

ACTUS

La fin des tyrans

Un arrêt du Conseil d'État du printemps 2016 est passé relativement inaperçu. Prise par la section du contentieux de la Haute juridiction, cette décision est pourtant fondamentale. Désormais, un directeur autoritaire, méprisant, et insultant risque ni plus ni moins qu'un licenciement pour insuffisance professionnelle. Le sens de cette décision pourrait presque être affiché dans les bureaux de tout cadre supérieur (1)...



Le président de la communauté urbaine de Strasbourg avait décidé de suspendre le directeur des affaires culturelles de ses fonctions, dans l'attente qu'il soit statué sur la suite à donner à son comportement.

Cette mesure faisait suite à un comportement inadapté dans la gestion de son service en raison de plaintes de plusieurs collaborateurs... Les circonstances de ce climat dégradé avaient donné lieu à hésitation : fallait-il sanctionner l'intéressé ou le licencier pour insuffisance professionnelle ? C'est cette dernière solution qui fut choisie. Le recours de l'intéressé contre ce licenciement avait été rejeté par le tribunal administratif de Strasbourg. Toutefois, la cour administrative d'appel de Nancy lui avait donné raison en annulant l'arrêté de licenciement.

Une suspension justifiée par l'intérêt du service

Il revenait donc au Conseil d'État, saisi en cassation par la communauté urbaine de Strasbourg, de statuer sur cette affaire très délicate portant sur l'inadaptation d'un cadre à gérer son service dans un climat de confiance.

La Haute juridiction conclut à la légalité de l'arrêté de suspension. En effet, une telle décision est purement provisoire et ne préjuge pas de la décision finale que peut prendre l'autorité territoriale. Il suffit que les « faits imputés à l'intéressé présentent un caractère suffisant de vraisemblance et de gravité ».

Le Conseil d'État fait une avancée fondamentale : les qualités techniques ne suffisent plus à établir la capacité d'un cadre supérieur à diriger son service.

Par suite, le président de la communauté urbaine de Strasbourg a pu, sans commettre d'illégalité, suspendre l'intéressé au motif que celui-ci, en prononçant sans cesse des propos grossiers devant ses collaborateurs, de surcroît déplacés et dévalorisants vis-à-vis d'eux, ces éléments étaient suffisants pour justifier une mesure de suspension. La matérialité des faits doit bien sûr être établie et le juge la contrôle. En l'espèce, le comportement

inapproprié de ce directeur était confirmé par des témoignages concordants, écrits et circonstanciés... Les éléments en présence permettaient donc à l'autorité territoriale de suspendre le cadre, compte tenu du caractère de vraisemblance qu'ils présentaient, ceci dans l'intérêt du service. L'intérêt du service consiste à éloigner un agent du service lorsque la présence de celui-ci n'est plus possible pour son bon fonctionnement. En ayant dit le contraire, la Cour a, selon le Conseil d'État « inexactement qualifié les faits soumis à son appréciation ».

Les insuffisances managériales

S'agissant de la décision de licenciement pour insuffisance professionnelle également annulée par la CAA de Nancy, cette dernière avait estimé que les insuffisances « managériales » de ce directeur n'étaient pas établies. Ce cadre supérieur avait en effet en outre travaillé dans la fonction publique pendant vingt-cinq ans, dans le secteur culturel, ce qui en faisait au final un agent très qualifié et compétent dans son domaine. La juge d'appel s'était également appuyée sur la circonstance que ses



Si vous ne voulez pas être un tyran

Ça paraît bête, mais il vaut mieux éviter les sales habitudes suivantes si vous voulez éviter la sanction qu'a subie l'ancien directeur de la culture de Strasbourg.

- 1 **Ne criez pas** sur vos collaborateurs
- 2 **N'insultez pas** les agents et ne tenez pas de propos vexatoires à leur égard
- 3 **Ne vous désolerez pas publiquement** de l'incompétence supposée de telle ou telle personne
- 4 **N'adoptez pas** un comportement pouvant être qualifié de harcèlement moral
- 5 **N'expédiez pas** les réunions destinées à faire le point dans la collégialité

Mais vous pouvez...

Là encore, rien de révolutionnaire, mais quelques habitudes de management peuvent faire toute la différence.

- 1 **Accueillir** les nouveaux arrivants dans votre service
- 2 **Mettre en confiance** l'agent en valorisant ses compétences
- 3 En cas de difficultés, lui **proposer** des formations adaptées
- 4 **Déléguer** aux chefs de service pour vous concentrer sur les missions de direction
- 5 **Adopter** un mode d'évaluation objectif et admis par les agents

qualités professionnelles avaient été certifiées par son ancien supérieur hiérarchique au sein des services d'une autre commune, ainsi que par une élue chargée de la culture au sein d'un conseil départemental. Enfin, la communauté urbaine de Strasbourg elle-même ne contestait pas les compétences techniques de ce cadre supérieur.

Toutefois, pour le Conseil d'État, qui fait une avancée fondamentale en la matière, de telles qualités ne suffisent plus à établir la capacité d'un cadre supérieur à diriger son service. Il ne s'agit plus uniquement d'être un virtuose en son art, une « star » dans son domaine, une icône dont la moindre critique vaut à son auteur une « placardisation » définitive, pour être en situation de diriger un service. On peut être compétent mais la compétence s'arrête au stade où une

personne commence « à péter un câble », bref à devenir insupportable, en insultant ses collaborateurs, en les méprisant au mépris du respect du simple respect que l'on doit à chacun quels que soient ses grades et fonctions. En l'espèce, pour licencier ce directeur pour insuffisance professionnelle, l'autorité territoriale s'était fondée sur son incapacité à développer des relations de travail adéquates avec ses équipes, cette insuffisante compétence managériale étant susceptible de compromettre le bon fonctionnement du service public. Encore une fois, les connaissances techniques de l'intéressé en matière d'action culturelle, n'étaient pas contestées. Mais le Conseil d'État fait valoir que la fonction de directeur de la culture exercée par l'intéressé était « de nature essentiellement managériale ».

Les capacités de dialogue d'un cadre supérieur

Par suite, la mission de réorganisation et de rationalisation du service culturel qui lui était également confiée n'exigeait pas seulement des compétences techniques, mais essentiellement des « qualités professionnelles de gestion, de communication, de dialogue et de conduite du changement ». Ces éléments figuraient d'ailleurs dans la fiche de poste.

Il n'était donc pas question de juger des compétences purement techniques qu'un directeur doit être capable de dépasser, mais de porter une appréciation sur la capacité d'un cadre supérieur s'agissant de sa « manière de servir ».

Le Conseil d'État fait valoir que la fonction de directeur de la culture exercée par l'intéressé était « de nature essentiellement managériale ».

Il appartient à l'autorité territoriale d'apprécier la capacité d'un directeur à remplir les fonctions qui lui sont confiées à la lumière des informations indiquées dans la fiche de poste et, la première d'entre elle, la capacité de manager un service. En ayant jugé le contraire, la Cour a de nouveau inexactement qualifié les faits qui lui étaient soumis.

L'apport de cet arrêt est bien sûr fondamental. Il concerne tous les cadres supérieurs de la fonction publique territoriale, dont le sens pourrait être largement expliqué et diffusé au sein de l'encadrement supérieur de la collectivité... La période des tyrans, que certains d'entre nous ont pu vivre ou continuer à subir, est définitivement révolue. ♦

Patrick Martin-Genier

(1) CE, 20 mai 2016, communauté urbaine de Strasbourg, n° 387105.