

Synthèse : un dialogue entre managers et «managés»

Une immersion en Haute-Savoie

Stéphane Menu, journaliste



Un projet mené par le Centre de gestion de la Haute-Savoie

Avec la participation
de la commune d'Annecy
de Thonon Agglomération
la commune de Chamonix
la commune de Passy
la commune d'Evian
la commune de Frangy

Ce document est une synthèse d'un long article de Stéphane Menu.
Il vise à donner un aperçu des différents points de réflexion ressortant de cette étude.

Préambule

On parle souvent de la manière dont le management descend vers les managés. Un peu moins du contraire, de ce mouvement inverse de réception de la parole managériale par les managés...

Lors d'un échange informel avec **Valérie Bouvier, directrice du Centre de gestion de la Fonction Publique Territoriale** en Haute-Savoie avec l'auteur de ces lignes, nous nous sommes posés la question de savoir comment les managés percevaient le management venu «d'en haut». Il se trouve que Valérie Bouvier a publié en 2023 un livre aux éditions Territorial au titre éloquent : « *Le nouveau manager territorial : le management humain au cœur des dispositifs pour attirer et fidéliser* ». Un livre plein de bon sens, érudit, à conseiller à ceux qui sont dans la fonction managériale.

Mais qu'en est-il des managés ? Comment les agents interprètent-ils les directives qu'on leur donne, comment ces dernières doivent-elles se présenter pour être acceptées au mieux ? A l'heure de l'accélération généralisée de l'univers numérique, que l'Intelligence artificielle accentue encore, comment une décision descend-elle de l'élu, au DGS, au DGA puis aux agents, etc. ? La fracture numérique est-elle la seule responsable du creusement d'un fossé entre des managers sommés de « faire descendre » une commande politique vers des agents qui n'en saisissent pas automatiquement le sens ? Comment veiller à mieux fluidifier ce cheminement décisionnel ?

C'est l'objectif ambitieux de cette enquête, nourrie d'une trentaine d'entretiens réalisés auprès d'agents hauts-savoyards de la FPT, et donc d'une perception au fil de l'eau de l'acte de manager et des effets qu'il entraîne. Merci à tous ceux qui ont accepté de jouer le jeu, en se dévoilant avec franchise. La meilleure intention managériale du monde se heurtera toujours à une incompréhension. Conscient de cette limite, il reste un service public à rendre. Et cette notion, elle, est très généralement partagée. C'est l'autre enseignement de cette enquête : lorsque la mécanique managériale s'enraye, c'est aussi le service public qui en pâtit. A méditer.

Dans l'attente, commençons notre immersion...

À la recherche de la décision juste

Le manager parfait existe-t-il ? Tout au long de cette enquête, certains managers intermédiaires ont mis en avant la notion d'un « idéal du management » auquel ils ont fini par renoncer.

A mon poste, il faut vite oublier l'idée qui a traversé sans doute l'esprit des managers du monde entier, à savoir celle d'être aimée de tous. On caresse cet espoir mais chaque décision implique de fait la création d'un heureux et de quelqu'un qui l'est moins. Au cœur de ce management intermédiaire, il faut apprendre à se protéger.

Laurence Leleu, responsable du service enfance, Chamonix



Elle va régulièrement au contact des agents. Crée des groupes de paroles, d'échanges, en réunissant des parents, la coordinatrice du temps périscolaire, les référentes territoriales, etc. Elle se trouve souvent au milieu de ces fameuses injonctions contradictoires qui poussent progressivement les agents vers une forme de désintérêt pour ce qu'ils font, l'incompréhension se muant en indifférence, en un investissement moindre, entre les demandes des élus et l'étonnement des agents :

La perte de cet idéal peut néanmoins se révéler salvatrice, comme nous l'explique Jean-Yves Demelun, voir cette réalité en face permet d'aller de l'avant. Si le management parfait n'est pas atteignable, il essaie avec conviction d'avoir un management juste.



Je ne savais pas où je mettais les pieds en acceptant cette délégation à la mairie de Passy. Je crois qu'un mot caractérise l'approche qui est la mienne, la bienveillance. Mais je ne me leurre pas, je sais que je fais des heureux et des déçus, c'est la règle et il faut l'accepter. Mais n'est-ce point-là le propre de celui qui manage ? La décision prise entraîne à la fois des déceptions et des adhésions. L'essentiel est de faire en sorte qu'elle soit juste, d'y croire en tout cas. Et de pouvoir l'expliquer.

Jean-Yves Demelun, élu adjoint aux RH, Passy

Pour faciliter leur prise de décision et essayer de résoudre ce besoin de justice dont parle Jean-Yves Demelun, certains managers ont pris le parti de donner plus de transversalité à leur management. Pour cela, l'écoute, la compréhension des besoins de leurs agents ainsi que la capacité à déléguer semblent être des points essentiels. Toutefois, il reste pour chacun d'entre eux à trouver le juste milieu entre verticalité et transversalité.

Relation descendante ou transversalité



Je travaille dans ce domaine depuis 25 ans. Je peux vous dire que la pression des parents, de la réglementation, de l'extérieur au sens large, n'a cessé de croître. Nous devons être soudés entre nous pour y faire face.

Laurence Leleu, responsable du service enfance, Chamonix



Je crois que tous les managers sont confrontés à ce désir d'un contrat de confiance fluide avec les équipes. L'autre engagement auquel je me suis toujours tenu, c'est de tenir mes promesses. Si je réponds positivement à une demande, je m'y tiens, mais cet engagement implique une forme de réciprocité : la clarté est une manière de contractualiser nos rapports.

J'aime bien aussi favoriser le sens de l'initiative chez les agents. Un peu d'autonomie mais pas trop quand même car l'agent a besoin d'un cadre. Il y a ce besoin de clarté dans les buts à atteindre. Je laisse aussi une part d'autonomie à mes agents mais il faut placer quelque part un positionnement plus cadrant, alterner intelligemment entre les deux pôles.

Stéphane Dubu, chef adjoint aux espaces verts, Passy



Mon management mêle transversalité et verticalité, tout dépend du moment. J'ai l'habitude de dire à mes équipes que nous sommes tous interdépendants, qu'une défaillance de l'un impacte l'ensemble de la chaîne. Manager, c'est répéter la même chose de différentes manières. J'ai l'impression d'être un moulin à paroles.

Bénédicte L'Huilier, directrice de médiathèque, Annecy





C'est riant, le management. On est toujours là à se demander si ce que l'on fait est juste, en essayant de comprendre les spécificités des métiers que l'on a en face de soi. Il y a toujours un pacte de confiance à établir car pour faire marcher une grosse machine comme la nôtre, il faut avoir la confiance. Il est impossible d'avoir réponse à tout. Il faut donc déléguer, faire confiance, ce qui n'empêche pas le contrôle mais génère parfois de la déception. On oscille toujours au milieu de sentiments contradictoires.

Ayélé Amah-Malosse, *coordinatrice éducative, Annecy*

Réduire les écarts entre la base et le sommet

On comprend aisément la volonté qu'ont ces managers d'aborder sous un nouvel angle leur travail avec les agents. Mais cette volonté se heurte parfois à des différences d'objectifs, de points de vue et d'envies entre le manager et les agents. La prise en compte de ces décalages est d'autant plus difficile qu'ils peuvent prendre autant de formes qu'il y a d'agents.

Un décalage entre les responsabilités liées aux catégories. Paradoxe d'une catégorie C qui doit rester à sa place alors qu'elle pourrait être utile pour faciliter la sortie de crise.



J'ai eu une difficulté avec un prof, elle avait du mal à poser un cadre dans la gestion de sa classe, c'était la débâcle. Et surtout, je me sentais impuissante pour faire évoluer les choses. Nous avons besoin de cette reconnaissance de la maîtresse. Ce n'est pas toujours le cas. Certaines nous font comprendre que nous devons rester à notre place. On m'a parfois transmis des instructions par post-it interposés. L'impression d'être une boniche, c'est assez désagréable.

Saurea Roseren, *agent social principal, Chamonix*

Conscients de ces difficultés, certains managers de proximité ont pris à bras-le-corps leur mission de relais pour faire le pont entre les agents « de la base » et la direction.



Depuis que le management a été inventé puis conceptualisé, il y a toujours eu ce décalage entre la base et le sommet. Il faut réduire les écarts, je me sens en situation de transmission.

Michaëlle Leroux-Daguet, *coordinatrice petite enfance, Chamonix*



Ces décalages peuvent aussi se produire entre différents niveaux hiérarchiques. L'intervention de cadres de niveaux hiérarchiques différents, avec des avis qui diffèrent, peut créer des difficultés dans l'accomplissement des tâches et un sentiment d'inutilité pour l'agent.



Je n'ai pas de souci avec les demandes de mes chefs. Ce qui me gêne plus, c'est le fait de ne pas avoir de discussion avec un agent qui n'a pas réussi à aller au bout d'une mission. Car si l'agent repart avec cette incompréhension, cette dernière reviendra d'une autre manière à un moment ou un autre. Quand des dysfonctionnements apparaissent, je veux qu'on les traite, que l'on remette de la planification dans le traitement de ce que l'on fait. Car l'agent, en bout de chaîne, n'a pas à subir le défaut d'organisation bien en amont. Il y a toujours deux explications : ou il y a incompetence et il faut y répondre, ou la consigne n'a pas été suffisamment explicitée.

Jean-Marie Porto, responsable du bureau d'études, Chamonix

C'est souvent cette désorganisation, dans les métiers techniques, qui se transforme en incompréhension. « Une demande mal définie » met l'équipe sous tension. La multiplication des intervenants est aussi une source de difficultés.



Tel élu ou tel cadre qui vient mettre son nez sur un projet presque finalisé et oblige à le repenser, c'est typiquement ce qu'il ne faut pas faire et démotive les agents.

Jean-Marie Porto, responsable du bureau d'études, Chamonix

La relation manager-élus



Comment faire cohabiter élus et agents, deux mondes assez différents en fait ? Quelle est la frontière entre l'élu et l'agent, qu'il soit cadre ou pas ? J'ai été cadre dans une grande multinationale, on ne vit pas le management de la même manière.

Gérard Renucci, deuxième adjoint du maire de Frangy

Il se rend bien compte que l'interventionnisme des élus est parfois mal vécu.



C'est une guerre de légitimité, moi, j'ai besoin de stabiliser mes équipes. Dans le privé, c'est possible. Dans le public, les outils sont plus rares. La commune s'est organisée en pôle de compétences, avec un organigramme plus simple, plus souple, moins pyramidal. On peut gagner en qualité de service public parce que le personnel est compétent. Sceller avec les agents un pacte de confiance, c'est le nerf de la guerre. En tant qu'élus, nous devons être des facilitateurs.

Gérard Renucci, deuxième adjoint du maire de Frangy



Je suis élu, une décision est prise, elle doit être mise en œuvre et je me rends compte que ça coince : c'est à ce moment-là que je veux comprendre ce qui se passe. S'immerger dans les services, pour comprendre comment ça marche, c'est indispensable sinon on passe à côté de pas mal de choses. J'ai pris une première baffe en mesurant le niveau d'implication des agents. Certains me reprochent de trop m'investir. Mais pas les agents, croyez-moi, je crois qu'ils sont heureux de voir qu'un élu s'intéresse à ce qu'ils font.

Jean-Pierre Amadio, élu adjoint en charge de l'aménagement, cadre de vie, urbanisme et transition énergétique, Evian



De leur côté, les managers doivent savoir faire la part des choses entre les demandes des élus et la réalité du terrain vécue par leurs équipes.

Parfois, certaines demandes arrivent d'en haut et ne sont pas « tenables ». Je suis obligée de le dire aux élus. Certains arrêtés municipaux sont difficiles à mettre en œuvre et peuvent n'avoir qu'une portée psychologique, de l'ordre de la communication.

Marie-Pierre Valet, responsable de la Police Municipale, Chamonix



Le manager a lui aussi des comptes à rendre. Les élus formulent des demandes. Je dois les rendre compatibles avec l'état des troupes. Les services techniques sont parfois sous pression. A mon échelle, je dois être en mesure de rendre compatible l'organisation des services pour l'adapter à la demande des élus.

Olivier Carra, Directeur Général des Services, Passy

Je crois qu'il faut trouver un bon équilibre entre un DGS qui gère le quotidien des agents et un élu qui donne le la de la politique à mener. Il faut bien définir le rôle des uns et des autres. Les derniers DGS étaient assez directifs, ça n'a pas fonctionné. Si un agent est défaillant, ce n'est pas mon problème, mais celui des directeurs.

David Banant, Maire de Frangy



De la confiance et de la reconnaissance

La volonté des élus se heurte parfois à une vision du travail différente de celle des agents. Comment réussir à motiver les agents à construire ensemble un projet politique ? La clé est-elle le bonheur au travail ? Question philosophique qui peut s'étirer longuement... Le bonheur tout court est déjà si difficile à conceptualiser.



Le travail est pour moi quelque chose de neutre. J'aime bien l'idée de bien le faire mais il n'est pas central dans mon existence, j'ai beaucoup de choses à accomplir dans ma vie privée.

Nathalie Cardinaux, assistante administrative, service administration générale, Thonon agglomération

Je sais que certains agents se planquent ici ou là, qu'ils font moins que les autres. Je dois savoir récompenser ceux qui le méritent. Là aussi, ce rôle distributif de la reconnaissance professionnelle peut générer des tensions car, aussi paradoxal que cela puisse paraître, certains ne viennent que pour travailler.

Patrick Paget, chef de pôle à la voirie, Passy



« L'épanouissement au travail ? Chacun le vit à sa manière, pour beaucoup, ce n'est pas le cas, il faut l'admettre, le respecter. Ils viennent faire leur travail et ne souhaitent pas s'impliquer davantage dans le collectif. Ce choix n'est pas pour autant à juger. »

Adèle Arvis, DGA ressources, Thonon agglomération »

On le voit, bonheur et travail sont deux notions qui ne sont pas compatibles pour tous. La compréhension des besoins de l'autre et la valorisation du travail effectuées semble être des pistes plus intéressantes pour certains managers...

« J'ai six gars avec moi. On fait un métier difficile, physique. Je leur demande de la fraternité entre eux. Professionnelle certes mais la solidarité est un prérequis pour rester dans le groupe. Ce n'est pas possible dans le cas contraire. »

Gérald Robert, responsable STEP
et des postes de refoulement au service assainissement, Thonon agglomération »

« Tous les matins, je dois remotiver les gars. J'ai un truc pour ça, je leur montre une carte postale d'Evian, belle, propre sur elle, avec des places nettes et je leur dis, vous voyez cette jolie carte postale, sans vous, elle n'existerait pas. Il faut savoir garder ces agents, la concurrence est rude. Comment ? Par de la reconnaissance, parce qu'ils font un métier ingrat et difficile. »

Philippe Chavanne, chef du service propreté urbaine, Evian »



« Il y a des pratiques et des postulats de base. On apprend aussi de ses erreurs, c'est important de l'intégrer, on se trompe parfois de chemin. Je fais attention à ne pas projeter ce que je pense dans les situations que j'analyse. J'essaie de disposer de tous les éléments avant de m'avancer. Essayer par exemple d'entendre la difficulté d'une maman solo pour être en phase avec son travail, en adaptant son emploi du temps, en prenant en compte ses contraintes. »

Adèle Arvis, DGA ressources, Thonon agglomération »

La bienveillance est aujourd'hui un terme galvaudé, démonétisé. Mais on n'a pas trouvé mieux pour qualifier un lien de confiance qui fait entrer dans la relation l'environnement personnel.

« On ne peut scinder sa vie. La personne qui vient au travail et que j'ai en face de moi, elle est aussi le produit de ce qu'elle vit en dehors du travail. Les propos trop rudes, ça désengage tout le monde, ça peut créer une fracture définitive. »

Adèle Arvis, DGA ressources, Thonon agglomération »

Nous tenons à remercier l'ensemble des collectivités et des agents pour leur participation, sans laquelle cette production n'aurait pu voir le jour. La version complète du long article sera diffusée en fin d'année 2024.



CENTRE DE GESTION

Partenaire de proximité