

Interview

témoignage



Frédéric MEJASSOL
ING 1994

Directeur Général des Services de Roannaise de l'Eau

Aménagement & Territoires : Bonjour Frédéric, peux-tu nous présenter ton parcours professionnel ? Comment es-tu arrivé au sein de la Roannaise de l'Eau ?

Frédéric MEJASSOL : J'ai commencé à exercer mon métier d'ingénieur au CERTU⁽¹⁾ à Lyon dans les années 1994. Je travaillais alors sur la réglementation amiante et plomb dans les constructions publiques de l'ensemble des Directions Départementales de l'Équipement, ainsi que sur des recommandations pour favoriser le développement de l'immobilier⁽²⁾ dans les bâtiments. J'ai ensuite poursuivi mes activités dans le domaine routier en prenant la responsabilité d'une cellule Grands Travaux dans l'Allier avec la réalisation en 2x2 voies d'un

tronçon de 24 km de la RCEA⁽³⁾. Cela m'a permis ensuite de prendre la direction du Parc Départemental de l'Équipement afin de redynamiser son activité dans la perspective de son transfert au Département. En plus de ma capacité à gérer des projets techniques, j'ai alors développé des compétences de gestionnaire, de commercial, de meneur d'hommes.

Le Département de l'Allier m'a ensuite demandé de le rejoindre pour préfigurer les services de l'État qui seraient transférés dans le cadre de l'acte II de la décentralisation dans le domaine routier et des bâtiments. De ce poste, j'ai poursuivi naturellement vers le poste de Directeur des Ressources de la Direc-

tion Générale Adjointe en charge du volet technique du Département dans lequel je gérais les aspects juridiques, fonciers, ressources humaines et financiers. J'ai profité de cette période pour opter pour la fonction publique territoriale sur un grade d'ingénieur principal.

Enfin, j'ai eu la chance de réussir le concours externe d'ingénieur en chef,

(1) Devenu le Cerema en 2014

(2) Ensemble de systèmes automatiques faisant notamment appel à l'électronique, à l'informatique et aux télécommunications, qui sert à la gestion des équipements dans un immeuble ou un groupe d'immeubles, d'habitations ou de bureaux.

(3) Route Centre-Europe Atlantique

équivalent de celui des ingénieurs des Ponts des Eaux et Forêts de l'Etat. Cela m'a ainsi permis d'accéder à des fonctions de Direction Générale des Services d'un syndicat mixte classé dans la strate démographique de 40 000 à 80 000 habitants : la Roannaise de l'Eau ; poste que j'occupe maintenant depuis 8 ans.

A&T : Quels sont les intérêts spécifiques de ton domaine d'activités ? Quelles sont tes missions actuelles ? Quelles sont les motivations et les contraintes de ce type de poste, de structure ?

FM : Bien qu'étant dans un syndicat mixte en charge de la gestion du cycle de l'eau, je ne fais maintenant quasiment plus de « technique », même si l'intitulé du syndicat peut le laisser penser. Mon cursus technique d'origine me permet effectivement de comprendre plus facilement les projets que les services me présentent et c'est surtout l'expérience accumulée au travers de mes différents postes qui me permet de piloter cette structure dont le budget annuel est d'environ 47 M€ et comprend 140 collaborateurs.

Mon quotidien est tourné tout autant sur le bon fonctionnement de la structure que sur le dialogue avec les acteurs politiques et économiques du monde extérieur.

En interne, je m'assure de la cohérence d'actions dans les différents champs techniques que nous assumons : gestion des ressources en eau et des milieux aquatiques, production et distribution d'eau potable, assainissement, prévention des inondations, défense extérieure contre l'incendie, accompagnement à l'insertion professionnelle, etc. J'invite les services à développer l'innovation ; j'impulse de nouvelles formes d'organisation des services, de management, de gestion financière ; je veille au partage à tous les échelons

des orientations prises par la structure, etc.

En externe, nous travaillons au développement d'une saine gouvernance avec les élus, membres de notre syndicat, en particulier avec les représentants des 80 communes. Cela se traduit par une écoute attentive de leurs préoccupations, de leur souhait de développement, ou de leur besoin d'information ou d'accompagnement. En ce qui concerne les acteurs économiques, je cherche à valoriser leurs actions au travers de nos propres activités.

Mon poste actuel apporte régulièrement son lot de challenges ou de défis pour lesquels il faut que la structure sache s'adapter dans une complexité croissante, en termes financier, juridique et technique, mais aussi en termes de relations avec les différents acteurs. C'est cela mon carburant pour avoir passé autant de temps sur ce poste.

A&T : Comment définirais-tu la notion de « transitions » ? A quoi s'appliquent-elles dans ton activité ?

FM : Pour qu'une structure reste pertinente dans son action, il est nécessaire qu'elle s'adapte en permanence à son environnement ; environnement qui ne cesse d'évoluer en ce moment : organisation du travail au regard des attentes de la société (Covid, qualité de vie au travail, reconnaissance managériale, etc.), des contraintes économiques (réduction des contributions et des financements), de la digitalisation des procédures (place du numérique dans la société), de l'importance prise par les relations contractuelles ou juridiques (beaucoup de réclamation et de contentieux), etc. Nous sommes donc toujours en transition d'un état vers un autre sur les différents domaines qui interfèrent avec notre activité.

A fortiori dans un syndicat comme celui que je pilote qui a traversé ces dernières années plusieurs évolutions de territoire et de compétences pour survivre aux textes réglementaires, nous devons gérer une multitude de transitions, y compris technologiques propres à nos métiers du cycle de l'eau.

A&T : Comment dans les dossiers que tu gères la question des transitions est-elle prise en compte ?

FM : Dans chacun des dossiers que nous avons à gérer, à l'échelle de la direction d'une structure comme Roannaise de l'Eau, il est important de mesurer, peser, doser le gap à franchir entre l'état actuel et l'état attendu afin de définir la méthodologie adaptée à la gestion de la transition et le délai nécessaire à cette transition.

Pour illustrer mes propos, je prendrais 2 exemples :

Nous avons voulu engager la digitalisation des démarches dans l'acte de construire du citoyen. Pour cela, il a fallu formaliser notre pratique actuelle, se détacher des processus « papier » existants pour imaginer le process idéal en version numérique, tout en intégrant les potentiels citoyens éloignés de notre jargon technico-administratif et numérique. De cette démarche découle un plan d'actions qui va de l'informatisation d'un processus à l'accompagnement des citoyens.

Le fait d'avoir plus que doublé en taille en l'espace de deux ans suite à des fusions entre syndicats a questionné notre manière de manager. Et nous avons convenu qu'il était impératif de passer d'un mode très centralisateur à une déconcentration de la responsabilité afin de conserver une réactivité et une pertinence d'action. Cette transition a été initiée et nous savons que

nous aurons besoin de temps pour aboutir car nous touchons à la posture même des individus.

A&T : Si on te dit que les collectivités sont des acteurs majeurs des transitions, qu'est-ce que cela t'inspire ?

FM : Une collectivité est un acteur économique au même titre qu'une entreprise, toutes deux ont nécessairement leur rôle à jouer dans les transitions que nous vivons. Une collectivité a peut-être en plus vocation à initier ou accompagner les citoyens dans certains processus de transition : numérique, maintien d'une activité économique, développement d'une culture et des actions environnementales, etc.

J'estime en effet que c'est le rôle de notre syndicat que de sensibiliser les citoyens de notre territoire à la transition écologique. Il est vital de mieux gérer nos ressources en eau, de veiller à ce que nous rejetons dans les milieux, à préserver la richesse de nos cours d'eau, etc. En faisant preuve de pédagogie auprès des plus jeunes, nous portons cette prise de conscience.

A&T : Quelles sont les actions directes et/ou indirectes que tu dois mettre en place ?

FM : Dans mon activité, la première chose que je m'astreins à faire c'est d'adapter les pratiques et d'inciter au changement. Cela nécessite d'ouvrir en permanence le champ du possible des collaborateurs par le questionnement ou l'apport de pratiques exogènes qui interrogent notre pratique. Je n'hésite donc pas à rencontrer des collègues, me nourrir de ce que mettent en œuvre des entreprises privées, quitte à transposer leur activité à celle de notre structure.

Pour faciliter l'initiative de la structure, il

faut savoir responsabiliser un maximum ses collaborateurs sur leurs actions. S'il y a en sus innovation ou expérimentation, il faut laisser le droit à l'erreur à ses équipes et les inciter à rectifier et améliorer leur résultat.

Je n'agis donc pas directement, mais par ma posture ou mes incitations j'impulse les processus de transition.

A&T : Quelle est la place des ingénieurs dans le pilotage des transitions (ou de la relance économique selon) ?

FM : Le fait d'être un ingénieur n'est pas forcément un critère pour savoir piloter les transitions que nous vivons. Il me semble qu'avant tout il faut savoir prendre de la distance sur son activité (technique ou pas), pour englober les différentes facettes de cette activité. Ainsi, un ingénieur capable de manager en respectant les individus, sachant mesurer son efficacité, par une activité respectant ses engagements, ses budgets, les cadres juridiques qui s'imposent à lui, tout en sachant faire preuve d'innovation lorsque cela est permis, est totalement à sa place pour piloter nos transitions. Ce n'est donc pas une question de cursus, mais bien une question de posture.

A&T : Comment ta collectivité a-t-elle contribué à être un acteur de la relance économique en ces temps de crise sur son territoire ? Quel a été ton rôle en la matière ?

FM : Notre syndicat a besoin de produire, d'entretenir ses ouvrages, de facturer, etc. Malgré la crise sanitaire, il a bien fallu poursuivre cette activité, y compris en faisant réaliser des travaux par des entreprises. Nous avons donc veillé à ne pas interrompre notre rôle de commanditaire du secteur écono-

mique local que nous alimentons. Nous même, de par notre fonction, devons poursuivre notre activité, tant pour fournir de l'eau à tous les citoyens de notre territoire que pour poursuivre la facturation.

A&T : Y-a-t-il au sein de tes projets/actions une tension entre les enjeux des transitions et l'enjeu de relance économique ? Comment réussissez-vous à concilier les approches ?

FM : Puisque notre structure a poursuivi son activité, nous n'avons pas réel gap à franchir pour relancer l'activité économique que nous générons. Nous avons certes pris un peu de retard sur certaines opérations du fait des entreprises qui avaient, quant à elles, fermé durant quelques mois, pour autant, nous estimons que nous ne mettrons pas plus de l'année 2022 pour rattraper ce décalage.

En terme financier, cela signifie une augmentation prévisible des dépenses en 2022 au détriment de ce qui n'a pas été consommé en 2021. Rien d'alarmant et surtout cela reste supportable par les finances de notre structure.

Toutefois, notre capacité financière n'étant pas extensible, cela revient à étaler un peu dans le temps l'accompagnement réalisé pour les transitions. En d'autres termes, il y aura sans doute un peu moins d'équipements favorisant la mobilité, la digitalisation des processus clients sera étalée sur une année de plus, nos actions de sensibilisation auprès du grand public sur les enjeux environnementaux seront soit moindre soit nous pousserons encore plus le partenariat avec nos autres financeurs (Agence de l'eau, Europe, Département). Nous n'avons pas trop à souffrir de ces tensions car d'une part nous

n'avons pas réellement arrêté pendant cette période de crise et d'autre part parce que nous avons une véritable culture de la programmation et de l'anticipation, ce qui permet de nous ajuster en permanence.

A&T : Quelles sont les priorités à poursuivre/ le principal défi en matière de transitions selon toi pour les prochaines années ?

FM : Parmi toutes les transitions que nous accompagnons, il y en a au moins 3 que j'ai déjà citées précédemment qui nous occupent et qui me préoccupent :

Avec la crise sanitaire, le numérique a pris beaucoup d'importance. Nous nous y sommes engagés à fond, mais nous avons les premiers retours de l'exclusion de certaines populations qui ne peuvent plus bénéficier de nos services. Il faut que nous sachions rester vigilants sur ce point.

Ces dernières années, notre management est passé d'un mode autocentré à un mode déconcentré. La libération des process est vitale, mais tous ne sont pas en capacité de l'assumer et cela peut très rapidement générer du mal-être des collaborateurs et donc détruire une

organisation. Il faut savoir avancer au rythme adapté à chacun.

Enfin, au regard de notre domaine d'activité, l'enjeu environnemental est incontournable et nous nous devons de sensibiliser nos citoyens et les élus sur la nécessaire préservation des ressources, sur des usages raisonnés de nos espaces, sans se laisser emporter par les lobbies divers et variés.

A&T : Merci Frédéric pour ce témoignage.