

RESSOURCES HUMAINES

Assurer la formation des managers de terrain

Souvent issus de la promotion interne, les cadres intermédiaires et de proximité jouent un rôle clé dans la chaîne d'encadrement. Ils ont besoin d'être confortés dans leur fonction de manager.

L'art de manager? Un savoir-faire longtemps dispensé aux seuls cadres de la catégorie A. Pourtant, au gré des promotions et des évolutions de carrière, les agents des catégories B et C sont amenés à prendre des fonctions d'encadrement. Et sont parfois pris au dépourvu lorsqu'ils ont à gérer une équipe... dont ils faisaient partie quelques mois plus tôt. Nombre de collectivités commencent à réfléchir à la nécessité d'initier au management ces cadres intermédiaires et

cadres de proximité, qui n'ont pour la plupart jamais bénéficié de formation en la matière. « Il y a une prise de conscience: pour mener des politiques publiques efficaces, il est nécessaire de prendre en compte l'ensemble de la chaîne du management, depuis le premier échelon d'encadrement jusqu'aux managers de proximité », précise Nathalie Bellon-Godefroy, conseillère formation en management à la délégation première couronne d'Ile-de-France du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT).

Généraliser les actions. Après avoir mis sur pied un cycle de formation à destination de ses cadres de catégorie A et A+, Marseille (Bouches-du-Rhône) s'intéresse désormais aux managers intermédiaires de catégorie B et B+ et a lancé, en février, un cycle à leur intention. Une séance permet à chacun de réfléchir à ses problématiques individuelles avec des psychologues et des formateurs. Ensuite, les 180 à 200 agents identifiés sont invités à choisir des modules conçus autour de trois grandes thématiques: l'encadrement relationnel, celui opérationnel et le management stratégique. « Nous suivons ces actions avant de pouvoir les généraliser à d'autres agents. Pour l'instant, les encadrants directs ou de proximité [des techniciens ou agents de maîtrise] en bénéficient dans le cadre du plan de formation », indique Yves Rusconi, responsable du service des carrières et de la formation de Marseille.

LES POINTS CLÉS

- **Cadres supérieurs**
Le management supérieur comprend les niveaux de direction en relation directe avec les élus et les instances de décision. Il concourt à la définition et à la mise en œuvre des orientations stratégiques.
- **Cadres intermédiaires**
Le management intermédiaire comprend les niveaux de direction des services fonctionnels et opérationnels. Il concourt à décliner les politiques publiques.
- **Cadres de proximité**
Les activités de management de proximité consistent à conduire, conformément à une commande ou à des prescriptions techniques, un processus technique de réalisation d'une opération.

Sources: répertoire des métiers CNFPT.

Consultante, partenaire du cabinet Duranton Conseil, Anne de Oliveira est intervenue auprès de structures qui, en prévision de la création de la future métropole, ont souhaité regrouper la formation managériale de leurs cadres de proximité (*lire l'avis d'expert*). « Parmi les thèmes abordés, la communication – comment transmettre une consigne, construire des relations de travail efficaces avec son équipe et les partenaires extérieurs –, la connaissance du statut de la FPT, le développement d'un esprit ressources humaines [RH] ou l'accompagnement au changement. De plus en plus, la pression du temps oblige à déléguer, ce qui nécessite de la part du personnel encadrant un réel professionnalisme », souligne-t-elle.

AVIS D'EXPERT Anne de Oliveira, consultante partenaire du cabinet Duranton conseil

« Une réflexion doit être menée sur les outils à disposition »



« L'un des principaux changements intervenus dans la fonction publique territoriale ces dernières années est de demander aux encadrants de proximité d'être force de proposition et non plus seulement de répondre aux ordres de leurs supérieurs ou de leurs élus. Or tous n'ont pas les coudées franches. Lorsqu'ils souhaitent octroyer une prime à un collaborateur méritant, ils peuvent, par exemple, se heurter

au régime indemnitaire et n'avoir aucune marge de manœuvre. Parfois, ils n'ont pas les moyens d'intervenir dans les recrutements ou sur les questions de mobilité. C'est pourquoi, en parallèle de la prise de conscience du rôle des managers de proximité et des actions de professionnalisation, une réflexion doit être menée sur les outils qu'ils ont à leur disposition. »



S. BOZON

**La raréfaction
des ressources conduit
à l'apparition
de nouveaux besoins
en termes de formation
au management.**

Sébastien Lajoux, directeur du dialogue social
et des RH du conseil général des Vosges

La délégation première couronne du CNFPT dispense, de son côté, un cycle de dix jours – dont une journée de retour d'expérience trois mois après le dernier stage – pour les cadres intermédiaires et ceux de proximité. « Il s'agit à la fois de leur donner une approche systémique, pour qu'ils se situent dans une action globale, et de les aider dans leur quotidien à se positionner en tant que chef d'équipe, à donner du sens et à coordonner les activités de leurs collaborateurs », détaille Nathalie Bellon-Godefroy.

Assumer un nouveau rôle. En effet, la principale difficulté des cadres de proximité est de se positionner dans leur nouveau rôle, de prendre de la distance avec le terrain dont ils sont issus. « C'est une situation potentiellement déstabilisante pour ces agents qui ont été promus chefs d'équipe parce qu'ils étaient les meilleurs ou les plus anciens de leur équipe. Ils se sont forgés une

TÉMOIGNAGE Sébastien Lajoux, directeur du dialogue social et des ressources humaines (RH) du conseil général des Vosges

« 92% des agents sont conquis »

« La création de notre école des managers, en 2009, s'inscrit dans une démarche de déconcentration de la fonction RG. Nous sommes partis d'une rencontre avec l'ensemble des managers de la collectivité – alors moins d'une centaine – pour réfléchir à ce qui fondait leur quotidien, depuis le cadre dirigeant jusqu'au cadre de proximité. Nous avons, ensuite, réfléchi avec un groupe de travail au cahier des charges des formations afin que celles-ci répondent précisément aux besoins. Les trois quarts de nos managers – chef du service "finances", responsable d'unité d'action sociale, encadrants d'agents des routes, etc. – ont aujourd'hui assisté à un module de formation. 92% d'entre eux considèrent que cela leur a été utile en termes d'acquis professionnels et correspondait à leurs attentes. Pour qu'un projet comme l'école des managers fonctionne l'implication des encadrants est essentielle. »

légitimité sur leurs savoir-faire techniques et doivent comprendre que ces compétences qui leur ont permis de réussir jusqu'ici ne sont pas celles qui vont les aider dans leurs nouvelles fonctions », commente Yves-Philippe Blondel, consultant du cabinet Omendo. Faire prendre conscience aux agents de maîtrise des services techniques de la com-

munauté urbaine du Creusot-Montceau (Saône-et-Loire) que leur valeur ajoutée reposait surtout sur leurs compétences managériales a été l'une des premières missions du cabinet, sollicité par la collectivité. « Nous avons ensuite travaillé sur quatre thèmes : animer une réunion, fixer des objectifs, faire un entretien de recadrage et gérer les priorités par

le biais de mises en situation et un peu d'apport théorique pour coller aux demandes de ces agents », détaille Yves-Philippe Blondel.

Au conseil général des Vosges, l'ensemble des 82 encadrants ont été concernés par la création, en 2009, de l'école des managers (*lire le témoignage*). « L'objectif est de leur proposer des repères et des outils fondamentaux à leur fonction de manager, indique Sébastien Lajoux, directeur du dialogue social et des RH. Nous faisons en sorte que chaque formation réunisse des managers de divers horizons. Et malgré les différences, ils se retrouvent sur beaucoup de sujets. Ce brassage est, en outre, l'occasion d'entretenir une culture maison, alors que nous sommes une administration qui réunit des agents issus des directions départementales de l'équipement ou des préfectures, des travailleurs sociaux... qui n'ont pas les mêmes réflexes, ni la même culture. »

Renforcer la légitimité. Cependant, la formation seule ne suffit pas à renforcer le rôle managérial des encadrants de proximité. Au conseil général des Vosges, un code des managers a été publié, informant de toutes les procédures RH, depuis la gestion des congés jusqu'à celle d'une demande de temps partiel, en passant par l'accompagnement des agents en difficulté. « Il n'y a rien de pire que l'incertitude. Il est important pour le manager de savoir à quel moment il intervient et quelles sont ses marges d'intervention », indique Sébastien Lajoux. A la communauté urbaine du Creusot-Montceau, une réorganisation est intervenue : dans le service d'enlèvement des ordures ménagères, par exemple, les équipes de trente agents encadrées par un trinôme ont été remplacées par des équipes de dix à douze personnes gérées par un encadrant bien identifié. Un signal fort pour renforcer leur légitimité. **Gaëlle Gimbrière**