

## CHRONIQUE

### L'expert et le manager : histoire d'un désamour...



**Émilie Bret,**  
DGA Attractivité et Territoires, conseil départemental  
de l'Ardèche

**P**armi les externalités (les jugera-t-on positives ou négatives ?) des restrictions de budgets tous azimuts que nous vivons ces temps-ci, on s'intéressera à ce qu'il advient du vieux débat entre l'« expert » et le « manager ».

L'on doit moins dépenser, bien, surtout en fonctionnement, certes. On vient donc chercher en particulier les dépenses liées au personnel, si rigides que lorsqu'on pense avoir une occasion de « barrer » un poste, on prend la perche en sachant qu'elle ne reviendra pas de sitôt.

Quid des postes des cadres ? Par souci d'exemplarité, l'on préfère, et cela s'entend, « couper » par le haut de nos chères (à tous les sens du terme !) pyramides hiérarchiques, plutôt que de supprimer des agents de terrain, lesquels incarnent le service public au plus

proche des usagers. Fermer un guichet ? Plus difficile que de fusionner deux services... Tout cela apparaît comme fort logique, tant politiquement que managérialement. Mais que deviennent nos cadres, les personnes, dans cette affaire ? Devant par essence cumuler leadership, management et expertise, les cadres sont face à une équation de plus en plus difficile à résoudre : ils doivent encadrer de plus en plus d'agents, de domaines, avec moins de budgets... Quel drôle de sentiment d'accélération du rythme ! Alors, ils passent d'un sujet à un autre,

naviguent à vue sur les perspectives budgétaires de leur service, peinent à faire « aller bien » des équipes aux prises avec des usagers dont la demande semble gonfler à vue d'œil, et communiquent, communiquent, communiquent...

Comment doser entre l'expert et le manager pour encadrer nos équipes ? Le manager, au vu de ce qui vient d'être dit, devrait s'en sortir haut la main : c'est lui qui est le plus réactif, qui déploie le plus de savoir être, qui sait anticiper, s'adapter, doser... Mais sur qui s'appuyer pour que ce que nous déployons sur les territoires continue à avoir du sens ? C'est là que nos amis les experts reviennent : non

plus dans le rôle des « vieux sages » auxquels on donne l'encadrement d'un service comme un bâton de maréchal, mais comme cadres autonomes, (« conseiller spécial » ou « technique », « chargé de mission »...), afin qu'ils aiguisent quotidiennement leur expertise, donc se maintiennent à niveau pour la collectivité.

Ce n'est pas le moindre des tournants auxquels doivent faire face toutes

les collectivités qui cherchent à économiser de la ressource humaine parmi les cadres. Pas question de « sortir » les experts, en revanche, il faut renverser l'image de l'accomplissement ultime par l'encadrement, pour les garder et leur permettre de trouver leur place dans nos organisations. C'est aussi permettre à ces collègues de prendre le temps de travailler leur expertise, et les protéger du « tournis » auquel sont souvent soumis les managers, afin de leur laisser ce qu'ils aiment, et manient donc fort bien : la connaissance et le savoir. ♦

