

MANAGÈRE

Patrice Obert

raconter la vie

Une administration municipale face aux nouvelles méthodes de management.

Je tendis la main, le doigt levé, pour attirer l'attention de la secrétaire générale. L'intervention de la directrice des affaires culturelles, pour excellente qu'elle eût été, nécessitait un très léger complément portant sur les aspects métropolitains de la politique culturelle municipale. Je croisais le regard de la secrétaire générale. Apporter cette touche métropolitaine au sein du comité directeur, c'était mon job, la mission qui m'avait été confiée depuis plus de 2 ans au sein de l'administration de cette grande ville française et qui m'avait été renouvelée à l'occasion du nouveau mandat du maire. Mon service avait poursuivi et amplifié la politique de bonne relation avec les villes voisines que le maire avait voulu inscrire comme un axe fort de ses 2 mandats. La politique des petits pas, consistant à travailler avec les communes voisines, gardait toute sa nécessité et il n'était que temps d'élargir le champ de nos coopérations vers des sujets moins lourds que les transports ou les aménagements de voirie pour traiter de dossiers relatifs à la vie quotidienne comme le scolaire ou la culture. Il me revenait d'être l'aiguillon métropolitain au sein de notre réunion, celui qui rappelait urbi et orbi que l'avenir de notre ville se jouerait un jour, bientôt, sur ses franges – bref l'emmerdeur.

D'autant que, nommé sous le premier mandat du maire, j'appartenais à l'équipe rapprochée du précédent secrétaire général, préfet original, enfant de 68, homme subtil et fin qui avait su adapter l'administration dans le contexte compliqué de l'alternance de 2001. Il s'était donné corps et âme à cette tâche exaltante et éreintante au point d'y laisser sa santé et de finir le premier mandat dans un triste état de fatigue. La nomination de son successeur, une femme, la première femme à occuper ce poste si convoité, dans la quarantaine, énergique, dynamique, proche du directeur du cabinet, avait sonné comme un coup de trompette. Après la gestion fatiguée de la dernière année de mon ami, le choix de cette guerrière était le signal fort d'une sorte de reprise en main.

Elle s'installa prestement dans ses nouvelles fonctions. Le maire travaillait à

d'autres ambitions. Il avait besoin autour de lui d'un tandem musclé de technocrates affûtés, sortis des grandes écoles, afin de régenter l'administration municipale et d'en faire un modèle de gestion moderne et progressiste. En fait de modernisme, nous allions être gâtés, par contre, en matière de progressisme, nous allions devoir revoir nos présupposés. L'ère des tableaux de bords, des applications informatiques imposées à la hussarde, des économies brutales déguisées en redéploiements, du taylorisme nouveau chic habillé en rationalisation des tâches, allait débarquer violemment dans notre administration, avec son cortège d'oukases, ses petits cercles de préférés, sa fausse concertation. Nous ignorions alors que l'administration en sortirait faussement réorganisée, malmenée, brutalisée, avec des agents déconsidérés, mal-aimés, méprisés. Tout cela, nous aurions pu le pressentir à considérer le profil de ce tandem de mercenaires qui venait de s'installer aux commandes de l'administration municipale. Mais nous étions naïfs et nous pensions qu'il existait une « gestion de gauche », moderne certes, mais respectueuse, efficace certes, mais attentive aux hommes et aux femmes.

En quelques semaines, la valse des directeurs fut rondement menée, les collaborateurs de l'ancienne équipe furent vite remerciés. Tous ceux qui avaient servi l'ancien secrétaire général pouvaient faire leurs valises, s'ils ne disposaient pas d'un appui certain. On aurait cru que la municipalité avait été renversée et qu'un nouvel exécutif, récemment nommé, faisait le ménage, tant les mesures d'éviction furent rapides et brutales. S'agissant de directrices et de directeurs, hauts fonctionnaires bien rémunérés, personne ne s'en émut excessivement. À tort, car ce qui se passait au plus haut niveau de l'administration se déclinerait ensuite dans les niveaux inférieurs. Bénéficiant de la confiance du Maire et du Maire adjoint, missionné sur un secteur sensible, j'avais préparé, comme mes homologues, un dossier « mandature » présentant les enjeux de la coopération territoriale, le bilan des actions menées et les pistes qui s'ouvraient pour faire advenir la métropole dans le contexte politique compliquée de la zone urbaine dense. Je m'attendais à être convoqué par la nouvelle secrétaire générale pour évoquer le dossier, discuter des pistes, analyser les risques et retenir les lignes de forces qui seraient proposées à l'Adjoint au Maire. J'attendis. J'attendais. Plusieurs semaines se passèrent, peut-être quelques mois. La secrétaire générale m'entourait de son silence, m'ignorant.

C'est alors que se tint ce comité directeur, autour du thème de la culture. La directrice des affaires culturelles était intervenue sur la politique menée dans son secteur. La vingtaine de directrices et directeurs l'avaient écoutée avec intérêt. En tendant un doigt discret, je venais de signaler mon souhait d'apporter le regard métropolitain, modeste, mais complémentaire. Je croisais le regard de la secrétaire générale. Nous nous connaissions depuis plusieurs années. Nous étions collègues jusqu'à sa récente nomination comme « SG » et entretenions des relations cordiales et professionnelles. J'appréciais la décision du maire d'avoir à ses côtés autant d'adjoints que d'ajointes et, de même, autant de directrices que de directeurs. Cette parité était courageuse, harmonieuse, efficace. La nouvelle secrétaire générale illustrait pleinement ce nouveau visage d'une administration moderne, volontaire, décidée. Elle, la première de la classe, se portait toujours aux avant-postes et exigeait pour elle et sa direction l'excellence. L'excellence... Nous allions en avoir les oreilles rebattues, de l'excellence. Je laisse chacun imaginer les effets produits par ce leitmotiv rabâché à longueur de messages de com' interne, l'excellence ! Excellence qui fait de chacun un compétiteur, qui installe la méfiance là où régnait la solidarité, qui valorise l'agressivité, qui rend l'autre suspect, qui renferme chacun sur sa tâche, qui recherche un coupable à la moindre défaillance, qui ignore les processus longs exigeant vision d'ensemble et prise d'initiatives, qui finit par désresponsabiliser et favoriser les comportements les plus bêtes, consistant à faire son job, rien que son job, remplir son tableau de bord, fut-ce de données erronées ou absurdes pourvu qu'il soit rempli, et à tirer l'échelle en se disant basta !

Nommée secrétaire générale, elle ne me connaissait plus. J'admire ces gens capables de changer de rôle au point d'effacer de leur champ de vision d'anciennes connaissances. Ils ne vous voient plus, vous n'existez plus. Une fois, au détour d'un couloir, la croisant tandis qu'elle discutait avec un élu, elle me décocha un clin d'œil complice me laissant ébahi de cette familiarité passée qui ne reposait sur rien de réel. Une autre fois – je crois que ce fut la seule fois où elle m'appela au téléphone durant un an – elle me demanda d'organiser un déjeuner convivial pour l'équipe de direction eu égard à d'anciennes fonctions que j'avais exercées par le passé. Manquant d'esprit de répartie et tellement étonné de cet appel incongru, je n'eus ni la

présence d'esprit, ni le courage de raccrocher. Je restais bouche bée, assis à mon bureau, cherchant à comprendre l'incompréhensible. Manipulation, amusement, mépris, inconscience ? Je ne trouvais pas la clé de ce comportement qui me rendait perplexe. D'autant qu'il aurait été nécessaire que je puisse échanger sur le fond avec la responsable de l'administration. Disposant d'informations que je ne pouvais connaître, insérée dans le réseau des élus, elle creusait un écart qui ne pouvait que m'être préjudiciable car il me coupait des centres névralgiques municipaux. Je m'en rendis compte trop tard.

J'étais donc là, face à elle lors de cette réunion du comité directeur. Elle savait ce dont je voulais parler. Elle savait que je ne serais pas long, car je suis habitué à m'exprimer de façon synthétique. Elle inclina la tête semblant se mettre à l'écoute.

– Je voudrais juste...

– On n'a pas le temps, on en parlera dans l'escalier.

Je pris la réponse comme un uppercut. Je tressaillis. Mais l'énormité de sa répartie était telle que je ne pouvais pas ne pas revenir à la charge.

– Je voudrais juste...

– Mais ce n'est pas le moment.

Le ton était sec, irrité.

– Peut-être, mais il me semble toutefois qu'il y a ...

Je sentais autour de moi une rumeur diffuse, comme une réprobation silencieuse mais très pesante, quelques mots échappés de courtisans outrés « Mais enfin... », le sentiment de commettre un crime de lèse-SG, de tenir tête d'une façon inconvenante alors que je ne faisais que mon boulot, celui pour lequel j'étais payé, tout en respectant les formes et en m'exprimant avec pondération. Mais déjà, elle se levait, donnant le signal de la fin de la réunion. Mon propos s'était perdu, personne n'avait rien entendu, rien écouté. Je sus, par une amie proche d'un collègue, que certains directeurs estimèrent que je m'étais tiré une balle dans le pied. Au moins, je n'étais pas tombé en pleurs, comme certaines directrices, prises à parti et acculées par la secrétaire générale en réunion devant leurs collaborateurs.

Quelques mois plus tard, je fus convoqué par le directeur de cabinet. Je n'étais plus l'homme de la situation. Il convenait de me remplacer. Bien que je m'y attendisse, cette nouvelle me toucha. Pourtant, en sortant de son

bureau, je ressentis comme une libération.

Quelques temps plus tard, et alors que la secrétaire générale avait quitté l'administration municipale pour entrer au service de l'État, je terminais mon repas au restaurant administratif quand je surpris une conversation entre collègues :

– Il y a selon moi plusieurs types de management, disait avec beaucoup d'assurance un vieux de la vieille, arrondi et blanchi sous le harnais : le management autocratique, le management délégataire, le management charismatique, le management familial. Ils peuvent pour certains se combiner tandis que d'autres s'excluent. J'ai tendance à penser, mais je le dis avec beaucoup de précaution, précisait-il avec prudence, que les femmes ont plus tendance que les hommes à exercer un management familial, c'est-à-dire fondé sur une relation très forte avec les personnels, une énorme disponibilité personnelle, un interventionnisme tous azimuts.

– Qu'entends-tu par management familial ? lui demanda une collègue à la cinquantaine rousse et élégante.

– Regarde, Isabelle, une mère de famille au quotidien, reprit notre notable d'un ton docte. Bien plus que le père, elle s'occupe de l'enfant, se soucie qu'il a bien préparé ses affaires, va au besoin vérifier que tous les cahiers sont dans le cartable, et s'assure qu'il se rend bien à l'école. Je simplifie, bien sûr, mais la mère de famille, parce qu'elle se sent responsable du résultat, va se soucier du détail, de la réalisation et ira vérifier par elle-même qu'il a bien été atteint, ce qui est rarement le cas chez les pères. Je retrouve ce souci de la perfection, de la vérification détaillée dans la façon dont gèrent nos responsables femmes.

– Parce que tu trouves que les hommes se contentent de l'obligation de moyens ? demanda une grande brune.

– Oui, bien souvent. Tu sais, c'est le syndrome « l'intendance suivra ». Or, souvent, elle ne suit pas. La femme, elle, ne s'en laisse pas conter et met les mains dans l'intendance, ou le cambouis, parce qu'elle veut être certaine de l'aboutissement du projet.

– Et tu penses que l'homme laisse tout à vau l'eau ? reprit la grande brune visiblement piquée au vif, j'en connais qui sont d'un autoritarisme insupportable.

– C'est nullement contradictoire, renchérit le cosu en portant ses mains sur

son embonpoint rassurant. L'homme ne veut pas s'embarrasser de détails. Ça l'emmerde, disons-le clairement. Au mieux, il s'attachera à déléguer. Je ne dis pas qu'il appliquera la délégation dans toutes ses bonnes règles mais ce qu'il veut, c'est que le job soit fait, du moins qu'on le lui dise. Au pire, il balancera des ordres, parfois contradictoires, se donnant l'impression de tout régenter et d'impulser quand il ne fait que brailler. Au mieux, il appliquera intelligemment le principe de subsidiarité. Voilà, chère Laurence, l'enseignement que je tire de trente ans de vie professionnelle au cours desquels j'ai encadré des hommes et des femmes, tout autant que j'ai servi sous l'autorité d'hommes ou de femmes.

J'écoutais avec attention leur échange en faisant durer mon yaourt.

La grande brune reprit la parole :

– Ne trouves-tu pas, pour aller dans ton sens, que les femmes sont souvent plus courageuses, ont davantage le souci du consensus et ont des approches plus démocratiques ? Parce que le vieux despote, le connard qui décide de tout, tout seul, il est tout de même légion.

– Du moins il l'était, nuança notre vétéran.

– Ah non, rassure-toi, répliqua vivement Laurence, on compte encore un bon paquet de fainéants qui font bosser les autres avec une autorité fondée sur rien, ni la compétence, ni la disponibilité, ni le moindre sens des relations humaines. Combien d'apprentis Mussolini ou de Bachar au petit pied, je ne te raconte pas. Je crois vraiment que la femme a souci d'associer le maximum de personnes à la préparation de la décision. Cela n'exclut pas l'arbitrage lié à la fonction hiérarchique, mais je constate un réel souci de collégialité dans les services dirigés par des femmes.

Assis tranquillement, je ne pus m'empêcher de sourire.

Le bedonnant opina de la tête mais atténua toutefois son acquiescement silencieux en prononçant tout bas « sauf quand elles se prennent pour des « Madame je sais tout », ce qui se multiplie hélas ».

– Alors là, Michel, tu charries, éclata Laurence, parce qu'avant que les « madame je sais tout » soient aussi nombreuses que les « imbu m'as-tu-vu », il se passera encore quelques décennies.

À ce moment, je me tournai vers eux et leur adressai la parole :

– Excusez- moi de vous interrompre mais j'ai entendu la fin de votre conversation et, si vous me permettez, j'aurais voulu vous poser une

question.

Ils se regardèrent et Isabelle, la rouquine, me répondit avec un large sourire :

– Mais allez-y.

– Eh bien, l'un de vous peut-il me citer de mémoire les quatre valeurs mises en exergue par notre ancienne secrétaire générale quand elle était à la Ville ? De mémoire, non, n'allumez pas votre portable...

– Le service ? lança Laurence en doutant malgré tout.

– La solidarité ? tenta Michel, et le « goût de bien faire » ou quelque chose comme cela...

– Et encore Il y en avait quatre..., me permis-je d'insister.

– L'excellence, je crois me souvenir, ânonna un des cadres en se grattant le front.

– Je crois qu'il y avait l'ouverture, dit enfin la dernière salariée.

Ils souriaient, se rendant bien compte que leur mémoire les trahissait.

– Rassurez-vous, repris-je, personne ne s'en souvient. D'ailleurs, la SG elle-même, maintenant qu'elle est dans de plus hautes sphères, s'en souviendrait-elle. Tenez, je vais vous faire une révélation, il n'y avait pas le service, ni même le service public. Pas plus que la responsabilité, ce qui n'est pas vraiment un hasard.

– Mais quels étaient donc les quatre termes ? soupira Michel en se tournant vers moi d'un air interrogateur.

– Vous ne vous souvenez pas des grand-messes poutiniennes, des grands shows où toutes les interventions orales étaient écrites à l'avance et apprises par les « volontaires », où étaient célébrées les vertus de notre Administration ? Ah, vous m'excuserez, mais ce n'est pas très fameux, si je puis me permettre. Par contre, la solidarité, oui, bravo, ainsi que l'ouverture. Mais vous avez raté l'innovation.

– Ah oui, bien sûr, l'innovation, si chère au Maire ! s'exclama Michel.

– Et surtout, vous avez oublié cette valeur si chère à notre ancienne secrétaire générale qu'elle devait être la seule à partager avec elle-même...

Je m'interrompis, sûr de mon effet. Cette soi-disant valeur que les agents auraient plébiscitée et dont la SG se gargarisait, j'étais certain que personne ne l'avait retenue.

– Alors ? Alors ? repris-je...

Ils se regardaient, frappés de mutisme et les yeux oscillant entre fou rire et

énervement.

– Le... ? Le.... goût de l'exigence ! Bon sang ! Le goût de l'exigence ! Vous aviez oublié le goût de l'exigence ?

Nous rîmes tous les 5. Puis je les laissai partir et ils quittèrent la cafétéria pour regagner leurs bureaux, sans doute un peu marris de leur déconvenue collective. Je restai là, assis, à tourner ma cuillère dans ma tasse de café et à regarder par la fenêtre, en méditant silencieusement sur les vertus du management. N'avais-je pas été moi-même à ma façon de ces managers ambitieux et volontaires, soucieux d'améliorer le service public en le modernisant ? Et c'était nécessaire. Pourquoi la démarche adoptée par notre secrétaire générale avait-elle dans ces conditions suscité tant de résistance, tant de passivité ? Je pensais à ce que des comptables m'avaient dit récemment. Ils devaient désormais passer leurs journées uniquement à faire baisser le stock des factures virtuelles qui s'ajoutaient sur leur écran au fil des heures. Travail impersonnel, besogneux, solitaire. Une tâche mécanique coupée de toute signification, compliquée par la nécessité de jouer entre des logiciels dont la complexité correspondait aux besoins de la seule direction des achats. Plus de vision sur l'ensemble du processus, plus de contacts avec les ingénieurs en amont, l'incompréhension face à l'accumulation de données difficiles à faire entrer dans la machine et dont ils doutaient de l'intérêt. Quelle marge d'initiative leur avait-on laissée ? Qui connaissait vraiment leur travail ? Qui s'était soucié vraiment de leur quotidien ? Je me souvenais qu'un front syndical avait fini par se souder, un front comme on n'en avait jamais vu à la Ville, une grande première, de la CGT à l'Union des cadres, un truc inimaginable, pour le coup, une vraie innovation.... Oui, difficile de réformer sans les gens.

Je me levai et quittai le restaurant administratif pour regagner mon bureau.