'elle fera rayonner en externe. **La Qualité de Vie au Travail contribue donc à améliorer l'expérience agents, mais ce n'est pas le seul facteur.** Par extension, la QVT influe sur l'image de la collectivité au sein de son territoire et auprès de ses administrés.

Cela, d'autant plus qu'elle devrait permettre d'améliorer la performance, avec une meilleure efficacité et donc des conséquences directes auprès des administrés, **favorisant la qualité de délivrance du service public.**

## QUELS SONT LES FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE SELON EUX ?

- Les **Élus et la Direction Générale doivent incarner la démarche**, notamment en termes d'exemplarité, pour qu'elle soit partagée par tous.
- **La collectivité doit se donner les moyens** nécessaires à la réalisation de ses missions et de son travail, et cela tant au niveau collectif qu'au niveau individuel.
- Pour être efficace, une démarche QVT doit donner lieu à des **actions concrètes**, communiquées et visibles par tous (en interne et en externe).
- Le **temps entre le diagnostic et le plan d'actions doit être réduit** au maximum, afin que les actions soient mises en place rapidement. Il est important de garder du rythme et de communiquer régulièrement autour de cette démarche.
- **L'évaluation de la performance** peut être un facteur clé de réussite de la QVT si on parvient à lier cela à une politique RH.
- Pour certains sujets, il faut mettre en place un **mode de communication**, une charte de bonnes pratiques et l'auto-régulation se fait de manière naturelle (ex : le droit à la déconnexion).
- La **communication déployée doit être adaptée en**



## LE GUIDE DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

**L'ANDCDG a publié en 2019 un guide sur la Qualité de Vie au Travail** reprenant l'ensemble des éléments à connaître sur les démarches QVT.

Les échanges mettent en exergue que certaines de ces questions sont d'ordre méthodologique, alors que d'autres sont plutôt liées aux motivations des Élus à lancer une telle démarche.

Au-delà de la manière dont cette démarche doit être mise en place, les DGS insistent sur les **enjeux de la QVT et sur ses conditions de réussite.**

**transversal** tout au long de la démarche et avec l'ensemble des acteurs pour partager l'information, et favoriser le dialogue social.

- **Tout le monde doit être acteur** dans cette démarche (c'est un vrai 360° des parties prenantes).
- **La démarche doit ouvrir des choix**, des leviers d'action possibles (avoir une certaine liberté), la capacité à décider et la co-construction sont essentielles.

**Par exemple**, pour que la mise en place du temps de travail soit une réussite, il ne faut pas le traiter comme un modèle unique à appliquer. Il faut être capable de passer d'une norme à appliquer de manière uniforme, à une obligation légale à adapter en fonction du contexte (prendre en compte la spécificité du service, de l'unité, ...) tout en gardant comme objectif la satisfaction de l'agent et, in fine celle de l'utilisateur.

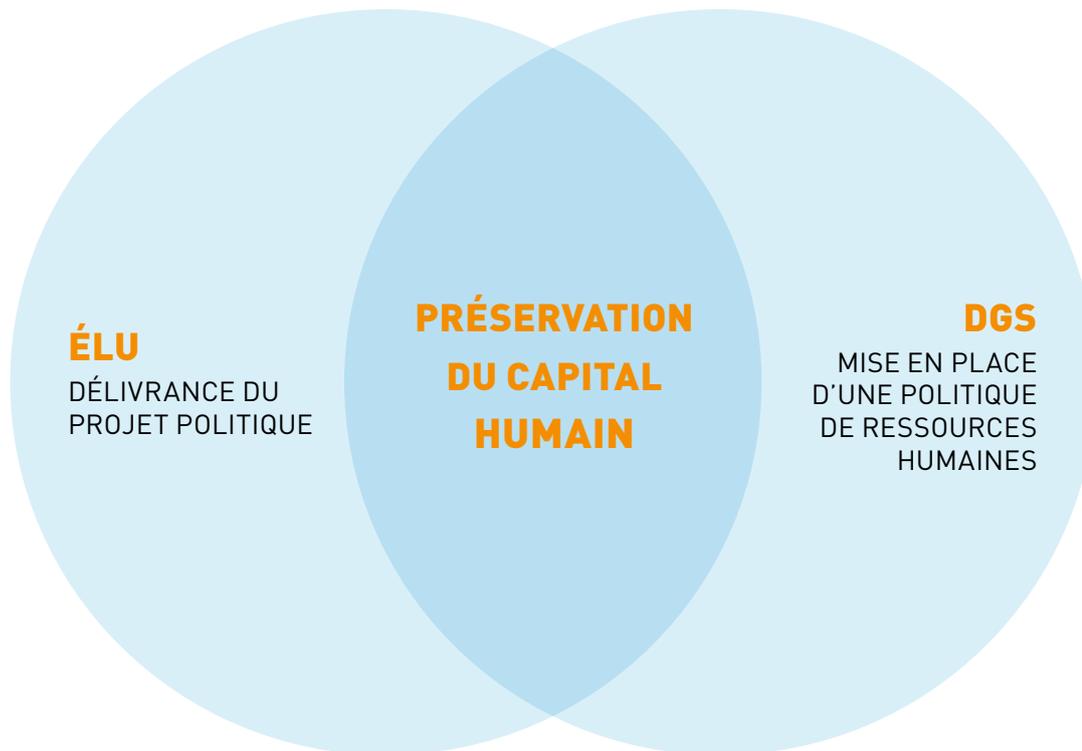
- **Il est essentiel de se donner le temps de l'expérimentation** pour un meilleur déploiement. Par exemple, au sein de **Châteauroux Métropole**, une année a été nécessaire pour échanger sur le télétravail, les atouts de cette modalité de

travail, l'état d'esprit côté agent et côté employeur, les exigences matérielles, les engagements de chaque protagoniste (agent-encadrant-édile). En septembre 2017, l'expérimentation a concerné 12 agents de catégories différentes, femmes et hommes ; transformation réussie puisque le **télétravail est effectif à Châteauroux Métropole depuis septembre 2018 avec une demande croissante des agents.**

- **Mettre en place des** indicateurs de suivi, permet-

tant de mesurer l'efficacité des actions. Ainsi, Sofaxis a pu démontrer, au travers du croisement entre indicateurs de mesure des absences et enquête QVT, que la perception de la QVT influence les modalités de survenance des absences au travail. Certains facteurs de QVT influencent de manière significative la survenance des absences alors que d'autres semblent avoir un impact moindre.

## LA PRÉSERVATION DE L'AGENT VUE COMME UNE AMÉLIORATION DE LA QVT



Il est important de rappeler que dans une collectivité, le moyen de production est l'agent. **La préservation du capital humain est un enjeu partagé entre l'Élu et le DGS.**

- En effet, du **point de vue de l'Élu**, la préservation de l'agent est essentielle puisqu'il contribue à la délivrance du projet politique. Cette tendance est accentuée par les nouveaux Élus plus jeunes qui ont une sensibilité différente au management. La démarche QVT sera ainsi intégrée plus facilement car ils sont conscients de l'enjeu.
- **Pour le DG**, la préservation de l'agent est au cœur des Ressources Humaines.

La préservation du capital humain est d'autant plus centrale pour la collectivité que de **nombreux facteurs pèsent sur l'organisation** :

- Une **pyramide des âges** concentrée sur le haut, avec une population vieillissante et des métiers

pénibles. Plus le parcours de l'agent au sein de la collectivité est anticipé, plus les chances de rester en activité (sur son poste/en poste) sont importantes (GPEC). Le reclassement d'un agent non anticipé est très compliqué à gérer pour l'employeur.

- Le **rôle d'amortisseur social** de la collectivité reste très présent : employabilité des seniors, égalité, handicap...
- Les collectivités **ont investi en compétences et formation** => elles ne veulent pas voir partir les agents car elles ne retrouvent pas le même niveau de compétence.

**La QVT reste un levier à activer par la collectivité pour s'assurer de l'engagement de l'agent.**

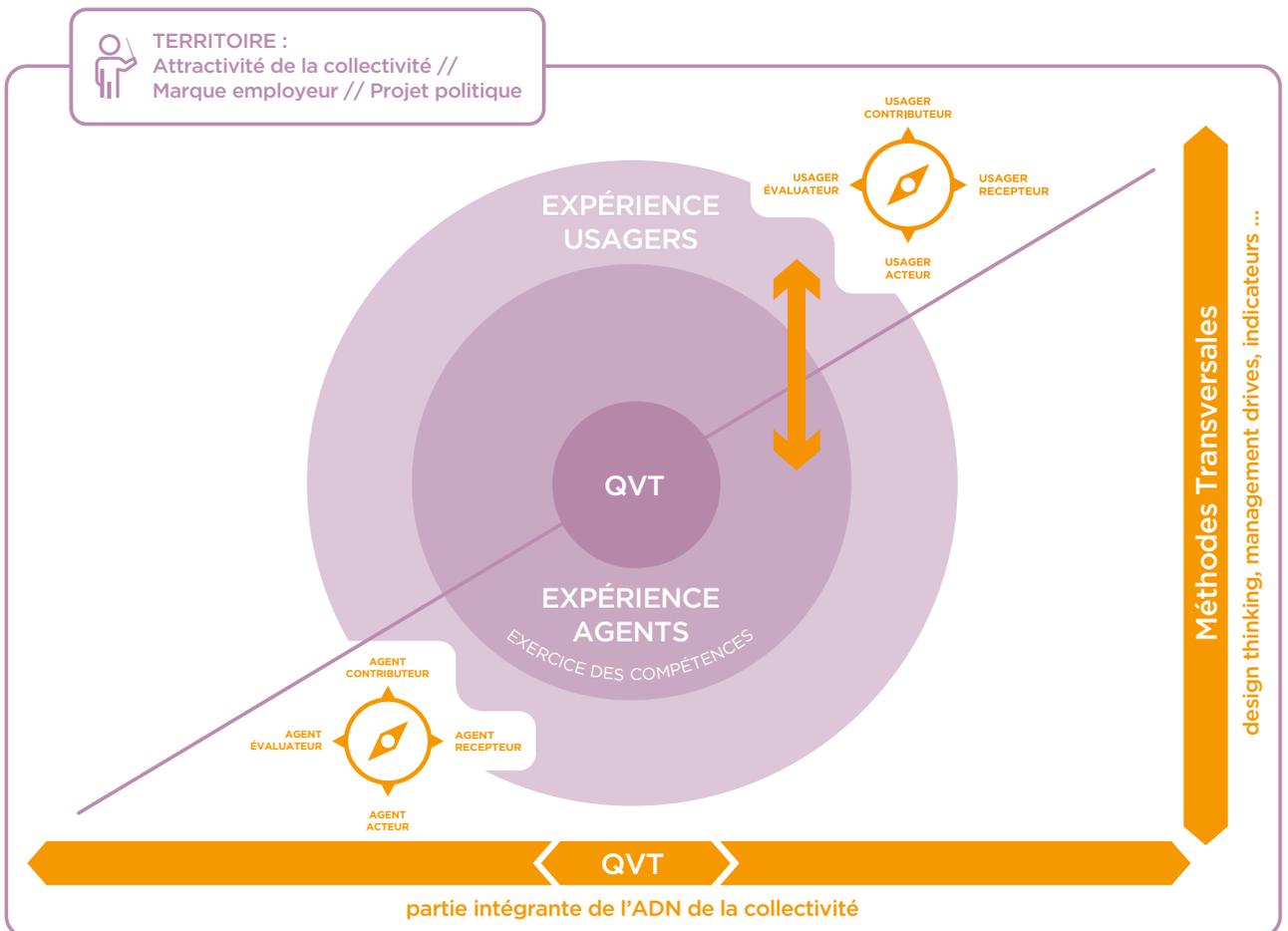
**Cependant, pour être efficiente, elle doit s'inscrire dans une démarche plus globale.**

# LA QVT : ÉLARGISSONS LE CHAMP...

La QVT a une incidence directe sur les services délivrés auprès de la population. Afin de pouvoir créer un cercle vertueux, il est essentiel que la QVT fasse partie intégrante de la collectivité et qu'elle soit traitée en continu auprès des agents.

Pour cela, l'Élu et le DGS ont un rôle de chef d'orchestre puisqu'ils mettent en œuvre l'ensemble des actions permettant d'améliorer la QVT au sein de la collectivité et donc sur le territoire. Ils contribuent également à améliorer la qualité des interactions qui existent entre les acteurs. Ils peuvent s'appuyer sur plusieurs outils et méthodes qui les accompagneront dans la conduite du changement.

## QVT, EXPÉRIENCE AGENTS, EXPÉRIENCE USAGERS : QUELS LIENS ?



### QU'EST-CE QUE L'EXPÉRIENCE AGENTS ET L'EXPÉRIENCE USAGERS ?

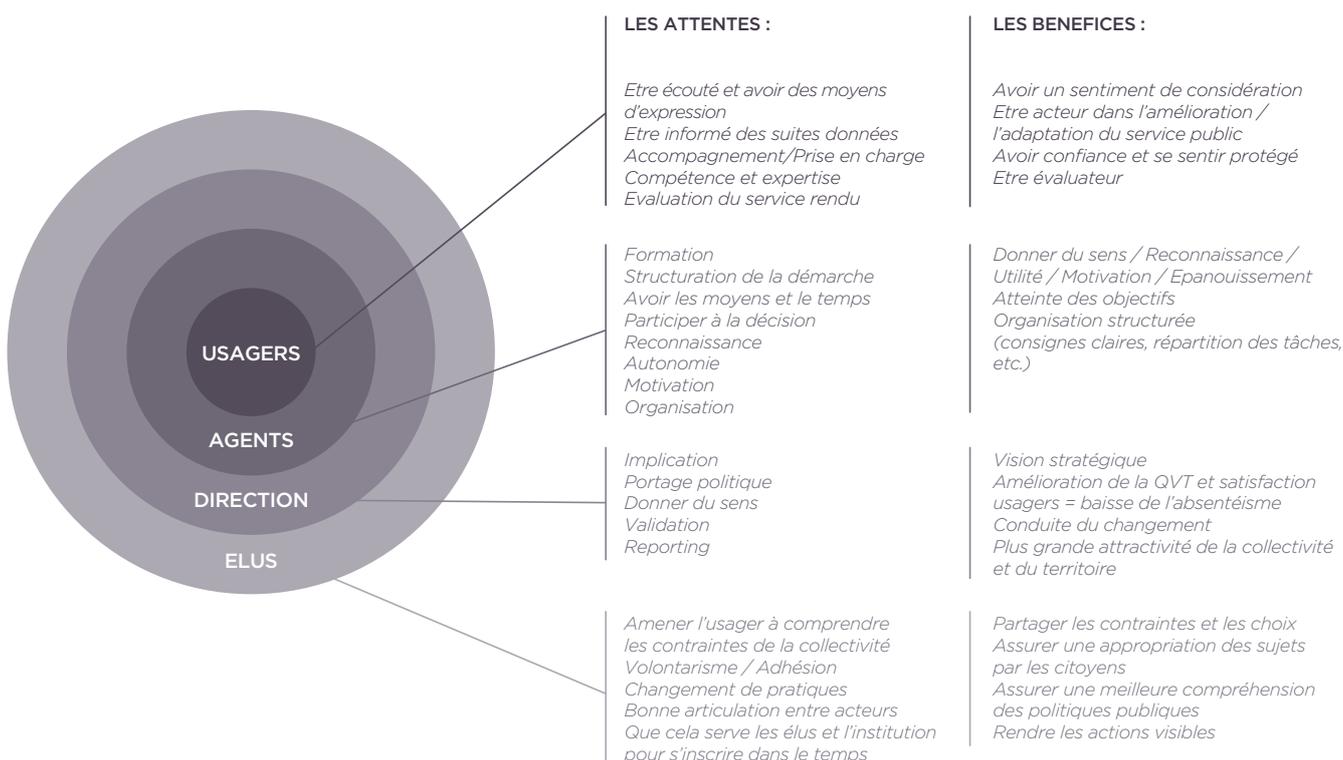
**L'expérience usagers** est la prise en compte du vécu et de l'avis des usagers (accueil, qualité du service rendu, délai de traitement, accessibilité...) pour permettre à la collectivité d'adapter son service, de mesurer l'adéquation de son offre aux attentes des citoyens et de faire évoluer son projet politique. L'utilisateur est acteur dans le processus et co-construit avec la collectivité le service de demain.

**L'expérience agents** est la prise en compte du ressenti des agents sur la manière dont ils réalisent leurs missions et perçoivent la satisfaction des usagers. Elle améliore la mise en œuvre du projet politique et permet aux agents de donner du sens à leur travail et de les valoriser et/ou de les reconnaître dans leur fonction.

### LES ATTENTES DES ACTEURS DU TERRITOIRE

Un territoire est composé de différents acteurs, tous parties prenantes dans leur écosystème. Ainsi, l'utilisateur est la personne qui bénéficie du service délivré par les agents, dans le cadre d'une organisation et des moyens pilotés par la Direction Générale, et répondant aux enjeux de politiques publiques portées par l'Élu. Chacun est acteur et a un rôle à jouer au bénéfice

de son territoire. En déclinant les attentes et les bénéfices attendus pour chacun d'entre eux, nous percevons bien que l'écoute, l'implication, la participation et l'accompagnement au changement sont des éléments incontournables et communs à tous. En revanche, ces acteurs ne peuvent pas agir seuls et leurs actions seront d'autant plus efficaces que leur interaction sera importante.



### LES INTERACTIONS ENTRE CES ACTEURS

Les attentes des différentes parties étant établies, il est indispensable de définir les interactions et les relations nécessaires au bon fonctionnement du projet.

Chacun des acteurs interagit mais l'intensité du lien peut varier selon la taille de la collectivité. Ces liens

sont évolutifs en fonction de différents critères (objectifs, moments clés, moyens mis en œuvre, modes de communication...).

Nous remarquons également que la qualité de vie au travail est un facteur qui influe sur la qualité de la relation.

**Mission :**  
s'assurer de la désirabilité  
du projet par les usagers

**Usager > Elu :**

*Pression et attentes fortes des usagers envers les Elus*

**Elu > Usager :**

*L'Elu doit mettre en place son projet politique et répondre aux attentes de la population. Pour cela, l'Elu doit :*  
- partager sa vision stratégique et politique  
- rendre visible ses actions auprès des usagers

**Mission :**  
s'assurer de la viabilité  
du projet dans le temps

**Elu > DG :**

*Il souhaite rendre son territoire attractif. Pour cela, il souhaite orchestrer sur le terrain la demande des usagers, en donnant les moyens nécessaires aux agents et l'autonomie nécessaire à la bonne délivrance du service*

**DG > Elu :**

*Rend compte de l'état d'avancement du projet et des travaux, au travers d'indicateurs (organisationnels, performance ...)*

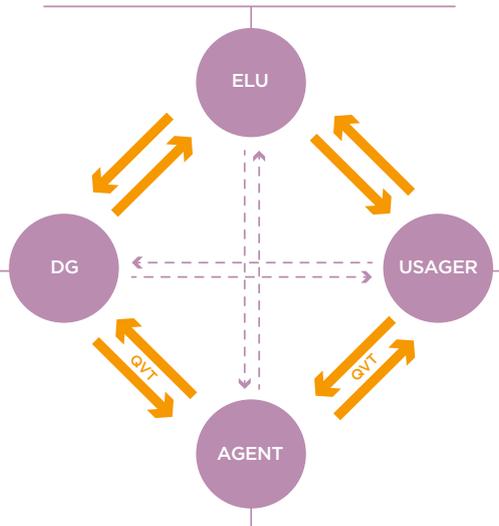
**Mission :**  
s'assurer de la délivrance du service,  
en cohérence avec les besoins de l'usager

**Agent > Usager :**

*Délivre le service auprès des usagers en direct. Représente l'image de la collectivité auprès de l'usager*

**Usager > Agent :**

*Fait part de son insatisfaction en direct auprès de l'agent. Influence la QVT de l'agent*



**Mission :**  
s'assurer de la faisabilité technique  
de la délivrance du service à l'Usager.

**DG > Agent :**

*Déclinaison des moyens de délivrance des services publics, en adaptant les moyens et l'organisation, tout en prenant en compte la QVT et cela, dans le respect des orientations politiques. Met en adéquation les besoins des usagers et les compétences des agents (formations)*

**Agent > DG :**

*Souhaite être impliqué et co-construire les solutions. Est attentif aux contreparties, telles que la participation, le COS .... La QVT joue un rôle important dans l'implication de l'agent*

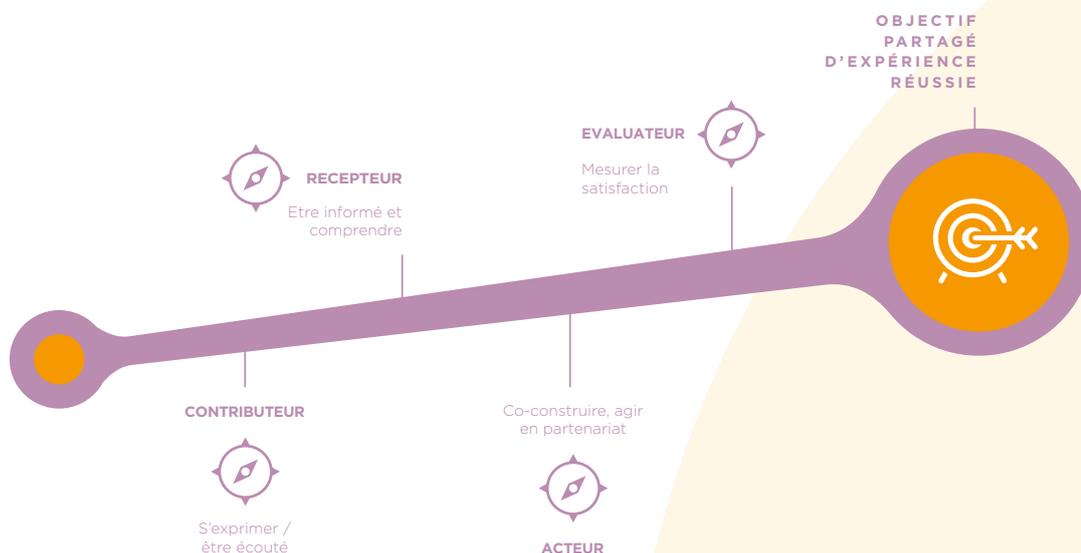
## LES DIFFÉRENTES POSTURES ATTENDUES

Au-delà de la prise en compte des attentes de chacun et des interactions qui existent entre les acteurs, la posture souhaitée et attendue diffère selon l'avancement du projet.

Ainsi, chaque acteur sera tantôt **Contributeur**, c'est-à-dire qu'il souhaite pouvoir s'exprimer et être écouté à tout moment, tantôt **Récepteur**, à l'écoute

de la collectivité, **Acteur** pour co-construire en partenariat avec les autres et enfin, **Évaluateur** pour donner son niveau de satisfaction.

Ces inflexions sont attendues aussi bien par l'agent que par l'utilisateur. L'exercice peut également être transposable sur le DG et l'Élu.



## QUELLES SONT LES CONTRIBUTIONS DES EXPÉRIENCES DANS LA TRANSFORMATION DU QUOTIDIEN DES ORGANISATIONS ?

Un des leviers utilisés par le service public dans sa transformation à l'échelle des trois fonctions publiques est la prise en compte de la voix de l'utilisateur : **l'expérience usager**. Les réalisations se multiplient depuis une dizaine d'années où la voix de l'utilisateur a été priorisée dans la conduite du changement. Pour exemple, la création du site Service-public.fr, la création des Maisons de services au public, la création des guichets uniques dans les collectivités et la liste ne cesse de croître. Sans pour autant dire que les agents chargés de l'exécution n'ont pas été sollicités dans la construction de ces solutions, car ce n'est pas le cas, il s'agit simplement de constater que l'avis des usagers, des utilisateurs ou du citoyen est un marqueur prioritaire dans la prise de décision et dans le pilotage

des organisations.

L'épisode de la crise sanitaire a révélé entre autres choses que la délivrance du service public sous contrainte forte repositionnait l'expérience agent comme une contribution vitale dans la bonne exécution des missions d'intérêt général. L'adaptabilité des capacités de délivrance au sein des collectivités s'est focalisée sur les usages les plus pertinents proposés par les équipes et non par les usagers. Sans opposer expérience usager et expérience agent, mais en ajustant le **nécessaire équilibre entre ces deux contributions**, les organisations doivent s'inscrire dans une démarche d'innovation du service délivré face à des nouveaux besoins (expérience usager) tout en redonnant du sens au travail vis-à-vis des exécutants (expérience

agent). Dans le cadre de cette recherche de l'équilibre entre les contributions, **la qualité de vie au travail** va permettre de servir tout autant l'objectif d'amélioration des conditions de travail que celui de la qualité de délivrance par la

reconnaissance de la qualité du service attendu. Les principes respectés de donner du sens au travail et d'approfondir la reconnaissance des métiers garantissent la pertinence et la pérennité des solutions apportées.

**POURQUOI L'ÉQUILIBRE ENTRE EXPÉRIENCE AGENTS ET EXPÉRIENCE USAGERS EST IMPORTANT ?**

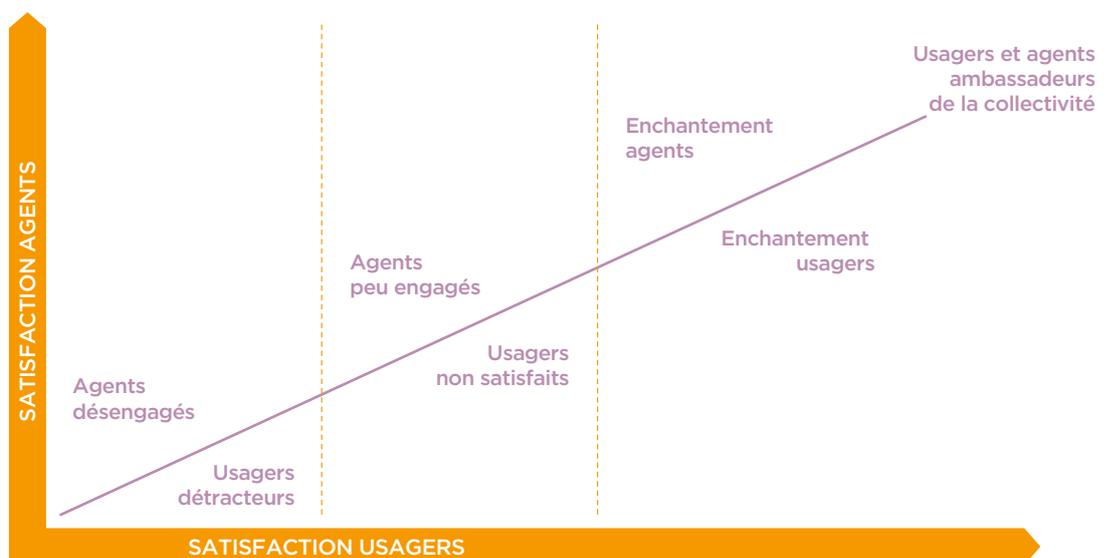
**L'expérience agents est un outil RH** et fonctionne en miroir de l'expérience usagers. Elles se nourrissent l'une de l'autre. C'est ce que nous appelons la symétrie des attentions. En effet, il est essentiel de porter aux agents la même attention que l'on souhaite qu'ils portent aux usagers. C'est pourquoi nous constatons que la qualité de la relation entre les agents et leur employeur impacte fortement la qualité de la relation entre les usagers et leur niveau de satisfaction.

**L'expérience usagers** sera d'autant plus qualitative que les agents de la collectivité connaîtront eux-mêmes une expérience positive et cohérente avec les valeurs revendiquées par la collectivité et le management. Cela implique une écoute attentive, une personnalisation et de la proximité dans la relation avec l'utilisateur. La satisfaction des agents devient un préalable à celle des usagers. Le rôle du manager est donc central puisque ce principe le confronte à son mode de management et à sa manière de prendre soin de ses agents.

La recherche de la qualité relationnelle est importante.

De ce point de vue, **la symétrie des attentions** crée un lien entre la satisfaction des usagers (qui vise l'enchantement) et une obligation de transformation des pratiques et des comportements managériaux. La satisfaction des usagers nécessite une organisation efficiente, capable de prendre soin durablement des agents et de soutenir leur engagement.

Le service public délivré est le point commun entre les usagers et les agents et la volonté de repenser les services selon les usages, objet d'approches innovantes visant à repositionner l'utilisateur au cœur de la démarche de conception. En impliquant l'ensemble des acteurs, ces approches constituent un terrain privilégié de recherche d'un équilibre entre satisfaction des usagers et performance du service public d'une part, et qualité de vie au travail et organisation efficiente d'autre part.



## POUR UNE EXPÉRIENCE USAGERS RÉUSSIE :

### Quels sont les prérequis nécessaires à la détermination d'un parcours usagers ?

- Quels sont les changements de comportements des usagers et pourquoi ?
- Quelles sont leurs attentes ?
- Quels sont les points de déception ?
- Quels sont les bons leviers pour enchanter la relation ?
- Comment les canaux et les points de contact répondent à leurs attentes ?
- À quels moments et comment la collectivité doit entrer en contact avec les usagers ?
- Comment la collectivité peut le faire de manière différente ?

### Comment passer d'un parcours usagers à une expérience usagers ?

À travers un travail d'analyse des parcours et de représentation visuelle partagée, il s'agit d'établir une vision complète et maîtrisée du parcours vécu par les usagers, dans toutes les étapes de leur relation avec la collectivité.

Cette démarche passe notamment par la détection des moments clés, l'identification des problèmes/irritants du parcours de l'utilisateur, mais aussi les points qui fragilisent son attachement à la collectivité.

Le parcours usagers consiste à décomposer chaque étape, afin de comprendre les objectifs de l'utilisateur et observer ce qu'il fait ou non et pourquoi.

Le prolongement de cette sensibilité est une réflexion plus globale, celle sur l'expérience vécue par les usagers. L'expérience usagers désigne alors l'ensemble des émotions et sentiments ressentis par l'utilisateur avant, pendant et après l'utilisation d'un service. C'est le résultat de l'ensemble des interactions que l'utilisateur peut avoir avec la collectivité/ les agents.

## D'UN PARCOURS USAGERS À UNE EXPÉRIENCE USAGERS

**L'Usager** compte une qualité et un niveau de service correspondant à ses attentes, espérant vivre une expérience idéale avec la collectivité. Il souhaite un relationnel privilégié avec les agents de la collectivité puisqu'il est en contact régulièrement avec eux. Pour cela, il souhaite s'investir aux côtés de la collectivité et, de cette façon être en capacité d'en-

dosser un rôle différent à chaque étape du projet, en ayant comme objectif sa bonne réalisation.

Ainsi, il est nécessaire de lui définir son rôle, à chaque étape clé du projet. En effet, en fonction de son état d'avancement, ses responsabilités seront différentes :

La démarche de conception de parcours consiste à analyser, observer les interactions et les points de contacts avec les usagers.

Cette inclinaison se transforme en une volonté d'écoute et d'empathie usagers. Plus qu'orientée usagers, la collectivité devient alors « inspirée » par ses usagers.

La sensibilité pour le vécu des usagers, et non plus leurs parcours et attentes fonctionnelles, se développe. La collectivité est alors prête à se lancer un nouveau défi en redéfinissant son empreinte en termes d'expérience offerte aux usagers.

## LES POSTURES DE L'USAGER

- Écoute personnalisée
- Recensement des besoins
- Relation personnalisée
- Être respecté dans l'expression de ses idées
- Être considéré et entendu

- > L'utilisateur attend de pouvoir s'exprimer librement et clairement sur ses attentes auprès de la collectivité.
- > La collectivité doit être en capacité/ouverte pour recevoir l'ensemble des idées des usagers.

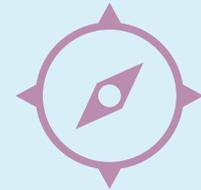
USAGER  
CONTRIBUTEUR



**MOYENS POSSIBLES : BOITE À IDÉES / CAFÉS CITOYENS**

- Comprendre le sens du service
- Connaître son environnement
- Améliorer le niveau d'information
- Avoir des explications
- Réponse adaptée

- > L'utilisateur attend d'être entendu, que ses idées soient prises en compte et attend un retour/une explication sur la prise en compte ou non de son avis.
- > Transmettre de l'information pertinente adaptée aux attentes.



USAGER  
RECEPTEUR

**MOYENS POSSIBLES : SITE INTERNET, JOURNAL, CHARTE D'ACCUEIL**

- Co-construction
- Partage
- Se sentir acteur du service et participer à l'amélioration du service public

- > L'utilisateur souhaite contribuer à l'amélioration des services en capitalisant sur son expérience.
- > La collectivité prendra en compte les idées des usagers, en les adaptant à ses propres contraintes.



USAGER  
ACTEUR

**MOYENS POSSIBLES : ATELIERS DE RÉOLUTION DE PROBLÈMES, BUDGET PARTICIPATIF, LABORATOIRE D'INNOVATION**

- Appréciation du service rendu
- Mesure du niveau de satisfaction
- Réclamations

- > L'utilisateur désire être entendu quant à son niveau de satisfaction et sur l'écart « acceptable » entre le niveau de service rendu et attendu.
- > La collectivité prendra en compte les idées des usagers, en les adaptant à ses propres contraintes.

USAGER  
ÉVALUATEUR



**MOYENS POSSIBLES : ENQUÊTES DE SATISFACTION, VISITES MYSTÈRES, ÉMISSION DE RÉCLAMATIONS**

## POUR UNE EXPÉRIENCE AGENTS RÉUSSIE

Les agents attendent de mieux comprendre les usagers et d'être en capacité de délivrer et de rendre accessibles des services afin de mieux répondre à leurs besoins. Pour cela, leurs compétences doivent être en adéquation avec le niveau et la qualité de service attendus.

Enfin, ils accordent de l'importance à la reconnaissance et à la considération qu'ont les usagers et le management vis-à-vis d'eux. Au travers de ces rôles et responsabilités, nous voyons bien que **l'agent est un acteur central dans l'expérience usagers**. C'est pourquoi il est essentiel de s'intéresser à l'expérience agents comme on s'intéresse à l'expérience usagers. En effet, la mise en place d'une démarche expérience agents améliore la performance, rend service aux agents, augmente l'engagement au travers de la reconnaissance des usagers envers eux, dynamise la

relation avec les managers et renforce leur rôle au sein du territoire. L'expérience agents peut servir à mieux organiser la fonction Ressources Humaines en la réorientant « client ». Cela sert aussi à mettre en cohérence des actions, des initiatives parfois trop éparses et avoir une approche systémique et une vision d'ensemble des activités RH.

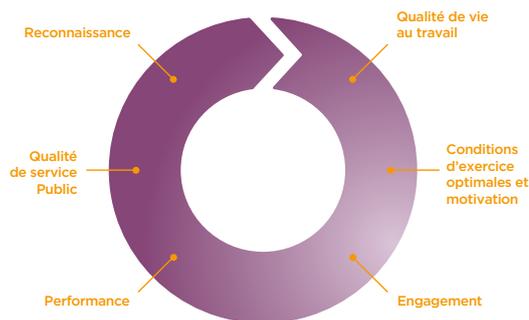


### "ENSEMBLE ET AUTREMENT"

Dans la publication « ensemble et autrement », le Cercle des Acteurs Territoriaux propose des réflexions et des pistes d'action possibles à mettre en place par les collectivités suite à la crise sanitaire, replaçant les ressources humaines au cœur des organisations.

« La gestion de la crise a rappelé la place centrale du service public dans un contexte historiquement inédit de fragilités de nos sociétés. Ce rôle repose sur les agents en premiers lieux, leur engagement et abnégation pour l'intérêt général mais aussi la robustesse d'organisations qui ont su trouver un nouveau souffle dans leur capacité à répondre à des nouveaux problèmes. »

## COMMENT, AU QUOTIDIEN, MOBILISER LE MANAGEMENT SUR LES ENJEUX DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ? SUR QUELLES THÉMATIQUES SE CONCENTRER ?



La QVT peut être associée à l'expérience agents, tout comme la communication sur la marque employeur, l'organisation de l'intégration ou du réaccueil, le recueil des ressentis et des propositions des agents, la gestion des carrières...

**Un équilibre est à trouver entre 3 éléments : les agents, les usagers et le service en lui-même.** C'est une relation qui peut être vertueuse ou à l'inverse toxique, c'est-à-dire qu'il existe une relation de cause à effet entre l'amélioration de l'expérience usager, la qualité de vie au travail et la qualité de service rendu.

Il faut faire attention à l'ensemble des interactions d'une succession des expériences vécues par un agent depuis son recrutement, voire même avant son arrivée et après son départ.

L'expérience agents est le recueil de son vécu, sa perception et son chemin (et non la vision employeur).

La difficulté du décideur est d'y répondre tout en tenant compte des contraintes : avec quels moyens, quel budget, dans quel cadre politique.

Tout comme pour les usagers, les agents attendent de pouvoir prendre une posture différente. Nous voyons bien que le schéma de la boussole « usagers » se transpose à l'expérience « agents ».

L'expérience agents est de plus en plus reconnue car liée à la prise de conscience de l'importance cruciale du facteur humain dans la performance d'une organisation, et de la nécessité d'attirer et retenir les talents dans sa collectivité et sur son territoire.

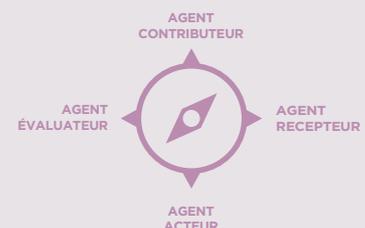
En effet, lorsque l'agent vivra son expérience au sein de la collectivité, il sera, à certains moments :

« **contributeur** » pour émettre des idées d'amélioration dans le fonctionnement de la collectivité

« **récepteur** » au travers de la communication réalisée par l'employeur sur les projets à entreprendre

« **acteur** » et participera à la co-construction de solutions et d'actions nouvelles

« **évaluateur** » pour donner son avis et son niveau de satisfaction



## ZOOM SUR LE BESOIN DE RECONNAISSANCE ET DE CONSIDÉRATION DES AGENTS

**Un récent sondage réalisé par BVA pour Casden en mai 2020 fait ressortir que 73 % des agents de la fonction publique se disent fiers de leur mission et 72 % ont le sentiment d'avoir été utiles.** Mais, ils se sentent en décalage : seuls 37 % se sont sentis reconnus par la société et 31 % valorisés. Un des facteurs clés de la Qualité de vie au travail et de la prévention des RPS est la valorisation des agents en tant que telle : se sentir reconnu et à sa place représente la porte d'entrée à la satisfaction au travail. Se sentir reconnu et fier de sa mission est rendu possible par plusieurs choses :

1. La possibilité de réaliser un travail de qualité au sens de l'agent : est-ce que je fais un travail de qualité ? La première forme de reconnaissance est celui que l'on s'attribue à soi-même.
  2. Est-ce que ce travail est reconnu par mes collègues, mon manager ?
  3. Est-ce que mon Élu reconnaît les efforts que je réalise ?
- Pendant la crise, nous avons pu observer plusieurs vécus des agents face à leur investissement. Une des différences majeures dans ces expériences est la place et l'attention que les Élus et la Direction

accordent aux agents. Certains Élus ont eu tendance à banaliser la situation, à ne pas accorder suffisamment d'attention aux agents qui ont travaillé pendant cette période, qui se sont investis pour maintenir une qualité de service public. Les conséquences de cette posture sont la démotivation pour certains d'entre eux, la formation de tensions voire de clans si ces tensions ne sont pas prises en compte, entre les agents qui ont dû poursuivre leur activité et ceux en confinement pour raisons diverses.

A contrario, d'autres collectivités ont su accompagner, soutenir et valoriser les agents pendant cette période pour faciliter le maintien en activité et le maintien de la qualité du travail et de la qualité de vie au travail, en réinterrogeant leur manière de travailler, en s'interrogeant sur la manière de préserver la santé, la qualité de leurs relations, etc. Dans ce cadre-là, l'expérience de la crise fut vécue comme moins impactante voire comme une expérience riche d'enseignements sur les modalités de travail futures, sur la façon dont on souhaite faire évoluer notre rapport au travail et donc aux usagers.

## TÉMOIGNAGE DE L'EXPÉRIENCE COLLABORATEURS CHEZ RELYENS

**Tout comme les collectivités locales, le secteur privé connaît de grandes transformations et les organisations sont souvent réinterrogées. À travers une politique de ressources humaines empreinte de bienveillance et de dynamisme, le Groupe Relyens recherche l'épanouissement de ses collaborateurs et collaboratrices, en leur offrant une expérience optimale.**

Ainsi, à chaque étape de son parcours au sein de Relyens, le collaborateur est entendu, et participe activement à la réussite du groupe. Plusieurs actions liées à la QVT sont mises en place, comme un baromètre, permettant de créer une dynamique d'échange entre les managers et les collaborateurs. La performance et le bien-être des salariés sont des préoccupations qui mobilisent plusieurs équipes. Ces différents acteurs se rencontrent régulièrement, afin d'améliorer les conditions de travail. Des actions spécifiques sont proposées aux collaborateurs qui intègrent le groupe, comme un parcours d'intégration, la formation aux métiers et des entretiens réguliers avec la DRH et les

managers. Ce moment clé est également important pour l'organisation puisque chaque nouvel arrivant remet son rapport d'étonnement permettant ainsi au groupe de se réinterroger constamment. À chaque étape clé de son parcours chez Relyens, chaque collaborateur se voit proposer un moment d'échange dédié. Par exemple, un entretien de réaccueil est réalisé après une absence de longue durée (maladie, congé maternité, congé pour création d'entreprise ...). Convaincus que les différences sont sources de richesse, des actions ont été développées pour favoriser l'emploi de personnes en situation de handicap dans les équipes. Pour concrétiser cette démarche, un accord relatif au maintien dans l'emploi et à l'insertion des travailleurs handicapés dans l'entreprise a été signé en 2014. Des temps forts sont également proposés chaque année, comme les rendez-vous développement, les rendez-vous bilan ou encore les rendez-vous objectifs. En effet, la politique RH veille à favoriser le développement des compétences de chacun et à permettre aux collaborateurs de s'épanouir dans leur mission.

# COMMENT TRAVAILLER SUR LES EXPÉRIENCES USAGERS ET AGENTS ?

La mise en place du design thinking permet de s'appuyer sur des méthodes pour élaborer et tester ou encore expérimenter des solutions. Cette démarche peut être complétée par d'autres outils, tel que Management Drives, qui permet d'affiner l'approche, en prenant en compte les ressentis et perceptions individuelles.

## LE DESIGN THINKING

Le Design Thinking est une **approche exploratoire de l'innovation et de son management** qui se veut une synthèse entre la pensée analytique et la pensée intuitive. Il s'appuie en grande partie sur un **processus de co-créativité** impliquant des retours de l'utilisateur final. La méthode du design thinking est un bon moyen pour « **modéliser** » les attentes des usagers ou des agents. Elle part du principe que pour créer quelque chose qui n'existe pas encore, il ne faut pas présupposer du rendu final. En revanche, on doit cadrer le processus pour s'assurer que la solution qui sera développée répondra aux aspirations de ceux qui l'utiliseront, tout en étant viable et réalisable. À noter que l'approche vise non seulement à **faire émerger de nouveaux services mais aussi de nouveaux processus de travail et une nouvelle organisation**. L'innovation est donc aussi managériale et organisationnelle. Cette approche associe l'utilisateur final de manière

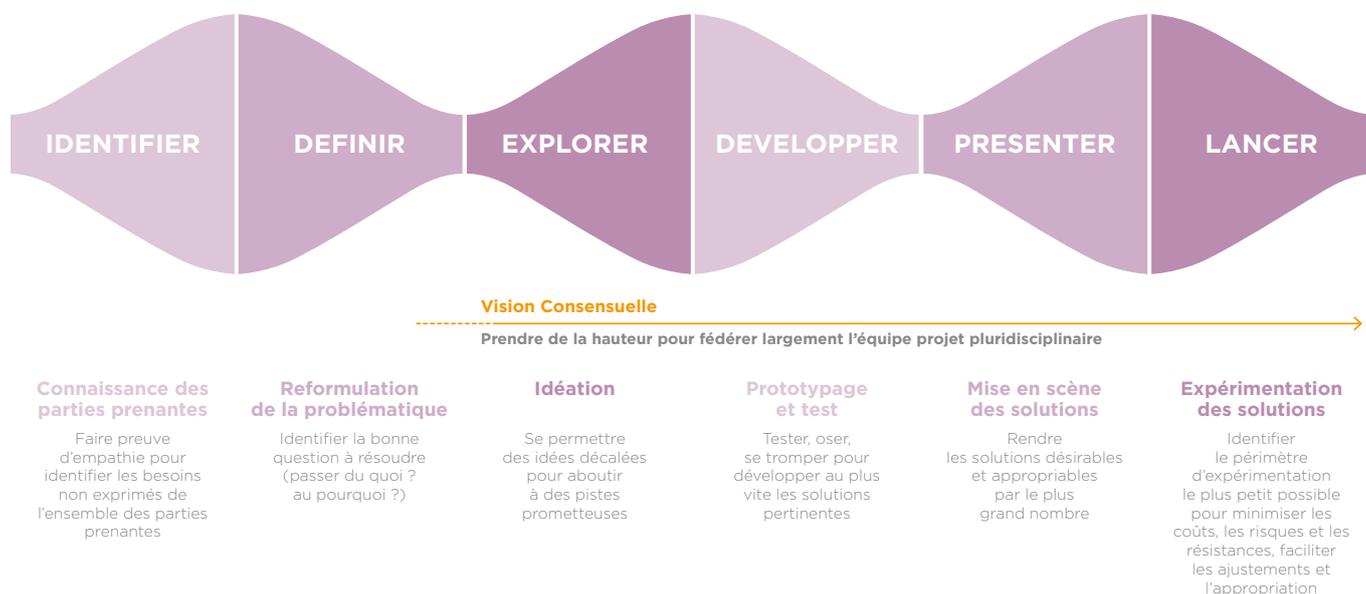
très étroite au processus d'innovation, elle combine observation des usages et empathie avec l'utilisateur. Elle permet de recourir au prototypage et à des boucles itératives de tests et d'apprentissages.

Tout cela est mené par des équipes multidisciplinaires, pour garantir le réalisme des pistes poursuivies.

Plus qu'une méthode, le **design thinking est une culture** qui permet de remettre l'humain au cœur de l'organisation. Cela **donne du sens aux services proposés et au travail réalisé**.

Les collectivités territoriales doivent en permanence **adapter les services publics en cherchant à s'adapter aux nouvelles attentes des usagers**, à maintenir un service de qualité et à apporter des réponses adaptées à leurs besoins.

Pour que cette méthode fonctionne, il est nécessaire d'avoir une attention toute particulière à l'état d'esprit avec lequel les outils et la démarche sont appliqués.



L'écoute empathique est ainsi au cœur du design thinking. Il s'agit de se mettre « à la place » de l'autre (usager/ utilisateur, agent, partenaire...) pour comprendre ses sentiments, ses émotions, son état d'esprit... Les conditions de succès du design thinking nécessitent également qu'un grand nombre d'acteurs soit mobilisé dans l'ensemble de l'organisation, et ceci à chaque étape du processus: que ce soit pour engager le dialogue en amont avec les utilisateurs, pour tester le prototype, pour s'assurer de l'acceptabilité par les utilisateurs ou encore de la viabilité financière.

Quelques préalables sont nécessaires à la réussite du design thinking: un travail de pédagogie en interne et auprès des usagers, une acculturation au sein de la collectivité et une organisation adaptée à la démarche. **La démarche de design thinking combine une série de phases selon un processus non linéaire, ces phases se chevauchent entre elles et reviennent de façon itérative** dans la définition de la question et la recherche de solution. Le prototypage sous toutes

ses formes est un des éléments clés de chacune de ces itérations. La **co-création interne à l'organisation est source de motivation et de développement personnel pour les agents.**

La co-création est également externe à l'organisation, elle s'effectue avec des professionnels aux profils variés et avec les utilisateurs.

Les **utilisateurs deviennent co-concepteurs**, assurant à l'organisation un usage efficace de la solution et s'assurant pour eux-mêmes d'une réponse pertinente à leurs besoins et aspirations.

Le design thinking permet d'élaborer **une proposition de valeur juste**: la solution aboutira à une utilisation effective, le risque de rejet est fortement réduit.

Seule la solution la plus pertinente aura été retenue et développée.

Le design thinking favorise l'esprit d'initiative et cultive l'apprentissage par l'essai-erreur. Le prototypage est un précieux allié dans ce sens.

**Retour d'expérience sur un atelier de design thinking organisé par Sofaxis auprès des Centres de Gestion dans le cadre de leur rencontre annuelle, afin de repenser le métier de gestionnaire.**

Au travers de l'animation d'un atelier design, les gestionnaires ont repensé leur métier tel qu'ils souhaiteraient l'exercer demain.



**EN SYNTHÈSE, LE MÉTIER DE GESTIONNAIRE DE DEMAIN C'EST...**

<p><b>UN DYNAMISME AU SEIN DES SERVICES DU CENTRE DE GESTION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des relations interservices animées</li> <li>• Des activités en dehors du temps de travail</li> </ul>	<p><b>UN DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DU GESTIONNAIRE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'animation et la formation</li> <li>• Les connaissances sur l'actualité réglementaire informatique</li> <li>• Des partages pluridisciplinaires sur l'activité de gestion</li> </ul>	<p><b>UN ACCOMPAGNEMENT DES COLLECTIVITÉS EN ÉVOLUTION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une présence renforcée du gestionnaire dans les collectivités</li> <li>• Des sensibilisations / formations des collectivités</li> <li>• Une activité de conseil à distance innovante</li> </ul>	<p><b>UNE ORGANISATION DES PROCESSUS INTERNES ÉVOLUÉE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une automatisation de certaines tâches</li> <li>• Une planification des tâches modifiée pour faciliter l'efficacité</li> <li>• Des actions de montée en compétence entre novices et expérimentés                         <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une logique de formation continue</li> <li>• Une ergonomie des postes de travail</li> </ul> </li> </ul>
---	--	---	--

**CONCEVOIR UN PROTOTYPE, PLAN D'ACTION SUR LA THÉMATIQUE : INFORMER, COMMUNIQUER, ACCOMPAGNER LES COLLECTIVITÉS**

POURQUOI ?	COMMENT ?	POUR QUI ?	PAR QUI ?	OU ?
Diminuer l'assistanat	Fiche documentaire à disposition	Nouveau gestionnaire RH	Prestataire externe	Centre de gestion
	Réunion thématique RH une fois par an sur une journée à destination des collectivités		Gestionnaire CDG ayant été formé en interne en amont	Internet et outils Extranet
	Forum rencontre thématique entre CDG et collectivités			
Favoriser l'autonomie des collectivités	Utiliser le site interne du CDG comme un outil de communication	Nouvelle collectivité adhérente	CDG	Lieu extérieur
Favoriser le contact humain entre CDG et collectivités	Atelier thématique  Mobiliser la visioconférence pour améliorer le contact avec les collectivités			Au sein de la collectivité

**MIEUX SE CONNAÎTRE POUR MIEUX COMMUNIQUER AVEC LES ACTEURS À CHAQUE MOMENT CLÉ DE LEUR EXPÉRIENCE : L'OUTIL MANAGEMENT DRIVES**

Nous le constatons au quotidien, lorsque nous échangeons avec une autre personne, la communication peut être très simple, fluide et spontanée ou au contraire, elle peut se révéler difficile et produire un effet d'incompréhension réciproque. Pourtant, nous employons le même langage. Mais, notre perception de l'environnement est sans cesse filtrée par nos valeurs, nos croyances, nos expériences de vie, nos cultures, nos centres d'intérêt et influe sur nos réactions, nos façons d'agir et de communiquer.

**Prendre conscience du fait que notre vision de la réalité n'est qu'une vision possible parmi d'autres** est la première condition pour bien fonctionner avec les autres.

Le **modèle Management Drives** met en exergue le fait que nous **percevons le monde selon des critères et des filtres différents**. Six couleurs représentent ces motivations et visions. Chaque individu est une combinaison de l'ensemble de ces couleurs, avec une couleur dominante qui le caractérise. Cette dominante nous rappelle la manière dont la personne perçoit le monde, et donc la manière dont elle communique au quotidien.

Nous comprenons alors aisément pourquoi chacun a des manières de s'exprimer différentes, en fonction de ses motivations propres. Une meilleure connaissance de soi impacte positivement nos relations et notre performance en entreprise. La personnalité de chaque individu est le résultat de l'équilibre des 6 couleurs qui la constituent. Ainsi, chacun possède les six couleurs avec des niveaux d'importance différents pour chaque couleur. Prendre conscience de ces schémas, c'est apprendre à comprendre et à adapter sa manière d'échanger à la couleur de l'autre pour faciliter les échanges interpersonnels et mieux se comprendre l'un l'autre. C'est nous amener aussi à révéler notre potentiel (qualités / défauts) et développer notre puissance personnelle en s'appuyant sur nos points forts.

**Le principe**

**Derrière chaque couleur de l'outil se cachent des motivations et une vision du monde.**

Les utilisations de **Management Drives** sont multiples. Apprendre à se connaître et à identifier les profils des interlocuteurs, donnera les clefs dans plusieurs domaines d'application :



**À l'échelle d'une équipe,**

**l'outil Management Drives** permet d'identifier les zones de motivation et de démotivation, ainsi que les angles morts de l'équipe. Il permet ainsi à l'équipe de définir ensemble de nouveaux modes de fonctionnement collectifs.

Ce test contribue également à améliorer la cohésion d'équipe et la coopération ainsi que les relations interculturelles. Par ailleurs, cet outil facilite aussi l'accélération de la création d'une équipe-projet et l'amélioration du management, notamment à distance.

Et si toute une équipe était consciente de son mode de fonctionnement, est-ce que cela changerait sa performance collective ?

**À l'échelle organisationnelle**

Lorsque le scope est orienté vers une organisation, le déroulement de l'évaluation est similaire à celui d'une équipe. **Management Drives** permet à l'organisation toute entière de bâtir un plan de développement structuré en 3 étapes :

1. **Définition de la mission**, de la vision et des valeurs
2. **Définition des objectifs stratégiques**, d'un plan d'actions et d'un plan de gestion des risques
3. **Définition d'un système d'organisation**, de règles de fonctionnement, de modalités de pilotage ou encore de règles relationnelles pour mieux conduire le changement

Cet outil contribue donc à faciliter les transformations au sein d'une organisation : réorganisation, mutualisation, transformation digitale...

Nous pouvons également utiliser cet outil pour **mieux comprendre la manière dont est vécue une situation donnée en fonction de nos motivations et de nos filtres.**



Pour exemple, la mise en place du télétravail et des réunions à distance de manière massive pendant la crise sanitaire n'a pas été vécue de la même manière par les agents, et cela s'explique d'autant plus facilement que chacun a des motivations principales différentes.

**Il est donc essentiel, pour un manager, de pouvoir s'appuyer sur de tels outils afin d'adapter son management et sa relation avec les agents.**

Ainsi, si nous **développons cet exemple**, nous pouvons analyser la crise et son impact perçu par les différentes motivations.

Les faits :

- Un évènement soudain se produit
- Cela change tout
- Plus rien n'est prévisible désormais
- Plus de prise sur les choses
- Les expériences du passé ne servent plus
- Pas de clarté sur le futur

**Un second exemple :** Comment s'assurer que la réunion est efficace et efficiente ?

Cet outil permet au manager de mieux comprendre la manière dont les agents appréhendent les nouveaux outils de travail à distance, et ainsi, d'adapter son langage et son comportement.

Les faits :

- Vous n'êtes pas dans le même lieu
- Chaque personne peut être séparée ou être dans la même pièce
- Vous êtes connectés via un écran avec les autres
- Vous avez une caméra et un microphone
- Les participants peuvent partager leurs écrans et leurs fichiers



Nous voyons bien que la mise en place d'un tel outil au sein de son organisation a donc plusieurs bienfaits, tels que :

- Améliorer sa capacité d'écoute
- Mieux se faire comprendre
- Résoudre les situations de conflit
- Développer un esprit d'équipe

# CONCLUSION

La conduite des travaux menés avec le SNDGCT depuis Janvier 2020 nous a fait cheminer vers le consensus que la **Qualité de Vie au Travail est un enjeu partagé entre les Élus et la Direction Générale** des collectivités. De ce constat, il ressort néanmoins qu'il est nécessaire de passer de mesures ponctuelles à une permanence de la QVT dans nos organisations. Cette **vision systémique de la QVT** impose l'exercice d'en définir les dimensions. Parmi les dimensions à explorer, les Élus ont des exigences et attentes fortes en matière de déploiement de la QVT : ils veulent expérimenter et proposer des actions innovantes aussi bien auprès de leurs usagers que de leurs agents pour mener à bien leur projet de mandat.

Il est donc essentiel pour la **Direction Générale d'incrémenter la QVT au cœur de l'organisation**

**afin qu'elle fasse partie intégrante de l'ADN de la collectivité.** De cette manière l'ensemble des dimensions de la QVT dessine un cadre systémique. Les travaux du groupe de travail ont mis en lumière, au-delà de l'importance de la QVT, **le lien entre les expériences agents et usagers** qui fait particulièrement sens en ces moments inédits que connaissent les collectivités territoriales. Les DG sont persuadés du bien-fondé de la démarche et de l'interdépendance qui existe entre les deux : « occupez-vous de vos agents et les usagers vous en remercieront ». **Le couple Elus-Direction Générale doit s'enrichir d'une persuasion réciproque pour incarner d'une même voix cette approche innovante afin d'en garantir le succès, lui-même garant de la performance du service public**

## TÉMOIGNAGE

### Alfred HOURDOUX, DGS de la ville de Chécy (45) et Président de l'Union régionale Centre Val de Loire du SNDGCT

« Lors du renouvellement des conseils municipaux, les DGS s'interrogent toujours sur l'éventuelle continuité des politiques mises en place par les anciennes équipes d'élus. Une d'entre elles particulièrement : celle de la qualité de vie au travail (QVT) pour les agents. Va-t-elle se poursuivre ? Va-t-elle au contraire connaître un retour arrière ? Pourra-t-on la développer ?

L'étude menée par le groupe de travail du SNDGCT, en appui avec SOFAXIS, répond en quelque sorte à ces questions. Oui, la QVT, parce qu'elle est un enjeu partagé entre les élus et les DGS, doit être mise en œuvre et être développée. Mais pas dans n'importe quelles conditions. Au fond, nous savons implicitement que la QVT est aujourd'hui un axe principal de toute politique RH qui se respecte. À travers l'étude menée, nous démontrons que tous les acteurs y ont intérêt : les élus pour le succès de leur projet, le DGS pour adapter au mieux les ressources déployées pour la délivrance du meilleur service public possible, les agents parce qu'ils souhaitent participer à l'élaboration des conditions de délivrance du service public et enfin les usagers qui veulent être satisfaits et participer à la conception même du service qu'ils attendent.

Pour ma part, cette étude présente un double avantage : permettre de convaincre les élus de l'intérêt à mener une politique de QVT ou à la développer comme je le précise plus haut mais aussi mieux comprendre les mécanismes d'interactions entre les différents acteurs qui impliquent

que la QVT fasse « système ». Dans ma collectivité (ville de 9000 habitants), la QVT est aujourd'hui une réponse à des constats de risques psychosociaux, à des situations de dysfonctionnements, avec cet objectif d'améliorer la situation, de permettre aux agents de se sentir mieux au travail, de « s'épanouir ». C'est positif, bien sûr, pour le bien-être des agents et cela répond à des objectifs de présentisme mais ce n'est pas suffisant. Impliquer les usagers dans la définition de leurs besoins, c'est aussi aller dans le bon sens. L'étude montre que pour être efficace il faut tenir compte des interactions entre l'expérience agents et l'expérience usagers et agir sur elles. Cela n'est pas simple, il s'agit d'innovations managériales et organisationnelles, mais fort heureusement il existe des outils pour y arriver.

Avec SOFAXIS, nous avons abordé le design thinking, nous avons aussi bénéficié d'une formation à Management Drives qui permet d'améliorer la perception que nous avons du monde, d'améliorer la perception de la vision qu'ont les autres de ce monde et par conséquent de mieux se connaître et de mieux se comprendre. C'est une approche originale et diablement efficace.

Pour moi, l'étape suivante, à l'échelle des moyens dont je dispose, sera de développer dans un cadre participatif les facteurs-clés de réussite qui permettra à la QVT d'être une préoccupation permanente dans l'organisation de ma collectivité. »

# À PROPOS DU SNDGCT



**Créé en 1948, le Syndicat National des Directeurs Généraux des Collectivités Territoriales est une organisation professionnelle qui regroupe des dirigeants territoriaux des collectivités territoriales, des EPCI, des établissements publics (DGS, DGA, cadres de direction actifs ou retraités).**

Le syndicat compte aujourd'hui 4 000 adhérents, dont plus de 3000 en activité. Il se compose d'Unions régionales, elles-mêmes déclinées en Sections départementales.

Ses principales activités sont :

- la défense des intérêts moraux, matériels et professionnels auprès des Pouvoirs Publics et devant les Instances Disciplinaires et les Tribunaux,
- la participation, en position de conseil, aux groupes de travail,

- l'étude de thèmes professionnels par l'organisation de tables-rondes,
- la coopération avec d'autres associations de dirigeants territoriaux au niveau international,
- la protection juridique et la couverture des risques liés au nouveau Code Pénal,
- l'aide à la mobilité professionnelle de ses membres et la mise en place récente d'un réseau de médiation.

# À PROPOS DE SOFAXIS



**Partenaire de référence des acteurs territoriaux dans leurs missions d'intérêt général, Sofaxis s'implique depuis près de 35 ans auprès des collectivités, de leurs élus et agents, en leur proposant des solutions de protection, de pilotage, d'assurance et de prévention de leurs risques d'activité, contribuant directement à la performance des services publics. Avec près de 500 collaborateurs, Sofaxis a enregistré en 2019 un montant de 460,3 millions d'euros de primes collectées.**

Sofaxis est une société du groupe Relyens, groupe mutualiste européen de référence en assurance et management des risques auprès des acteurs de la santé et des territoires exerçant une mission d'intérêt général. Avec plus de 1 000 collaborateurs, plus de 30 000 clients et sociétaires, et près de 900 000 personnes couvertes dans 4 pays (France, Espagne, Italie et Allemagne), Relyens a collecté 891 M€ de primes, pour un chiffre d'affaires de 484 M€ en 2019.

Le Groupe, fortement ancré dans ses environnements clients à travers ses marques Sham, Sofaxis et Neria, développe des solutions globales sur mesure combinant solutions d'assurances (assurances de personnes et de biens) et services en management des risques.

**POUR TOUTE DEMANDE D'INFORMATION**

Service Relations Clients

Tél. : 02 48 48 15 15

Fax : 02 48 48 15 16

E-mail : [relations.clients@sofaxis.com](mailto:relations.clients@sofaxis.com)

Retrouvez l'ensemble de nos services :

[www.sofaxis.com](http://www.sofaxis.com)



SYNDICAT NATIONAL  
DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX  
DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

58 av Strasbourg, 54000 NANCY

[www.sndgct.fr](http://www.sndgct.fr)



L'EXPERT EN ASSURANCE  
DU MONDE TERRITORIAL

une société du groupe **relyens**

**Adresse postale :** CS 80006 - 18020 Bourges Cedex

**Siège social :** Route de Creton - 18110 Vasselay

SNC - Société de courtage d'assurance - 335 171 096 RCS Bourges  
Enregistré à l'ORIAS sous le n° 07 000814 - [www.orient.fr](http://www.orient.fr)



ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001

Ce document a été imprimé sur un papier certifié PEFC,  
issu de forêts gérées durablement.