



Rencontres
Territoriales
de Bretagne



02.12
2025

PLOUFRAGAN
SAINT-BRIEUC
PALAIS DES CONGRÈS
ET DES EXPOSITIONS



ÉLUS,
ENCADRANTS,
AGENTS



redessinons
LES RELATIONS
MANAGERS ↔ MANAGÉS




CENTRE DE GESTION
de la fonction publique territoriale

Retour sur l'enquête



redessinons
LES RELATIONS
MANAGERS ↔ MANAGÉS



175
répondants

Participation

47%

Encadrants

47%

Agents

6%

Élus

37%

Des encadrants ont
suivi une formation
depuis moins de 3 ans

56%

sont encadrants depuis
+ de
10 ans



**A la question « Élus, rencontrez-vous des difficultés avec votre DGS/SGM ? » : la proposition
« Oui » a reçu un **taux de réponse de :****

0%

50%

75%

0%

**Les élus attendent principalement de
leur DGS/SGM qu'il...**

**fédère
motive
organise**

3 principales **valeurs** du DGS/SGM attendues par les élus

responsabilité

21 %

loyauté

16 %

coopération

16 %

Élus : **Intervenez-vous** dans l'animation de l'équipe administrative ?

Oui, en tant que
manager à

77%

Je délègue entièrement
la fonction managériale
au DGS/SGM à

23%

Élus : la **fréquence de vos échanges formalisés** avec vos encadrants

hebdomadaire

58 %

quotidien

42 %

Les **entretiens élus –** **DGS/SGM** portent le plus souvent sur :



Les **entretiens élus – DGS/SGM** portent le plus souvent sur :

Les dossiers
stratégiques

31,4%

La gestion du
personnel

28,6%

La gestion
budget finances

17,1%

Encadrant : vous qualifiez votre **relation avec votre élu** comme « **facile** » pour

24%

56%

88%

88%

Quelles sont les **principales** **sources de satisfaction** dans la fonction d'encadrant ?



Les relations humaines et le travail d'équipe

68%

Encadrants : la **fréquence de vos échanges formalisés** avec vos agents

hebdomadaire

48 %

quotidien

22 %

Comment les **encadrants** qualifient leur **style de management** ?

Intégrateur

54,3%

De compromis

31,4%

nouvelles pratiques managériales : des sources d'inspiration et une évolution jugées nécessaires

68 %



redessinons
LES RELATIONS
MANAGERS ↔ MANAGÉS



Mais ...



redessinons
LES RELATIONS
MANAGERS ↔ MANAGÉS



Ressenti : **peu ou pas** **d'évolutions dans le** **management** **exercé pour...**



55 % **des agents**

51 % **des encadrants**

Ressenti : un management de type **intégrateur et social** exercé par le N+1 pour

76 % des agents

Pour les agents les 3 **principales**
valeurs attendues chez
leur encadrant sont :



Pour les agents, les 3 principales valeurs attendues chez leur encadrant sont :

La bienveillance

18 %

Le respect

16 %

La responsabilité

15 %

Peu d'agents soumis à une double autorité ...

20 %



... et perçue comme
enrichissante et non
comme un frein

60 %

Les agents attendent des **Consignes**
claires et une **communication**
transparente avec leur encadrant

30 %

Sur une échelle de 1 à 5, comment la charge mentale est-elle perçue par les encadrants ?

2,5

4,1

5

4,1

Quelles sont les **principales** **difficultés** rencontrées en tant qu'encadrant ?



le **manque de temps** pour exercer la fonction managériale

25 %

la gestion des conflits

22 %

le **sous-effectif**

18 %

Sur qui **les encadrants** s'appuient-ils en cas de **difficultés** ?



les élus

20 %

les autres encadrants / pairs

16 %

le **CDG**

13 %



redessinons
LES RELATIONS
MANAGERS ↔ MANAGÉS



Mais aussi le **responsable** **hiérarchique direct** et les **réseaux professionnels**



Du point de vue des **agents** : les principales **améliorations** dans la **relation** **agent/encadrant**



Manque de relais d'informations

16 %



Absence de décision ou trop tardives

14 %



Rencontres
Territoriales
de Bretagne



02.12
2025

PLOUFRAGAN
SAINT-BRIEUC
PALAIS DES CONGRÈS
ET DES EXPOSITIONS



ÉLUS,
ENCADRANTS,
AGENTS



redessinons

LES RELATIONS
MANAGERS ↔ MANAGÉS

