

Au revoir les chefs, place aux managers !

Publié le 01/03/2017 • Par [Maud Parnaudeau](#) • dans : [France](#)



PHOVOIR La fonction publique territoriale ne peut plus se contenter d'encadrants. Elle doit se doter de véritables managers, capables de motiver les équipes et d'accompagner le changement. Reste à savoir comment.

Redéfinition du paysage territorial, restrictions budgétaires, évolution des besoins des usagers... l'environnement dans lequel les collectivités exercent leurs missions a profondément changé. En interne aussi, les nouvelles générations d'agents, biberonnées à internet et aux réseaux sociaux, bouleversent les relations professionnelles et le fonctionnement des organisations. Dans ce contexte, encadrer ne peut plus se résumer à donner des ordres. **On parle désormais de « manager » pour signifier la mutation de la fonction.** Simple changement sémantique ou preuve d'une nouvelle manière d'envisager l'encadrement ?

À LIRE AUSSI

- [Enquêtes, sondages... le kit du parfait manager ?](#)
- [Le guide de l'encadrant – ministère de la Fonction publique](#)
- [Brainstorming sur la mission d'encadrant](#)

Professionnalisation des fonctions de manager

Tout dépend des collectivités. Dans ce domaine, comme dans beaucoup d'autres, il est difficile de faire des généralités. « Nous sommes dans une période de transition », observe Laurence Malherbe, vice-présidente de l'Association des dirigeants territoriaux et anciens de l'Inet. Et d'expliquer : « Nous nous orientons vers une professionnalisation des fonctions de manager, mais, par les effets mécaniques du statut, il y a toujours des nominations par avancement de grade. »

Une évolution est néanmoins palpable. Notamment en raison du changement de génération et des dernières formations. « Les nouveaux cadres sont sensibilisés au management », comme le fait remarquer Jérôme Tourne, directeur des ressources humaines (RH) au pôle territorial Sud de Bordeaux métropole (28 communes, 8 000 agents, 761 000 hab.), mais aussi chargé des RH de la ville de Pessac.

Parallèlement, les collectivités n'hésitent plus à demander de vrais savoir-faire managériaux aux candidats aux postes d'encadrement. « Nous avons choisi d'avoir cette entrée manager dans nos recrutements de cadres en nous appuyant sur des fiches métiers qui ne sont pas basées sur la technicité mais sur les compétences managériales. Même s'il faut bien admettre que la majeure partie de leur activité reste de la production », note Jérôme Tourne. La ville de Bordeaux a, de son côté, recours à des questionnaires de personnalité (Papi et Sosie) auxquels les recruteurs sont formés. « Ces tests ne font pas de miracles, mais sont un outil de réflexion, un moyen de réduire les marges d'erreur et de déceler des aptitudes managériales », indique Laurence Rosazza-Riz, chargée de la qualité des relations professionnelles au sein de la ville et de la métropole de Bordeaux.

- [Manager territorial, une fonction en perpétuelle évolution](#)

Groupes de codéveloppement

« Grâce à la formation, au partage de la fonction RH, au coaching, aux ateliers de bonnes pratiques, les anciens encadrants petits chefs que l'on a pu connaître disparaissent au profit de véritables managers », observe Laurence Rosazza-Riz. Ces dispositifs d'accompagnement sont-ils suffisants pour transformer tous les cadres en « bons » managers ? **Qui ne naît pas manager, peut-il vraiment le devenir ? « Il existe des agents pour lesquels on n'aurait pas misé sur leurs capacités managériales au départ et qui, sortant d'une formation, ont le déclic. Mais c'est une exception ! »** remarque Jérôme Tourne. **« Il faut déjà avoir en soi un certain nombre de prérequis sur la manière d'aborder la relation humaine »**, estime pour sa part Laurence Malherbe.

Si ce n'est pas le cas, il est indispensable d'y travailler en dépassant la seule approche technique. L'Inset de Montpellier propose par exemple **une formation sur « l'émotionnel au service de la décision et du management »**. Elle permet **« d'analyser les effets du fonctionnement émotionnel** sur les mécanismes rationnels de la décision, de comprendre l'impact que les émotions ont sur la gestion de groupe, de mieux maîtriser ses propres émotions et celles de son équipe ».

Autre possibilité : se former en amont ou dès la prise de fonction à la psychodynamique du travail pour comprendre ce qui se joue psychologiquement dans la relation professionnelle. Les groupes de codéveloppement peuvent aussi être utiles aux cadres en phase de doute, pour analyser, comprendre et améliorer leurs pratiques professionnelles dans un processus d'apprentissage collectif.

Coaching

Le coaching apparaît comme un autre dispositif intéressant pour soutenir les managers ayant des difficultés à incarner la fonction. « Lorsqu'ils deviennent encadrants, nombre d'agents ont du mal à passer du faire au faire faire. Ils ne savent pas comment se positionner, s'interrogent sur leur légitimité. Ils n'ont pas les codes. Le coaching peut vraiment leur permettre de prendre confiance en eux et d'évoluer dans leur posture », avance Laurence Rosazza-Riz.

Selon Jérôme Tourne, la position managériale se travaille et se renforce au quotidien, dans le cadre de l'activité. « C'est avant tout au manager du manager de l'accompagner et de l'aider à trouver sa place. Quand un encadrant m'interroge sur une situation, la première question que je lui pose est quelle est ta proposition ? » explique-t-il.

Développer les missions d'expertise

Reste la question des cadres qui n'ont manifestement pas le profil pour être de bons managers. Ceux dont on sait que la prise d'un tel poste conduirait à un échec personnel et à une dégradation des conditions de travail des équipes. « **Aujourd'hui, notre position est claire : le plus ancien d'une équipe n'en devient pas forcément le responsable. Pour faire évoluer professionnellement ceux qui ne deviennent pas encadrants, nous les incitons à se former ou à changer de filière ou de métier** », explique Jérôme Tourne. A noter que la ville de Pessac dispose d'une fiche métier spécialisée pour les cadres non-encadrants. La reconnaissance peut passer par des fonctions d'expertise ou de chef de projet. « On n'est pas obligé d'encadrer pour avoir de la reconnaissance. Mais il y a une question de positionnement social, de sérail. En tant qu'encadrant, vous participez aux réunions des directeurs ou des chefs de service... auxquelles les non-

encadrants ne sont pas conviés », reconnaît cependant Laurence Rosazza-Riz.

Quant à savoir s'il faut recruter des managers venant du secteur privé qui seraient ensuite acculturés à la fonction publique territoriale... « C'est possible sur certains postes comme ceux du développement économique », estime Jérôme Tourne. De par la nature des missions tournées vers l'extérieur, « c'est sûrement plus facile », souligne néanmoins le directeur des ressources humaines au pôle territorial Sud de Bordeaux métropole.

FOCUS

Les managers de demain

Les ateliers public-privé de l'École du management et des RH de la direction générale de l'administration et de la fonction publique ont réfléchi aux [« compétences des managers de demain »](#). L'action managériale devra ainsi « laisser des marges de manœuvre et encourager les initiatives ; garantir la réciprocité des échanges ; catalyser les énergies par des dispositifs de communication, coordination, concertation... ». L'encadrant devra « éprouver son leadership en exerçant une autorité légitime et responsable ; être présent en appui plus qu'en contrôle ; reconnaître et différencier de façon équitable ». Et « développer la coopération pour plus d'efficacité collective ».

FOCUS

Formation

Sciences-po et les universités – par le biais des écoles universitaires de management (IAE) – proposent des licences professionnelles ainsi que des masters en management des collectivités.

FOCUS

« Il faudrait sortir de la logique grade–fonction »

Laurence Malherbe, vice-présidente de l'Association des dirigeants territoriaux et anciens de l'Inet

« Je vois des gens positionnés sur des fonctions d'encadrement qui n'ont pas le début du commencement de la formation de manager. Le principe progression de carrière = encadrement reste tenace. La fonction publique territoriale a encore tendance à penser que les agents ayant le grade le plus élevé sont les plus à même d'occuper des postes de managers réputés difficiles.

Il faudrait sortir de la logique grade–fonction. Mais il y a une pression très forte, d'autant qu'il y a de moins en moins de postes d'encadrant. Il faut que la collectivité soit claire avec ce qu'elle attend des managers. Il faut aussi qu'elle repère les talents : les personnes en capacité de faire de l'encadrement et celles qui ne sont pas faites pour ça, auxquelles elle doit proposer une autre évolution de carrière. Il faudrait créer des concordances pour qu'un cadre non-encadrant puisse avoir le même régime indemnitaire qu'un cadre qui encadre. Et que les organisations reconnaissent le positionnement de certains agents sur du pilotage de projet, des missions transversales internes. »

FOCUS

Des fiches métiers encadrants basées sur les compétences managériales

Jérôme Tourne, DRH au pôle territorial Sud de Bordeaux métropole, chargé des ressources humaines de la ville de Pessac

[Pessac (Gironde), 1 000 agents, 61 500 hab.] Pour se doter de compétences managériales adaptées à ses besoins, la ville de Pessac a élaboré des fiches métiers « management » correspondant à ses cinq niveaux hiérarchiques : responsable d'équipe, de secteur, de service, directeur et directeur général. « Ces fiches ont été construites sur des compétences générales transversales

dont on estime qu'elles doivent s'appliquer à l'ensemble des activités que met en œuvre le manager. Le seul impératif technique est de connaître les réglementations spécifiques relatives au domaine d'activité concerné », explique Jérôme Tourne, DRH. Sont ensuite déclinées des compétences spécifiques : concevoir des indicateurs et des tableaux de bord, fixer des objectifs et savoir les évaluer...

« C'est au niveau des tâches que sont reprises les compétences métiers », précise-t-il. « Aujourd'hui, la direction des RH n'est plus la seule à s'intéresser aux qualités managériales. Au moment des entretiens de recrutement, nous insistons collectivement sur la nécessaire capacité des candidats à savoir manager », rapporte le DRH. Environ 50 % des compétences demandées sont managériales ; l'autre moitié est relative au métier. Une approche qui semble avoir changé l'appréciation des membres du jury. A noter que 50 % des items des fiches d'évaluation des encadrants portent aussi sur les compétences managériales.