



MINISTÈRE
DU TRAVAIL ET DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE,
*en charge de la fonction publique
et de la recherche*

DIRECTION GÉNÉRALE
DES RESSOURCES HUMAINES
.....

CONCOURS INTERNE POUR LE RECRUTEMENT D'ATTACHES D'ADMINISTRATION

ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ

La rédaction, à l'aide des éléments d'un dossier relatif au management des ressources humaines, d'un rapport faisant appel à l'esprit d'analyse et de synthèse du candidat, à son aptitude à situer le sujet dans son contexte et à ses capacités rédactionnelles, afin de dégager des solutions opérationnelles adaptées.

SPECIALITÉ : RESSOURCES HUMAINES

Mercredi 9 août 2017

(Durée : 4 heures – coefficient 4)

Le sujet comporte 27 pages (page de garde incluse).

Aucun autre document n'est autorisé.

Important :

Il est interdit aux candidats de signer leur composition ou d'y mettre un signe quelconque pouvant indiquer la provenance de la copie. Les compositions doivent rester anonymes.

SUJET :

Dans le cadre d'une réflexion sur le management des personnels d'encadrement de proximité de l'administration de la Polynésie française, votre chef de service vous demande de rédiger à son attention, à l'aide des seuls éléments du dossier ci-joint, une note destinée à indiquer de quelle façon une formation pourrait permettre d'améliorer les compétences managériales des cadres de proximité de l'administration de la Polynésie française. Vous prendrez soin de souligner dans cette note l'intérêt et les limites d'une telle formation pour la professionnalisation des cadres de proximité.

Liste des documents :**- Document 1 (3 pages) :**

Extrait de *La Formation*. Statut général de la fonction publique de la Polynésie française.
Tome I : Dispositions générales, pp. 110-113. Mise à jour au 1er janvier 2017.

- Document 2 (3 pages) :

Extrait de Tahiti Infos : Administration du pays : qui sont les employés ?
http://www.tahiti-infos.com/Administration-du-Pays-qui-sont-les-employes_a150653.html

- Document 3 (4 pages) :

Extrait du Référentiel des métiers de l'administration de la Polynésie française. *Référentiel des fonctions d'encadrement de proximité*, en ligne le 18 juin 2017.
http://www.fonction-publique.gov.pf/IMG/pdf/ff_chef_encadrement_de_proximite.pdf

- Document 4 (3 pages) :

Extraits de la Présentation de l'offre de formation 2015 de la direction générale des ressources humaines de l'administration de la Polynésie française. <http://www.fonction-publique.gov.pf/spip.php?rubrique1232>

- Document 5 (1 page) :

Éditorial de Annick Girardin, Ministre de la Fonction publique. *Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique*, Paris, République française, 2017, p. 5.

- Document 6 (1 page) :

Extrait de *Les compétences des managers de demain* – Dans Fonction publique › Carrière et parcours professionnels › Échanges public-privé › Les compétences des managers de demain, 02/10/2015.

- Document 7 (1 page) :

Extrait de « *Est-il utile (et possible) de former au management ?* », RH Celsa Par Juliette Dumas, Publié le 30 septembre 2014· <http://celsa-rh.com/2014/09/utile-former-au-management/>

- Document 8 (4 pages) :

Le rôle d'équilibriste du manager de proximité. Extrait de APEC, *Management de proximité : regards croisés*, avril 2013, Les études de l'emploi cadre, n°2013-12, pp 2-5.

- Document 9 (5 pages) :

La professionnalisation du management. Extrait du compte-rendu de l'atelier du 24 août 2007 par Valérie Brunel. ENACT de Dunkerque. CNFPT Centre National de la Fonction Publique Territoriale.

Certains documents peuvent comporter des renvois à des notes ou à des documents volontairement non fournis car non indispensables à la compréhension du sujet.

DOCUMENT 1 page 1 sur 3

Extrait de *La Formation*. Statut général de la fonction publique de la Polynésie française.

Tome I : Dispositions générales, pp. 110-113. Mise à jour au 1er janvier 2017.

TITRE 1 - LA FORMATION DES AGENTS DE LA FONCTION PUBLIQUE DE LA POLYNESIE FRANCAISE CHAPITRE I - DROIT A LA FORMATION

Article 1er. - Sont régies par le présent titre :

- 1° La préparation aux concours et examens d'accès à la fonction publique de la Polynésie française ;
- 2° Les actions suivantes prévues en faveur des agents relevant de la délibération n° 95-215 AT du 14 décembre 1995 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de la Polynésie française :
 - a) la formation prévue par les statuts particuliers pour la titularisation dans la fonction publique de la Polynésie française ;
 - b) la formation dispensée en cours de carrière, soit en relation avec les fonctions exercées, soit en vue d'accéder à un nouveau cadre d'emplois, à un nouvel emploi ou à un nouveau grade ;
 - c) la formation personnelle des fonctionnaires de la Polynésie française suivie à leur initiative.

Article 2.- Les fonctionnaires de la Polynésie française bénéficient des actions de formation mentionnées aux b) et c) du 2° de l'article 1er, sous réserve des nécessités du service. Le Président de la Polynésie française ne peut opposer 3 refus successifs à un fonctionnaire demandant à bénéficier de ces actions de formation qu'après avis de la commission administrative paritaire.

Article 3.- La titularisation dans la fonction publique de la Polynésie française ainsi que l'accès à un nouveau cadre d'emplois, à un nouvel emploi ou à un nouveau grade d'un fonctionnaire titulaire peuvent être subordonnés à l'accomplissement d'une obligation de formation dans les conditions prévues par chaque statut particulier.

Article 4.- Le fonctionnaire qui bénéficie d'une des actions de formation visées aux a) et b) du 2° de l'article 1^{er} est maintenu en position d'activité, sauf dans le cas où il est détaché auprès d'un organisme dispensateur de formation. Le fonctionnaire qui a déjà bénéficié d'une action de formation visée au b) du 2° de l'article 1er ne peut présenter une demande tendant à bénéficier d'une action de formation ayant le même objet que dans les conditions déterminées par la présente délibération.

Article 5.- Le fonctionnaire qui bénéficie d'une action de formation visée au c) du 2° de l'article 1er peut bénéficier, à ce titre, d'un congé ou d'une décharge partielle de service.

Article 6.- Les agents (*remplacé, délibération n° 2004-15 APF du 22/01/2004, art. 27*) « non titulaires » peuvent suivre des actions de formation visées au présent titre et continuer à percevoir une rémunération. Une délibération de l'assemblée de la Polynésie française détermine les conditions d'application du présent article.

Article 7.- Les services et établissements publics établissent un plan de formation qui prévoit les projets d'actions de formation correspondant aux objectifs à moyen terme pour la formation des agents. Le plan de formation est soumis à l'avis du comité technique paritaire. Il peut être révisé chaque année en fonction de l'évolution des besoins. Il est transmis par l'autorité d'emploi au ministre chargé de la fonction publique.

Article 8.- Le service du personnel et de la fonction publique organise les actions de formation par application d'un programme établi en fonction des plans de formation.

CHAPITRE II - LE SERVICE DU PERSONNEL ET DE LA FONCTION PUBLIQUE DE LA POLYNESIE FRANÇAISE

Article 9.- En matière de formation, le service du personnel et de la fonction publique de la Polynésie française est compétent pour :

- définir les orientations générales de la formation professionnelle des agents de la fonction publique de la Polynésie française afin d'assurer leur adaptation à l'évolution des techniques ou de structures administratives, ainsi qu'à l'évolution culturelle, économique et sociale ;
- définir, dans les conditions prévues par les statuts particuliers, les programmes des formations initiales préalables à la titularisation dans la fonction publique de la Polynésie française et en assurer l'exécution dans les conditions prévues à l'article 16 ci-dessous.

Le service du personnel et de la fonction publique est également compétent pour définir et assurer, dans les conditions définies à l'article 18, des programmes de formation relatifs notamment à :

- 1° la préparation aux concours d'accès et examens professionnels de la fonction publique de la Polynésie française ;
- 2° la formation continue dispensée en cours de carrière, soit en relation avec les fonctions exercées, soit en vue d'accéder à un nouveau cadre d'emplois, à un nouveau grade ou à un nouvel emploi ;
- 3° la formation personnelle des agents de la fonction publique de la Polynésie française suivie à leur initiative.

Le service du personnel et de la fonction publique procède à toutes études et recherches en matière de formation.

DOCUMENT 1 page 2 sur 3

Extrait de *La Formation*. Statut général de la fonction publique de la Polynésie française.

Tome I : Dispositions générales, pp. 110-113. Mise à jour au 1er janvier 2017.

CHAPITRE III - LE CONSEIL D'ORIENTATION ET DE COORDINATION

Article 10. - Il est institué auprès du ministre chargé de la fonction publique un conseil d'orientation et de coordination composé de :

(modifié, délibération n° 97-201 APF du 24/10/1997, art. 1er) « 1° l'inspecteur général de l'administration de la Polynésie française ou son représentant ; 2° le secrétaire général du gouvernement ou son représentant ; 3° le chef du service des finances et de la comptabilité ou son représentant ; 4° le chef du service du personnel et de la fonction publique ou son représentant ; 5° le directeur des enseignements secondaires ou son représentant, ou le directeur de la santé ou son représentant, pour ce qui concerne la formation médicale ; 6° 5 fonctionnaires désignés par les organisations syndicales représentatives de la fonction publique de la Polynésie française. ». La présidence est assurée par l'inspecteur général de l'administration ou son représentant.

Article 11.- Le conseil d'orientation et de coordination assiste, en matière de formation, le chef du service du personnel et de la fonction publique. Dans le cadre de cette mission et compte tenu des directives que peut lui adresser le ministre chargé de la fonction publique, le conseil d'orientation et de coordination élabore, chaque année, un projet de programme de formation à partir des plans de formation. Il peut faire toutes propositions au chef du service du personnel et de la fonction publique en matière de formation et de pédagogie.

Article 12.- Le conseil d'orientation et de coordination établit, au vu des plans de formation, un rapport relatif aux besoins de formation des services et établissements publics. Il élabore, conformément aux décisions du ministre chargé de la fonction publique, le programme des formations qui doivent être assurées directement ou par voie de convention.

CHAPITRE IV - L'ORGANISATION DE LA FORMATION

Article 13.- Les formations organisées par le service du personnel et de la fonction publique sont assurées par lui-même ou par les organismes suivants :

- a) l'administration de la Polynésie française et ses établissements publics ;
- b) les établissements ou services participant à la formation du personnel de la santé publique ;
- c) les autres organismes et les autres personnes morales mentionnés à la délibération n° 91-26 AT du 18 janvier 1991 portant application des dispositions du titre VI du livre I de la loi n° 86-845 du 17 juillet 1986 et relative à la formation professionnelle continue.

Article 14.- Par convention entre la Polynésie française et les écoles de la Polynésie française ou de l'Etat ou leurs établissements publics administratifs, des formations communes peuvent être organisées au bénéfice des agents de la fonction publique de la Polynésie française et de l'Etat.

TITRE 2 - L'EXERCICE DU DROIT A LA FORMATION DES AGENTS DE LA FONCTION PUBLIQUE DE LA POLYNÉSIE FRANÇAISE.

Article 15.- Les actions de formation mentionnées aux b) et c) du 2° de l'article 1er de la présente délibération, sont accordées sous réserve de nécessités de service, aux agents de la fonction publique de la Polynésie française dans les conditions fixées par la présente délibération.

Section I - La formation professionnelle dispensée en cours de carrière

Article 16.- Lorsque les actions de préparation aux concours et examens professionnels de la fonction publique de la Polynésie française mentionnées au 1° de l'article 1er ci-dessus prennent la forme de cours, ceux-ci peuvent être des cours par correspondance ou des cours oraux. Dans ce dernier cas, lorsqu'ils sont dispensés pendant les heures normalement consacrées au service, les agents peuvent être déchargés par l'autorité d'emploi d'une partie de leurs obligations.

Article 17.- Un fonctionnaire de la Polynésie française ayant déjà bénéficié d'une action de formation en application de l'article 1er dispensée pendant les heures de service ne peut prétendre au bénéfice d'une action de formation ayant le même objet, pendant une période de 12 mois à compter de la fin de la session de formation considérée, sauf si la durée effective de l'action de formation suivie est inférieure à huit jours ouvrés fractionnés ou non.

Dans ce dernier cas, le délai à l'issue duquel une demande peut être présentée, est fixé à six mois sans que la durée cumulée des actions de formation suivies n'excède 8 jours ouvrés pour une période de 12 mois.

Les rejets mentionnés aux deux premiers alinéas du présent article ne peuvent être opposés au fonctionnaire si l'action de formation n'a pu être menée à son terme en raison des nécessités du service.

DOCUMENT 1 page 3 sur 3

Extrait de *La Formation*. Statut général de la fonction publique de la Polynésie française.

Tome I : Dispositions générales, pp. 110-113. Mise à jour au 1er janvier 2017.

Section II - La formation personnelle des fonctionnaires de la Polynésie française

Article 18.- Afin de suivre des actions choisies en vue de parfaire leur formation personnelle, les fonctionnaires de la Polynésie française ont la possibilité de bénéficier :

1° de décharges partielles de service ;

2° de congés de formation dont la durée ne peut excéder 3 ans pour l'ensemble de la carrière.

Article 19.- Les fonctionnaires de la Polynésie française peuvent également, sur leur demande, bénéficier de la position de mise en disponibilité prévue pour effectuer des études ou recherches présentant un intérêt général.

Article 20.- Le congé mentionné au 2° de l'article 18 ne peut être accordé que si le fonctionnaire a accompli au moins trois années de services effectifs dans la fonction publique. Ce congé peut être utilisé en une seule fois ou réparti sur toute la durée de la carrière en période de stages à temps plein d'une durée minimale d'un mois.

Article 21.- Pendant les 12 premiers mois durant lesquels il est placé en congé de formation, le fonctionnaire peut percevoir une indemnité mensuelle forfaitaire dont le montant est fixé par arrêté pris en conseil des ministres.

Toutefois, le montant de cette indemnité ne saurait excéder 50 % du traitement mensuel de base.

Article 22.- Le fonctionnaire qui bénéficie d'un congé de formation s'engage à rester au service de l'administration de la Polynésie française pendant une période dont la durée est égale au triple de celle pendant laquelle l'intéressé a perçu les indemnités prévues ci-dessus, ou à rembourser le montant desdites indemnités en cas de rupture de l'engagement à concurrence des années de service non effectuées. Le temps passé en congé de formation est considéré comme du temps passé dans le service.

Article 23.- Le fonctionnaire qui a bénéficié soit d'une action de formation en application de l'article 16 de la présente délibération, soit d'un congé de formation en application de l'article 18, ne peut obtenir un congé de formation dans les 12 mois qui suivent la fin de l'action de formation pour laquelle l'autorisation lui a été accordée, sauf si cette action n'a pu être menée à son terme en raison des nécessités du service.

Article 24.- La demande de congé de formation doit être présentée quatre-vingt-dix jours à l'avance à l'autorité d'emploi et transmise au ministre chargé de la fonction publique. Elle doit indiquer la date à laquelle commence la formation, sa nature et sa durée ainsi que le nom de l'organisme dispensateur de formation. Dans les 30 jours qui suivent la réception de la demande, le ministre chargé de la fonction publique doit faire connaître à l'intéressé son accord ou les raisons qui motivent le rejet ou le report de la demande.

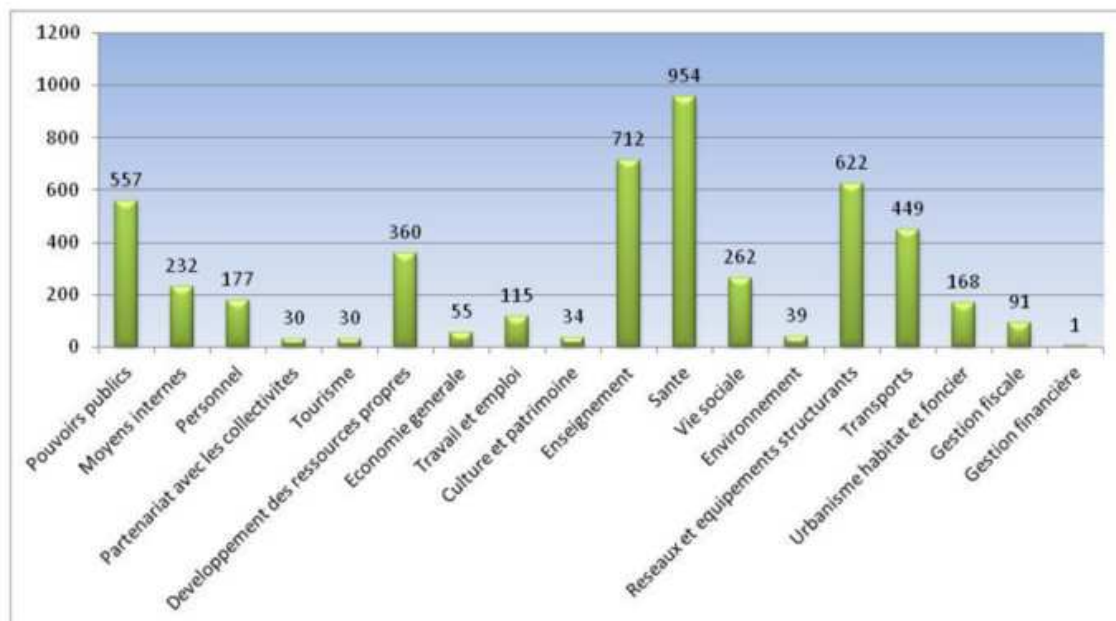
Article 25.- Le fonctionnaire doit, à la fin de chaque mois et au moment de la reprise de ses fonctions, remettre à l'autorité d'emploi dont il relève une attestation de présence effective en formation. En cas d'absence sans motif valable, dûment constatée par l'organisme dispensateur de formation, il est mis fin au congé du fonctionnaire : celui-ci est tenu de rembourser les indemnités perçues.

DOCUMENT 2 page 1 sur 3

Extrait de Tahiti Infos : Administration du pays : qui sont les employés ?

http://www.tahiti-infos.com/Administration-du-Pays-qui-sont-les-employes_a150653.html

Répartition des agents des services administratifs par mission



Le service le plus important est celui de la Direction de la santé avec 945 agents.

PAPEETE, le 6 juillet 2016. 4 994 personnes travaillaient en 2015 au sein d'un des 48 services administratifs du Pays. Le rapport rédigé par le président du Pays sur l'état des services de la Polynésie française détaille le profil de ces travailleurs. En majorité, ce sont des hommes. La moyenne d'âge est de 44 ans. Les emplois précaires sont occupés principalement par des femmes.

Fin 2015, l'administration du Pays était composée de 48 services administratifs. En 2005, l'administration comptait 58 services administratifs. En 10 ans, le nombre d'entités a donc baissé de 17%. Chaque année, le président du Pays établit un rapport présentant la situation économique et financières de la Polynésie française et sur l'état de ses différents services.

La partie concernant l'administration a été publiée. Les données qui y sont publiées concernent les services administratifs et n'intègrent pas les établissements publics administratifs.

Fin décembre 2015, il y avait 5 311 postes budgétaires ouverts contre 5 403 en 2014, soit une baisse de 1,73%. Si l'on intègre les agents à la charge de l'État (hors éducation), les effectifs en fonction dans les services administratifs de Polynésie française sont au nombre de 4 994 en fin décembre 2015, contre 5 056 à fin novembre 2014. Ce qui représente une baisse globale de - 1,23 % (- 62 effectifs).

En 2015, la baisse des effectifs relevant du statut des ANFA (agents non-fonctionnaires de l'administration) continue (-4,93 % soit - 42 agents). Elle correspond majoritairement à des départs à la retraite. Les agents relevant du statut des ANFA ne représentent plus que 16,57 % des agents payés sur le budget du Pays. Ils ne sont plus que 810.

LA SANTE, LE SERVICE LE PLUS IMPORTANT

Le service le plus important est celui de la Direction de la santé avec 945 agents. Les deux plus petits avec deux agents sont la Délégation à la recherche et la Délégation générale de la protection sociale. A noter que les trois plus grands services (Direction de la santé avec 945 agents, Direction de l'équipement avec 860 agents, Direction générale de l'éducation et des enseignements avec 701 agents) rassemblent 51,27 % des effectifs comme en 2014, soit un total de 2 506 agents.

DOCUMENT 2 page 2 sur 3

Extrait de Tahiti Infos : Administration du pays : qui sont les employés ?

http://www.tahiti-infos.com/Administration-du-Pays-qui-sont-les-employes_a150653.html

Les effectifs des services administratifs varient de 2 à 1 035 agents. Aux extrêmes, 13 services ont un effectif inférieur à 10 agents, trois services ont un effectif supérieur à 500 agents. La moitié des services administratifs a un effectif inférieur ou égal à 29 agents et l'autre moitié a un effectif supérieur ou égal à 29 agents. Par conséquent, un nombre important de services a un effectif de taille réduit et cela pose problème pour leur fonctionnement. "Les fonctions administratives de base, indispensables (comptabilité, gestion du personnel ; logistique courante), nécessitent la mobilisation de ressources humaines en proportions importantes. Cela se fait souvent au détriment du temps consacré aux missions spécifiques du service (son cœur de métier)", souligne le rapport.

Fin 2014, l'Inspection générale de l'administration (IGA) est devenue la Direction de la modernisation et des réformes de l'administration (DMRA). Celle-ci a été chargée de mettre en place « un service public de qualité ».

Un homme âgé de 44 ans

L'âge moyen des agents continue de s'accroître et se situe à 44 ans, peut-on lire dans le rapport du président du Pays. L'âge s'établit autour de 43 ans pour le fonctionnaire et de 52 ans pour les ANFA (agents non-fonctionnaires de l'administration).

L'administration compte en majorité des hommes, soit 53,11 % et particulièrement à partir de la tranche 41-45 ans. Cet écart masculin/féminin se réduit pour les tranches inférieures et s'inverse en faveur des femmes pour les générations plus jeunes (moins de 40 ans). La base étroite de la pyramide révèle l'accélération du vieillissement de l'administration avec 63,91 % (3124 agents) des effectifs qui ont plus de 40 ans.

"Dans les conditions actuelles, l'effectif global d'agents susceptibles de partir à la retraite dans les 5 prochaines années représente 5,32 % de l'effectif global (soit 260 agents). Parmi ces 260 agents, 62 sont de catégorie A ou équivalente (soit 1,27 % de l'effectif global) et 42 agents de catégorie B ou équivalente (soit 0,86 % de l'effectif global)", note le rapport.

Dans les 10 ans à venir, près d'un agent sur quatre devrait partir à la retraite (le nombre d'agents ayant plus de 50 ans étant de 1 800, soit 36,82 % de l'effectif global). Par ailleurs, le régime du travail à temps partiel est utilisé par 169 des agents, soit 3,46 % de l'effectif global.

Les emplois précaires occupés par les femmes

Dans les employés de l'administration, on remarque que 53,11 % de l'effectif est masculin, soit 2 596 hommes, pour 46,89 % de femmes (2 292). Sur les quatre dernières années, le taux de répartition homme/femme a régulièrement évolué en faveur des femmes passant de 43,96 % en 2012 à près de 46,9 % en 2015.

Les emplois précaires (Agents non titulaires, Corps de volontaires au développement (CVD), stagiaires) sont occupés à 59,69 % par la population féminine.

Le taux de féminisation est de 57,55 % chez les non-titulaires, de 64,47 % chez les stagiaires et 70,69 % chez les CVD. La prépondérance masculine est observée, essentiellement, pour les agents relevant du statut des dockers itinérants et des marins où les femmes sont quasiment absentes.

Une parité non respectée

L'étude de la répartition par sexe des chefs de service et des directeurs d'établissement public administratif montre que 55,56 % (soit 30/54) des effectifs sont des hommes. Ce déséquilibre est légèrement plus important pour les responsables d'établissement public administratif où les femmes ne sont employées aux postes de direction qu'à hauteur de 30,77 % (4/13), contre 48,78 % (20/41) dans les services.

Les femmes responsables de structure sont plus jeunes que les hommes, avec un âge moyen de 46 ans contre 53 ans pour les hommes. L'état de vieillissement de la population étudiée est plus important chez les hommes, avec 19 chefs de service ou directeurs ayant plus de 50 ans, dont 9 ont plus de 60 ans. La gestion prévisionnelle des compétences permettra de procéder, à moyen terme, au remplacement des effectifs d'encadrement supérieurs.

La catégorie D la plus représentée

Les agents de catégorie D représentent plus d'un tiers des effectifs globaux de l'administration. Sur les dernières années, ce taux décroît, passant de 34,94% en 2013 à 34,61% en 2014 et se maintient à 34,61 % en 2015.

1 664 personnes sont en catégorie D, 1291 en catégorie B, 1 001 en catégorie C et 684 en catégorie A.

Ce chiffre est à mettre en parallèle avec la diminution des personnels d'exécution suite au dispositif de départ volontaire instauré à leur intention en 2013 et 2014 et au non-remplacement des départs à la retraite.

Les femmes sont plus nombreuses que les hommes dans les catégories A, B et C et notamment dans la catégorie B où 3 agents sur 5 sont de sexe féminin.

A contrario, les agents de catégorie D ou équivalente (hors dockers, marins, suppléants et CVD) sont majoritairement des hommes, représentant 73 % des effectifs de cette population.

DOCUMENT 3 page 1 sur 4

Extrait du Référentiel des métiers de l'administration de la Polynésie française. *Référentiel des fonctions d'encadrement de proximité*, en ligne le 18 juin 2017.

http://www.fonction-publique.gov.pf/IMG/pdf/ff_chef_encadrement_de_proximite.pdf

Date de publication : Mai 2016

Code fonction RFON-04



Référentiel des fonctions de la Polynésie française

Types de fonctions	Intitulé :
Fonctions d'encadrement	Encadrement de proximité
Autres appellations :	Définition :
Chef de bureau	Les activités d'encadrement de proximité consistent à concevoir, mettre en œuvre, conduire et contrôler conformément à une demande, un processus de réalisation d'un projet ou d'opération. Elles visent à optimiser le travail des équipes et des agents et à s'assurer de la qualité des services faits dans le respect des règles d'hygiène, de sécurité et de santé au travail.
Chef de bureau adjoint	
Chef de cellule	
Chef de cellule adjoint	
Activités principales :	
Suivi de projet Encadrement - management Instruction des dossiers et application des procédures Réalisation d'opérations budgétaires Participation à la gestion des ressources humaines Gestion et entretien du patrimoine Information, communication et relation aux usagers Application de la réglementation et des consignes de sécurité au public Mise en application des règles d'hygiène, de santé et de sécurité au travail	
Activités spécifiques :	

Compétences	
Savoir-faire	Savoirs
Suivi de projet	
Concevoir le projet par rapport aux orientations	Techniques de conduite de projet
Organiser les réunions	Techniques d'organisation et de planification
Organiser et mettre en place le projet	Notions des procédures des marchés publics
Organiser les interventions des différents partenaires	Techniques et outils des tableaux de bord
Apprécier la conformité des réalisations au regard du cahier des charges	Techniques et outils de gestion et d'organisation de l'activité
Evaluer et actualiser le planning des activités	Techniques de conduite de réunion
Formuler des propositions et solutions techniques et administratives	
Contrôler l'application des normes et techniques de mise en œuvre	
Contrôler l'exécution du projet et sa conformité aux règles de l'art et aux exigences de sécurité	
Tenir les tableaux de bord	
Formuler des propositions en terme d'indicateurs d'activité	

DOCUMENT 3 page 2 sur 4

Extrait du Référentiel des métiers de l'administration de la Polynésie française. *Référentiel des fonctions d'encadrement de proximité*, en ligne le 18 juin 2017.

http://www.fonction-publique.gov.pf/IMG/pdf/ff_chef_encadrement_de_proximite.pdf

Encadrement - management	
Organiser et planifier les activités de l'équipe, y compris les réunions	Statut de la fonction publique, statuts particuliers
Coordonner les équipes, expliquer les consignes	Techniques d'animation et de motivation d'une équipe
Prioriser ou hiérarchiser les interventions	Techniques de gestion de conflits
Suivre et contrôler l'activité des agents	Méthodes et outils d'évaluation
Gérer les relations conflictuelles et tensions au sein des équipes	Techniques de contrôle et d'évaluation
Repérer et développer les compétences	
Signaler les points de blocage ou d'amélioration possibles	
Contrôler, évaluer et rendre compte de l'activité du bureau ou de la cellule	
Veiller à la qualité du travail rendu du bureau ou de la cellule	
Instruction des dossiers et application des procédures	
Elaborer des procédures (échelon central)	Fonctionnement et organisation des institutions et services administratifs de la Polynésie française
Appliquer des procédures	Techniques rédactionnelles
Renseigner des documents de suivi	Recherche documentaire sur internet
Rédiger des documents administratifs	Circuits et procédures administratives
Transmettre des documents administratifs	Outils bureautiques
Collecter, exploiter et organiser des données	
Recueillir, classer et archiver des documents	
Réalisation d'opérations budgétaires	
Effectuer le suivi financier des dépenses et recettes	Techniques de négociation
Tenir une régie de recettes	Méthodes et outils du contrôle des coûts
Contrôler un bon de commande ou un acte d'engagement	Règles budgétaires et comptables de la comptabilité publique
Rédiger des conventions financières	
Demander des proformas	
Vérifier les factures	
Participation à la gestion des ressources humaines	
Elaborer les fiches de poste	Notions en matière de Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences (GPEEC)
Participer au recensement des besoins en compétences	Méthodes et outils du management par projet et objectif
Participer au recensement des besoins en recrutement	Méthodes et outils de la gestion du personnel
Contribuer à l'évaluation des agents	Principes et modes d'animation du management opérationnel
Accueillir et accompagner un agent sur un dispositif d'intégration ou d'apprentissage	Notions de psychologie individuelle et collective
Informar, orienter les agents sur l'évolution de carrière et de mobilité	Techniques de communication et de dynamique de groupe

DOCUMENT 3 page 3 sur 4

Extrait du Référentiel des métiers de l'administration de la Polynésie française. *Référentiel des fonctions d'encadrement de proximité*, en ligne le 18 juin 2017.

http://www.fonction-publique.gov.pf/IMG/pdf/ff_chef_encadrement_de_proximite.pdf

Dynamiser l'équipe et favoriser l'expression des agents Participer au recensement des demandes et besoins de formation des agents Gérer les plannings, congés et absences du personnel Réguler les situations difficiles et conflictuelles	
Gestion et entretien du patrimoine	
Participer à la conception et à l'aménagement de l'équipement Signaler les besoins de travaux d'entretien et de maintenance Signaler une anomalie ou un dysfonctionnement sur un équipement, un local ou bâtiment Recenser les besoins et proposer l'acquisition ou le renouvellement des matériels et des équipements Réaliser un inventaire Organiser la maintenance des équipements et contrôler la réalisation des travaux Assurer la surveillance des équipements et locaux et veiller à leur bon état de fonctionnement Participer à l'élaboration du règlement intérieur et veiller à son application Alerter sur les dysfonctionnements, la vétusté et les mises aux normes et faire des propositions	Méthodes et techniques de diagnostic Prévention des risques professionnels, réglementation sur la santé et la sécurité au travail (SST), procédures d'utilisation des matériels Méthodes d'analyse et du contrôle des coûts Cadre juridique de la responsabilité civile et pénale
Information, communication et relation aux usagers	
Identifier les besoins d'information S'assurer des conditions d'accueil du public Informier et conseiller l'utilisateur dans ses démarches Organiser des réunions ou visites d'information, participer à des manifestations Participer à la réalisation d'un support d'information Diffuser une information auprès du public ou d'une catégorie d'utilisateurs Orienter l'utilisateur Signaler un besoin de médiation entre utilisateurs et services	Techniques de communication Cadre réglementaire de la concertation publique Cadre réglementaire de la communication institutionnelle Cadre réglementaire de l'accès aux documents administratifs et de leur communication Droit des citoyens dans leur relation avec l'administration
Application de la réglementation et des consignes de sécurité au public	
S'assurer du respect par le public, de la réglementation et des conditions d'hygiène et de sécurité S'informer de l'évolution de la réglementation Alerter l'autorité hiérarchique d'un risque relatif à la sécurité du public Signaler toutes les anomalies constatées ou tous les problèmes rencontrés par le public	Réglementation des établissements recevant du public (ERP)

DOCUMENT 3 page 4 sur 4

Extrait du Référentiel des métiers de l'administration de la Polynésie française. *Référentiel des fonctions d'encadrement de proximité*, en ligne le 18 juin 2017.

http://www.fonction-publique.gov.pf/IMG/pdf/ff_chef_encadrement_de_proximite.pdf

Participer à l'élaboration de la réglementation de sécurité	
Mettre en œuvre des procédures de sécurité du public	
Mise en application des règles d'hygiène, de santé et de sécurité au travail	
Veiller à l'application des règles HSST dans les situations de travail	Règles d'hygiène, de santé et de sécurité au travail
Signaler les dysfonctionnements ou le non-respect des règles HSST	
Mettre en place des mesures conservatoires de protections individuelles et collectives	
S'assurer de la formation et de l'habilitation des agents à utiliser des matériels et équipements	
S'informer de l'évolution de la réglementation HSST	

Facteurs d'évolution :

Réorganisation du service

Conditions d'accès :

Nomination par note de service

Conditions particulières d'exercice :

Disponibilité

DOCUMENT 4 page 1 sur 3

Extraits de la Présentation de l'offre de formation 2015 de la direction générale des ressources humaines de l'administration de la Polynésie française. <http://www.fonction-publique.gov.pf/spip.php?rubrique1232>

« Bonjour Mesdames et Messieurs les chefs de service, directeurs et directrices d'EPA, membres de cabinets ministériels et les référents en ressources humaines,

L'offre de formation pour l'année 2015 ainsi que le règlement de formation sont désormais consultables et téléchargeables sur le site internet de la DGRH à l'adresse suivante :

<http://www.fonction-publique.gov.pf>

Vous pouvez enregistrer le document et le diffuser à l'ensemble de vos agents.

Chaque agent peut ainsi se l'approprier.

L'offre de formation pour l'année 2015 s'inscrit dans la continuité des actions de formation mises en œuvre dans le plan de formation 2013-2014 et intègre :

- la conduite du changement
- l'accompagnement des référents en ressources humaines
- l'adaptation initiale des lauréats des concours des techniciens 2014 et des assistants socio-éducatifs 2015 aux fondamentaux de l'agent public

Pour les inscriptions, un tableau récapitulant les places disponibles par session de formation sera consultable sur le site de la DGRH.

Relevant d'une approche de collaboration entre les agents, leurs supérieurs hiérarchiques directs et le référent en ressources humaines, les demandes de formation doivent correspondre à un besoin réel et permettre aux agents d'améliorer leurs compétences sur leur poste de travail.

Cordialement,

DGRH - Cellule Formation »

40.47.79.00

DOCUMENT 4 page 2 sur 3

Extraits de la Présentation de l'offre de formation 2015 de la direction générale des ressources humaines de l'administration de la Polynésie française. <http://www.fonction-publique.gov.pf/spip.php?rubrique1232>

SOMMAIRE

1- Fiches itinéraires	4
1-1 Chef de service, directeur d'établissement public administratif – cadre supérieur	6
1-2 Encadrement intermédiaire, chef de département, chef de section, chef de division, chef de subdivision	8
1-3 Encadrement de proximité, chef de bureau, chef de cellule, chef de subdivision	10
1-4 Chargé des ressources humaines, référents en ressources humaines	12
1-5 Formation d'adaptation initiale – Technicien (lauréats du concours 2014)	15
1-6 Formation d'adaptation initiale – Assistant socio-éducatif (lauréats du concours 2015)	16
1-7 Gestion de la dépense publique	17
1-8 Rédaction administrative	18
1-9 Rédaction des actes administratifs	19
1-10 Les outils bureautiques	20
2- Fiches modules	22
2-1 Maîtrise des procédures et étapes relatives aux marchés publics	24
2-2 Rédaction des arrêtés	25
2-3 Elaboration d'une réglementation	26
2-4 La rédaction des contrats de l'administration	27
2-5 Les modes de délégation de service public	28
2-6 Les fondamentaux des marchés publics : de la passation à l'exécution	29
2-7 Les actes administratifs unilatéraux	30
2-8 Les contrats de l'administration	31
2-9 Les institutions et l'organisation administrative de la Polynésie française	32
2-10 Les spécificités d'un EPA en matière financière	33
2-11 Elaboration du budget	34
2-12 Exécution du budget	35
2-13 Gestion d'une régie d'avances et de recettes	36
2-14 Contrôle de gestion	37
2-15 Techniques d'analyse financière	38
2-16 Mise en place et suivi de tableaux de bord	39
2-17 Gestion de projet	40
2-18 Elaboration du projet de service	41
2-19 Rendu compte d'activité	42
2-20 Le dialogue social	43
2-21 Conception de guides de procédure dans sa structure	44
2-22 Organisation et animation d'une réunion	45
2-23 Gestion du temps et des priorités	46
2-24 Gestion des situations conflictuelles	47
2-25 La conduite du changement	48
2-26 Le droit syndical	49
2-27 De la gestion du personnel à la gestion des compétences	50
2-28 La démarche GPEC et les outils en organisation	51
2-29 La formation	52
2-30 Direction d'une équipe	53
2-31 Conduite d'une équipe	54
2-32 Présentation des différents statuts des personnels de l'administration	55
2-33 Le recrutement	56
2-34 Le déroulé de carrière	57
2-35 La procédure disciplinaire	58
2-36 L'évaluation de l'agent	59
2-37 Le plan annuel de mutation	60
2-38 Les techniques de communication interne	61
2-39 Gestion du stress	62
2-40 Excel 2003 niveau débutant	63
2-41 Excel 2003 niveau maîtrise	64
2-42 Excel 2003 niveau expert	65
2-43 Excel 2007 niveau débutant	66
2-44 Excel 2007 niveau maîtrise	67
2-45 Excel 2007 niveau expert	68
2-46 Word 2003 niveau débutant	69
2-47 Word 2003 niveau maîtrise	70
2-48 Word 2007 niveau débutant	71
2-49 Word 2007 niveau maîtrise	72
2-50 PowerPoint 2003 niveau débutant	73
2-51 PowerPoint 2003 niveau maîtrise	74
2-52 PowerPoint 2007 niveau débutant	75
2-53 PowerPoint 2007 niveau maîtrise	76
2-54 Recherche documentaire sur internet	77
2-55 Utilisation de l'application Poly-GF	78
2-56 Sedit Marianne	79
2-57 Gestion des absences	80
2-58 Techniques d'accueil de l'usager	81
2-59 Réalisation d'un guide de procédure	82
2-60 De la prise de notes à la rédaction d'un compte rendu	83
2-61 Le procès-verbal de constat	84
2-62 Correspondance administrative	85
2-63 Rédaction administrative	86
2-64 Elaboration d'un rapport	87
2-65 Rédaction d'une note d'aide à la décision	88
2-66 La note administrative	89
2-67 Règles d'archivage des documents administratifs	90
2-68 Techniques de classement	91
2-69 La sécurité au travail	92
2-70 La sécurité des personnes et des biens dans les établissements recevant du public	93

DOCUMENT 4 page 3 sur 3

Extraits de la Présentation de l'offre de formation 2015 de la direction générale des ressources humaines de l'administration de la Polynésie française. <http://www.fonction-publique.gov.pf/spip.php?rubrique1232>

ENCADREMENT DE PROXIMITE CHEF DE BUREAU - CHEF DE CELLULE - CHEF DE SUBDIVISION

✧ Les modules proposés dans cet itinéraire ont pour objectif de donner au cadre de proximité les moyens et outils permettant d'optimiser le travail d'une équipe et de s'assurer de la qualité du service fait.

Suivre les projets

Gestion de
projet
GEPR

Mise en place et suivi de
tableau de bord
TABO

Organisation et
animation d'une réunion
OREU

Gestion du temps et
des priorités
GETP

Maîtriser les fondamentaux de la comptabilité publique

Elaboration du budget
ELBU

Exécution du budget
EXBU

La gestion d'une régie d'avances et de
recettes
REGI

Participer à la gestion des ressources humaines

Les statuts des personnels
de l'administration
PSPA

De la gestion du personnel à la
gestion des compétences
GPEC

Conduite d'une
équipe
COEQ

Gestion des situations conflictuelles
GECO

Conduite du changement
CHGT

Instruire des dossiers et appliquer des procédures

La correspondance administrative
CORA

Elaboration d'un rapport
ERAP

Réalisation d'un guide de procédure
REGP

Techniques de classement
CLAS

Gérer la relation avec les usagers

Techniques d'accueil de l'utilisateur
ACUS

Maîtriser les outils bureautiques

Word 2003 - WORD03
OU
Word 2007 - WORD07
Niveau Débutant

Word 2003 - WORD03
OU
Word 2007 - WORD07
Niveau Maîtrise

Excel 2003 - EXLD03
OU
Excel 2007 - EXLD07
Niveau Débutant

Excel 2003 - EXLM03
OU
Excel 2007 - EXLM07
Niveau Maîtrise

Excel 2003 - EXLE03
OU
Excel 2007 - EXLE07
Niveau Expert

PowerPoint 2003 - PPTD03
OU
PowerPoint 2007 - PPTD07
Niveau Débutant

PowerPoint 2003 - PPTM03
OU
PowerPoint 2007 - PPTM07
Niveau Maîtrise

Assurer la sécurité au travail

La sécurité au travail
SECU

DOCUMENT 5

Éditorial de Annick Girardin, Ministre de la Fonction publique. *Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique*, Paris, République française, 2017, p. 5.

« La fonction d'encadrement est déterminante dans le fonctionnement de tout collectif de travail. Dans un contexte marqué par la complexité croissante de l'exercice des politiques publiques, le rôle des encadrantes et encadrants de la fonction publique s'avère stratégique, notamment dans leur capacité à donner du sens et à fédérer les équipes autour de valeurs et de projets communs.

Les encadrants de la fonction publique, qu'ils soient cadres supérieurs ou de proximité, en responsabilité d'équipes resserrées ou nombreuses, sont souvent confrontés à des enjeux similaires. Répondre à leurs attentes et à celles de leurs équipes, et développer une culture managériale telle que la circulaire du Premier ministre du 10 juin 2015 relative à la gestion des cadres et au management dans la fonction publique d'État l'encourage, est essentiel pour l'efficacité des services.

Le ministère de la fonction publique, conscient du rôle déterminant des relations de travail pour la performance du service public et la qualité de vie au travail des équipes, souhaite conforter les encadrants dans l'exercice de leurs missions en leur apportant des repères, des conseils méthodologiques, des réflexes, pour agir dans une diversité de situations. Le présent guide est un nouvel outil mis à leur disposition permettant de formaliser et de valoriser des pratiques managériales appropriées aux enjeux actuels de la fonction publique.

Pour s'assurer de la portée la plus large possible de ce guide, la direction générale de l'administration et de la fonction publique a mis en place un comité de relecture avec des représentants d'univers professionnels différents (plusieurs ministères, des plateformes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines, des collectivités territoriales, des établissements publics). Je tiens à saluer ici le travail de l'ensemble de ces contributeurs qui ont mobilisé leurs expériences professionnelles, différentes et complémentaires, en tant que spécialistes de la gestion des ressources humaines, spécialistes de l'accompagnement professionnel ou encadrants.

Dans une approche novatrice et avec un style direct auxquels je tenais particulièrement, le présent guide propose d'abord à l'encadrant de s'interroger sur son rôle, et lui offre un espace de réflexion sur ses pratiques. Puis le guide aborde de manière très opérationnelle la relation de l'encadrant avec chacun de ses collaborateurs et la relation de l'encadrant à son équipe. L'accent est systématiquement porté sur le rôle des acteurs que l'encadrant peut solliciter (hiérarchie, collectif de travail, acteurs RH, pairs...) pour resituer sa propre action dans une organisation de travail.

Je forme le vœu que l'ensemble des encadrantes et des encadrants s'approprie ce guide et que celui-ci soit utile à l'exercice de leurs responsabilités. Je suis également persuadée qu'il peut être précieux pour tous les agents publics afin de mobiliser l'intelligence collective qui fait la richesse et la valeur de notre fonction publique ».

DOCUMENT 6

Extrait de *Les compétences des managers de demain* – Dans Fonction publique › Carrière et parcours professionnels › Échanges public-privé › Les compétences des managers de demain, 02/10/2015.

« Les fonctions managériales ont été, dans les dernières années, impactées par différents facteurs (évolution sociétale, contexte économique, tertiarisation, activités de plus en plus basées sur le cognitif...).

En ont émergé :

- de nouvelles formes de travail ;
- une accélération des rythmes et des temps ;
- plus de transversalité et de coopération dans les organisations et les modes de travail.

Il en résulte une croissance de la complexité des systèmes d'organisation du travail et des incertitudes, dans un contexte de changement permanent et en continu.

Le manager devient ainsi de plus en plus un régulateur pour maintenir la solidité du système, pour travailler autrement, mais avec les mêmes personnes.

Il doit apprendre à mieux gérer les changements dans la rupture.

Toutes ces évolutions ont un impact sur les rôles et postures attendues des managers et sur les compétences à développer pour faire face aux nouveaux enjeux.

En termes de rôles et de postures :

- Les managers devront être au cœur de la conduite des projets de changement avec un souci d'équité et de compromis ;
- Les managers devront être acteurs du système social avec un rôle essentiel de régulateur et une maîtrise des jeux d'acteurs ;
- Les managers devront se positionner comme des leaders et être reconnus en tant que tel par leurs équipes pour gérer la performance économique, mais aussi sociale.

Cet ensemble de rôles et de postures engage à développer la coopération au sein des organisations pour plus d'efficacité collective.

Cela signifie que le manager de demain devra :

- Savoir produire des résultats en tenant compte de contraintes contradictoires ;
- Savoir remettre en cause en permanence ce qui fonctionne bien ;
- Faire partie de communautés professionnelles extérieures à son entreprise ;
- Avoir quelques références solides pour faire le tri en ce qui est sérieux et ce qui ne l'est pas ;
- Savoir attirer les jeunes talents dans son équipe et les fidéliser ;
- Savoir gérer des équipes de plus en plus hétérogènes ;
- Savoir légitimer le changement auprès de ses équipes ;
- Créer une stabilité émotionnelle, c'est à dire ne mettre ni trop ni pas assez de pression ;
- Savoir concilier réactivité et anticipation.

L'action managériale devra ainsi :

- Laisser des marges de manœuvre et encourager les initiatives ;
- Garantir la réciprocité des échanges ;
- Catalyser les énergies via des dispositifs de communication, coordination, concertation... ;
- Éprouver son leadership, exerçant une autorité légitime et responsable ;
- Être présente en appui plus qu'en contrôle ;
- Reconnaître et différencier de façon équitable.

DOCUMENT 7

Extrait de « *Est-il utile (et possible) de former au management ?* », RH Celsa Par Juliette Dumas, Publié le 30 septembre 2014· <http://celsa-rh.com/2014/09/utile-former-au-management/>

Tous managers !

Les collaborateurs des entreprises sont de plus en plus souvent amenés à manager. On pourrait croire que seuls les managers managent (cette responsabilité et la charge de travail supplémentaire associée sont alors reconnues par l'entreprise par un salaire plus élevé que les autres collaborateurs de l'équipe). Or, on peut facilement être amené à manager « sur le tas » : en attendant que le manager revienne d'un congé maladie, maternité de quelques mois ; de nombreux stagiaires en études supérieures sont chargés de s'occuper des stagiaires niveau collège. En un sens, amener les gens à manager sans préparation, c'est supposer qu'il est facile de manager, ou que le mode de management n'aura pas d'incidence sur le travail fourni.

La marque manager

Certes, il est possible qu'un stagiaire de 3ème, préposé à scanner deux semaines durant, soulage l'équipe d'une charge administrative (de toute manière, il n'aurait pu réaliser autre chose en un temps aussi court). Mais les collaborateurs intégrant une équipe, que ce soit pour quelques mois ou en CDI, sont extrêmement conscients du rôle du manager dans la construction de l'ambiance de travail, et cela quel que soit leur amour pour l'entreprise, le cœur d'activité ou les avantages divers. Pour attirer les talents, une entreprise doit être capable de créer une image employeur attractive. Pour les recruter les meilleurs, il faut réussir à créer une « marque manager », pour donner envie d'intégrer une équipe. Cela permet aussi de correspondre aux aspirations de la génération Y, en demande croissante de reconnaissance, et donc d'attention du manager.

Former au management : une solution ?

Certains pensent que si l'on ne naît pas manager, il est impossible d'évoluer. La question n'est pas là. A partir du moment où de très nombreuses personnes vont être amenées à manager, il faut les y aider, peu importe leurs qualités à l'origine.

Comme le management est un savoir-être « en situation », il n'y a pas de recette miracle à intégrer puis appliquer. Chaque manager, chacune de ses équipes seront différents. Alors, pourquoi parler de formation ?

- Faire prendre conscience que le management est une véritable tâche supplémentaire (qui va donc demander du temps).
- Aider à comprendre les intérêts de chacun (des managers passionnés par leur travail sont parfois déboussolés lorsque leurs collaborateurs ne désirent pas effectuer des heures supplémentaires)
- Accepter que leur marge de manoeuvre soit limitée, afin d'analyser le mieux possible les situations (amélioration de la performance de son équipe, gestion des conflits)
- Se sentir légitime, même s'il est moins compétent que son équipe techniquement (management d'experts), ou moins à l'aise face aux nouvelles technologies (management des générations Y et Z)
- S'imprégner de problématiques RH, et donc être un bon relais d'information auprès du responsable RH de ses collaborateurs, pour développer leurs compétences.

Néanmoins, ces formations ont un coût temporel et économique (environ 100€/h). De plus, comment choisir ? Le centre CEGOS se targue ainsi de proposer plus de 100 formations au management ! Au vu du nombre de collaborateurs-managers, on peut comprendre que tous ne suivent pas de formation. La solution résiderait alors dans un suivi assuré par leur propre manager et référent RH, en particulier lors de la prise de fonction ou de l'arrivée d'un nouveau membre à l'équipe. Sans cela, l'entreprise risque de ne pas être responsable socialement et de ne pas se rendre compte d'un mal-être au travail, de collaborateurs n'ayant pas entretenu leur employabilité...

Enfin, cette prise de conscience devrait être levée bien plus tôt : l'enseignement supérieur a en partie pour vocation de former de futurs managers. Il n'est jamais trop tôt pour apprendre à comprendre, motiver et diriger les autres et pour passer un quart d'heure à expliquer au stagiaire de collège les bases du courriel professionnel.

« Le département Études et Recherche de l'Association pour l'emploi des cadres (APEC) a mené une enquête qualitative sur les cadres managers de proximité. L'objectif était d'explorer, dans le cadre d'interviews de groupe et d'entretiens individuels, les perceptions croisées de trois populations concernées par le rôle des cadres managers de proximité :

1. Un groupe de salariés, cadres ou non, mais sans responsabilité hiérarchique, encadrés par des cadres managers de proximité.
2. Un groupe de responsables des ressources humaines.
3. Un groupe de cadres managers de proximité complété par des entretiens individuels auprès d'une dizaine de cadres managers de proximité.

Un consensus sur la définition du cadre manager de proximité

Les personnes rencontrées lors de cette étude, qu'elles soient encadrées par un cadre, responsables des ressources humaines ou encadrantes d'une équipe de terrain, ont toutes compris de la même façon le terme de manager de proximité – ce qui montre combien cette expression est aujourd'hui répandue dans les entreprises – et ont exprimé leur accord sur la définition suivante. Pour les salariés interrogés, le cadre manager de proximité se situe au carrefour de plusieurs responsabilités : l'organisation, la gestion humaine et en partie administrative de l'activité d'une équipe de salariés ; l'accomplissement des objectifs donnés par la hiérarchie, avec des processus et des indicateurs de suivi à compléter (reporting) ; pour certains, le développement de l'activité commerciale de l'équipe, des responsabilités face aux clients externes et internes.

Il est intéressant de souligner que ce rôle charnière ainsi évoqué n'est pas limité à la gestion du lien entre la hiérarchie de l'entreprise et le terrain, tel qu'il est décrit dans la définition usuelle du manager de proximité. Le cadre manager de proximité est également tourné vers tout ce qui représente l'environnement externe à l'équipe, et en particulier les clients ou prestataires, mais aussi les autres services de l'entreprise (parfois considérés comme des clients internes).

—

Une hétérogénéité de situations parmi les cadres managers de proximité

Tous les managers de proximité ne sont pas cadres. Des agents de maîtrise, des contremaîtres ou des techniciens peuvent être managers de proximité. Les cadres managers de proximité peuvent ainsi occuper une position spécifique parmi le management de proximité. Par exemple, les cadres managers de proximité ne se situent pas nécessairement au premier niveau de l'encadrement. Dans le secteur industriel, il n'est pas rare de rencontrer des cadres qui sont considérés par l'entreprise et se considèrent eux-mêmes comme des managers de proximité alors qu'ils encadrent directement des contremaîtres ou des agents de maîtrise qui encadrent eux-mêmes des employés ou des ouvriers. Ces cadres managers répondent pourtant bien à cette vision du manager de proximité, intermédiaire entre une équipe de production et une direction stratégique.

Cette fonction de cadre manager de proximité reflète par ailleurs une variété de situations, principalement liées au métier et au secteur d'activité : type de populations encadrées, caractéristiques des conditions de management (par exemple à distance ou sur site), trajectoires professionnelles de ces cadres... Aussi, face à cette grande hétérogénéité des pratiques d'encadrement, il conviendrait plutôt de parler des managements de proximité plutôt que du management de proximité.

Un quart des cadres serait concerné

Les traits marquants définissant le cadre manager de proximité ont été utilisés pour réaliser un sondage auprès d'un échantillon de 400 cadres, représentatifs de la population des cadres du privé. Ce sondage a permis d'évaluer à environ 25 % la proportion de cadres qui peuvent être considérés comme des managers de proximité. Ces cadres sont en position de responsabilité hiérarchique, sans être en position de cadre dirigeant. Ils se considèrent eux-mêmes comme des managers de proximité.

Des compétences multiples selon le prisme étudié

Si chaque partie (salariés encadrés par un cadre manager de proximité, responsables des ressources humaines, cadres managers de proximité) apparaît en accord quant à la définition du cadre manager de proximité, le prisme de leur positionnement relatif dans l'entreprise apparaît très clairement quand il s'agit d'évaluer l'action de ces managers. Tous soulignent néanmoins que les qualités relationnelles et comportementales apparaissent comme prépondérantes dans les compétences attendues des cadres managers de proximité.

Pour les managés, ces qualités relationnelles et comportementales n'excluent pas une expertise métier : la crédibilité et la légitimité du manager de proximité se jouent également sur ce point. En revanche, les managés soulignent que leur manager ne joue pas un rôle central quant à leur motivation quotidienne au travail. Cadres ou non-cadres, ils apprécient le fait de pouvoir disposer d'une autonomie importante vis-à-vis de leur hiérarchie et de pouvoir faire face eux-mêmes aux différentes difficultés qu'ils peuvent rencontrer. Toutefois, pour les managés, le manager de proximité se doit d'être présent pour gérer les problèmes graves ou ceux où ils ne peuvent intervenir par eux-mêmes. Les attentes d'évolutions professionnelles sont également fortes. Le manager de proximité a pour fonction, aux yeux des salariés encadrés, d'aider à faire progresser ses collaborateurs, que ce soit par une montée en compétences ou par une aide à la mobilité hiérarchique ou fonctionnelle.

Les responsables de ressources humaines en entreprise font surtout des managers de proximité des garants de la production de leurs équipes et des facteurs importants de motivation. En outre, les responsables RH soulignent l'importance pour les cadres managers de proximité de comprendre leur rôle dans la stratégie et la politique de l'entreprise et d'être en capacité de pouvoir expliquer la stratégie de l'entreprise à leurs équipes, même s'ils reconnaissent que c'est parfois difficile d'y arriver. Il s'agit pour certains d'une caractéristique forte du cadre manager de proximité par rapport aux autres managers de proximité (contremaîtres ou agents de, maîtrise). Les responsables RH considèrent enfin que les cadres managers de proximité doivent impérativement maîtriser la gestion des ressources humaines dans leur dimension technique et juridique : maîtrise technique des processus RH comme l'entretien d'évaluation, connaissances juridiques en droit social et droit du travail. Ces éléments n'ont en revanche jamais été cités comme constitutifs de la mission du manager de proximité ni par les encadrés ni par les managers de proximité eux-mêmes.

Les managers de proximité mettent surtout en avant les difficultés liées à leur mission. Ils reconnaissent l'importance des qualités relationnelles à développer pour gérer leurs collaborateurs, mais soulignent qu'il est parfois difficile d'avoir à gérer une équipe avec des personnalités variées ou de devoir gérer des conflits de personnes. Ils reconnaissent que leur mission consiste à faire accepter la stratégie de l'entreprise à leurs collaborateurs, mais soulignent qu'ils ne sont pas toujours clairement au courant de la stratégie et qu'ils se doivent aussi de ne pas tout dire à leur équipe sur une stratégie qui risquerait d'impacter l'activité ou le moral de leurs collaborateurs (en cas de réorganisation par exemple). Ils relèvent que leur rôle doit être de faire atteindre les objectifs, mais soulignent que ceux-ci sont parfois non réalistes, inatteignables et qu'ils sont écrasés par la lourdeur des reportings. Ils reconnaissent enfin qu'ils constituent un rouage essentiel de la gestion des ressources humaines de l'entreprise, mais soulignent que leur propre ligne hiérarchique ou les fonctions RH ne les reconnaissent pas suffisamment et ils ne les considèrent pas comme un véritable soutien dans leur activité. Ainsi, bien que tous les aspects de la mission des managers de proximité évoqués par les managés et les responsables RH soient considérés comme constitutifs de leur rôle par les managers de proximité eux-mêmes, c'est pour, dans le même temps, mieux mettre en avant la difficulté de ce rôle.

DOCUMENT 8 page 3 sur 4

Le rôle d'équilibriste du manager de proximité. Extrait de APEC, *Management de proximité : regards croisés*, avril 2013, Les études de l'emploi cadre, n°2013-12, pp 2-5.

Une place reconnue par tous comme difficile

Les trois populations interrogées ont conscience des difficultés et des tiraillements du rôle décrit comme schizophrénique par les cadres managers de proximité. Ce rôle nécessite une grande implication personnelle des cadres managers de proximité, et n'est par ailleurs pas forcément ambitionné par les salariés de leur équipe. Pour les personnes interrogées, les difficultés de ces cadres sont accrues par des manques de moyens et de marges de manœuvre, par un soutien jugé défaillant ou des injonctions contradictoires qui les conduisent à mener de multiples arrangements avec les objectifs et les procédures.

La question de la souffrance au travail a été abordée en creux dans beaucoup d'entretiens menés lors de l'enquête. Elle se pose à différents niveaux. Le manager de proximité se doit, selon les RH, de détecter et de gérer la souffrance de ses N-1 en même temps qu'il est aussi vecteur de souffrance et qu'il se trouve aussi parfois en situation de souffrance. La place de l'encadrement de proximité dans la gestion des risques psychosociaux constitue une question qui n'apparaît pas au premier plan quand on interroge les différents acteurs de l'entreprise, mais qui pèse souvent dans les propos tenus.

L'enquête permet aussi de montrer l'isolement des cadres managers de proximité dans l'entreprise. Si les managés mettent en avant l'importance de leur appartenance à une équipe comme facteur de bien-être au travail, les cadres managers de proximité rencontrés décrivent plutôt une situation de solitude. Ils appartiennent à l'équipe qu'ils encadrent, mais sont contraints d'observer une certaine distance. Par ailleurs, même si beaucoup indiquent qu'ils ont des échanges avec d'autres managers sur lesquels ils peuvent parfois s'appuyer, très peu ont fait part du sentiment d'appartenir à un groupe social qui réunirait tous les cadres managers de proximité de la même entreprise. Il n'existe pas de sentiment d'appartenance à un même corps de managers.

Ce portrait assez sombre doit être relativisé. Il existe un sentiment répandu dans les entreprises d'une vision idyllique du passé (« c'était mieux avant »). Les cadres managers de proximité participent parfois de cette reconstruction positive, voire positiviste, de l'histoire. C'est aussi pour mieux souligner la difficulté de leur rôle actuel qui, selon eux, n'est pas toujours reconnu à leur juste valeur.

Des divergences sur l'accompagnement possible des cadres managers de proximité

Un des points forts du terrain de l'enquête conduite, permis par la méthodologie miroir entre plusieurs acteurs de l'entreprise, est de montrer un hiatus sur les perceptions des politiques d'entreprises. Managés, managers et hiérarchie ou responsables RH n'évoluent pas dans le même monde d'informations, de perception des priorités et de la stratégie.

Les responsables RH interrogés développent un discours structuré et précis sur l'accompagnement des managers de proximité dans leur entreprise, que ce soit sur les critères de sélection (promotion interne ou recrutement externe, poids de la formation initiale, de l'expertise métier...) que pour les actions de formation et de cohésion réalisées auprès des managers de proximité : conventions, échanges, séminaires stratégiques, formation continue, mentorat...

Les cadres managers de proximité interrogés reconnaissent l'existence de ces actions, mais remettent parfois en cause leur pertinence. Il est surtout frappant de constater que les ressources humaines (au sens de fonction de l'entreprise) sont pratiquement absentes des discours spontanés des cadres managers de proximité quand ils évoquent leurs missions, leurs soutiens, leurs difficultés. Et interrogées sur cette absence des RH dans leur discours, les critiques ont spontanément fusé à l'égard d'une fonction qu'ils jugent unanimement peu coopérative à leur égard. Ceux-ci sont perçus de façon très caricaturale comme des fonctions de contrôle sur lesquelles on ne peut guère compter. Les managers rejoignent ici parfois la perception de leurs propres managés vis-à-vis de leur hiérarchie...

DOCUMENT 8 page 4 sur 4

Le rôle d'équilibriste du manager de proximité. Extrait de APEC, *Management de proximité : regards croisés*, avril 2013, Les études de l'emploi cadre, n°2013-12, pp 2-5.

Pour faire face à leurs difficultés, les cadres managers trouvent des solutions informelles : imiter les comportements observés chez d'autres managers, poser des questions à des collègues ou à des proches, s'autoformer en lisant des ouvrages spécialisés... Ces attentes pourraient-elles être comblées par des politiques d'entreprises ad hoc ? Ou la défiance est-elle trop forte ?

Pistes de régulation

Les attendus envers les cadres managers de proximité sont aujourd'hui très nombreux, au point que l'on peut questionner la capacité de ces individus à répondre de manière équilibrée aux nombreux tiraillements parfois contradictoires.

Le terrain d'enquête en miroir entre plusieurs acteurs de l'entreprise a montré aussi combien l'envers du décor des politiques de management était peu connu et reconnu par les managés et les managers de proximité. Les managés, managers de proximité et responsables RH n'évoluent littéralement pas dans le même monde et ont des perceptions très peu concordantes des priorités à mener en termes de management. Le manque d'espaces d'échanges et de confrontations est prégnant. Créer ou recréer du dialogue semble être une nécessité. La conscience partagée des difficultés du rôle et des tensions de positionnement est un point sur lequel les managers de proximité pourraient davantage insister dans leurs stratégies de régulation et de négociation internes. De même, davantage intégrer les managers de proximité à la construction des décisions stratégiques permettrait certainement de conforter la légitimité à la fois de la direction et des managers de terrain.

Le mode d'accès aux fonctions de managers de proximité constitue un autre élément d'ajustement dans les entreprises. L'étude montre que l'accès à un poste de manager a pu constituer pour certains la seule façon de progresser dans leur entreprise, mais sans réelle réflexion sur les compétences managériales attendues ou nécessaires. Or être recruté par la voie de l'ancienneté, ou par le biais de la promotion interne, et non pour ses compétences et ses capacités à manager des équipes de terrain, peut expliquer pourquoi certains managers rencontrent des difficultés dans l'exercice de leur fonction.

Parallèlement, l'évolution du management de proximité vers d'autres niveaux hiérarchiques (et notamment vers des postes de direction) est parfois difficile pour les managers de proximité et n'est pas nécessairement pensée ou encouragée par les services de ressources humaines. Organiser la gestion de carrière des managers de proximité, de leur recrutement jusqu'à leur évolution vers d'autres types de postes, devrait donc constituer des pratiques plus largement répandues ».

DOCUMENT 9 page 1 sur 5

La professionnalisation du management. Extrait du compte-rendu de l'atelier du 24 août 2007 par Valérie Brunel. ENACT de Dunkerque. CNFPT Centre National de la Fonction Publique Territoriale.

La question abordée dans cet atelier est celle du travail des cadres de la fonction publique territoriale et, conséquemment, celle des manières de les « professionnaliser ». Cette présentation fait suite à deux journées d'étude organisées à Loos en mars et avril derniers par Kairos Accompagnement&Recherches pour l'Ecole Nationale d'Application des Cadres Territoriaux (ENACT) et l'Association Nationale pour la Formation permanente du personnel Hospitalier (ANFH). Grâce aux regards croisés de six chercheurs de différentes disciplines (voir programme en annexe), ces deux journées ont instruit la question suivante : Comment comprendre le travail des cadres de la fonction publique, et, partant, de quels dispositifs de formation et d'évaluation se doter ? Les participants (une quinzaine) étaient des professionnels de la fonction RH au sein de collectivités territoriales et d'hôpitaux. Il s'agit ici de produire un retour d'expérience sur ces ateliers, en résumant leur contenu et leurs apports. Nous commencerons ici par expliciter la conception du métier de cadre territorial qui a été dessinée lors de ces journées. À partir de celle-ci, nous présenterons deux dispositifs de professionnalisation des cadres.

De qui et de quoi parle-t-on ?

Avant toute chose, lorsque l'on parle de « cadres », il convient de clarifier le sens des termes. Le mot « cadre » désigne un statut, tandis que celui d' « encadrant » désigne un rôle consistant à encadrer le travail de tierces personnes. Nous parlerons ici du travail des cadres produisant un travail d'encadrement. Toutefois, nous considérons que tous les cadres qui ont à encadrer des équipes, mais aussi des projets, ainsi que ceux qui ont à construire des dispositifs de gestion, ont un travail qui consiste à cadrer le travail d'autrui. C'est pourquoi la fonction « managériale » n'est pas assumée uniquement par les managers, mais aussi par les experts des fonctions transverses (RH, contrôle de gestion, etc.). Nous définirons ce travail d'encadrement comme une « activité au carré » (Clot, 1999), dans la mesure où elle consiste à agir sur l'activité d'autrui. Nous montrerons en quoi cette activité consiste à transformer le travail d'autrui en performances pour l'entreprise.

Comment penser le travail du cadre ?

Le manager fait son travail en faisant travailler les autres. Il est responsable de résultats obtenus par d'autres que lui (Delavallée, 2004). Ce travail d'encadrement requiert une diversité d'activités (décliner la stratégie, organiser et contrôler le travail, recruter/décruter, communiquer, écouter, coordonner, former, motiver, valoriser, etc.), de rôles (stratège, leader, régulateur, entrepreneur, négociateur, porte parole...), de compétences (interpersonnelles, de gestion, de métier, etc.). Même si la plupart des managers n'endossent pas seuls l'ensemble de ces rôles, activités et compétences, leur travail est généralement marqué par la polyvalence, la brièveté, la fragmentation. Bien souvent le management consiste à se débrouiller, à faire face, à s'arranger face à une diversité de problèmes sans solution réelle...Un manager passe sa journée à répondre de divers problèmes, à coordonner différents acteurs par des rencontres, des réunions ou des échanges téléphoniques, à assurer les tâches de gestion et d'organisation du travail. En dépit de ses bonnes résolutions, les problèmes plus ou moins urgents qui surviennent tout au long de sa journée prennent généralement le pas sur ses dossiers importants. Il pare au plus pressé, il ne lui reste que ses soirées pour se concentrer sur ses dossiers de fond... parfois, il a le sentiment de ne plus rien faire de qualité.

Aussi, le manager peut avoir du mal à saisir l'essence et le contenu de son travail. Il peut en venir à demander à quoi il sert, quel est son métier, voire, est-ce qu'il n'est pas un usurpateur. Ce sentiment de « métier flou » peut être particulièrement prégnant dans certains lieux des collectivités territoriales, où les logiques d'action évoluent et peuvent brouiller la nature comme le sens du travail.

- la transversalisation de l'action territoriale demande aux cadres d'adopter de nouveaux rôles sans pour autant les libérer des contraintes gestionnaires propres aux organisations publiques. Nombre de politiques locales ne peuvent être mises en œuvre qu'à travers une coordination transverse de différents services. Cette évolution de l'action publique nécessite un changement de nature de l'activité : le cadre doit passer davantage de temps à se coordonner en transverse, à participer à des projets méta (transversaux ou stratégiques), à aller à des réunions de projet dans savoir ce qui en ressort de très concret, à « animer des réseaux ».

DOCUMENT 9 page 2 sur 5

La professionnalisation du management. Extrait du compte-rendu de l'atelier du 24 août 2007 par Valérie Brunel. ENACT de Dunkerque. CNFPT Centre National de la Fonction Publique Territoriale.

- De même, la mise en œuvre de politiques locales nécessite de manière croissante d'interpréter des principes plus que d'appliquer des directives. La question du sens de l'action se pose comme question : il est à traduire et à interpréter.

- Parallèlement, des concepts et des outils nouveaux (Performance, Service, Citoyen client, Loi organique relative aux lois de finances (LOLF)) indiquent une transformation de la performance attendue. Or, le cadre a pour rôle de transformer en performance le travail d'autres personnes (de ses collaborateurs ou des gens concernés par les dispositifs qu'il met en place). S'il a du mal à voir ce qui est considéré comme performant ou pas, il a du mal à faire son travail.

Ce brouillage du sens de l'action, des objectifs à poursuivre ou encore des critères d'une action réussie engendre plusieurs types de problématiques pour les cadres :

- La difficulté pour le cadre de percevoir (ou de recevoir) le sens de l'action et de le traduire auprès de ses équipes

- La question du rôle institutionnel du cadre et de sa marge de manœuvre décisionnelle : les responsabilités du cadre, son périmètre de décision, son pouvoir de négociation se posent comme question : « a-t-on le droit de... » ? Ces interrogations peuvent nuire à sa capacité de décider avec fermeté, de prendre des initiatives, d'incarner des valeurs claires, de faire preuve d'exemplarité...

- La question des critères d'évaluation de l'action : qu'est-ce qu'une action réussie ?

- En conséquence, la question de la délégation et de la capacité à faire confiance

- En conséquence également, la question de la reconnaissance reçue et donnée : qu'est-ce qui indique que l'on a bien agi ? Comment valoriser les bons résultats ?

Des professionnels des RH dans les collectivités territoriales de la Région Nord ou dans la fonction publique hospitalière, interviewés en préparation des journées de Loos, signalaient que la posture des cadres leur semblait parfois en retrait par rapport à la posture institutionnelle attendue d'eux, en termes de prise de responsabilités, de prise d'initiative, de décision, de négociation avec les partenaires sociaux, d'incarnation de valeurs et surtout de management d'équipe. « La question de la responsabilité est au cœur des problématiques que nous avons avec nos cadres » « Nos cadres décrivent leur activité de manière modeste : tenue de réunion, animation, facilitation ». « Face aux équipes ou aux syndicats, ils disent oui à tout, on dirait qu'ils n'ont pas conscience de leurs marges de manœuvre. » « Je trouve que nos managers cherchent peu à revoir l'organisation du travail et à optimiser les ressources humaines pour faire face aux missions qui leur sont confiées. » Les professionnels RH signalent aussi que ces cadres se plaignent d'un sentiment de charge mentale et de stress de plus en plus lourd. Les entretiens laissent entrevoir un métier parfois vécu comme morcelé et flou, où l'on ne sait pas toujours sur quoi et de quelle manière on peut ou l'on doit décider...

3 principes pour la formation au management

Face à cette difficulté à saisir le contenu de l'activité et à identifier sa valeur ajoutée, la professionnalisation du manager est souvent abordée en termes de prescriptions ("apprenez à gérer...") et de bonnes pratiques. Il s'agit de maîtriser et de gérer les situations, les hommes, les équipes... cette injonction de toute puissance confronte le manager à son impuissance : là où il devrait gérer (« assurer ») il ne fait que se débrouiller, ferrailler, faire de l'à peu près.

Pour se protéger de cet écart entre travail prescrit et le travail réel, une stratégie de défense psychique relativement répandue consiste pour le cadre à se réfugier dans la croyance que la réalité correspond à ce qu'il a prévu ou prescrit. Autrement dit, à se protéger contre l'information montante provenant de la réalité, contre « l'événement » (Hubault, 2007) qui vient contredire ou contrecarrer ce qu'il avait prévu.

Pour éviter ces écueils, les dispositifs de formation au management auraient intérêt à s'appuyer sur trois principes.

Premier principe : il n'y a pas que les managers qui font du management. Les difficultés de management ne viennent pas toujours d'un déficit de compétence des managers.

DOCUMENT 9 page 3 sur 5

La professionnalisation du management. Extrait du compte-rendu de l'atelier du 24 août 2007 par Valérie Brunel. ENACT de Dunkerque. CNFPT Centre National de la Fonction Publique Territoriale.

Lorsque l'on entend améliorer les pratiques managériales, il convient de reconsidérer également - les dispositifs de gestion : outils de contrôle de gestion (qu'est-ce qui est regardé ?), d'évaluation/sanction, de progression de carrière, de rémunération, etc. - l'organisation du travail : définitions de poste, répartition des responsabilités, relations entre opérationnels et fonctionnels....

Deuxième principe : comprendre que le management est un savoir empirique et contingent : Le management se pense en situation. C'est un savoir empirique, non normatif, né avec l'action collective finalisée. (Morin, 2004). Sa pertinence tient au contexte et à la situation dans lequel il s'applique : degré d'autonomie et de compétence des collaborateurs, culture d'entreprise, stratégie, orientations du travail, degré de délégation souhaitable, mouvance de l'environnement... En domaine de management, l'application de modes est un moyen assez sûr d'échouer.

Troisième principe : comprendre que la compétence est située et en partie collective. Un individu peut être dit compétent lorsqu'il sait faire face de manière pertinente au flux d'événements qui ponctue le cours normal de son travail. La compétence est « une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme, avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente » (Zarifian, 1999). Elle articule des dimensions individuelles et collectives : elle engage l'individu, mais en articulation avec d'autres, dans un contexte organisationnel singulier.

Les dispositifs d'amélioration des compétences managériales ne consistent donc pas à énoncer ce qu'il faut faire (en théorie), mais à permettre aux collectifs de développer leur capacité de réponse face à des situations réelles. Pour le manager, cette compétence est parfois désignée comme la capacité à adopter la juste « posture ».

Au vu de ces 3 principes, la professionnalisation des managers doit :

- repartir de l'activité du manager telle qu'elle est et non telle qu'on imagine qu'elle devrait être - lui permettre de penser son action, grâce à un apport de concepts et de grilles de lectures (cf. « premier dispositif »)
- lui permettre de construire et d'intégrer une posture en situation, grâce à l'analyse des pratiques entre pairs. (cf. « deuxième dispositif »).

Premier dispositif de professionnalisation : fournir au cadre les concepts pour comprendre son rôle à partir de son activité réelle.

La capacité d'un manager à bien manager dépend de sa compréhension de ce qu'est le travail de manager. Il s'agit donc d'aider le cadre à développer une pensée sur le métier, c'est-à-dire à savoir donner forme et sens aux flux d'événements de sa journée de travail, en référence à une doctrine, des référents théoriques, des connaissances reliées à l'expérience.

Quelques repères pour penser le travail du cadre :

1. Le cadre est un gestionnaire de contradictions. L'activité morcelée, fragmentée, superficielle et insaisissable du manager est parfois résumée de la manière suivante : le travail du cadre consiste à gérer des contradictions. Plus précisément, son métier consiste à tenir ensemble des logiques contradictoires et à faire face aux problèmes qui en résultent – à y faire face, et pas nécessairement à les résoudre. Ces contradictions surviennent quand s'entrecroisent (et c'est toujours le cas) différentes logiques de performances, divers intérêts (ceux des collaborateurs, ceux des élus, ceux des usagers...), diverses modalités d'utilisation des ressources (à commencer par le temps !).

2. Le cadre est un traducteur qui donne du sens. Ce rôle de gestion de contradictions se décline dans l'interprétation (ou adaptation) de la stratégie. À partir des logiques contradictoires qui traversent l'activité de son équipe, le cadre doit fixer « un cap flexible qu'il fera évoluer en fonction des priorités, des pressions, de sa capacité à résister aux pressions »... (Desmarais, 2003) Une des fonctions principales du manager consiste à traduire les orientations venues du haut et à donner un sens (comme signification et comme direction) au travail.

Ce travail de « sensemaking » (Weick, 1995) consiste à « générer une formulation claire et appropriée de ce qu'est le problème dans une situation, et à créer, à partir d'une série d'événements incohérents et désordonnés, une structure au sein de laquelle aussi bien les choses en cours que les possibilités futures peuvent trouver une place compréhensible » (Shotter, 1993, cité par Mispelblom, 2006, p.133). C'est pourquoi l'activité du cadre est assez largement langagière. Ce rôle de traduction est au cœur du fonctionnement des organisations, car il permet d'en résoudre les contradictions. Lorsque le rôle de traduction ne fonctionne pas, ces contradictions sont rejetées sur les agents de terrain (Dujarier, 2005). Ces considérations remettent en cause l'idée assez répandue que le cadre serait une « courroie de transmission ».

3. Le cadre doit faire entrer les orientations du travail dans des moyens (= des cadres) opérationnels, c'est-à-dire dimensionner l'activité. À partir du cap flexible qu'il désigne, le cadre organise (cadre) le travail de ses collaborateurs : qui fait quoi, comment, pour quand, avec quels moyens... il traduit donc le cap en cadres opérationnels. Il crée les cadres de l'action à venir, et fait cadrer ces actions avec les objectifs, la stratégie... Le manager est un frameworker (Weick, 1995), un encadreur de situations de travail. Son travail consiste notamment à « faire entrer des orientations dans des cadres opérationnels » (Mispelblom-Beyer, 2006). Dans cette activité de cadrage, les ressources étant limitées, le cadre doit aussi dimensionner (cadrer) des grandeurs sans limites (Hubault, 2007) : santé, qualité, service public. Son rôle est de ne pas laisser ses collaborateurs hériter seuls des questions stressantes de devoir par eux-mêmes opérer des arbitrages fondamentaux entre des logiques concurrentes et limiter ce qui leur est demandé sans limite (Hubault, *ibid*, Dujarier, 2005).

4. Au total, le travail d'encadrement a pour finalité de transformer du travail en performances pour l'organisation, performances si possible collectives et durables (Delavallée, 2004)

La connaissance de ces éléments doit aider le cadre à penser son métier, non pas en termes de prescription (manager c'est faire comme ceci ou comme cela), mais en termes justement - de déficit de prescription (Six, 2000), - de logiques contradictoires à reconnaître et à tenir ensemble, - d'attentes diverses (de la Direction, des collaborateurs, des pairs) à cadrer et à concilier, - de nécessité de ferrailler pour tenir une position, - de contingence (la bonne manière, ça dépend - de la situation, du collaborateur...), - et au total, de problèmes qui n'ont pas nécessairement de solution, mais qu'il faut poser, auxquels il faut faire face, face auxquels il faut « ferrailler », « tenir sa position » (Mispelblom, 2006).

Ceci :

- pour sortir de la position dépressive où « on n'arrive à rien »,
- pour repérer ses rôles dans les activités multiples et floues qui sont les siennes,
- pour se déculpabiliser de ne pas avoir le temps de tout faire,
- pour donner du sens à son activité,
- pour s'organiser pour faire ce qui est essentiel et pas seulement ce qui est urgent...

2ème dispositif de professionnalisation : permettre aux cadres de construire collectivement des repères de métier.

L'ergonomie de tradition française, comme une certaine psychologie du travail, définissent le travail comme la confrontation à l'écart entre ce qui est prescrit et ce qu'il convient de faire en situation réelle. Travailler, cela consiste alors à mobiliser ses ressources internes pour faire face à ce qui n'est pas réglé d'avance, ce qui n'est pas réductible au fonctionnement prévu, ce que l'organisation du travail laisse de côté, ou ce qu'elle comporte de contradictions... (Clot, 1999).

Compris comme tel, le travail est par essence un objet obscur. Si le travail est une mobilisation permanente pour pallier les manques de la prescription (ou de "l'organisation du travail"), alors il se "masque" par sa réussite même. Dans la mesure où les résultats sont atteints, on peut légitimement en inférer que la prescription était bonne : "il n'y avait qu'à le faire.

Dans la mesure où il organise le travail de ses collaborateurs, le travail du cadre est un « travail au carré » (Clot, 1999) dans lequel il doit gérer l'écart entre ce qui était prévu et ce qui advient, pour lui-même comme, par définition, pour ceux dont il organise le travail. Ce travail s'effectue souvent dans une certaine solitude – celle des sommets, même relatifs.

Or, pour être compétent dans son travail de manager, c'est-à-dire « pour voir venir une situation, pour l'attendre et pour la reconnaître » (Clot), pour savoir (ré-)agir en situation sans courir le risque « d'errer seul parmi l'étendue des bêtises possibles » (JP Darré cite par Y.Clot), le cadre doit pouvoir s'appuyer sur une ressource psychologique interne, sur des repères collectifs intériorisés, qui lui indiquent comment « on » doit faire, et s'il est dans son rôle et s'il agit « bien » au regard de ce que l'on doit faire. Cet « esprit des lieux » (Clot) est constitué de repères de métier et de normes professionnelles fixées par un collectif de travail. Il fixe la contenance du métier de cadre, de manière non pas figée, mais évolutive.

L'émergence de ces repères collectifs suppose l'existence d'espaces de débat, entre pairs, sur les pratiques. Si comme l'écrit Mintzberg (1973), le travail du cadre est semblable d'un cadre à l'autre, mais difficile à penser, alors l'échange entre pairs peut jouer un rôle dans la capacité à mettre en mot et en pensée ce qui se joue dans le travail du cadre. L'analyse de situations de travail, entre pairs à partir de référents partagés, favorise l'émergence de collectifs de cadres capables de produire des règles autonomes (Six).

Il existe différentes méthodes pour l'analyse des pratiques entre pairs. Dans certaines, le groupe de pairs étudie attentivement le récit que fait l'un d'entre eux d'une situation vécue. Le but ne consiste à résoudre son problème, mais à l'aider à mieux se comprendre lui-même en situation, et donc à mieux agir. Le véritable objet d'étude n'est pas la situation, mais le manager en situation. Chacun apprend à aider et à être aidé, en développant l'art de questionner, d'écouter, de donner du feed-back et de suggérer.

D'autres méthodes s'appuient sur l'analyse de « traces de l'activité » (par exemple une vidéo), commentées par l'acteur puis mises en débat au sein du groupe de pairs. Ces approches s'appuient sur l'hypothèse qu'en plus d'être obscure, la façon de travailler de chacun lui est personnelle et généralement non-consciente. Dans cette optique, une partie du travail se déroule sans que sa mise en actes ne donne lieu à une claire représentation. Il n'est pas évident de savoir mettre en mot, donc formaliser et pouvoir réutiliser dans une situation différente, l'expérience acquise dans le cadre d'une situation de travail donnée. Il s'agit donc de produire des traces objectivées ou objectivables de l'action pour en faire des objets de réflexion puis de controverse.

Le but est notamment de questionner des « routines » en matière de façon de travailler, routines qui enferment ce qui travaille dans des choix – souvent non conscients – sur lesquels il est bon de revenir pour ouvrir le champ des possibles - et donc accroître son efficacité comme sa santé au travail.

Si les objets, méthodes et process de travail diffèrent, les groupes d'analyse de pratiques visent, par l'échange entre pairs, une professionnalisation appuyée sur la construction collective de repères individuels intériorisés sur le métier commun.

Quelle que soit la méthode, ces groupes nécessitent un intervenant extérieur outillé qui aide le groupe à repérer, et, parfois, à analyser ce qui fait débat dans les pratiques. Cet intervenant tient a minima le rôle de facilitateur qui, par son questionnement, catalyse la dynamique du groupe. Il peut aussi tenir un rôle d'expert, voire de formateur, qui enrichit la réflexion et fournit des apports théoriques ou expérientiels.

Conclusion

Le travail du cadre consiste donc à faire face à différents « problèmes », à porter un sens et à cadrer l'activité de ceux dont il organise le travail. Il doit s'appuyer sur une capacité à poser ces problèmes et à penser son rôle en situation, par rapport à un ensemble de variables que sont la stratégie organisationnelle, les valeurs à soutenir, les compétences à développer, les besoins des collaborateurs... La professionnalisation des managers doit donc être soutenue tout à la fois par une pensée sur leur rôle et par une possibilité d'apprendre à l'incarner, à travers l'apprentissage d'une posture individuelle construite collectivement. Dans tous les cas, ces stratégies de professionnalisation doivent s'accompagner d'une réflexion sur la stratégie de l'organisation et sur les outils de gestion (donc de management) mis en place pour la servir.