

Management

Evaluer les directeurs généraux est-il pertinent ?

En passe d'être généralisé, l'entretien professionnel diffuse la culture de l'évaluation à l'ensemble des collaborateurs. Mais son application aux directeurs généraux est loin de faire l'unanimité.

A compter de 2015, tous les territoriaux seront évalués par leur supérieur (lire ci-contre). Tous ? Non ! Une fonction peuplée de quelques irréductibles pourrait résister à l'envahissante obligation : la direction générale des services. « En réalité, il s'agit bien moins de résister que de trouver un processus adapté à la tension politique et à la charge diplomatique de ces emplois », précise José Gaydu, directeur général des services (DGS) de Clermont-Ferrand (2800 agents, 141000 hab.).

Proximité avec l'exécutif

L'assertion est déjà vraie pour les DG adjoints. Certes, « le respect du processus par le haut conditionne la réussite de cette démarche », insiste Yannick Piquet-Bonfils, directrice du cabinet Duranton Consultants. Mais, compte tenu de leur proximité avec l'exécutif, les DGA peuvent-ils être évalués comme d'autres cadres ? « Oui », répond sans hésiter Patricia Amiens, DGA à Pessac (1000 agents, 58700 hab., Gironde), « si leur fiche de fonction, référentiel obligatoire, se complète d'un bilan d'activités annuel ». A Olivet

JURIDIQUE

Expérimentation

Autorisé par la loi du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique (*), l'entretien professionnel est mené depuis 2010 par les collectivités le souhaitant (moins d'une sur deux, selon le CNFPT en mars 2013). Cette expérimentation a été prolongée jusqu'en 2014 par la circulaire du 4 mars 2013, la pérennisation dudit entretien, en lieu et place de la notation, étant prévue à compter de 2015.

(*) Décret n° 2010-716 du 29 juin 2010, aux modalités précisées par la circulaire ministérielle du 6 août 2010.

(400 agents, 19600 hab., Loiret), le DGS Luc Chaperon travaille ainsi avec des « contrats d'objectifs ». Mais, « à ces niveaux de responsabilité, le regard porte, in fine, moins sur des résultats que sur des comportements ».

La question se complique au sommet de la pyramide. « En théorie, maire et président doivent évaluer leur DGS mais c'est rarement le cas, l'élu n'en percevant guère l'utilité compte tenu du lien "intuitu personae" qui l'unit à ce collaborateur », rapporte Yannick Piquet-Bonfils. A la tête de la région Auvergne, René Souchon confirme : « Après les deux premières années du nouveau mandat, je n'ai plus ressenti le besoin de ce moment, beaucoup trop formel pour la réalité du couple élu-DGS dont les échanges réguliers construisent déjà une évaluation continue. » Chef de l'administration de Pessac, Claude Sauvé partage l'approche : « Le projet de ville, décliné en politiques publiques et objectifs de qualité de service, organise la relation, y compris dans ses aspects évaluatifs. »

Néanmoins, d'autres voix se font entendre. « Être évalué par son maire est l'occasion de renforcer et optimiser cette collaboration », assure ainsi Luc

Chaperon. Ouvert sur les perspectives ou limité aux objectifs, l'entretien « est une pause toujours indispensable offrant à chacun l'occasion de s'exprimer pour mieux travailler », ajoute Jean-Christophe Erard, DGS à Caen (2000 agents, 108800 hab.).

Imaginer d'autres voies

Parce que « prendre du recul par rapport à sa pratique est essentiel », Yannick Piquet-Bonfils encourage donc « les dirigeants à créer les conditions de cet instant. Avec... ou sans l'élu ! » Le cas échéant, il y a d'abord le retour de l'évalué, surtout stimulé par un dispositif comme à Saint-Jean-de-Luz (300 agents, 13000 hab., Pyrénées-Atlantiques) où « chaque N-1 rend compte de son évaluation auprès du N+1 », évoque le DGA chargé des ressources, Emmanuel Bruzy.

Et d'autres approches sont possibles. L'autoévaluation, par exemple, menée par le DGS d'Orly (850 agents, 21300 hab., Val-de-Marne), Christophe Joseph, lors d'un séminaire intercollectivités « pour bénéficier d'une lecture partagée de cet emploi fonctionnel », ou réalisée en intra : « Une fois l'an, un comité de direction spécial fait office de bilan collectif », indique Claude Sauvé. Enfin s'offrent le coaching ainsi que le « 360 degrés » réalisable à partir de plateformes en ligne. La méthode est, depuis peu, imposée aux cadres supérieurs du Quai d'Orsay (*). Un exemple à suivre ? **Laurence Denès**

(*) Arrêté du 26 décembre 2011. Dans le « 360 degrés », l'agent est évalué anonymement par lui-même, ses collaborateurs directs et des responsables d'autres services ou des partenaires extérieurs.

Pour des élus mieux préparés

Amenée par le directeur général des services de la ville à pratiquer l'entretien d'évaluation, la maire de Mont-de-Marsan (635 agents, 33200 hab., Landes), Geneviève Darrieussecq, en constate volontiers désormais « tout l'intérêt en termes de rétrospective et perspectives ». Mais, comme bon nombre de ses pairs, elle reconnaît « son manque de préparation en ce domaine, surtout face à un collaborateur avec lequel est entretenue une grande proximité ». Jugeant la construction des fiches de poste trop « administrative » pour servir de guide, elle en appelle à « une formation spécifiquement dédiée aux élus qui sache respecter la sensibilité différente de leur approche ».



Gilles Da Costa,
DGS de la région
Franche-Comté.

Franche-Comté • 2 000 agents
• 1,17 million d'hab.

Une présidente convaincue

Parce qu'il a pour principe de « toujours s'imposer les règles qu'il applique aux autres », Gilles Da Costa n'a pas hésité à solliciter de sa présidente son évaluation annuelle. D'autant que, au-delà de l'exemplarité, « l'exercice est indispensable à qui souhaite s'assurer que le binôme formé par le chef de l'exécutif et celui de l'administration fonctionne bien sur les mêmes bases », soutient le directeur général des services de la région Franche-Comté. Pas convaincue, au départ, de la nécessité d'ajouter ce rendez-vous « hors temps » à la liste déjà longue de leurs rencontres, Marie-Guite Dufay a fini par s'en laisser persuader pour repreciser une fois l'an les grandes orientations stratégiques de la collectivité et réaffirmer le rôle de chacun dans ce cadre. Au point d'en avoir fait un moment important ! L'entretien se déroule

donc désormais chaque année, en dehors de toute pression et tout impératif horaire. « La parole est libre de part et d'autre, ce qui m'amène à devoir redéfinir parfois les objectifs après une remarque en ce sens, mais me permet aussi d'exprimer sans réserve mes attentes », confie le dirigeant territorial. Il faut dire que, compte tenu de son parcours personnel, la cheffe de l'exécutif régional connaît bien ces processus d'entretien. « Ce n'est pas forcément le cas de tous les élus, et il revient alors à l'évalué d'en dérouler le fil rouge », conseille Gilles Da Costa.

CONTACT
Gilles Da Costa,
email : gilles.dacosta@franche-comte.fr

À RETENIR

L'entretien doit être mené jusqu'au sommet de la pyramide. Quitte à être « réclamé » au chef de l'exécutif !

La Roche-sur-Yon (Vendée) • 1 457 agents
• 52 800 hab.

Un dispositif complet

« Nul ne peut espérer susciter chez autrui une transformation s'il n'accepte pas d'être transformé lui aussi. » Adoptant la pensée de Confucius, Emmanuel Gros fait de l'évaluation « un élément intrinsèque du management stratégique des organisations, le passage obligé d'une écoute et d'une remise en cause mutuelles auxquelles tous doivent se soumettre. » Dans ce cadre, l'entretien seul ne saurait suffire, ni en amont avec le maire, ni en aval avec les DGA. A Blois où il exerça comme à La Roche-sur-Yon où il est en poste dorénavant, ce directeur général des services a donc instauré, avec ses cadres, un dispositif évaluatif complet fondé sur un management par objectif et un processus de « feedback ». « Ce mix, proche de la méthode "360 degrés", permet de couvrir les deux volets de l'action quotidienne, l'approche

métier comme celle personnelle, dans une dynamique qui engage l'ensemble des parties, DGS compris », souligne celui qui est aussi chargé des RH au bureau du SNDGCT (*). L'exercice peut être difficile, « il faut accepter la critique et se remettre en question, mais cette mise en danger ne s'avère pas une exigence que pour le dirigeant, elle l'est aussi et surtout pour l'organisation qu'il pilote. En effet, évaluer la manière dont les équipes sont conduites pour atteindre les objectifs devient aussi important que le résultat lui-même. »

(*) Syndicat national des DG des collectivités territoriales.

CONTACT
Emmanuel Gros,
email : grose@ville-larochesuryon.fr

À RETENIR

Le DGS ne peut se soustraire aux exigences d'une évaluation qui combine approches factuelle et personnelle.

Emmanuel Gros, DGS
de La Roche-sur-Yon.

