

Un dialogue entre managers et «managés»

Une immersion en Haute-Savoie

Une étude réalisée par Stéphane Menu, journaliste



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

Avec la participation des collectivités suivantes :

- la commune d'Annecy
- Thonon Agglomération
- la commune de Chamonix-Mont-Blanc
- la commune de Passy
- la commune d'Evian-les-Bains
- la commune de Frangy

Sommaire

Préambule

- L'esprit de famille p.4
- Difficile de « relativiser » p.4
- A la recherche de la décision juste p.6
- Eviter l'enlèvement conflictuel... quand c'est possible ! .. p.7
- « Le premier visage sur lequel on tombe... » p.7
- Le management passe par un bon confort numérique p.8
- « On gère aussi une commune comme une entreprise »..... p.8

Passy



Chamonix



- A Chamonix, une gestion de la sécurité de proximité p.9
- « Chaque manager a caressé l'espoir d'être aimé de tous mais... » p.9
- « L'impression d'être une boniche... » p.10
- « Rappeler le sens du service public » p.10
- Réduire les écarts entre la base et le sommet p.11

Thonon-les-bains

- « Yeux de biche », une qualité professionnelle ?..... p.11
- « Un bon management ? Dire la vérité, ne pas raconter de salades... » p.12
- La collecte des déchets ? « Une danse à trois » p.12
- Quand le management à la papa s'impose... p.13
- Les délais, l'autre N+1 p.13



Evian



- Porter une plus grande attention aux « invisibles » p.13
- « Vous voyez cette carte postale ? Sans vous, elle n'existerait pas... » p.14
- « Le manager, c'est le parent » p.14
- « Comment m'avez-vous trouvé cette année ? » p.14
- « Je veux que l'on m'aime »..... p.15

Annecy



- « On a le sentiment que l'on ne sait pas où nous mettre » p.15
- « Aujourd'hui, je ne suis responsable que de moi-même »..... p.15
- « L'IA peut rendre le travail de l'agent plus intéressant » p.16
- « Nous sommes tous interdépendants » p.16

Encadré 1

La qualité de vie versus le niveau du salaire..... p.16

Encadré 2

A Frangy, on cherche la bonne formule..... p.17

Le pragmatisme ou le management du réel..... p.17

Encadré 3

La révolution IA est en cours, combien de divisions ?... p.18

Les enjeux de l'IA..... p.18

Les pratiques managériales percutées..... p.18

Des réponses de l'IA de plus en plus précises..... p.19



Édito



Ce livret n'aurait pu voir le jour sans la volonté et la confiance **d'Antoine de Menthon, président du CDG 74** et de **Valérie Bouvier, directrice générale des services**. Il a pour origine un double constat : la baisse d'intérêt pour les métiers de la fonction publique territoriale d'une part et d'autre part un déphasage de plus en plus important entre les attentes des agents et les pratiques managériales au quotidien.

Manager est un métier et comme tous les métiers, il est en constante mutation. Les collectivités, en qualité d'employeurs, ont le devoir d'adapter leurs méthodes, pour prendre en compte les attentes de leurs agents en étant plus simples, plus agiles, plus adaptables, plus lisibles, afin que chaque personne puisse exercer sa fonction et développer son potentiel professionnel. En 2025, répondre aux nouvelles aspirations, c'est repenser les conditions d'employabilité en intégrant des attentes, qui dépassent les items classique (salaires, sécurité, temps de travail...). Les nouvelles génération (X, Y, Z) manifestent une réelle volonté de donner du sens à ce qu'elles font, mais elles ont aussi besoin de confiance, d'écoute, de reconnaissance, tout en souhaitant être accompagnées plus que dirigées, pour donner leurs pleines capacités.

Pour répondre à ces besoins, la qualité de vie au travail (environnement, locaux, matériels...) est un élément indispensable sans lequel tous les efforts engagés pour faire évoluer la pertinence des organisations resteraient sans effet. Mais l'évolution de la qualité matérielle doit être complétée par une évolution sincère des attitudes et plus particulièrement celles des élus, qui ont en charge le management fonctionnel.

Savoir prendre en compte l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, diriger avec équité, mettre en place des organisations plus participatives et plus collaboratives, établir des rapports de confiance pour un réel partage du pouvoir par la délégation, mais aussi du savoir via la formation, valoriser la reconnaissance individuelle et collective en sachant fêter les victoires, transformer les relations en créant les conditions de la responsabilisation individuelle, fédérer les énergies, promouvoir les innovations, fluidifier la communication, telles peuvent être, entre autres, les pistes d'un changement visant à réinventer les pratiques managériales.

Les témoignages présents dans ce livret sont issus du « terrain ». Ils sont représentatifs de la « vraie vie », telle que la vivent les agents de nos collectivités au quotidien. Ces agents sont dévoués, professionnels, motivés, efficaces, réactifs et ont une forte conscience de l'intérêt général. Les écouter, c'est notre métier, répondre à leurs attentes, c'est notre devoir. Sans eux, nos collectivités non seulement ne fonctionneraient pas mais elles n'existeraient pas !

Puisse ce livret, au travers des propos recueillis, générer une prise de conscience et aider les communes à la mise en place d'objectifs novateurs dans leurs relations internes et les inciter à générer des process positifs de conduite du changement.

*Gérard RENUCCI
Maire Adjoint de Frangy*



Le sujet du management est majeur car il vient toucher les relations professionnelles et interpersonnelles des agents et donc la qualité de vie au travail. **M. Renucci, membre du conseil d'administration**, a souhaité explorer avec finesse la place du management dans les organisations en partant du point de vue des managés. En collaboration avec les équipes du CDG et notamment **Valérie Bouvier, directrice** et **Mathis Bissonnier, chargé de communication**, M. Renucci a souhaité donner la parole aux agents. C'est ce que vous retrouvez dans ce livret. Une suite sera donnée en 2025 !



*Antoine de MENTHON
Président du CDG74*



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...

Stéphane Menu
Journaliste

L'esprit de famille



A Passy, commune haut-savoyarde de 11 000 habitants, pas besoin de consulter l'IA pour connaître la fierté locale, le Mont-Blanc, éternellement présent, qui s'offre à la vue comme une évidence. Nicolas Payraud est fontainier à la commune, depuis une dizaine d'années. Il a d'abord travaillé dans les scieries, mais a très vite trouvé que les conditions de travail n'y étaient pas optimales. « Et puis j'ai envie de voir grandir ma fille sans être trop cassé physiquement », confie-t-il.

Il a rejoint la mairie il y a une dizaine d'années, comme l'avaient fait avant lui des membres de sa famille, et notamment son père ; il affiche donc clairement une « culture service public », affirmant avec fierté qu'il est heureux lorsque les habitants de la commune l'interrogent sur ce qu'il fait. Le management, pour lui, consiste justement à mettre en place « un esprit de famille, une convivialité qui permet de gérer intelligemment les conflits quand ils surviennent. Nous effectuons des tâches physiques, parfois ingrates. Nous avons besoin de sentir que nos chefs comprennent nos besoins, par exemple du matériel approprié, qui nous permet de limiter les efforts physiques qui, répétés, peuvent poser problème sur la durée ». S'il y a une reconnaissance du travail effectué, elle se situe là, à l'échelle d'une écoute sur des demandes simples qui ne doivent pas paraître insurmontable à l'agent.

Nicolas Payraud avoue un petit stress à l'idée du transfert à venir de la compétence eau et assainissement à la communauté de communes du Mont-Blanc : « Il ne s'agit pas, pour moi, d'en contester la légitimité administrative ou financière, je ne suis pas suffisamment calé pour avoir un avis sur le sujet. Sur le papier, ça devrait ne pas changer grand-chose pour nous. On souhaite travailler dans les mêmes conditions, agréables et sereines, avec des décisions de proximité clairement explicitées. C'est toujours inquiétant de supposer que le lieu de décision s'éloigne. Nous, ce qui nous motive, c'est la bonne ambiance liée à la clarté des missions que l'on nous confie. Est-ce que nous aurons le même lien direct avec la hiérarchie ? Ce serait dommage et peu compréhensible de remettre en cause ce qui marche », assure-t-il. Il comprend la nécessité du changement, il ne veut pas y résister, il considère simplement et à juste titre que ce dernier doit porter en lui une notion de progrès « sur le terrain et non dans le seul traitement administratif, rationnel et financier ». Le lien direct avec la population est ce qu'il faut sauver : « Nous sommes en régie, c'est le bon système. Nous travaillons en bonne intelligence avec les entreprises privées », dit-il.

Difficile de « relativiser »



Son collègue Patrick Paget, chef de pôle à la voirie, vit une autre réalité en matière de management. Le matin, il lui revient de distribuer le travail, de former les équipes de trois agents qui effectuent les tâches quotidiennes. Ces derniers jours, une mésentente persistante le turlupine, confronté qu'il est à la difficulté de faire travailler ensemble trois agents, dans une équipe qui en comporte une grosse dizaine. « Ça ne passe plus entre eux et ça me mine ». Manager ou plutôt ménager la chèvre et le chou, essayer de trouver chaque fois des compromis mais sans vraiment y parvenir, vivre au jour le jour le fil d'une relation qui se détériore et face à laquelle les solutions expérimentées sont restées vaines. La hiérarchie a été sollicitée pour trancher, devant l'insolubilité de la situation. « C'est épuisant, ça atteint le moral, je ne sais plus comment faire ». Patrick a suivi des formations sur le sujet, elles apportent certes des respirations, des prises de recul mais dans le concret, « le réel est plus tenace que la théorie », sourit-il. Il évoque ainsi les fameuses formations hors-sols. Les avertissements infligés par la hiérarchie ne font pas peur aux agents concernés, les sanctions ne sont généralement pas appliquées, confie-t-il, « une forme d'impunité s'installe dans l'attitude des agents qui se disent qu'après tout, ils ne risquent pas grand-chose ». Patrick Paget veut de l'aide, tout simplement. Il insiste sur la technicité accrue des métiers de la voirie, qui ajoute une pression supplémentaire sur des agents effectuant un métier jugé peu qualifié et donc peu valorisant : comment valoriser ce qui ne l'est pas ? « Je cherche sans trouver la bonne solution, ma femme m'invite à relativiser, mes supérieurs aussi mais je n'y arrive pas. J'ai parfois envie de tout envoyer bouler ». Le management intermédiaire est rarement un long



A ses côtés, Stéphane Dubu, chef adjoint aux espaces verts, l'écoute attentivement, il occupe le poste depuis une dizaine d'années. « J'ai d'abord fait le choix de regarder mes équipes évoluer, avant de me faire une idée précise des forces et des faiblesses du collectif. 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 ». Patrick Paget reprend la parole : « J'ai le sentiment d'être une quiche », lâche-t-il. « J'ai tendance à m'accabler ». Il essaie de s'accrocher à quelques certitudes : « J'ai été pompier volontaire pendant 26 ans. J'ai dirigé des personnes volontaires. On partageait les mêmes valeurs. C'est dur de ne pas être compris, entendus, on finit par croire que l'on est responsable de la situation, que l'on est fautif », explique-t-il. Stéphane Dubu évoque aussi cette notion d'autorité que le manager porte. Tout le monde rêve d'une autorité qui ne serait pas directive, descendante. Parfois, il faut donc se faire violence, apparaître comme le « méchant de service ». Tout au long de cette enquête, certains managers intermédiaires mettront en avant cette notion d'un « idéal du management » auquel ils ont fini par renoncer. « 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 ». Mais la notion de service public reste toujours d'actualité, elle est une notion commune dans laquelle les agents se retrouvent, même ceux qui perdent le contact avec la réalité du travail. « Sans doute faudrait-il plus régulièrement mettre en avant cette notion, en parler entre nous, créer des moments de partage autour de ce thème-là », poursuit Patrick Paget. Un dialogue s'instaure entre les deux collègues de la commune de Passy. Laissons-les échanger...

Stéphane Dubu : « Si conflit il y a, celui qui me fait le plus peur, c'est moi. Je peux, comment dirais-je, céder à une forme de violence. Je fais donc gaffe à moi, en amont, j'essaie de trouver le juste équilibre pour éviter d'en arriver à une telle extrémité parce que la vie m'a démontrée que cela ne servait à rien ».

Patrick Paget : « Signaler une situation qui part en vrille nécessite de recourir à beaucoup de paperasses, ce qui est tout aussi décourageant ».

Stéphane Dubu : « C'est malheureux à dire mais il faut des sanctions de temps en temps pour que le collectif continue à reposer sur des bases saines. Sinon, c'est l'ensemble qui est fragilisé et plus seulement deux à trois individus. L'affirmation de l'autorité n'est pas de l'autoritarisme mais un rappel nécessaire des missions dans lesquelles nous sommes engagés ».

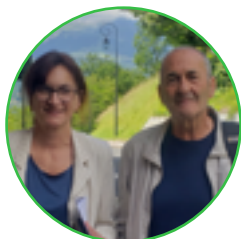
Stéphane Dubu : « C'est malheureux à dire mais il faut des sanctions de temps en temps pour que le collectif continue à reposer sur des bases saines. Sinon, c'est l'ensemble qui est fragilisé et plus seulement deux à trois individus. L'affirmation de l'autorité n'est pas de l'autoritarisme mais un rappel nécessaire des missions dans lesquelles nous sommes engagés ».

Patrick Paget : « J'ai l'impression parfois que l'on se renvoie un peu la balle d'un service à un autre et que, finalement, la situation pourrait par manque d'autorité ».

Stéphane Dubu : « Il faut aussi voir la réalité en face. La voirie reste un service fourre-tout, avec des métiers peu valorisés, mal rémunérés. Il faut créer cette confiance pour passer entre les gouttes de l'orage ».

Eternelle contradiction d'un management qui ne peut se théoriser et qui, malgré la meilleure volonté du monde, se heurte parfois à des difficultés indépensables. Un management subit, impuissant.

A la recherche de la décision juste



Jean-Yves Demelun est justement l'élu adjoint aux RH de la commune. Il a géré dans sa vie professionnelle des équipes d'électriciens-chauffagistes, notamment sur des secteurs aussi sensibles que celui des chantiers navals de La Ciotat. « J'ai ensuite dirigé des petites entreprises », dit-il. Il se rappelle de l'étonnement qui fut le sien lorsque la directrice d'une école ciotadenne prit la plume pour le remercier de la qualité de l'intervention de ses salariés. « Dans le privé, le remerciement se joue surtout au niveau de la fiche de paie », reconnaît-il. « 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 », poursuit-il. A ses côtés, Dominique Gouzon, DRH de la commune, rebondit sur le propos de l'élu : « La bienveillance repose essentiellement sur la reconnaissance du droit à l'erreur chez les agents ». Le bon manager, assurent-ils de conserve, doit être convaincu d'être dans le ton juste. « La crédibilité s'acquiert dans le pack, comme au rugby. Il faut marquer son autorité quand les conflits persistent au-delà du raisonnable », explique Jean-Yves Demelun. Reste à savoir ce que cette notion de droit à l'erreur recouvre, comment elle est gérée, admise, partagée, analysée avec l'agent en situation d'erreur. Combien d'erreurs possibles pour un agent ? Qu'est-ce que concrètement une « erreur » bénéficiant d'un « droit à », en quelque sorte ? Là aussi, dans le cadre d'un contrat de confiance, ces éléments fins d'analyse nécessitent sans doute d'être explorés, pensés, conceptualisés et finalement intégrés dans l'écosystème managérial. Quand ils ont pris les rênes des RH en 2020, Jean-Yves Demelun et Dominique Gouzon ont souhaité mettre en place « une politique sociale plus affirmée ». « Il est apparu qu'un esprit d'initiative manquait dans notre relation avec les 300 agents », rappellent-ils. Une charte du management a vu le jour à la suite d'un séminaire interne, discutée avec les agents et les syndicats, rappelant les droits et les devoirs de chacun, la nécessité d'une meilleure transversalité entre les services, la nécessaire reconnaissance de la qualité de vie au travail et le fameux droit à l'erreur auquel l'élu tient particulièrement. « Dans le cadre des évaluations annuelles, nous avons ajouté des questions pour aller plus loin dans l'évaluation du bien-être au travail, notamment en demandant aux agents s'ils étaient heureux de venir travailler. Des codes couleurs permettent de traduire leur état d'esprit. Cette volonté de sortir du formalisme de l'entretien individuel a permis de mesurer l'attente, par exemple, du personnel des crèches ». Une newsletter interne circule aujourd'hui auprès des agents pour garder le contact, rappeler que la qualité de vie au travail est une revendication nécessaire.

Eviter l'enlisement conflictuel... quand c'est possible !

Reste le sujet sensible des sanctions, dont on a parlé plus haut, dans la perspective de dernier recours. « On essaie toujours de les éviter, car un management aussi autoritaire ne se justifie que dans les périodes de crise. Mais un manager peut aller de désillusions en déceptions, ne plus sentir ses équipes, finissant par s'isoler lui-même alors qu'il incarne ladite autorité ». Le matin même de notre visite, le docteur Barrault, du CDG 74, intervient auprès des élus et des cadres territoriaux de la commune sur le thème sensible de la médiation dans les conflits. « Nous devons éviter qu'un conflit entre dans une escalade sans fin, qu'il nous échappe et atteigne un point de non-retour. La résolution des conflits passe parfois par le biais de mutations internes. Mais avec certains agents, la difficulté est insurmontable, il faut avoir le courage de le reconnaître. On peut s'appuyer sur le psychologue du CDG, essayer de travailler sur le fond et en toute franchise avec les délégués du personnel.

On essaie toujours d'épuiser tous les recours possibles pour sortir par le haut mais ça ne garantit pas la résolution du conflit », regrette l'élu. Un indice le rassure : « Passy a été une ville étape du Tour de France en 2023. Nous avons lancé un appel pour recruter des volontaires au sein du personnel municipal. Tout le monde voulait être de la fête, 150 agents sur 300, c'est plutôt rassurant ! ».

« Le premier visage sur lequel on tombe... »



Quand on pousse les portes de la mairie, c'est son visage que l'on découvre en premier. Christine Demange, agent d'accueil à la mairie, se décrit comme « débrouillarde, qualité essentielle à ce poste », évoque avec humour les mille et un métiers qu'elle a pu exercer, de monitrice de ski à agente de voirie en passant par responsable des caisses au pied des remontes-pentes. « J'aime bien ce côté touche-à-tout, ça forme, j'en suis convaincue, une prédisposition à aller plus facilement vers l'autre ».

Car il lui faut bien en savoir un petit peu sur telle ou telle politique publique pour répondre aux demandes diverses qu'on formule : urbanisme, état civil, élections, etc. « Les administrés manifestent souvent une forme d'impatience liée au fait qu'ils n'ont pas réussi à trouver la solution sur internet, que la montagne administrative à gravir leur paraît plus haute qu'avant ». Son truc ? « Ne jamais dire que l'on ne sait pas, ne jamais fermer la porte, toujours orienter l'administré vers un début de réponse ». Mais ce travail de temporisation, indispensable pour approcher de la bonne réponse, ne doit pas non plus s'éterniser : une réponse doit bien finir par arriver. « Je ne suis pas nostalgique mais avant, on grimpait dans les bureaux et on trouvait un interlocuteur pour prendre en charge la demande. Aujourd'hui, même à la mairie, tout se joue derrière l'écran, le numérique est un facilitateur mais quand ça bug, comme on dit, l'impression d'impuissance est partagée entre l'agent et l'utilisateur. Nous ne devons jamais laisser les gens sans réponse, leur expliquer ce qui se passe, les délais, les circuits de décision. Toujours se mettre à la place de l'utilisateur est mon crédo ». C'est cette souplesse de relation qu'elle souhaite voir reconnue. Elle accueille la demande et, si elle ne peut la régler, elle veut sentir de la solidarité dans son dos, en quelque sorte.

Le management passe par un bon confort numérique



Raphaël Buzzolini est le directeur informatique de la commune. « Mon management se limite à la gestion d'un seul agent qui m'accompagne dans cette tâche désormais essentielle dans les collectivités locales », dit-il. Mais au-delà de l'afflux des demandes d'intervention des agents, dont la numérisation des tâches a été généralisée, il faut réfléchir à une réponse opérationnelle lorsque les pépins sur les ordinateurs débarquent en escadrons.

« La bonne vieille méthode du ticket est toujours en vigueur, l'agent en difficulté s'inscrit dans la file des cas à traiter et nous lui confirmons que sa demande a été prise en compte et qu'elle sera traitée dans les temps. Nous avons à gérer, à deux, une continuité de service car, en effet, quand des problèmes se posent sur un plan informatique, c'est l'outil essentiel des agents qui est annulé et il faut trouver une réponse rapide à un problème parfois difficile à régler ».

Ça fait douze ans qu'il occupe le poste. « Je travaille en amont avec les services, j'ai rédigé les dix commandements de l'informatique, un document interne dont les agents doivent se saisir pour mieux affronter les difficultés quand elles surgissent. Souvent, on m'appelle en détresse et je demande aux personnes si elles ont consulté le document. Si elles me répondent négativement, j'avoue être un peu en colère. Car je peux tout entendre et tout mettre en œuvre pour régler les problèmes, mais dans la relation avec l'agent, je réclame un minimum d'implication de ce dernier. Il ne doit plus se contenter d'être un simple consommateur de l'outil informatique, mais un utilisateur responsable ». Le contexte numérique a transformé notre société, et donc le service public de proximité. Il reste cet angle mort, cet impensé derrière lesquels se trouvent les naufragés (volontaires ou involontaires) des évolutions numériques.

Un bon management passe de fait par une bonne sécurité informatique. « Je me forme régulièrement pour rester en éveil sur les meilleurs moyens de protéger le parc informatique de la commune ». Tel un arbitre de football, si l'on ne parle pas de Raphaël Buzzolini, « c'est que tout se passe bien ». Au cours de l'année 2023, après la crise sanitaire où le recours aux visios et le télétravail sont devenus centraux, la formation des agents s'est imposée comme une priorité. « Nous avons programmé des séances impliquant chaque fois une vingtaine d'agents. Je crois que la prise de conscience que nous sommes dans une guerre numérique avec des ennemis invisibles en face de nous qui cherchent à nous faire trébucher et à profiter de la moindre faille est actée. Nous faisons parfois des tests avec des faux mails en direction des agents pour étalonner leur niveau de vigilance. Les résultats sont plutôt encourageants mais il faut rester vigilants », assure-t-il.

« On gère aussi une commune comme une entreprise »



Prévenir, écouter, se former... DGS de la commune, Olivier Carra a programmé sur l'année deux sessions de formation sur la gestion des conflits avec le centre de gestion de la FPT de Haute-Savoie. « Si l'existence d'un conflit arrive jusqu'à moi, c'est plutôt mauvais signe, ça veut dire que l'on n'a pas été capable au niveau des services de le régler ». Le DGS est convaincu qu'un management efficace est un acte politique comme un autre, que les élus doivent être les premiers à donner la bonne impulsion.

« Un agent qui pose problème est un agent souvent mal positionné dans son service. Un changement d'affectation peut régler le problème. Nous n'hésitons pas aussi à faire appel à la médiation du Centre de gestion pour nous accompagner ». Parfois, la création d'un poste peut aussi lever la difficulté. « On gère une commune aussi comme une entreprise. On a récemment réussi à remotiver un agent sur la création d'un poste dédié à l'archivage de nos documents administratifs. Il se sent aujourd'hui de nouveau utile ».

D'une certaine manière, Olivier Carra est lui aussi managé. Et c'est d'ailleurs souvent le cas, avec des nuances, 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 ». Certaines de ses décisions décevront, d'autres iront dans le sens attendu. « La pression sur les résultats à atteindre, je les assume. Il y a aussi des moments où l'urgence s'impose à nous. On mesure alors le potentiel de mobilisation des agents. Et franchement, on est rarement déçu par le répondant collectif. Le sens du service public n'est pas un vain mot, il est très largement partagé par tous les agents », se réjouit-il.

Le dispositif « Vis ma vie », qui permet à un agent d'un service de passer une journée dans un autre service pour en découvrir le fonctionnement, est un « bon moyen de renforcer cette cohésion d'équipe ». Il aimerait en faire plus, être encore plus à l'écoute des agents, faire en sorte que tous se sentent bien dans leur quotidien. « Il faut veiller à multiplier les moments d'échanges, souvent informels. Construire un récit dans lequel les agents se retrouveraient »...

A Chamonix, une gestion de la sécurité de proximité

Cap sur Chamonix, dont le nombre d'habitants était précisément de 8 642 en 2021 (données Insee). Nous rencontrons d'abord Marie-Pierre Vallet, responsable de la police municipale. Elle est à la tête d'une équipe qui comptera bientôt 14 éléments. Ça fait dix ans qu'elle travaille dans la PM communale. « Sur une commune comme la nôtre, très touristique, la pression est moindre que dans les grandes villes, il faut être sincère ».

Il n'y a plus de saison touristique à Chamonix, l'activité s'étend sur l'ensemble de l'année, dix mois sur douze, estime-t-elle, les rues se remplissent, les touristes croisent les habitants du cru qui vivent cette présence à la fois comme une chance pour « dynamiser la vie et le chiffre d'affaire des commerçants » mais aussi une contrainte, même si le concept de surtourisme n'a pas lieu d'être ici. « Il faut trouver toujours le bon équilibre. La demande de sécurité peut être une demande politique mais nos actions s'harmonisent bien avec celles de la gendarmerie. Nous savons ce que nous pouvons faire et ne pas faire ». La PM est ainsi amenée à sécuriser les manifestations, à gérer les problématiques de stationnement, les conflits de voisinage liés au bruit, etc. « Je participe à garantir une bonne image de la commune », dit Marie-Pierre Vallet.

Dans sa manière de faire, elle préfère la transversalité, le partage des responsabilités et recourt « le moins possible au management directif. Je fais par exemple tourner les policiers sur tous les postes, du maintien de la sécurité lors de manifestation à la présence derrière les caméras ou de l'ilotage. Puisque tout le monde touche à tout, les éventuelles frustrations sont balayées ». 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 ». Ainsi, les chiens doivent être tenus en laisse dans le centre-ville, soit. « Nous devons rappeler la règle mais rester souples. C'est souvent une question de sécurité pour les personnes ». Chamonix est la capitale des randonneurs et surtout de l'alpinisme. « Il y a donc une grande diversité de situation, que nous avons appris à bien connaître, à maîtriser. La sécurité de proximité est un travail de longue haleine », confirme la responsable de la police municipale.

« Chaque manager a caressé l'espoir d'être aimé de tous mais... »



Laurence Leleu est responsable du service enfance. « J'ai sous ma responsabilité 70 agents répartis sur plusieurs lieux », assure-t-elle. « Elles sont toutes différentes. Je fais du cas par cas, en essayant de fédérer tout le monde autour de l'objectif de rendre un service public de qualité. Mais il faut savoir rester humble quand on assume une telle responsabilité », confie-t-elle.

Surtout dans un tel secteur, où la réglementation ne peut être que scrupuleusement respectée ; à elle seule, elle fixe un cadre qui ne peut être remis en cause. « 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 soudées entre nous pour y faire face ». 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 : « 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 ». Un agent qui coince, avec lequel ça ne fonctionne plus ? « Il faut apprendre à sauver d'abord la structure puis la personne. En trouvant la meilleure solution pour tous et c'est souvent la fin d'une histoire parce qu'elle ne pouvait durer plus que ça », explique-t-elle.

« L'impression d'être une boniche... »



Atsem, Saurea Roseren travaille justement sous la responsabilité de Laurence Leleu. « Je suis née ici, je suis de la quatrième génération ». Elle partage son temps entre l'école du centre et celle d'Argentière. « C'est un métier multitâche. On reçoit les parents, on accompagne les enfants dans les moments éducatifs, on surveille la cantine, on fait même le ménage le soir, avec des temps de pause de trois quarts d'heure entre midi et deux. Nous travaillons de 8h à 18h, sauf le mercredi ».

Elle dit aimer son métier, utile socialement, elle a toujours travaillé dans l'encadrement des plus jeunes. « On fait un métier utile, avec une responsable qui est à notre écoute, ce qui est important. Sans nous, les profs sont dépassés », sourit-elle. « Nous sommes aussi des secondes mamans, les enfants nous confient leurs petits et grands malheurs ». Le binôme prof-Atsem doit être solide, sans ambiguïté, pour bien fonctionner. « 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 débandade. Et surtout, je me sentais impuissante pour faire évoluer les choses ». Paradoxe encore là aussi d'une catégorie C qui doit rester à sa place alors qu'elle pourrait être utile pour faciliter la sortie de crise. « 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 ».

La reconnaissance des Atsem est en cours mais « le combat est loin d'être terminé ». Le concours devient plus difficile à l'heure où les difficultés de recrutement se renforcent. « Ça fait neuf ans que j'essaie de régulariser ma situation pour devenir Atsem mais j'échoue chaque fois à 1 point, 1 point et demi. C'est rageant », assure-t-elle, dans un sourire empreint d'un éternel optimisme. « Je vois toujours le verre à moitié rempli. C'est ma nature. J'aime ce métier, je dispose d'un logement de fonction à Argentière (Ndlr, elle prend à sa charge une partie de son loyer tout de même), je n'aime pas me plaindre et quand je le fais, c'est pour améliorer le quotidien des enfants ». Elle reste donc à ce jour agent social principal de deuxième classe. « J'exerce le métier d'Atsem sans l'être vraiment ». Les frontières du management sont souvent difficiles à percevoir. « Je ne me suis jamais prise pour une prof. Il faut de la fluidité dans le binôme pour que les choses aillent bien ».

« Rappeler le sens du service public »



La clarté alliée de l'autorité... De l'autorité reconnue découle la performativité managériale... Des qualités à conforter pour le manager... Jean-Marie Porthault est responsable du bureau d'études à la ville et à la communauté de communes du Grand Chambéry. Il travaille en lien avec plusieurs services : voirie, ouvrages d'art, bâtiment, eau, assainissement, etc. Il est aussi responsable du Centre technique municipal. « Autant vous dire que j'ai des journées bien remplies, avec entre 70 à 90 agents à gérer selon les moments », sourit-il.

« 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 ».

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 dans un projet presque finalisé et oblige à le repenser, c'est typiquement ce qu'il ne faut pas faire et démotive les agents ».

Le sens du service public ? « Il se perd, parfois même chez les encadrants. Mais cette démotivation pourrait être mieux prévenue. La perte du sens du travail est souvent liée au fait que l'agent a le sentiment d'accomplir une tâche inutile, répétitive, etc. ». Le sens du service public ne relève pas de la méthode Coué. « Il doit être porté par des actes, par de l'exemplarité. Il n'est pas gravé dans le marbre, il doit être en permanence réinterrogé ».

Réduire les écarts entre la base et le sommet



Mickaëlle Legroux-Daguet, coordinatrice petite enfance, a « une soixantaine d'agents » sous sa responsabilité. Elle occupe ce poste depuis un an et demi, dans une continuité de carrière logique puisqu'elle était auparavant, et ce pendant 18 ans, responsable de crèche. « Le plus important dans ce management de proximité reste la manière dont le projet politique se met en place et comment il est intégré par les agents ». Elle est heureuse de disposer d'une grande autonomie, travaillant en harmonie avec la directrice du service à la population et son élue de tutelle.

« Il y a ce besoin de clarté dans les buts à atteindre. Je laisse aussi une part d'autonomie aux agents mais il faut placer quelque part un positionnement plus cadrant, alterner intelligemment entre les deux pôles ». 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 », assure-t-elle. « Je me sens en situation de transmission ». Reste le point majeur, incontournable, de la difficulté de recrutement dans ce secteur plus qu'un autre. « Il y a d'abord des loyers trop élevés sur Chamonix pour parvenir à loger les agents. Mais aussi des métiers de service à la personne qui traversent une réelle crise des vocations, de désir. Après le Covid, ces métiers ont perdu de leur sens. Il est vrai qu'il faut être assez motivé pour s'occuper de dix enfants qui hurlent en même temps », sourit-elle en forçant bien sûr le trait humoristique. Métier-passion donc, mais une passion à entretenir, à ensemercer, à susciter. « Les agents n'attendent pas des remerciements tous les matins. Mais de temps en temps, c'est apprécié. C'est ce que fait notre élue, qui s'intéresse à eux, multiplie les contacts de terrain. Autre point important, le fait, régulièrement, d'inviter les familles à s'immerger dans notre quotidien professionnel. Ce sont des moments de vérité, où l'on se dit tout ».

« Yeux de biche », une qualité professionnelle ?



On file vers Thonon-les-Bains, avec un premier contact en mairie avec Adèle Arvis, DGA Ressources de Thonon Agglomération, en poste depuis trois mois. « Manager, ça s'apprend », dit-elle. « 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 », assure-t-elle, elle qui a occupé des fonctions encadrantes 25 ans durant dans diverses collectivités. « J'ai alterné dans ma manière de faire, soit dragon, soit trop faible. Je suis aujourd'hui plus ouverte et sensible à l'autre. Manager c'est interpréter l'attente de l'autre ». S'adapter tant qu'elle le peut.

Elle évoque la problématique d'un « conflit de valeurs » entre managés et managers : « Je veux bien entendre qu'un cadre ne doit pas s'attendre à être aimé mais c'est compliqué de l'admettre parce que j'ai personnellement besoin de sentir cette reconnaissance. Il faut donc tenir une posture neutre, il a fallu que je désentimentalise mon rapport au travail, en restant moi-même, pour tenir ce cap ». La réflexion se poursuit : « 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 ». 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 ». Une organisation de travail n'est pas un moule dans lequel les agents sont casés. « 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 ». Le bonheur au travail ? Question philosophique qui peut s'étirer longuement... Le bonheur tout court est déjà si difficile à conceptualiser.

Et puis il y a le management au féminin, qui est déjà en soi une aberration puisque poser une sexuation sur une fonction, c'est supposer une différence d'approche. Et, dans la lutte que mènent les femmes aujourd'hui, il est impératif d'éviter cette gradation liée au sexe : l'homme est désormais une femme comme les autres... On l'a invitée un jour à prendre en main un dossier parce qu'avec « mes yeux de biche, ma naïveté, je trouverai naturellement une solution ». Elle a du mal à se remettre à vrai dire de « cette image que ce supérieur a eu de moi ». C'est quoi des « yeux de biche » dans le cadre du travail ? Cette caractérisation physique ? Un corps, une allure, une couleur de peau, etc. jouent-ils un rôle dans le travail ? Est-on ramené en permanence à autre chose que de la compétence technique ? Malveillance, maladresse, les deux à la fois ? Autour d'elle, elle apprend que les burnouts et les dépressions sont plus nombreux, les managers ne tiennent plus la distance, ils se forment pour s'éloigner de la rudesse d'une réalité que toutes les formations du monde seront incapables d'englober. « Le manager est souvent placé dans une situation intenable, sans solution, sans carburant dans le moteur pour avancer. Alors, il craque, parce qu'il ne peut complément se déresponsabiliser ». Adèle Arvis croit cependant aux formations, elle en prodigue elle-même. Pour mieux se préparer aux situations les plus complexes...

« Un bon management ? Dire la vérité, ne pas raconter de salades... »

Nathalie Chalvet-Bozon est assistante du responsable des politiques contractuelles à la mairie de Thonon-les-Bains. Elle est heureuse de travailler aujourd'hui avec « quelqu'un de normal ». Qu'est-ce à dire ? « Quelqu'un qui donne une ligne claire, dans le cadre d'une relation humaine juste, simple, sans humiliation ». On comprend très vite que ce ne fut pas le cas tout le temps dans sa vie de fonctionnaire territorial. « Quand vous êtes managée par un n+1 qui a des difficultés à gérer son équipe et qui fait régner une ambiance délétère, c'est difficile à vivre et difficile à faire admettre à la hiérarchie n+2. On laisse faire, on attend que les choses s'aplanissent d'elles-mêmes ».

Elle est heureuse à l'idée de ne pas avoir fui les problèmes quand ils se présentaient. « Je vais au contact, si je ne comprends pas ce que l'on m'explique, à mon échelle, alors je perds le sens de ma mission ». Elle avoue tout de même avoir ressenti un mal-être pendant six mois.

« Parce que c'est quand même moi qui suis partie pour un poste moins intéressant ; j'ai donc cédé. Le pire finalement c'est de dépendre de personnes qui ont un impact négatif sur votre vie professionnelle et qui vous poussent à douter de ses propres qualités et compétences. Sur quelqu'un de plus fragile que moi, un tel management aurait eu des effets désastreux ». Les collectivités ont grossi, le passage de la commune à l'agglo, le croisement des compétences, les évolutions institutionnelles non explicitées, les organigrammes qui cherchent en vain à cacher la réalité d'un sens à jamais perdu. « Le vrai management pour moi ? Celui de la vérité, que l'on ne nous raconte pas des salades. Un territoire est un espace politique, avec des luttes de clochers, des élus qui en veulent plus pour leur commune, etc. La vie d'une collectivité c'est ça... Un agent de base comme moi n'a pas les tenants et les aboutissants de ce qui se trame au plus haut de la hiérarchie ». Expliquer l'inexplicable... Rationaliser la complexité...

La collecte des déchets ? « Une danse à trois »



Stéphanie Watier, cheffe d'équipe de la collecte des déchets (régie), manage 16 personnes. « Dans notre métier, les données sont simples : un chauffeur, deux rippers à l'arrière, il faut que ça travaille ensemble en harmonie... ». Quand un conflit se pose, « il y a toujours la possibilité de changer les équipes, en trouvant des compatibilités entre d'autres gars. Je n'hésite pas à aller au contact, à discuter avec eux, pour faire baisser la pression quand un problème survient... ». On découvre les subtilités du métier. Il y a ceux qui restent trop au bouton pendant que d'autres chargent les bacs de déchets. « Le bouton sur lequel on appuie pour actionner le levage des bacs. C'est une danse à trois.

Si certains sont trop fatigués, ils restent au bouton. Mais pas trop. Il faut que ça se relaie. Il ne faut pas qu'il y en ait un qui considère que l'autre n'en fait pas assez. C'est subtil », assure-t-elle. Les poubelles, il faut s'en occuper, tous les jours. « Quand un membre de l'équipe vient à manquer, je prends le relais, je me place derrière la benne ». Stéphanie Watier sait que son management relève du cousu main, de la fine dentelle. « Ce métier n'est pas valorisé. Pendant le Covid, les rippers découvraient des petits mots sur les poubelles, « merci pour tout », ils en étaient fiers. Aujourd'hui, la page est tournée, les incivilités reprennent de plus belle, certains automobilistes klaxonnent parce qu'ils sont pressés, d'autres se garent mal, compliquent la tâche de la collecte, etc. Les déchets sont ramassés, c'est naturel, on ne se demande pas comment ça marche ». On règle les problèmes à l'ancienne, les engueulades font avancer les choses, « on me respecte, c'est parfois musclé mais toujours correct parce qu'on ne peut faire ce métier qu'en étant solidaires entre nous. Sinon... ».

Quand le management à la papa s'impose...

Gérald Robert, responsable STEP et des postes de refoulement au service assainissement à la mairie de Thonon-les-Bains, occupe cette fonction depuis 2008. « 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 ». Le métier est technique, précis, les formations ne suffisent pas à en intégrer une connaissance parfaite, dixit Gérard Robert. « J'assure donc moi-même la formation des nouveaux. C'est plus rapide. Au-delà du geste, il y a le comportement, qui est presque plus important à mes yeux. Si quelqu'un ne convient pas, je lui explique que l'on ne peut pas travailler ensemble. Nos debriefs se font autour d'un café. Je veux que tout le monde s'exprime. Une nouvelle station va être ouverte sur la commune, je veux entendre tout le monde sur le sujet ».

Il est direct, carré. « Mais je n'ai pas le choix. J'ai appris que certains redoutaient mon franc-parler. C'est dommage, je dis les choses, on peut me dire les choses. C'est clair ». Parce que lui seul sait qu'un débordement dans le lac, une conduite qui pète, « ce sont des semaines d'interdiction de baignade dans le lac ». Il est toujours catégorie C, alors qu'il occupe un poste à responsabilité. La promotion interne l'oublie visiblement, les concours sont faits pour ceux qui ont le temps de s'y préparer, sourit-il. « J'ai un gros souci avec les concours, la valorisation du travail que l'on fait. On vit un peu dans notre bulle et c'est très bien ainsi ». De temps en temps, cette équipe très soudée se retrouve autour de grillades, de moments conviviaux. Dès qu'un gars déménage, ou a un besoin quelconque, tout le monde répond présent. « Les petits non-dits non explicités, ça se termine toujours en catastrophe. C'est un management à la papa. Je ne suis pas leur ami, je reste le boss, mais ce devoir de fraternité, je reviens là-dessus, est une impérieuse nécessité », conclut-il.

Les délais, l'autre N+1



Nathalie Cardinaux est assistante à l'administration générale. « Je suis en lien direct avec le secrétaire général, je gère les réunions avec les élus, l'agenda du président et prépare bien entendu les conseils communautaires ». Sur ce dernier point, la réglementation est stricte. Une délibération doit « partir à l'heure », rappelle-t-elle, « pour espérer figurer au conseil communautaire ». « C'est toujours stressant de relancer les élus mais la règle s'impose et, passé les délais, les délibérations ne peuvent plus figurer au conseil communautaire. D'une certaine façon, notre N+1, ce sont les délais », sourit-elle.

Et son DGS, avec lequel elle fait le point régulièrement. Sans oublier le vaguemestre qui continue à faire sa tournée des communes pour récupérer les documents en papier, le numérique ne s'étant pas encore, ici, complètement substitué au papier. « L'objectif pour moi est que l'urgence soit traitée dans les temps ». Certaines sont relatives, d'autres viennent directement d'en haut, imposées parfois par le contexte. Quoi qu'il arrive, il faut, là aussi, l'appui du N+1, seul capable de donner le cap.

Porter une plus grande attention aux « invisibles »



On file à Evian où nous sommes reçus par Jean-Pierre Amadio, adjoint en charge de l'aménagement du territoire, du cadre de vie, de l'urbanisme et de la transition énergétique. « C'est mon premier mandat d' élu », dit-il. Il gérait auparavant une entreprise spécialisée dans l'aménagement paysager (6 salariés). « Je suis arrivé avec ma vision du privé. J'ai eu la confirmation que le temps de réalisation des projets est plus long dans le public ». Il pose un regard neuf sur le fonctionnement de la mairie, essayant de s'éloigner de ses a priori.

« 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 ». Il aime 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 ». Sa délégation est étendue, transversale. « Ce qui permet d'avoir une perception très large des projets à venir, du commerce au tourisme au développement durable, tout ça doit s'imbriquer parce que nous sommes ambitieux en la matière ». Le management ? « Faut être cash, quitte à se faire la gueule pendant deux jours. Je préfère la bonne explication bien franche à l'évitement du problème ». Autre point sur lequel Jean-Pierre Amadio insiste : « Je veux m'intéresser d'un peu plus près aux invisibles, à ceux qui ne posent aucun problème, qui font bien leur job. Il est tout de même paradoxal de focaliser uniquement sur ceux qui posent des difficultés ». Il sent bien que certains agents se contentent de faire leur travail, qu'il ne sert à rien de leur parler d'un « sens au travail ». « Il faut presque veiller plus à ceux qui ne font pas de vagues. Ils sont peut-être en attente d'une forme de reconnaissance ».

« Vous voyez cette carte postale ? Sans vous, elle n'existerait pas... »



Philippe Chavanne est chef du service propreté urbaine. « Je suis en fin de carrière, en septembre, je suis à la retraite. J'ai 60 ans mais j'ai commencé tôt à travailler, à 14 ans, j'étais déjà salarié, j'ai donc les trimestres qu'il me faut ». Il va laisser un vide à la tête de ce service qu'il gère depuis 20 ans, avec ses dix agents, ces « invisibles » dont parle plus haut Jean-Pierre Amadio. « C'est un métier où la satisfaction du travail bien fait ne peut être que temporaire. On nettoie un endroit et, le lendemain, le même endroit est de nouveau à nettoyer ». Côté sisiphe de la propreté urbaine.

« 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 ». La Suisse n'est pas loin, elle nargue ces fonctionnaires peu qualifiés, avec des salaires autrement plus intéressants à portée de main. « Il faut savoir garder ces agents, la concurrence est rude. Comment ? Par de la reconnaissance, parce qu'ils font un métier ingrat et difficile ». Un petit message au public au passage : « On voit à quel point les gens se lâchent quand ils ne sont pas chez eux. Comme si l'espace public ne leur appartenait pas ». Il est si urgent de respecter ces métiers, de renouveler complètement le regard que l'on porte sur eux...



Philippe Coquel est justement l'un des dix agents de la propreté urbaine d'Evian. « J'ai commencé avec Philippe comme chef. Il a toujours été fidèle à mes demandes, il a fini par m'embaucher définitivement ». Il touche du doigt, des yeux, du nez l'incivisme des gens. « Je nettoie parfois les toilettes publiques à 6h du matin. Deux heures plus tard, elles sont méconnaissables ». C'est un bon poste d'observation de la vie collective que celui d'agent de la propreté urbaine.

« On sent parfois que l'on ne nous respecte pas. On croise aussi les gens qui vivent dehors. Pas simple pour eux de rester dignes, de ne pas salir la rue, on les comprend, on discute souvent ensemble ». Ce métier lui a permis de « voir différemment la vie, de mieux respecter les lieux publics ». Il sait qu'il doit faire le job du mieux possible mais il est toujours compliqué de « constater à quel point les gens s'en foutent ». Philosophe, il rappelle tout de même que le salissement de l'espace public « n'est pas seulement lié à l'activité humaine. Le vent, les conditions météorologiques y contribuent aussi... ».

« Le manager, c'est le parent »



Humain... « On est un service humain », assure Vanessa Prob, auxiliaire de puéricultrice à la crèche municipale, la bien nommée « La Bulle ». Elle s'occupe des enfants jusqu'à l'âge de 3 ans. Avec un humour désarçonnant, elle assure s'occuper à la fois des enfants mais aussi des parents. Elle y travaille depuis 13 ans, elles sont 8 dans le service, « toutes raccords ». « Cette solidarité est indispensable entre nous, on s'entraide en permanence, la directrice (Ndlr, Christelle Alcaraz) est toujours à notre écoute ». C'est un job particulier, laisse-t-elle entendre.

« Une échappatoire parfois, souvent, à notre propre quotidien. Face aux mômes, il faut avoir les idées claires, le sourire. On demande beaucoup aux enfants, je trouve. Il faut essayer aussi de les comprendre ». Avoir de l'empathie envers ceux qui en ont le plus besoin. Christelle Alcaraz organise souvent des séances de débriefing, « c'est important dans ce métier, on parle de ce qui nous touche intimement ». Car « le manager, c'est le parent ». « J'ai la chance de faire un métier qui a du sens ou plutôt que je ne pourrais plus faire s'il n'avait pas de sens ».

« Le manager, c'est le parent »



Christelle Alcaraz est donc la directrice de la crèche « La Bulle ». « Le nombre de crèche a triplé en vingt ans sur Evian, on en compte trois désormais ». La commune a toujours visé un taux d'encadrement de qualité, « on en fait plus que ce que la réglementation nous impose ». Une crèche restera toujours un monde à part. « Les parents ont tous en main le projet pédagogique. Mais il n'est pas toujours respecté. Par exemple, on ne peut laisser à la crèche un enfant malade mais certains parents n'ont pas le choix. C'est compliqué,

on s'adapte, il y a le cadre réglementaire et la réalité de tous les jours. Nous multiplions les ateliers parents-enfants, les sorties avec les parents comme accompagnateurs. Ce sont des moments où l'on apprend à mieux se connaître, où les apartés permettent de lever certaines ambiguïtés ». Elle prône un management positif, avec sa directrice, avec son équipe. « Nous devons définir ensemble des valeurs communes. Dans la petite enfance, il y a des comportements qui ne sont pas tolérables ; par exemple, on ne crie pas sur un enfant, c'est comme ça, ça ne se fait pas, ce n'est pas négociable ». Christelle Alcaraz est disponible, c'est ainsi qu'elle voit les choses, « ses » agents peuvent venir vers elle quand elles le souhaitent. « Je veux que tous les matins, on se dise bonjour, c'est un incontournable. Puis, en fin de journée, je traîne, je reste dans mon bureau, je suis là pour les filles ». Elle encourage son équipe à se former, 4 jours dans l'année « pour aller voir ailleurs ce qui se passe, dans les domaines du soutien à la parentalité, de l'écoresponsabilité, etc. Pour être bien dans son métier, il faut progresser, c'est capital ».

Elle va plus loin encore dans le cadre de l'entretien annuel. Elle demande cash à son équipe : « Jugez-moi ! Comment m'avez-vous trouvé cette année ? On se parle franchement pour faire avancer les choses ».

« Je veux que l'on m'aime »



Jérémy Fabbrizio est le directeur éducation jeunesse de la commune d'Evian. « Je gère tout le volet scolaire sur la commune, à savoir les enfants de 3 à 11 ans », explique-t-il. Avec des temps partiels, des animateurs et des Atsem à recruter. « C'est un recrutement difficile à effectuer, avec des emplois du temps découpés, que l'on essaie de rendre cohérents mais ce n'est pas simple », dit-il. Dans son management de proximité, au regard des nombreux services qu'il a à gérer, il essaie d'être dans l'anticipation, pour éviter l'atteinte du point de non-retour.

Là aussi, la sensibilité du secteur de la petite enfance oblige à respecter des protocoles stricts, « pour éviter que les animateurs ne mettent en danger les enfants. Quand quelque chose ne va pas, il faut réagir très vite, prendre les décisions qui s'imposent, on ne peut se permettre de laisser pourrir les choses ». Il a l'habitude de dire qu'il « travaille sur l'humain avec des humains », une bonne manière en effet de résumer la situation. « Je me demande souvent ce que signifie le fait de mettre en œuvre une politique pour les jeunes faite par des vieux », sourit-il. « Quels étaient nos rêves de jeunesse ? Comment se mettre à leur portée ? Moi, je veux aller vers eux, en lisant aussi des études, en profitant de certaines ressources, pour affiner ma réflexion... Mon travail consiste à vivre chaque jour une nouvelle aventure », dit-il. Faut-il être aimé pour bien manager ? « Oui, je veux que l'on m'aime », avoue-t-il, avec un sourire venu du deuxième degré. « Parce que si l'on m'aime, c'est parce que j'ai bien bossé ».

« On a le sentiment que l'on ne sait pas où nous mettre »



Dernière étape de notre voyage au cœur du management : Annecy. Catherine Charrault-Avet, chargé de l'accueil au sein de la commune. Elle travaillait à Cran-Gevrier au CCAS jusqu'en 2016 puis Annecy est devenue une commune nouvelle en 2017. Les conditions de travail ont donc évolué. « J'aime ce que je fais, accueillir les gens, essayer de les aider. Aujourd'hui, je me sens inutile ». Elle a 65 ans, la retraite est pour bientôt, le 1er mars 2025. Mais elle a le sentiment qu'on lui vole quelque part ce qui donnait sens à son existence.

« J'ai des compétences qui ne servent plus à rien ». Elle a essayé d'en parler, notamment avec un psychologue. « On souffre énormément d'un manque de reconnaissance. Certains élus ne nous disent jamais bonjour. On se console en se disant qu'ils sont occupés. Il y a pourtant des tas de gens qui ont besoin de nous car ils n'arrivent pas à faire des démarches sur internet, des personnes âgées, des gens en situation irrégulière, etc. ». Elle n'a pourtant pas lâché le morceau facilement. Elle s'est formée à de nouveaux logiciels mais les formations ne concernaient pas tout le monde, la découverte de nouveaux outils se faisant en décalage dans le temps, elle était de ce fait improductive. « On se retrouve parfois à trois, quatre à l'accueil. Ça n'a pas grand intérêt d'être aussi nombreux. On a le sentiment que l'on ne sait pas où nous mettre... ».

« Aujourd'hui, je ne suis responsable que de moi-même »



Ayéle Amah-Malosse travaille à la direction de la scolarité à Annecy, chargée de formation et du suivi de la formation du personnel scolaire à la ville, on l'on recense près de 600 agents. Elle insiste sur l'impact qu'a pu avoir le passage au statut de commune nouvelle d'Annecy, en 2003, avec une réorganisation des services qui en a été naturellement impactée. Elle a toujours travaillé dans ce secteur, a managé des Atsem, des animateurs, des responsables de restauration pendant des années. Depuis janvier 2024, elle est passée de l'autre côté, « je me laisse volontiers manager », sourit-elle.

C'est rinçant, 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 des agents ». Il a fallu récupérer des agents d'autres collectivités, essayer de « faire équipe ». « On travaille souvent dans la fonction publique territoriale avec du personnel que l'on n'a pas choisi ».

Elle propose cette jolie synthèse, celle d'un bonheur retrouvé d'être managée : « Je ne suis responsable que de moi-même ». Car la manager qu'elle fut est passée du stade où elle trouvait du sens à ce qu'elle faisait à un autre « où je n'apportais plus rien au collectif ». « Nous étions en échec parce qu'il faut du monde pour fournir un service public de qualité ». Donc, oui, la bienveillance est indispensable, la prise de hauteur, etc. « Mais il faut parfois être dure. Une animatrice qui s'endort au milieu des enfants, ce n'est pas acceptable, il faut savoir le dire ». Et puis il y a l'honnêteté de dire aux agents que l'on ne sait pas tout. « 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 ».

« L'IA peut rendre le travail de l'agent plus intéressant »



Julien Léthiais est chargé de la transition écologique, organisationnel et démocratique au sein de la mairie. « Nous gérons l'animation des 16 conseils de quartier et nous veillons à faire entrer l'habitant dans le débat public ». Des événements sont organisés tout au long de l'année pour faire des diverses transitions en cours (énergétiques, sociétales, numériques, etc.) des lieux où les habitants deviennent les acteurs de cette transformation. « Je suis chargé de manager cette transversalité ». Pas simple car si les bonnes idées fleurissent au printemps, il faut savoir transformer la novation en pratique quotidienne toute l'année.

« Je questionne en permanence les directeurs, sous la tutelle du DGS, sur les sujets sur lesquels il travaille ». L'objectif est de rechercher les bonnes interfaces qui légitiment les projets en cours dans une perspective transitionnelle. « Prenons l'exemple de notre bilan carbone. Comment peut-on l'améliorer en interne ? C'est une question à laquelle nous devons répondre en permanence, pour balayer d'abord devant notre porte avant de proposer des recettes toutes faites à l'extérieur ». L'intelligence artificielle est de plus en plus utilisée et se diffuse comme un levier de facilitation sur des tâches répétitives, permettant à l'intelligence « naturelle » d'être plus éveillée. « L'IA peut aider l'agent à être plus performant, elle ne vise pas à le remplacer mais à lui donner la possibilité d'être plus efficace ». Il faudra du temps pour y arriver mais cette clarification est nécessaire : « L'IA peut rendre le travail de l'agent plus intéressant ».

« Nous sommes tous interdépendants »



Bénédicte L'Huillier est directrice de la médiathèque de la Turbine. Elle se définit comme la N+1 de 4 agents et la N+2 de 8 autres. « 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 ». Elle a suivi des formations et en a déduit qu'elle ne serait jamais un manager parfait.

« Il y a aussi le public à gérer, pas simple. Certains sont parfois très en colère, certains viennent se reposer dans les médiathèques, se réchauffer. On croise de tout dans nos équipements ». La reconnaissance ? « Je n'en ai pas besoin, je fais pour le mieux, j'ai le sens du service public chevillé au corps ». Elle veut juste du respect, de la clarté de la part de la hiérarchie. « L'impression parfois que l'on est rien, que l'on ne vous explique rien ».

Encadré 1

La qualité de vie versus le niveau du salaire

Certaines personnes, pour des raisons qui leur appartiennent, ont souhaité s'exprimer de façon anonyme. Les phrases ci-dessous sont issues de ces échanges.

« Le management, c'est compliqué. Plus j'en fais, moins je le comprends ».

« Idéalement, je préférerais un management plus participatif mais le directif est rassurant pour certains agents, ils ont clairement besoin de s'appuyer sur un cadre ».

« Beaucoup de gens sont attachés au service public. D'autres rentrent dans le service public comme il le feront dans une entreprise privée. Une dynamique est aussi à l'œuvre : être moins bien payé pour préserver sa qualité de vie. Le critère du salaire n'est plus essentiel, surtout dans notre département où l'on peut trouver du travail assez facilement. Cette réalité sociale-là impacte sur la manière de manager ».

Encadré 2

A Frangy, on cherche la bonne formule



David Banant est le maire de Frangy (2 200 habitants). « Nous avons testé deux DGS en deux ans, le dernier a démissionné le 7 mai. On va essayer une autre organisation, sans DGS », dit-il, de façon directe. Une formule à deux têtes, avec un directeur des affaires financières et un directeur des services techniques. Comment explique-t-il cette situation ? « 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 ». Le maire aime bien l'idée de ces réunions informelles avec les agents où les incompréhensions sont mises sur la table. « Si un agent est défaillant, ce n'est pas mon problème, mais celui des directeurs ».

Le maire pense que les agents ont le sens du service public. « Ils ne le crient pas sur les toits, mais de la voirie aux écoles, ils sont fiers de ce qu'ils font, malgré la concurrence de la Suisse. Le sens du service public, c'est dans l'ADN du fonctionnaire. Par exemple, sur la difficulté liée à l'état civil, les agents se mettent en quatre, des permanences sont organisées entre 17h et 19h pour permettre aux personnes qui travaillent de se rendre en mairie après le boulot », explique le maire. « A l'échelle d'une petite commune comme la nôtre, on ne doit pas couper le lien avec les agents. Ça devrait être plus simple de rendre les agents heureux ».

Le pragmatisme ou le management du réel



Gérard Renucci est le deuxième adjoint du maire de Frangy, en charge de l'économie, des finances et des RH (2 200 habitants). Il est par ailleurs l'un des administrateurs du centre de gestion de la fonction publique territoriale de Haute-Savoie. Il s'interroge : « 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 », assure-t-il. 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 a beaucoup lu sur le sujet. « J'ai appris sur le tas mais il est important de prendre du recul. Le pragmatisme doit éclairer notre chemin », dit-il.

Encadré 3

La révolution IA est en cours, combien de divisions ?

C'est le grand débat de ces derniers mois, même si l'intelligence artificielle est plus ancienne qu'on ne l'imagine. Autant le dire d'emblée, dans notre immersion dans le monde du management, le sujet a été à peine effleuré. Il semblerait cependant qu'il existe une IA sous-jacente, dormante, utilisée individuellement, notamment par les plus jeunes, sans pour autant que ces derniers l'affichent comme une facilitatrice de leur travail. L'IA souffre encore, dans la FPT comme ailleurs, de l'image « d'un travail réalisé par une machine » et donc, d'une certaine manière, « d'une balle que l'on pourrait se tirer dans le pied en confiant à l'IA le soin de mener à bien des tâches de façon plus performante que les humains » (propos entendus ici ou là lors de nos discussions).

Les enjeux de l'IA



Pour Valérie Bouvier, directrice du Centre de gestion de la Fonction publique territoriale de Haute-Savoie, une telle vision est « tronquée ». Elle souhaite anticiper cette révolution en préparant les collectivités territoriales plus qu'en les laissant dans un flou générateur d'angoisses. « L'IA couvre deux enjeux », dit-elle. « Le premier concerne la sécurisation des données. Beaucoup d'agents ne mesurent pas les dangers liés au fait que les données qu'ils utilisent, et donc celles des collectivités dans lesquelles ils travaillent, peuvent être divulguées. Ces données sont très précieuses, il existe un marché « off » des données que certaines entreprises achètent très cher pour disposer de fichiers très ciblés.

Les agents pensent disposer de tous les outils pour s'éviter ce genre de désagréments. C'est une erreur. Par exemple, le passage d'une clé USB d'un PC à l'autre peut potentiellement infecter un ordinateur ». Les collectivités territoriales ont fait de gros progrès ces dernières années, « notamment sur l'hameçonnage. Même s'il faut rester vigilant. Les hackers malintentionnés reproduisent aujourd'hui des courriers institutionnels d'une très grande fidélité ». « En la matière, la sécurisation à 100 % n'existe pas. Mais les ripostes sont possibles, comme dans le domaine bancaire. Il est aujourd'hui très difficile de se frayer un chemin vers les comptes bancaires car le secteur a su faire ce qu'il fallait pour sécuriser les données ».

Les pratiques managériales percutées

L'autre enjeu est le potentiel énorme de l'IA pour faciliter le travail des agents, et donc la relation managériale au sein des collectivités territoriales. « L'IA permet de produire plus vite des synthèses, de se libérer donc du temps pour la réflexion en confiant les tâches répétitives et sans intérêt à la machine. Les conséquences dans le domaine médical sont par exemple énormes, puisque l'imagerie est désormais bien plus performante pour permettre au médecin d'affiner son diagnostic ».

En matière managériale, la révolution est en cours : « Des tâches peu valorisantes, qui vont disparaître, et donc précariser certains agents. L'IA nous interroge donc plus globalement : faut-il repenser le travail en société ? Doit-on relancer les débats autour d'une garantie universelle ? ». Dans une telle perspective, la hiérarchisation du management va forcément avoir tendance à s'effacer, les métiers supports vont être bouleversés, celui qui détiendra la décision sera celui qui pourrait être amené à mieux maîtriser l'IA. « Dans un tel contexte, la créativité, si j'ose cet oxymore, doit se réinventer. Le management tel qu'il se déploie aujourd'hui reste très verticalisé, le cheminement vers un management plus participatif est encore en cours. L'IA arrive à un moment où la précédente révolution n'est pas encore achevée, le tout dans une situation de déshérence des services publics où l'IA doit automatiquement se déployer avec les agents, pas sans eux », conclut la directrice du CDG.

Des réponses de l'IA de plus en plus précises



Anne-Louise Genouvrier est responsable de l'agora numérique de Politéia, structure de conseil aux acteurs publics, qui travaille régulièrement avec le Centre de gestion de la Fonction publique territoriale de Haute-Savoie. « Le sujet de l'IA est largement abordé ces derniers mois. Le gouvernement propose aux collectivités d'adopter l'IA Albert se présentant comme une IA « souveraine » dicit le gouvernement.

L'objectif est de débureaucratiser les services publics pour reprendre les termes de l'ancien Premier ministre, Gabriel Attal ». Par exemple, un événementiel autour du vélo disposera de réponses rapides en passant par l'IA. « Ce sont des recherches qui facilitent le travail, mais ne le réalisent pas. L'IA permet de dégager du temps pour être plus créatif et perdre moins de temps à chercher sans trouver », explique-t-elle. L'objectif est de faciliter le travail des agents de la fonction publique et de permettre, par ricochet, de simplifier l'accès aux informations pour les usagers. La mise en place de l'IA Albert par l'Etat vise à éviter une dispersion du recours aux outils de l'IA par les agents. « Dans les collectivités territoriales, l'IA passe par le bas, si j'ose dire, outil utilisé par les plus jeunes comme tous les sondages le démontrent. D'où la volonté du gouvernement d'une plus grande cohérence avec le recours à un seul outil ». L'IA n'a pas réponse à tout, mais « facilite le travail, clairement. Les réponses s'ajustent de plus en plus aux attentes ». Tel agent confronté à la nécessité d'organiser, par exemple, un événementiel autour du vélo disposera de réponses rapides en passant par l'IA. « Ce sont des recherches qui facilitent le travail, mais ne le réalise pas. L'IA permet de dégager du temps pour être plus créatif et perdre moins de temps à chercher sans trouver », explique-t-elle.

Remerciements

Nous tenons à remercier l'ensemble des collectivités et des agents pour leur participation, sans laquelle cette production n'aurait pas pu voir le jour.



CENTRE DE GESTION

Partenaire de proximité