



HAL
open science

Les pratiques managériales des cadres de collectivités territoriales et l'efficacité professionnelle des agents territoriaux

Stéphanie Hannebicque

► **To cite this version:**

Stéphanie Hannebicque. Les pratiques managériales des cadres de collectivités territoriales et l'efficacité professionnelle des agents territoriaux. Gestion et management. 2011. dumas-00647460

HAL Id: dumas-00647460

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00647460>

Submitted on 2 Dec 2011

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Les pratiques managériales des cadres
de collectivités territoriales et l'efficacité
professionnelle des agents territoriaux.**

Mémoire de recherche

1^{ère} année de Master Management Stratégique des Organisations

Parcours Ressources Humaines

Présenté par Stéphanie HANNEBICQUE

Directrice de Mémoire : Mme Laëtitia LETHIELLEUX, Maître de conférences en Sciences de Gestion à l'Institut Rémois de Gestion de Reims.

Année universitaire 2010 – 2011

Résumé français

L'objet de ce mémoire de recherche porte sur la question des pratiques managériales appliquées par les cadres territoriaux et sur leurs effets sur l'efficacité professionnelle des agents dont ils ont la responsabilité. Pour traiter cette problématique, nous avons successivement défini les concepts de management et d'efficacité professionnelle, avec une attention particulière accordée à la distinction du management pratiqué dans le secteur public avec celui pratiqué dans le secteur privé. Une enquête par entretiens semi-directifs effectués auprès de six cadres et de deux agents territoriaux, et le recours à une grille d'auto-évaluation des compétences managériales soumises aux cadres rencontrés, a permis de démontrer que le lien entre le mode de management exercé par les cadres et l'efficacité professionnelle des agents ne fait aucun doute. Après avoir détaillé la méthodologie adoptée pour cette enquête, l'analyse de l'ensemble des données recueillies sur le terrain nous a également permis de proposer un certain nombre de recommandations pouvant apparaître elles aussi comme des leviers de l'efficacité professionnelle des agents territoriaux.

Mots clés :

Management ; cadres territoriaux ; efficacité professionnelle ; les pratiques managériales ; le secteur public ; le secteur privé

Résumé anglais

The purpose of this research paper addresses the issue of managerial practices applied by territorial frameworks and their effects on the efficiency of professional staff under their responsibility. To address this problem, we have successively defined the concepts of management and professional effectiveness, with particular attention to the distinction between the management practices of the public sector and those of the private sector. A survey conducted by semi-structured interviews with six managers and two territorial agents, and using a grid of self-assessment of their managerial skills has demonstrated an obvious link between the management style exercised by the managers and their professional effectiveness. After detailing the methodology adopted for this survey, the analysis of all data collected in the field has also allowed us to propose a number of recommendations that may also appear as levers of professional efficiency of territorial agents.

Key words:

Management; territorial frameworks; professional effectiveness; the management practices; the public sector; the private sector

REMERCIEMENTS

Très heureuse d'avoir mené ce mémoire à terme, je tiens à remercier l'ensemble des personnes qui ont participé, directement et indirectement, à son élaboration et qui m'ont accompagnée tout au long de sa rédaction. Son contenu et son architecture ont été déterminés grâce à l'aide et aux précieux conseils de Mr. Fabrice RIBET, Chargé d'enseignement à l'Université d'Auvergne de Clermont Ferrand, et par ailleurs Secrétaire général – Adjoint au Directeur général des services du Conseil Général du Puy-de-Dôme, que je remercie chaleureusement.

Mes remerciements s'adressent également à l'ensemble des professionnels qui ont accepté de participer à cette enquête en se rendant disponible pour un entretien et m'ayant apportée de précieuses informations utilisées dans ce travail de recherche.

Je tiens enfin à remercier ma tutrice universitaire, Mme Laëtizia LETHIELLEUX, Maître de conférences en Sciences de Gestion à l'Institut Rémois de Gestion, pour sa grande disponibilité, ses conseils avisés et le temps qu'elle a accordé au suivi de mon travail.

« L'Université n'entend donner aucune approbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur. »

SOMMAIRE

PARTIE I - Revue de littérature : les grands concepts et définitions11

Chapitre 1 – Concepts et définitions 11

A. Définition du management et des théories managériales les plus connues et les plus pratiquées 11

a) *Identifier les tâches du manager pour définir le management.* 11

b) *Les théories traditionnelles du management : comprendre la réalité managériale des entreprises* 15

B. Définition de l'efficacité professionnelle 19

a) *L'importance des valeurs individuelles et la relation stratégie-valeurs* 20

b) *Efficacité collective versus efficacité individuelle* 22

C. Illustration du modèle de management public territorial 22

a) *Définitions des managements privé et public* 22

b) *Distinction et rapprochement entre les managements privé et public* 23

Chapitre 2 – Les pratiques managériales liées à de nouveaux contextes organisationnels 25

A. Du type de management au style de manager : leader ou manager ? 26

a) *Des trois styles de leadership de K. Lewin au leadership de K. Blanchard* 26

b) *La Grille managériale de R. R. Blake et J. S. Mouton (1969)* 27

B. Les évolutions de l'environnement de travail du manager : entre nouveaux contextes organisationnels et enjeux du métier de manager 30

a) *De nouveaux contextes organisationnels* 30

b) *Les enjeux du métier de manager* 31

PARTIE II - La méthodologie de l'enquête de terrain : des rencontres enrichissantes33

Chapitre 1 – L'accès au terrain : la rencontre de professionnels de différentes collectivités territoriales champenoises 33

A. La stratégie d'accès aux cadres et aux salariés de collectivités territoriales 33

a) *La démarche auprès des cadres de collectivités territoriales* 33

b) *La démarche auprès des agents de collectivités territoriales* 34

B. L'échantillon final retenu 35

a) *L'échantillon final retenu pour les cadres de collectivités territoriales* 35

b) *L'échantillon final retenu pour les salariés de collectivités territoriales* 36

Chapitre 2 – La méthodologie de recueil de données : la démarche qualitative 37

A. La méthode qualitative : l'entretien semi-directif 37

a) *Qu'est-ce qu'un entretien semi-directif ?* 37

b) *Pourquoi recourir à la méthode de l'entretien semi-directif ?* 39

B. Le guide d'entretien 39

a) *L'élaboration du guide d'entretien : un guide pour les deux publics cibles* 39

<i>b) Le contenu du guide d'entretien : des thématiques porteuses de sens.....</i>	41
PARTIE III - L'analyse des résultats empiriques	47
Chapitre 1 – L'analyse des résultats des entretiens des cadres et des agents territoriaux.....	47
A. L'analyse selon les thèmes abordés avec les six cadres et les deux agents territoriaux rencontrés.....	47
<i>a) L'analyse de l'entretien de Mr M. (cadre territorial).....</i>	47
<i>b) L'analyse de l'entretien de Mr. V. (cadre territorial).....</i>	52
<i>c) L'analyse de l'entretien de Mme W. (cadre territorial)</i>	57
<i>d) L'analyse de l'entretien de Mr. L. (cadre territorial).....</i>	60
<i>e) L'analyse de l'entretien de Mme D. (cadre territorial)</i>	63
<i>f) L'analyse de l'entretien de Mme R. (cadre territorial)</i>	67
<i>g) L'analyse de l'entretien de Mlle C. (agent territorial)</i>	70
<i>h) L'analyse de l'entretien de Mlle B. (agent territorial)</i>	73
B. L'analyse des grilles d'évaluation des compétences managériales des cadres territoriaux interrogés.....	76
Chapitre 2 – La comparaison des discours tenus par les deux publics sur les thématiques abordées.....	80
Chapitre 3 - Préconisations : les pratiques managériales comme levier d'efficacité des agents de collectivités territoriales.....	84
A. L'efficacité professionnelle conditionnée par la qualité du climat social : faire preuve de convivialité, inspirer confiance et faire confiance	85
B. La reconnaissance comme levier d'efficacité professionnelle : savoir féliciter et respecter autrui.....	86
C. La motivation au travail : une source d'amélioration de l'efficacité professionnelle	88
BIBLIOGRAPHIE	92

INTRODUCTION

Dans le cadre de la formation du Master 1 Management stratégique des organisations, parcours Ressources Humaines, de l'Université de Reims Champagne-Ardenne, nous sommes amenés à réaliser un mémoire de recherche dont l'un des principaux objectifs est de contribuer de manière scientifique à la connaissance d'un problème concret.

8

J'ai choisi pour ma part d'étudier le management, thème d'actualité suscitant nombres d'interrogations. Il est vrai que beaucoup d'auteurs et de théoriciens spécialisés dans le domaine du management se sont penchés sur les questions relatives au management dans leurs travaux. Ce thème a retenu toute mon attention puisque je désire moi-même exercer une profession dans le domaine des Ressources Humaines pour lequel le management représente un enjeu important.

Mes recherches sur ce thème m'ont conduite à m'interroger sur l'existence de différences entre le mode de management pratiqué dans le secteur public et celui mis en place dans le secteur privé. C'est pourquoi j'ai choisi d'orienter ce mémoire sur la question des pratiques managériales utilisées au sein des collectivités territoriales. Ce qui m'intéressait particulièrement était de comprendre le lien existant entre la performance des individus, agents et cadres de la fonction publique territoriale, et le management employé dans leur quotidien. En effet, la société actuelle et le contexte de crise que nous traversons depuis déjà plusieurs années ne semblent pas propices à une meilleure considération des individus au travail.

D'après l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (l'INSEE), les collectivités territoriales se définissent comme « des structures administratives françaises, distinctes de l'administration de l'Etat, qui doivent prendre en charge les intérêts de la population d'un territoire précis »¹. Elles sont alors de plusieurs ordres puisqu'il s'agit aussi bien des communes, des départements, des régions que des collectivités d'outre-mer.

Fayol (1916) est le premier à s'intéresser à la question des valeurs morales et du respect des individus au travail et à dresser une typologie des rôles managériaux et des qualités propres au

¹<http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/collectivite-territoriale.htm>

manager. De nombreuses études se sont succédées depuis pour tenter de comprendre l'intérêt et l'importance du mode de management sur le travail des collaborateurs encadrés.

C'est à la suite de mes recherches que mon intérêt s'est porté sur les collectivités territoriales et en particulier les communautés de communes et les mairies de la région Champagne-Ardenne dont je suis issue. C'est donc auprès de professionnels de statuts divers que j'ai choisi d'effectuer l'enquête de terrain sur laquelle ce mémoire de recherche s'est appuyé. Je pense que la question du management employé dans ce secteur, au même titre que dans tout autre d'ailleurs, est une question centrale dont se doivent de prendre en compte les services des Ressources Humaines.

Il est possible de définir ce qu'est une communauté de communes en quelques mots, grâce à la définition qu'en propose l'INSEE : « Une communauté de communes est un établissement public de coopération intercommunale (EPCI) regroupant plusieurs communes d'un seul tenant et sans enclave. Elle a pour objet d'associer des communes au sein d'un espace de solidarité, en vue de l'élaboration d'un projet commun de développement et d'aménagement de l'espace. »². La mairie est le siège administratif de la commune et représente « la plus petite subdivision française mais aussi la plus ancienne (...) »³.

Evoluant dans un contexte incertain traduit par une situation d'hyper concurrence et de mondialisation, et dont les préoccupations de toute organisation sont tournées vers des objectifs de profits, de rentabilité et d'économie d'échelle, les services Ressources Humaines sont chargés de concilier la rentabilité de celle-ci avec la satisfaction des besoins des individus travaillant en son sein.

Nous pouvons nous demander quel type de management les cadres territoriaux mettent-ils en place et quelles pratiques managériales utilisent-ils auprès des équipes dont ils ont la responsabilité ? Le mode de management adopté par les cadres territoriaux représente-t-il un véritable levier d'efficacité professionnelle pour les agents territoriaux dont ils sont chargés ?

²<http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/communaute-de-communes.htm>

³<http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/commune.htm>

Ce travail de recherche sera organisé en trois parties. Nous aborderons, dans une première partie, la revue de littérature pour définir les concepts de cette étude, pour présenter les différentes théories liées au management et enfin proposer une illustration du modèle de management public territorial que l'on tentera de distinguer du management privé.

Une deuxième partie sera consacrée à la méthodologie de l'enquête de terrain, en traitant d'une part la question de l'accès au terrain et d'autre part la méthodologie de recueil des données, à savoir la méthode qualitative qui s'appuie sur des entretiens semi-directifs. Il s'agira également d'expliquer l'ensemble des étapes de l'élaboration du guide d'entretien et de détailler les questions qui y seront abordées ainsi que de présenter la grille d'auto-évaluation des compétences managériales proposées aux cadres interrogés.

Dans la troisième partie de ce mémoire, nous analyserons les entretiens effectués auprès des différents professionnels de collectivités, cadres et agents territoriaux, pour ensuite analyser les grilles d'auto-évaluations que les cadres auront complétées à la fin de leur entretien. Cette dernière partie s'achèvera par différentes préconisations et recommandations d'actions faisant suite à cette enquête de terrain.

PARTIE I - Revue de littérature : les grands concepts et définitions

Dans cette première partie, un premier chapitre sera consacré aux définitions des principaux concepts de notre étude. Nous étudierons dans une première sous-partie ce qu'est le management grâce à l'identification des tâches du manager et l'étude des théories managériales les plus connues et les plus pratiquées actuellement dans les organisations. Nous tenterons, dans une deuxième sous-partie, de définir l'efficacité professionnelle, à travers d'une part l'importance accordée aux valeurs individuelles et à la relation stratégie-valeurs, et d'autre part l'aspect collectif et individuel du travail du manager. Une dernière sous-partie portera sur le management public appliqué aux collectivités territoriales et s'attachera à démontrer ce en quoi il se distingue et se rapproche du management privé. Dans un second chapitre, nous nous intéresserons à la question des pratiques managériales en étudiant les différents types de management, les différents styles de manager et les nouveaux contextes organisationnels dans lesquels évolue le manager ainsi que les enjeux de son métier.

Chapitre 1 – Concepts et définitions

Ce chapitre a pour objet de définir respectivement les concepts de management et d'efficacité professionnelle, avec une attention particulière accordée au management public qui sera distingué du management privé.

A. Définition du management et des théories managériales les plus connues et les plus pratiquées

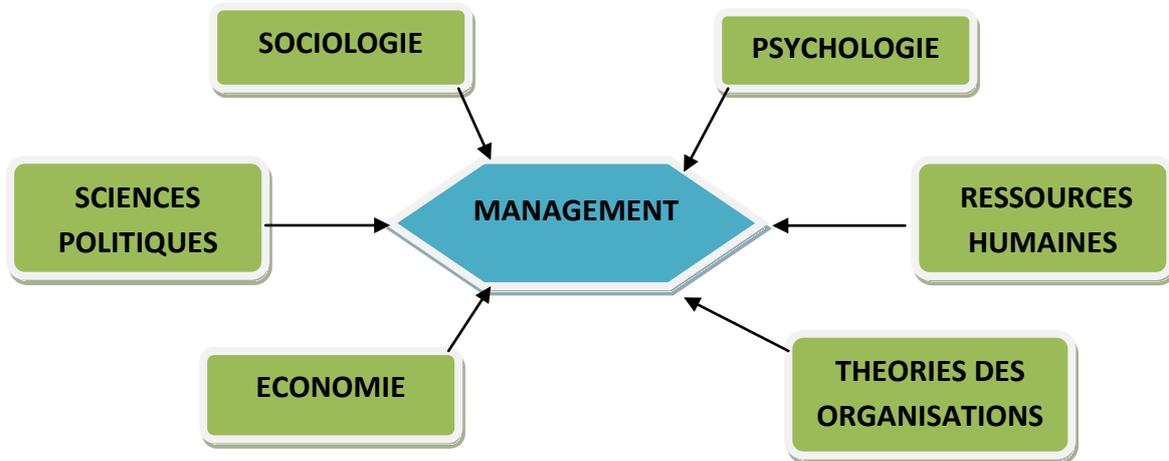
Le management est un terme complexe défini par nombre d'auteurs et semble s'appliquer à de multiples domaines. Ce travail de recherche étudiera tout particulièrement la question du management des individus. Pour se faire, nous retiendrons la définition de Peter Drucker que l'examen des tâches du manager viendra compléter.

a) Identifier les tâches du manager pour définir le management.

Terme anglais particulièrement employé dans les entreprises, le mot « management » est une déclinaison du verbe « to manage » - réussir, se débrouiller - qui prend sa racine dans le mot

latin « manus » - main - impliquant un travail manuel, la manipulation. Il fait appel à une grande diversité de disciplines (figure 1).

Figure 1 - Les disciplines liées au management.



Source : D'après le cours de Gestion des Ressources Humaines de Mr. Marc-Daniel Seiffert, Maître de conférences en Sciences de Gestion à l'Institut Rémois de Gestion, Master 1 Management stratégique des organisations, parcours Ressources Humaines, année universitaire 2010-2011.

Peter Drucker⁴ définit le concept de management comme une : « *Activité visant à obtenir des hommes un résultat collectif en leur donnant un but commun, des valeurs communes, une organisation convenable et la formation nécessaire pour qu'ils soient performants et puissent s'adapter au changement* »⁵. Il souligne également que le terme « *Management* » désigne tout ce qui est nécessaire pour mener à bien une affaire, qu'elle soit petite ou grande, indépendante ou non. Il englobe donc toutes les fonctions de direction : l'administration au sens de Fayol, l'organisation, le fonctionnement, les prévisions, etc. [...] De même, le terme « *manager* » a une signification très étendue [...]. Il s'applique à des catégories de personnel très diverses. C'est, en somme, un « *chef* » qui est à la tête d'une ou de plusieurs équipes comprenant un nombre variable de personnes : directeur général et contremaître sont les échelons extrêmes de « *manager*. » »⁶.

Dans ce travail de recherche, le management qui nous intéresse se rapporte à des êtres humains. Il s'agit d'une discipline sociale qui tente d'aider les individus à atteindre un objectif

⁴ Peter DRUCKER (1909-2005), consultant international en management, professeur de renommée mondiale dans le domaine du management et auteur de plus d'une trentaine d'ouvrages traitant de l'économie et du management.

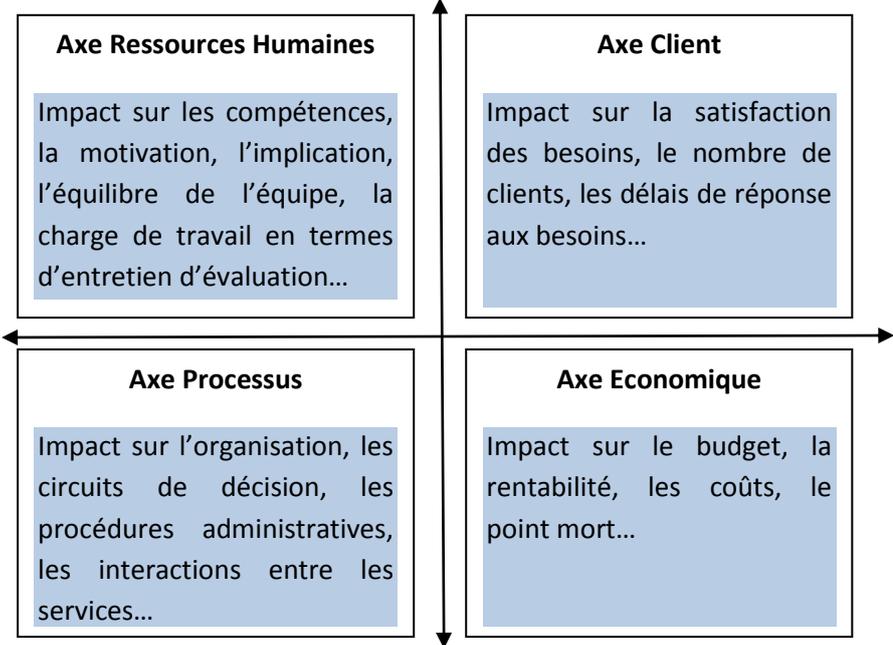
⁵ http://manag.r.free.fr/theories_du_management_definition.html

⁶ « Note du traducteur » située dans l'en-tête de la traduction française de « *The Practice of Management* » (« *La Pratique de la Direction des Entreprises* » - Bibliothèque du management - 1969), Peter DRUCKER.

commun en gommant leurs points faibles, en augmentant leur efficacité au travail et en leur permettant un épanouissement professionnel et personnel. Le manager a pour principale mission de chercher et d'identifier l'ensemble des outils qui lui seront utiles pour exercer son rôle. Examiner les tâches du manager peut donc nous permettre de mieux comprendre ce qu'est le management.

Celles-ci sont en effet de natures diverses et variées puisqu'un manager possède une responsabilité hiérarchique au sein de l'entreprise et doit effectuer plusieurs tâches selon le niveau où il se situe. Dans leur ouvrage collectif *Manager une équipe* (2008), Raphaëlle Delaunay⁷ et Jean-Marc Moret⁸ rappellent que le manager est chargé de donner du sens non seulement à l'équipe qu'il manage mais également à chacun des membres de l'équipe en travaillant sur les quatre axes de la performance (Figure 2).

Figure 2 - Les quatre axes de la performance.



Source : *Manager une équipe*, Raphaëlle Delaunay et Jean-Marc Moret, Edition Nathan, Paris, 2008, p. 8

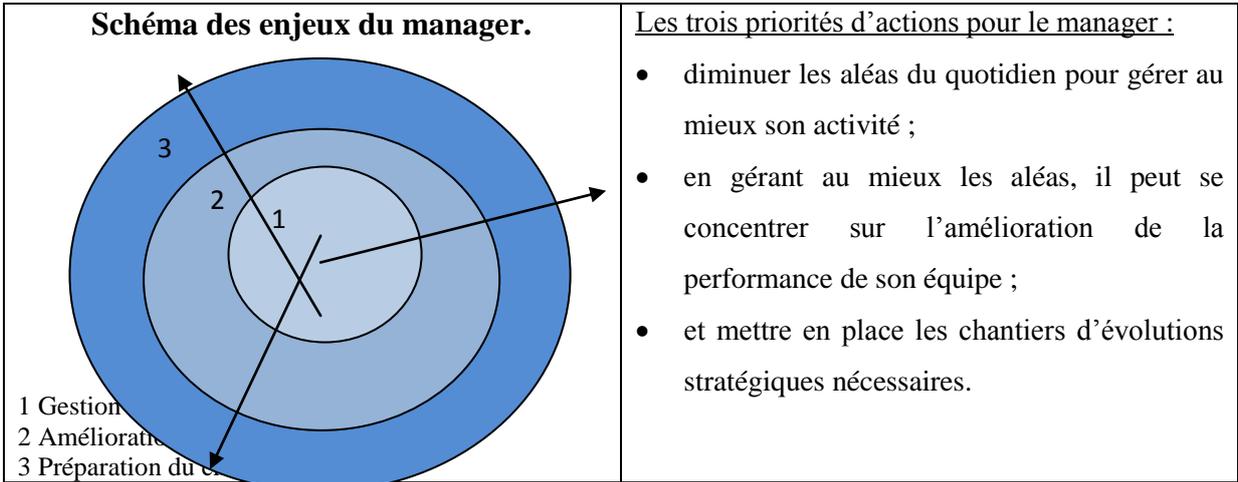
⁷ Raphaëlle DELAUNAY, diplômée de l'EDHEC Business School, est responsable du groupe Emma Management et intervient en tant que chef de projet pour le compte de l'ESSEC sur des problématiques managériales diverses (gestion des hauts potentiels, accompagnement des jeunes cadres, fusion d'équipe, professionnalisation de la ligne managériale).

⁸ Jean-Marc MORET, diplômé de l'ESSEC, de l'IEP et de l'University of Hull, Directeur général du groupe Emma Management, de la société Stéphane André Conseil et Partner d'ESSEC-MA, est un ancien consultant et chef d'entreprise qui intervient dans les projets de transformation des organisations liés aux problématiques du management, pour le compte de l'ESSEC.

Selon ces deux auteurs, fixer les objectifs implique pour le manager de maîtriser le tableau de bord, un outil de pilotage au quotidien permettant de mesurer la performance de l'équipe. Delaunay et Moret rappellent que le manager donne de la cohérence à l'équipe et prend ses responsabilités managériales en assurant lui-même la communication avec les administrations, les pouvoirs publics, les associations, etc., et que pour atteindre cet objectif, il est chargé de motiver son équipe, de rémunérer ses collaborateurs et de rendre productifs les travailleurs autant que le travail. Les auteurs s'accordent à dire que seuls les résultats du manager peuvent justifier son existence et son autorité et qu'assumer ces différentes missions implique pour lui de maîtriser plusieurs pratiques, notamment les différentes formes d'entretien de recrutement, d'entretien de cadrage, d'entretien professionnel et d'entretien d'appréciation.

Les auteurs mettent en évidence le fait que le manager est chargé de préparer et d'accompagner le changement dans son équipe. Ils expliquent qu'il s'agit pour le manager de faire accepter le progrès par ses collaborateurs et de les aider à oser le changement, et que pour ce faire, il doit développer sa propre capacité de remise en cause. Delaunay et Moret rappellent qu'il est essentiel pour le manager de sans cesse améliorer les méthodes professionnelles qu'il utilise au quotidien.

Figure 3 – Les enjeux du manager.



Source : *Manager une équipe*, Raphaëlle Delaunay et Jean-Marc Moret, sous la direction de Valentine Chapus-Gilbert, Edition Nathan, Paris, 2008, p. 25

Ces multiples compétences (Figure 3) confèrent au manager, selon ces deux auteurs, un statut de pédagogue et font de lui un acteur de terrain dont les responsabilités sont importantes. Il travaille tout le temps dans l'instant et dans le jugement. Delaunay et Moret soulignent que le manager endosse parfois même le rôle de psychologue pour désamorcer les conflits, et que,

flexible, il fait preuve d'une grande adaptabilité et doit s'assurer de la confiance de ses collaborateurs en pratiquant le renforcement positif. Il s'agit ici d'une des compétences particulières qui implique d'être extrêmement attentif au message que le manager donne à ses collaborateurs, concernant leurs performances, leurs capacités et leurs personnalités, par la motivation, les encouragements, les approbations et les recadrages.

Pour comprendre véritablement ce qu'est le management et son importance sur l'efficacité professionnelle des individus, intéressons-nous maintenant aux différentes théories traditionnelles du management apparues au fil du temps, qui ont fait leurs preuves dans les entreprises et sur lesquelles le management s'appuie encore.

b) Les théories traditionnelles du management : comprendre la réalité managériale des entreprises

Comprendre la réalité managériale des entreprises implique d'étudier l'apparition successive des théories traditionnelles du management et de distinguer l'Ecole classique de l'Ecole des relations humaines.

- **L'Ecole classique et les 3 théories de la rationalité**

La théorie des organisations procure aux managers plusieurs grilles de lecture pour leur permettre d'observer les situations dans leur complexité avant de décider d'adopter un comportement. Formulées pour améliorer les performances de l'entreprise, ces théories développent une approche centrée sur la rationalisation du système de production, du processus d'administration ou du système d'autorité.

- ✓ **La rationalité productive : F. W. Taylor (Etats-Unis, 1856-1917)**

Dans un traité intitulé *Principes of Scientific Management* (1911), Taylor prône une méthode « scientifique » de conception du travail basée sur l'analyse du travail et sur l'élaboration de

tâches optimisées. L'idée de Taylor est d'éviter le gaspillage, surtout humain. La théorie de l'Organisation Scientifique du Travail (OST) implique la gestion et la coordination des tâches en vue d'établir et de maintenir l'aménagement optimum du travail. Les trois axes principaux de la rationalité selon Taylor portent successivement sur la division horizontale du travail, c'est-à-dire l'attribution d'une tâche élémentaire à chaque opérateur pour automatiser et accélérer les gestes, sur la division verticale du travail, c'est-à-dire la séparation entre le travail intellectuel de conception et le travail d'exécution qui déterminent, selon Taylor, la meilleure façon d'effectuer une tâche qu'il nomme lui-même « The One Best Way », et le salaire au rendement et contrôle des tâches.

Dans leur ouvrage collectif *Manageor*(2010), Michel Barabel et Olivier Meier⁹ rappellent que les principes du management scientifique de Taylor tentent d'apporter une solution au problème de l'inefficacité au travail.

✓ **La rationalité administrative : H. Fayol (France, 1841-1925)**

Dans son ouvrage *Administration industrielle et générale* (1916), Fayol définit le management à partir des 5 caractéristiques qu'il attribue à la fonction administrative : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Fayol pose les principes d'une « saine administration de l'entreprise, basée sur des valeurs morales et le respect de ses subordonnés »¹⁰ et dresse une typologie des rôles managériaux tout en identifiant un grand nombre de qualités propres au manager, capacité de comprendre, de juger et de décider, de faire preuve de dignité, d'énergie, d'éthique, et d'éducation nécessitant des connaissances générales.

✓ **La rationalité structurelle : M. Weber (Allemagne, 1864-1920)**

Dans son ouvrage *Economie et société* (posthume 1921), Weber étudie le champ managérial et défend la bureaucratie comme idéal type qui permettrait, selon lui, la création d'une

⁹ Michel BARABEL et Olivier MEIER, Maîtres de conférences, enseignent au sein des universités Paris-Est et Paris-Dauphine où ils dirigent différentes formations en gestion des ressources humaines. Ils interviennent régulièrement auprès des directions de grands groupes et d'organismes officiels. Directeurs de DeverResearch, membres de l'Institut de Recherche en Gestion, ils sont auteurs de nombreux ouvrages et articles dans les domaines de la stratégie et du management.

¹⁰ Michel BARABEL et Olivier MEIER, *Manageor : Les meilleures pratiques du management*, 2e édition, Editions Dunod, 2010, p. 15

autorité et d'une légitimité. Il s'intéresse aux trois concepts clés d'autorité, c'est-à-dire « l'autorité charismatique fondée sur les qualités personnelles du leader, l'autorité traditionnelle fondée sur le statut et l'histoire, et l'autorité rationnelle-légale fondée sur la règle et les procédures [établies rationnellement] »¹¹ dont il défend le dernier.

La théorie des ressources humaines paraît tout aussi déterminante que la théorie classique dans la mesure où elle défend l'idée selon laquelle un management bienveillant, à l'écoute des individus et leur laissant des marges de liberté permettrait d'obtenir plus d'efficacité professionnelle de la part des membres du groupe managé de la sorte.

- **L'Ecole des relations humaines : plusieurs théories ont fait leur preuve**

Elton Mayo¹² s'est intéressé le premier aux conditions de travail des ouvriers et à leur impact sur la productivité. Son enquête au sein de la Western Electric (Chicago, USA) de 1924 à 1932 a mis en évidence que les salariés semblent dominés par la logique de sentiment. Son expérience révèle que le climat psychologique joue un rôle important sur le comportement et la performance des ouvriers. Le climat social, la qualité des relations interindividuelles ainsi que la communication sont les éléments nécessaires aux individus pour s'accomplir dans leur travail, limitant ainsi l'intérêt d'une OST prônée par Taylor.

- ✓ **La théorie du leadership selon C. Barnard (Etats-Unis, 1886-1961)**

Il est possible d'associer le leadership à une relation mais il ne doit pas être réduit à cette seule idée. Le leadership est « la capacité d'influencer, par les relations interpersonnelles, les comportements des subordonnés dans le but d'atteindre les objectifs fixés par la direction de l'entreprise »¹³. Barnard, dans son ouvrage *The Function of the Executive* (1938), étudie la théorie organisationnelle du management. Dans *Manageor*, Barabel et Meier rappellent les concepts liés à l'organisation définis par Barnard, qu'ils distinguent en organisation formelle, « système finalisé, spécialisé, dépersonnalisé issu de la coopération entre plusieurs individus », et en organisation informelle, « interaction entre des membres sans poursuivre

¹¹ Michel BARABEL et Olivier MEIER, *Manageor : Les meilleures pratiques du management*, 2e édition, Editions Dunod, 2010, p. 17

¹² Elton MAYO (1880-1949), chercheur en psychologie industrielle d'origine australienne et fondateur de l'Ecole des relations humaines, sur le management.

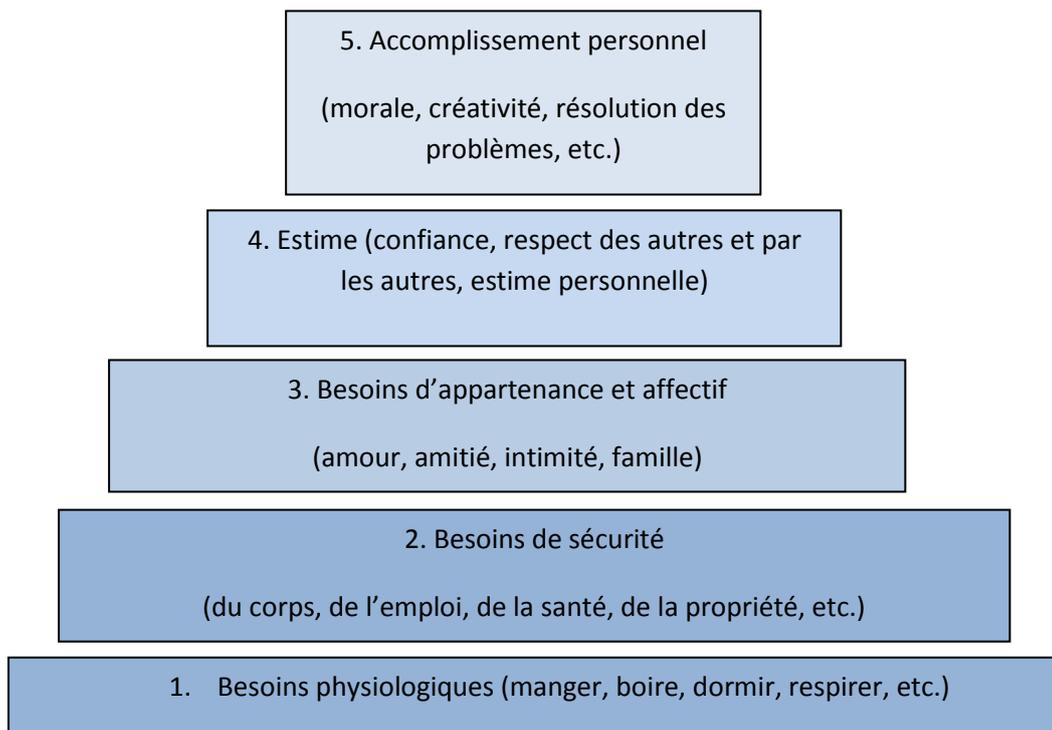
¹³ <https://www.sharepoint-services.ch/ggp/Documentation%20confrence%20du%2015052008/Diriger.pdf>

une finalité consciente précise et sans structuration », la seconde précédant nécessairement la première, selon lui, et l'une n'existant pas sans l'autre. Selon ces deux auteurs, « l'autorité dépend de la personne qui la reçoit et non de la personne qui l'exerce »¹⁴.

✓ La hiérarchie des besoins d'A. Maslow (Etats-Unis, 1908-1970)

Auteur de deux principaux ouvrages, *Motivation and Personality* (1954) et *Toward a Psychology of Being* (1968), Maslow s'intéresse aux origines de la motivation de l'homme au travail. Il appréhende les besoins physiologiques, psychologiques, sociaux et culturels comme des besoins primaires et secondaires qu'il hiérarchise et ordonne dans la pyramide représentée par la figure suivante¹⁵.

Figure 4 - La pyramide des besoins selon Maslow.



1. Les besoins physiologiques sont liés au fonctionnement du corps humain.

2. Les besoins de sécurité consistent à se protéger contre les agressions d'ordre physique, psychologique et économique.

3. Les besoins sociaux consistent en l'amour et en l'amitié de la part des autres mais également l'acceptation et l'appartenance à un groupe.

¹⁴ Michel BARABEL et Olivier MEIER, *Manager : Les meilleures pratiques du management*, 2e édition, Editions Dunod, 2010, p. 22

¹⁵<http://www.scribd.com/doc/31467895/Gestion-3-Leadership>

4. Les besoins de reconnaissance impliquent le fait d'avoir du pouvoir sur les autres, de se faire respecter et d'être capable d'influencer et de convaincre ses amis et ses collègues de travail.

5. Les besoins d'autoréalisation sont les besoins les plus élevés. La personne cherche à s'accomplir.

Maslow met alors en évidence, de façon scientifique, l'importance de satisfaire les besoins d'estime et d'accomplissement de soi pour motiver l'homme dans son travail ainsi que l'importance d'organiser le travail et de le rendre plus valorisant et digne d'intérêt en enrichissant les tâches.

✓ **Les théories X et Y de D. McGregor (Etats-Unis, 1906-1964)**

Douglas McGregor¹⁶ a développé une théorie basée sur deux conceptions de l'homme au travail ; la théorie X selon laquelle l'être humain éprouverait une aversion innée pour le travail qu'il chercherait à éviter. Cette théorie implique de recourir à un management autoritaire, souvent mal supportés par les individus et ayant pour effet d'augmenter encore davantage leur aversion vis-à-vis du travail. La théorie Y s'oppose à la première et suppose que l'être humain serait capable de se diriger et de se contrôler seul et serait psychologiquement conduit à répondre à un besoin de travailler, de s'accomplir personnellement et d'exercer des responsabilités. Cette théorie fait appel à un management participatif. McGregor considère que la théorie Y correspond plus à la nature humaine que la théorie X car elle « donne la possibilité à l'encadrement d'innover, de découvrir de nouveaux moyens d'organiser et de diriger l'effort humain »¹⁷. Par ailleurs, McGregor met en évidence quatre variables applicables au leadership et évoque les caractéristiques du leader, parmi lesquels il mentionne « le pouvoir d'organiser et d'amorcer l'action, de résoudre les problèmes, de maintenir ouvertes et efficaces les voies de communication, d'accepter les responsabilités, et la pratique (skills) des interactions sociales »¹⁸.

Après avoir défini le concept de management, nous tenterons maintenant de définir celui de l'efficacité au travail par la prise en compte des valeurs propres aux individus et par la relation existante entre la stratégie de l'entreprise et ses valeurs.

B. Définition de l'efficacité professionnelle

¹⁶ Douglas MCGREGOR, docteur en psychologie de l'Université de Harvard et spécialiste du comportement humain à l'intérieur des organisations.

¹⁷ <http://www.performancezoom.com/douglas.php>

¹⁸ Douglas MCGREGOR, *La dimension humaine de l'entreprise*, Coll. « Hommes et Organisations », Editions Bordas, Paris, 1976, p. 147

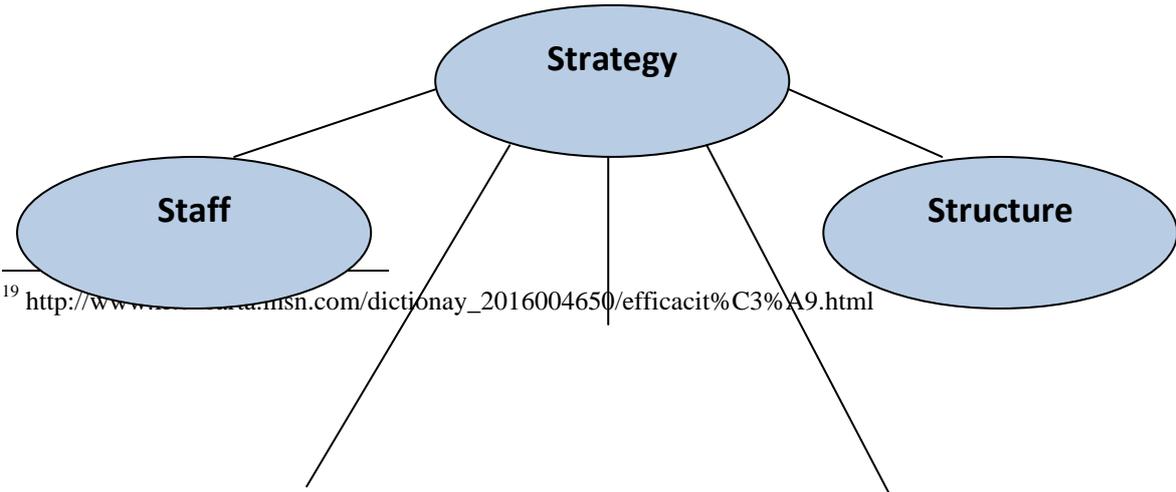
La notion d'efficacité est elle aussi complexe à expliquer. Il s'agit d'un terme fréquemment utilisé dans divers domaines. C'est pourquoi nous définirons cette notion en nous attachant uniquement à l'efficacité de l'individu par rapport à son travail. Cette partie précisera l'efficacité professionnelle des individus liée aux valeurs individuelles et collectives.

a) L'importance des valeurs individuelles et la relation stratégie-valeurs

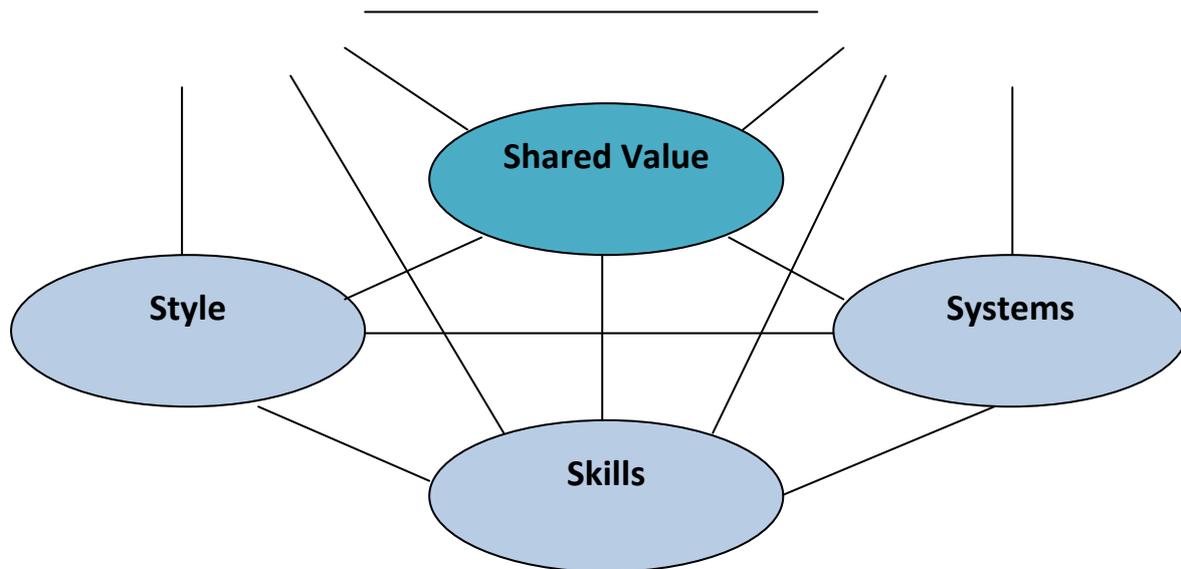
Le terme « efficacité » peut se définir comme « l'aptitude d'une personne à donner les meilleurs résultats possibles par rapport à l'effort fourni »¹⁹. Il est souvent confondu avec celui de « performance ». Au sens littéral, la performance représente les résultats obtenus, et ce souvent dans un contexte concurrentiel.

Le salarié doit, pour être efficace dans son travail, connaître la mission de l'organisation et savoir que cette mission est crédible. Dans son ouvrage *Les managers de l'âme : Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?* (2008), Valérie Brunel, psychosociologue et intervenante en organisation, souligne quant à elle l'insistance des organisations à désormais faire de leurs managers des coaches ou des « psy » pour « développer l'individu » et « faire émerger son potentiel ». Pour organiser une entreprise de manière efficace et parvenir à mettre en place une stratégie, il est essentiel de prendre en compte sept facteurs dont l'interdépendance créera la dynamique de succès. L'oubli de l'un d'entre eux peut engendrer des risques pour l'ensemble de l'organisation. Il s'agit de la méthode appelée de 7S de McKinsey, détaillée ci-après.

Figure 5 - Les 7S de McKinsey.



¹⁹ http://www.les7s.com/dictionay_2016004650/efficacit%C3%A9.html



- **Shared Value (valeur partagée)** : c'est le nœud de l'organisation, ce qu'elle porte, ce en quoi elle croit.
- **Strategy (stratégie)** : action qu'une compagnie projette en réponse ou par anticipation à des changements de son environnement externe.
- **Style (style)** : comportement du manager
- **Staff (équipe)** : comment le manager développe le potentiel humain (actuel et futur).
- **Skills (compétences)** : domaines de compétences, pratiques, savoir-faire...
- **Systems (système)** : tous les processus et écoulements de l'information qui lient l'organisation ensemble.
- **Structure (structure)** : comment les gens, tâches ou activités sont organisées.

Source : *Manager une équipe*, Raphaëlle Delaunay et Jean-Marc Moret, sous la direction de Valentine Chapus-Gilbert Edition Nathan, Paris, 2008, p. 47

Peter Drucker souligne l'importance de gérer les employés comme des partenaires et donc comme des égaux, opinion partagée par Valérie Brunel qui affirme pour sa part que le rôle des entreprises est de « faire croître la connaissance de soi, les capacités relationnelles et l'autonomie »²⁰, affirmant par ailleurs que « l'efficacité de l'individu ou sa performance au travail sont déterminées avant tout par la qualité de ses relations à lui-même et à son environnement »²¹. Malgré un contexte de changements, les individus ont besoin de savoir où ils en sont et de connaître la « personnalité » de l'entreprise dans laquelle ils évoluent afin de s'identifier à ses valeurs. Deux des tâches essentielles du management sont donc de trouver le moyen de reconnaître et d'évaluer la performance d'innovation de chacun et d'équilibrer le changement rapide et la continuité.

²⁰ Valérie BRUNEL, *Les managers de l'âme : le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?*, Coll. « Entreprises et Sociétés », Editions La Découverte, Paris, 2004, p. 15

²¹ Ibid. p. 24

Après avoir traité de l'importance des valeurs individuelles et de la relation stratégie-valeurs, nous aborderons l'efficacité collective par rapport à l'efficacité du manager.

b) Efficacité collective versus efficacité individuelle

Les membres des équipes d'une entreprise constituent les premières ressources de cette dernière puisqu'ils contribuent à ses résultats. Il s'agit pour le manager de gérer de l'humain en essayant de développer l'efficacité professionnelle de ceux dont il a la responsabilité. C'est à lui de diffuser la stratégie de l'entreprise et la performance à atteindre. Définir des objectifs collectifs permet à chacun de ses collaborateurs de visualiser les objectifs qu'il doit atteindre personnellement et de se responsabiliser. Le manager établit ensuite les indicateurs de performance, regroupés dans un tableau de bord, qui lui serviront à évaluer l'efficacité de l'activité et qui doivent être régulièrement mis à jour. C'est par ce travail que la performance sera mise en perspective avec la culture de l'entreprise et donnera sens et légitimité aux actes de management.

David Woods²², dans un de ses articles publié en 2010 dans le *Magazine des Ressources Humaines*²³, se réfère à une étude effectuée au Royaume-Uni, intitulée « *Exploring Leadership and Managerial Effectiveness* », qui identifie dix caractéristiques essentielles pour un leadership efficace et pour parvenir à être un « bon » manager. Il s'agirait notamment pour le manager de savoir inspirer confiance, de savoir donner de la valeur et du service au client, d'être ouvert et communicatif, d'avoir une perspective multi-parties prenantes ou encore de rendre responsables les individus des niveaux hiérarchiques inférieurs.

Après avoir défini le concept d'efficacité professionnelle, nous allons maintenant aborder le modèle de management public territorial à travers ce qui le distingue et ce qui le rapproche du management plus général exercé dans le secteur privé.

C. Illustration du modèle de management public territorial

a) Définitions des managements privé et public

²²De multiples recherches n'ont pas permis d'apporter des précisions sur cet auteur.

²³ David WOODS, "UK business leaders trail behind India, China, Russia, the US and Germany", 22 October 2010, in <http://www.hrmagazine.co.uk>

Pour définir le management public, il est nécessaire de s'intéresser au système de valeurs des collectivités territoriales. Le management public territorial est avant tout la fonction principale dont les cadres territoriaux ont la responsabilité, puisque chargés du développement des agents et des ressources humaines.

La gestion des organisations publiques et des collectivités territoriales connaît actuellement une profonde mutation liée, comme le souligne François Fillon, ancien ministre, Sénateur de la Sarthe et Premier Ministre actuel, dans la préface de l'ouvrage de Serge Huteau²⁴, « à la persistance des inégalités sociales et de l'exclusion, la recherche de la qualité de vie et de la sécurité, la prise en compte des préoccupations environnementales, l'essor des technologies de l'information et de la communication »²⁵. Les lois de décentralisation ont donné une autonomie aux collectivités territoriales et ont contribué à remettre en cause les modes traditionnels de fonctionnement hérités de l'administration d'Etat.

L'enjeu du management public est de « redonner aux collectivités les moyens d'assurer le développement de leur territoire »²⁶. En outre, une collectivité ne peut pas se gérer comme une entreprise. Le double enjeu du management public est alors de replacer les collectivités territoriales dans un contexte d'économie européenne et globale et de mettre en place non seulement une « démocratie de proximité », pour reprendre les termes de François Fillon, mais également la participation du citoyen à l'élaboration d'un projet politique.

Pour distinguer le management privé du management public, il faut s'intéresser aux méthodes de management appliquées dans ces deux secteurs différents.

b) Distinction et rapprochement entre les managements privé et public

Si certains préconisent l'introduction d'outils et de méthodes hérités du secteur privé pour rationaliser la gestion des organisations publiques, Serge Huteau met en évidence

²⁴ Serge HUTEAU (1966-2009), diplômé de l'Institut d'économie bancaire, conseiller en management, en gestion et en organisation, contrôleur de gestion des collectivités territoriales durant plusieurs années et auteur de plusieurs ouvrages relatifs au contrôle interne et au management dans les collectivités territoriales.

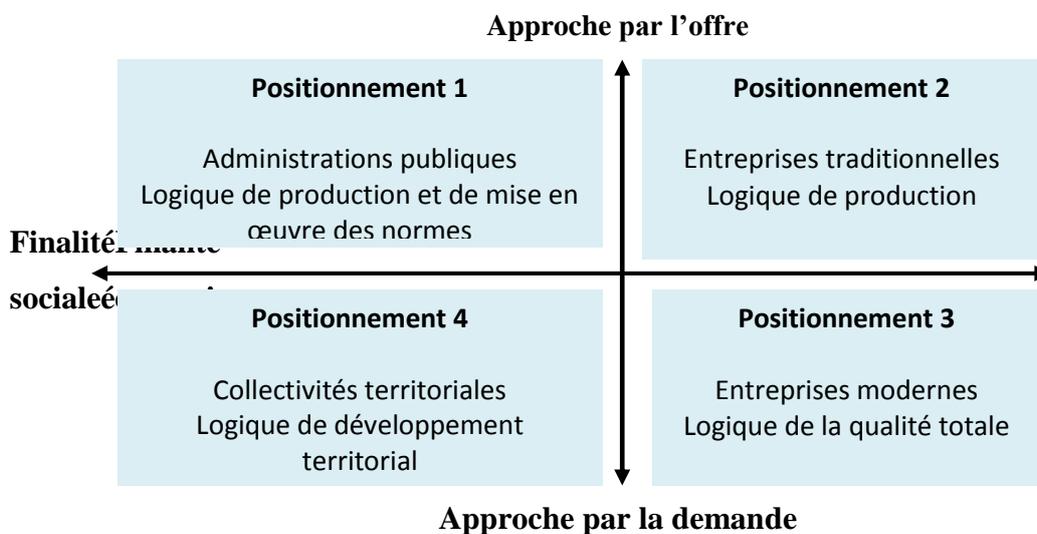
²⁵ Serge HUTEAU, *Le management public territorial*, Tome 1 « Eléments de stratégie, organisation, animation et pilotage des collectivités territoriales », Editions du Papyrus, 2010, Préface de François Fillon, p.3

²⁶ Ibid. p.4

l'importance de repenser la modernisation de la gestion locale à travers le « système » que représente une collectivité territoriale. Il pense que seul le fait de modifier ce système peut permettre de redéfinir le mode de fonctionnement des collectivités territoriales et qu'il est essentiel de d'abord repenser le système avant de repenser le management.

Rappelons, comme le fait l'auteur, que « la spécificité du management public territorial ne va pas à l'encontre de l'approche traditionnelle du management d'une organisation ». En effet, Huteau souligne que « le positionnement des collectivités territoriales par rapport aux administrations d'Etat et aux entreprises privées peut être représenté, de manière très schématique, suivant deux axes d'analyse : d'une part l'approche économique ou sociale (ou sociétale) de l'organisation et, d'autre part, son orientation externe ou interne, c'est-à-dire l'approche par la demande ou l'approche par l'offre que ces organisations développent pour répondre aux besoins de leurs « clients » »²⁷ (figure 6).

Figure 6 - La logique d'action des collectivités territoriales.



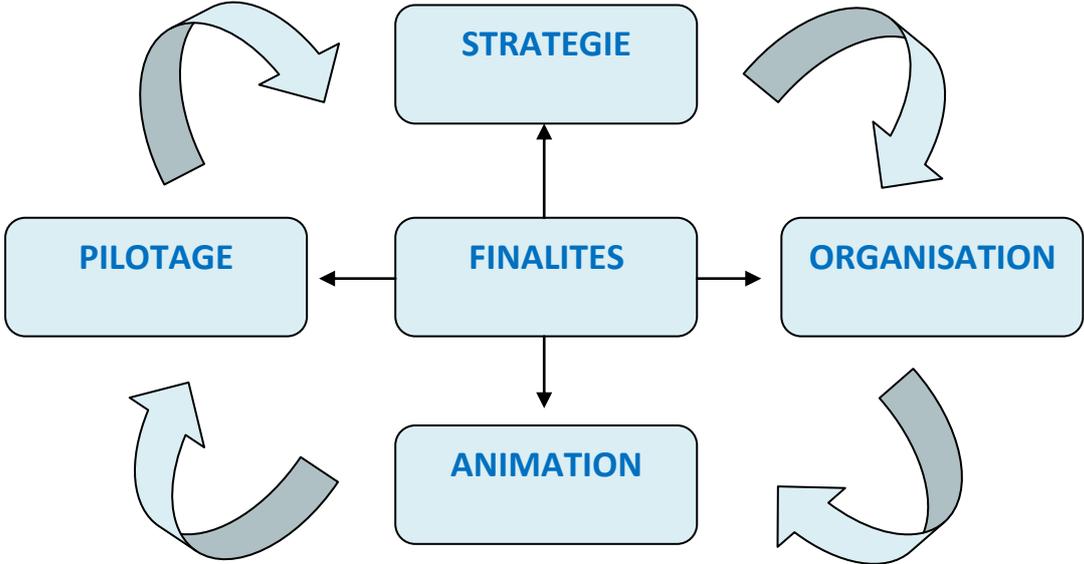
Source : Serge HUTEAU, *Le management public territorial*, Tome 1 « Eléments de stratégie, organisation, animation et pilotage des collectivités territoriales », Editions du Papyrus, 2010, p.39

Cette représentation montre en effet que le fonctionnement traditionnel des entreprises et celui des organisations publiques se ressemblent. Selon l'auteur, cette approche par l'offre a conduit au développement des bureaucraties qui sont aussi inhérentes aux entreprises industrielles.

²⁷ Serge HUTEAU, *Le management public territorial*, Tome 1 « Eléments de stratégie, organisation, animation et pilotage des collectivités territoriales », Editions du Papyrus, 2010, p.38-39

Par ailleurs, l’auteur souligne l’existence d’un lien étroit entre la stratégie et l’organisation, entre l’organisation et le mode d’animation, entre le mode d’animation et les méthodes de pilotage puis entre les méthodes de pilotage et la stratégie, comme représenté ci-dessous.

Figure 7 - La boucle du management.



Source : Serge HUTEAU, *Le management public territorial*, Tome 1 « Eléments de stratégie, organisation, animation et pilotage des collectivités territoriales », Editions du Papyrus, 2010, p.11

La démarche stratégique qui est à la base du management, est aussi la justification même de l’action publique. Sans démarche stratégique et prospective, il ne peut y avoir de management public territorial.

Après avoir défini les principaux concepts de cette étude, nous allons maintenant étudier les différentes pratiques managériales en relation avec l’apparition de nouveaux contextes organisationnels.

Chapitre 2 – Les pratiques managériales liées à de nouveaux contextes organisationnels

Ce troisième chapitre portera sur les pratiques de management et traitera en premier lieu de l’existence de plusieurs types de management, à travers d’une part l’étude des divers styles de

leadership et de la distinction entre leader et manager, et d'autre part de la grille managériale mise en place par Blake et Mouton. Ce chapitre s'intéressera en second lieu aux évolutions rencontrées par le manager dans son environnement de travail et les enjeux de sa profession.

A. Du type de management au style de manager : leader ou manager ?

Dans cette partie, nous étudierons successivement les trois styles de leadership proposés par K. Lewin, celui défendu par K. Blanchard, les quatre styles de management identifiés par R. R. Blake et J. S. Mouton et les quatre grandes catégories de managers existantes.

a) Des trois styles de leadership de K. Lewin au leadership de K. Blanchard

Le leadership est un des thèmes les plus développés depuis une cinquantaine d'années dans la littérature managériale. Il s'agit de l'une des dimensions centrales du management d'équipe. Le leader est une personne qui exerce de l'influence sur un groupe. Il doit être capable de le mener vers un objectif, d'être écouté et suivi, de donner du sens à l'effort, aussi bien collectif qu'individuel. Le leadership se différencie du pouvoir et de l'autorité par son influence personnelle, non coercitive et fondée sur la communication et les interactions.

Les travaux sur le leadership s'inscrivent dans deux grands courants de pensée. D'une part, l'approche normative montre que la forme de leadership participatif, démocratique, est meilleure que les autres. D'autre part, l'approche contingente ou situationnelle souligne l'absence d'une pratique de leadership meilleure que les autres. Elle montre au contraire la nécessité de s'adapter à chaque situation concrète.

Kurt Lewin²⁸ propose trois styles de leadership :

↳ le style démocratique (ou participatif), basé sur des relations chaleureuses et amicales, une participation élevée de chaque membre du groupe au travail. Ce style de leadership est reconnaissable. Par exemple, lorsque le leader quitte la pièce, le groupe continue à

²⁸ Kurt LEWIN (1890-1947), psychologue américain d'origine allemande spécialisé dans la psychologie sociale et le comportementalisme et l'un des acteurs majeurs de l'Ecole des relations humaines.

travailler. Si la production est moins importante que dans le groupe dirigé par un leader autoritaire, elle est de meilleure qualité.

- ↳ le style autoritaire entraîne deux types de réactions : les individus sous la pression de l'autorité deviennent agressifs et peuvent être conduits à des actes de rébellion afin d'attirer l'attention du leader ; les agressifs peuvent devenir les souffre-douleur des autres membres du groupe.
- ↳ le style laisser-faire implique une faible participation, satisfaction et réalisation des individus au travail.

Kenneth Blanchard développe quant à lui un modèle de leadership fondé sur deux idées centrales. Il reconnaît l'existence et la légitimité de styles de leadership différents qu'il convient d'utiliser en fonction de la situation, en prenant notamment en compte le degré d'autonomie des collaborateurs. Il définit le leadership situationnel à l'aide de trois lois portant sur l'efficacité du leader. En effet, le rôle de celui-ci passe par le développement des personnes dont il a la responsabilité, nécessite d'évaluer l'autonomie des personnes et des groupes, consiste à adapter le style qui convient le mieux et à créer un partenariat avec ses collaborateurs afin de leur permettre d'atteindre leur but et ceux de l'organisation.

Il ne faut toutefois pas confondre le leadership avec le management, même si ces deux notions partagent des points communs. Etudions à présent la grille des styles de gestion proposée par Blake et Mouton pour illustrer les différentes pratiques managériales.

b) La Grille managériale de R. R. Blake et J. S. Mouton (1969)

R. R. Blake (1918-2004) et J. S. Mouton (1930-1987), théoriciens du management, ont établi une grille managériale (figure 8) pour illustrer l'existence de quatre styles de management différents : le management directif ou autoritaire, le management relationnel ou social, le management démocratique et participatif, et le management délégatif ou de « laisser-faire ».

Généralement, et selon les auteurs, le manager directif prend les décisions seul. Bien qu'efficace de par sa rapidité d'exécution, les auteurs soulignent que celui-ci ne tient pas compte du ressenti de ses collaborateurs et accepte difficilement de s'adapter à son équipe. Blake et Mouton mettent alors en évidence qu'agissant seul, ce n'est pas un créatif mais plutôt un expert technique. La particularité du manager relationnel résiderait, selon eux, dans le fait de savoir rassembler autour de lui pour créer un groupe en jouant sur le sentiment d'appartenance. Il sollicite l'avis de ses collaborateurs avant de prendre sa décision, restant pour autant seul maître de celle-ci. Sa mission l'amène à favoriser l'entraide au sein du groupe en usant de l'attachement que lui portent ses collaborateurs, sentiment qui le conduit parfois, selon les auteurs, à user de paternalisme.

Style 1.1 : gestion « laisser-faire », se caractérise par un manager inexistant, fuyant les responsabilités et les ennuis.

Style 1.9 : gestion « sociale », se caractérise par la convivialité et décrit un manager prêtant beaucoup d'attention à la sécurité et au confort de ses salariés, privilégiant une bonne ambiance de travail, parfois au détriment de la production.

Style 9.1 : gestion « autoritaire », dépeint un manager qui pressurise son équipe et ne se préoccupe que de résultats.

Style 5.5 : gestion « de compromis » ou « institutionnelle », se caractérise par un manager qui accorde une certaine importance à son personnel et à la production et qui vise un niveau de performance acceptable.

Style 9.9 : gestion « démocrate » ou « intégratrice », représente un manager équilibré, encourageant et aidant son équipe dans la poursuite des objectifs fixés.

Blake et Mouton mettent en évidence le fait que le manager démocratique et participatif s'appuie sur l'équipe pour avancer, privilégiant des échanges enrichis de points de vue différents au sein du groupe afin de traiter efficacement les situations rencontrées.

Selon eux, la principale mission du manager délégatif est de susciter la créativité et la solidarité de chaque membre de l'équipe qu'il gère et dont il se doit de développer l'autonomie et la responsabilisation. Les auteurs affirment que s'il prend trop d'indépendance et si les relations de confiance sont absentes au sein de l'équipe, son management peut devenir anarchique ou dériver vers le « copinage ».

A ces quatre styles de management, Delaunay et Moret ajoutent trois grandes catégories de managers (figure 9) identifiés selon l'ancienneté, l'expertise et le leadership de ce dernier.

Figure 9 - Les quatre styles de management.

	Le spécialiste	L'animateur	Le leader
Définition	Il maîtrise le savoir-faire lié au métier.	Il focalise son attention sur les relations.	Il focalise son attention sur l'adéquation de la fonction avec une vision stratégique.
Il est centré sur...	l'excellence de la technique.	le faisceau des relations dont il a la charge à l'intérieur de son équipe.	le sens.
Ses préoccupations	Quoi ? Comment faire ? (Contenu)	Quoi ? Comment faire ? (Processus)	Pourquoi ? Pour quoi faire et faire faire ? (Stratégie et sens)
Ses préférences	La technique.	L'appartenance, la cohésion, la communication... Et le résultat en découle.	La complexité, l'interdépendance des relations internes et externes, les personnes, le partenariat.
Ses forces	Il contribue fortement à la compétence de l'organisation. Il diffuse la technique comme valeur.	Il est à l'écoute et ouvert d'esprit. Sa réflexion est centrée sur les processus et la collaboration (fonctions/personnes)	Il est capable de donner du sens à son travail et à celui des autres. Il est capable de faire le lien entre le travail quotidien et la stratégie d'entreprise.

Source : *Manager une équipe*, Raphaëlle Delaunay et Jean-Marc Moret, sous la direction de Valentine Chapus-Gilbert Edition Nathan, Paris, 2008, p. 12

Toutefois, d'autres dimensions peuvent être prises en compte pour différencier les managers. Il convient de distinguer les managers qui ont en charge une petite équipe de 5 à 20 collaborateurs de ceux responsables d'une équipe élargie à plus de 20 collaborateurs. La distinction se fait également à travers trois niveaux hiérarchiques de management, à savoir les managers de proximité, les managers intermédiaires, de subordonnés ou de paires, et les managers dirigeants, dont la direction générale, et à travers le type de projet effectué par le manager de projet, simple ou complexe.

Les managers de proximité encadrent leurs collaborateurs de façon directe et traitent les informations internes et externes à l'entreprise afin de mettre en place les actions attendues. Les managers intermédiaires gèrent quant à eux des équipes et transmettent les informations entre les dirigeants et les managers opérationnels. Enfin, les managers « dirigeants » prennent

des décisions et sont chargés de « mobiliser les ressources stratégiques, [de] l'animation d'équipes composites (associant des cadres de l'entreprise et des cadres externes), ainsi que [de] la gestion des savoirs collectifs et des réseaux productifs »²⁹.

De fait, il existe non seulement plusieurs styles de management et de leadership mais également plusieurs types de managers. Après avoir montré ces différences, nous allons maintenant nous intéresser aux évolutions de l'environnement de travail du manager, à travers d'une part l'étude des nouveaux contextes organisationnels et d'autre part les enjeux du métier de manager.

B. Les évolutions de l'environnement de travail du manager : entre nouveaux contextes organisationnels et enjeux du métier de manager

Cette partie tentera de montrer les évolutions de l'environnement de travail du manager par l'étude des nouveaux contextes organisationnels auxquels le manager doit faire face et par l'étude des enjeux du métier de manager.

a) De nouveaux contextes organisationnels

Les évolutions de l'environnement de travail des managers ont à la fois des effets positifs et des effets négatifs sur l'individu. En effet, si l'on peut parler d'enrichissement professionnel et d'augmentation de l'autonomie et des responsabilités, la disparition progressive du statut de cadre est mal vécue par les managers qui deviennent alors des salariés comme les autres. Par ailleurs, l'environnement changeant dans lequel évoluent les managers entraîne l'augmentation des pressions professionnelles, à la fois internes et externes à l'entreprise.

C'est à partir du milieu des années 1970, que l'environnement professionnel des managers connaît des mutations constantes liées notamment à la mondialisation des marchés, aux développements permanents de la concurrence et à l'évolution constante des progrès techniques. Pour faire face à tous ces changements, les entreprises sont contraintes de mettre

²⁹Douglas MCGREGOR, *La dimension humaine de l'entreprise*, Coll. « Hommes et Organisations », Editions Bordas, Paris, 1976, p. 155

en place de nouvelles formes d'organisations impliquant notamment le recours au travail en réseau, une gestion par les processus et par mode de projet, ou encore la réduction de leurs frontières internes et externes. D'importantes restructurations ont par ailleurs conduits les entreprises à réduire le nombre de leurs managers, impliquant pour les managers demeurés en place de faire face à des charges de travail toujours plus importantes.

Si les managers disposent de plus de marges de manœuvre, ont un pouvoir de décision plus important et des missions plus variées et plus intéressantes, car tournées vers l'international, celles-ci sont aussi plus complexes. La diminution des opportunités de promotions et l'absence de garantie de carrière mettent fin de leur sécurité d'emploi.

En outre, le manager est chargé de gérer le quotidien tout en préparant le futur. Devoir sans cesse anticiper à tous les niveaux d'activités qu'il exerce, missions ressources humaines, marketing, stratégie et finance notamment, fait du manager un acteur clé de l'organisation par conséquent soumis à une pression et à un stress quotidiens.

Si plusieurs facteurs font évoluer les contextes organisationnels du manager, les enjeux du métier de manager évoluent tout autant.

b) Les enjeux du métier de manager

Dans les années 1990, le principal enjeu du métier de manager était d'ordre financier. Toutefois, de nouvelles problématiques portant sur l'éthique, la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) et le développement durable sont apparues et ne cessent de se développer représentant depuis plusieurs années des enjeux majeurs du métier de manager. En effet, il s'agit d'éléments nécessitant de recourir à des instruments identiques tels que « codes d'éthique et chartes de valeurs, politique de RSE et de développement durable, labels et certifications « éthiques », instruments de gestion « responsable », *stakeholder's report*, etc. »³⁰. Ceci étant, la crise financière actuelle modifie profondément les enjeux éthiques du manager.

³⁰Douglas MCGREGOR, *La dimension humaine de l'entreprise*, Coll. « Hommes et Organisations », Editions Bordas, Paris, 1976, p. 173

Nous allons étudier, dans la deuxième partie de ce mémoire, la méthodologie de l'enquête menée pour ce travail de recherche.

PARTIE II - La méthodologie de l'enquête de terrain : des rencontres enrichissantes

Cette seconde partie du mémoire de recherche fera l'objet de la présentation de l'enquête de terrain effectuée pour cette recherche. En premier lieu, il convient de préciser la stratégie utilisée pour avoir accès au terrain, c'est-à-dire les démarches entreprises auprès des cadres et des salariés territoriaux. Cette première présentation nous permettra de définir l'échantillon final retenu pour cette enquête. En second lieu, nous étudierons la méthodologie de recueil de données choisie, à savoir la démarche qualitative de l'entretien semi-directif, outil enrichi par la création d'une grille d'auto-évaluation des compétences managériales soumise aux cadres territoriaux rencontrés.

Chapitre 1 – L'accès au terrain : la rencontre de professionnels de différentes collectivités territoriales champenoises

Suite à mes recherches théoriques portant sur les différents types de management existant ainsi que sur le management public territorial, nous étudierons dans ce chapitre la démarche empirique utilisée pour enrichir ce mémoire de recherche. Je m'étais fixé pour objectif de rencontrer plusieurs cadres et salariés de la fonction publique territoriale afin d'obtenir des réponses concrètes à mes différentes interrogations et tenter d'apporter une solution à la problématique à ce mémoire de recherche, à savoir : **les pratiques managériales des cadres territoriaux comme levier d'efficacité professionnelle de leurs collaborateurs.**

A. La stratégie d'accès aux cadres et aux salariés de collectivités territoriales

a) La démarche auprès des cadres de collectivités territoriales

Ma première intention était de prendre contact avec des cadres de la fonction publique territoriale afin d'échanger sur la question de l'influence des pratiques managériales sur le travail des salariés dans ce type d'organisation. Je souhaitais également qu'ils m'expliquent la manière dont ces pratiques étaient mises en place sur leur lieu de travail et surtout au sein de leur équipe de collaborateurs. Je me suis donc tout naturellement intéressée aux collectivités territoriales de la région Champagne-Ardenne, dont je suis issue, auprès desquelles j'ai pris

contact très facilement. En effet, connaissant moi-même plusieurs personnes travaillant dans des collectivités territoriales champenoises, j'ai d'abord pris directement contact avec elles. Celles-ci m'ont par la suite orientée vers plusieurs de leurs collègues, essentiellement des cadres territoriaux.

La plupart de mes différents interlocuteurs téléphoniques ont été intéressés par mon travail et donc réceptifs à ma demande, ce qui m'a permis un accès au terrain facile et rapide. En effet, j'ai pu remarquer que lorsqu'on exprime un intérêt tout particulier pour les collectivités territoriales et en particulier sur le type de management qui y est pratiqué au quotidien, dans la majorité des cas les individus interrogés se montrent eux-mêmes intéressés par une telle démarche et même volontaires pour une rencontre. J'ai également observé que certains des cadres contactés étaient soit tout à fait opposés à ma démarche, allant jusqu'à me refuser d'interroger les agents dont ils ont la responsabilité, soit parfaitement sereins quant aux renseignements et informations qu'ils allaient me transmettre, acceptant volontiers de me faire rencontrer leurs collaborateurs. Les cadres ne souhaitant pas participer à cette enquête justifiaient leur refus de m'entretenir avec eux et avec leurs collègues subalternes par un manque supposé de temps à accorder à tout genre d'enquête.

En outre, certaines connaissances personnelles m'ont facilité l'approche terrain auprès de cadres territoriaux que je considérerais « de haut niveaux » car occupant des fonctions importantes, et que j'estimais inaccessibles.

Mais ne souhaitant pas réduire cette enquête de terrain aux seuls cadres de collectivités territoriales, et dans un souci d'enrichissement de points de vue pouvant contribuer à un apport considérable d'informations portant que la problématique de ce mémoire de recherche, je trouvais pertinent de rencontrer également des salariés de la fonction publique territoriale. Cette démarche fera ici l'objet d'une seconde partie que nous allons étudier en détails.

b) La démarche auprès des agents de collectivités territoriales

Après réflexion, je me suis aperçue que le point de vue des agents territoriaux apporterait un enrichissement non négligeable quant à la question de l'influence qu'exercent éventuellement sur leur efficacité professionnelle les pratiques managériales mises en place sur leur lieu de travail. En effet, il apparaît que ce sont les personnes les plus directement concernées par ce

sujet. Il était naturellement nécessaire de recueillir leurs avis. Il me semblait qu'une démarche comparative entre le point de vue des cadres et celui des agents de collectivités territoriales apporterait nombre d'éléments concrets de réponse à la problématique de ce mémoire.

Mais la démarche d'accessibilité à cette population a été beaucoup moins facile que celle effectuée auprès des cadres territoriaux. J'ai en premier lieu tenté de prendre contact avec des agents territoriaux grâce à des cadres rencontrés qui étaient, selon moi, les plus à même de m'aider dans cette démarche. La majorité des cadres rencontrés ne souhaitaient pas me mettre en relation avec les agents dont ils ont la responsabilité, justifiant leur refus par le manque de disponibilité dont disposent leurs agents pour m'accorder un entretien, puisque travaillant beaucoup sur le terrain. La plus grande disponibilité des cadres s'explique, selon ces derniers, par un emploi du temps plus souple et moins exigeant en termes de déplacements.

Après cette étude des diverses démarches d'accès au terrain, nous allons maintenant étudier la composition de l'échantillon final retenu pour cette enquête.

B. L'échantillon final retenu

a) L'échantillon final retenu pour les cadres de collectivités territoriales

Pour cette enquête de terrain, j'ai pris contact avec quatre mairies et deux communautés de communes, qui ont toutes répondu favorablement à ma demande d'entretiens. J'ai ainsi pu facilement retenir l'échantillon final composé des cadres suivants auprès desquels je me suis entretenue :

Collectivité territoriale	Nom de l'interviewé	Fonction	Sexe	Age
Communauté de Communes A	Mr M.	Président de la Communauté de Communes	Homme	60 ans
Communauté de Communes B	Mr V.	Chargé de mission auprès du Directeur Général – Coordination et encadrement des missions Lutte contre la	Homme	55 ans

		discrimination		
Mairie A	Mme W.	Responsable du service technique des Espaces Verts de la Ville	Femme	34 ans
Mairie B	Mr L.	Directeur adjoint de la Politique de la Ville et de l'Habitat	Homme	41 ans
Mairie C	Mme D.	Attachée de presse	Femme	47 ans
Mairie D	Mme R.	Secrétaire générale	Femme	44 ans

Cependant, dans un souci d'anonymat des personnes interrogées ainsi que des collectivités territoriales concernées, nous utiliserons une codification qui garantira le respect de cet engagement.

Tournons-nous à présent vers l'échantillon final des salariés territoriaux retenu.

b) L'échantillon final retenu pour les salariés de collectivités territoriales

Souhaitant équilibrer l'échantillon final retenu, j'ai essayé d'interroger le même nombre d'agents que de cadres territoriaux. Je jugeais intéressant de contacter des agents des collectivités territoriales dont sont issus les cadres précédemment mentionnés, afin de réaliser une analyse comparative des discours tenus par ces deux types de publics exerçant dans le même cadre professionnel pouvant présenter des points de complémentarité enrichissants. Je n'ai pu rencontrer que deux agents territoriaux, les cadres et membres de la direction des collectivités territoriales concernées s'excusant de l'indisponibilité des agents de terrain, très occupés par diverses tâches. J'ai utilisé la même codification que précédemment pour ces deux personnes afin de respecter leur anonymat.

Collectivité territoriale	Nom de l'interviewé	Fonction	Sexe	Age
Mairie A	Mlle C.	Agent technique de classe A des Espaces Verts	Femme	27 ans

Mairie D	Mlle B.	Agent de Mairie	Femme	25 ans
----------	---------	-----------------	-------	--------

Cette présentation de la stratégie utilisée pour avoir accès au terrain ainsi que celle de l'échantillon final retenu pour les deux types de publics concernés par notre enquête de terrain nous conduit tout naturellement à aborder, dans ce second chapitre, la méthodologie mise en place pour recueillir les données nécessaires à ce mémoire de recherche.

Chapitre 2 – La méthodologie de recueil de données : la démarche qualitative

Dans ce second chapitre, nous étudierons en premier lieu la méthode qualitative utilisée pour recueillir les données souhaitées qui offriront des éléments de réponse à la problématique de ce mémoire. Nous verrons en premier lieu en quoi la méthode privilégiée pour cette enquête a été le recours à des entretiens semi-directifs effectués auprès de cadres et d'agents territoriaux. En second lieu, nous présenterons la construction des guides d'entretiens, adapté chacun au public concerné, en expliquant de manière détaillée le choix de chaque question.

A. La méthode qualitative : l'entretien semi-directif

a) Qu'est-ce qu'un entretien semi-directif ?

J'ai choisi de recourir à la méthode qualitative au travers de la réalisation d'entretiens semi-directifs pour réaliser cette enquête de terrain. En effet, l'entretien est une bonne méthode pour recueillir le ressenti, les opinions et les points de vue de professionnels occupant des postes divers et variés au sein de collectivités territoriales et dont le quotidien fourmille de faits concrets pouvant apporter des éléments de réponse à mes nombreuses interrogations.

Par cette méthode principale de collecte d'informations, j'ai cherché à rencontrer le plus d'individus offrant des profils différents afin non seulement d'avoir des éléments de comparaisons intéressants apportés par des points de vue divers, mais également dans un souci de complémentarité des informations recueillies. Ces entretiens devront me permettre de mieux comprendre et de mieux appréhender les techniques et pratiques managériales mises en place au sein des collectivités territoriales et d'en comprendre les effets sur le travail quotidien des agents en termes d'efficacité professionnelle.

Pour ce travail de recherche, j'ai eu recours à des entretiens semi-directifs dans la mesure où ils permettent une grande liberté d'expression des personnes interrogées tout en suivant un enchaînement de questions précises que je me suis chargée de faire respecter lors de chaque entretien. Cette technique m'a permis de guider les propos de mes interlocuteurs tout en leur laissant une souplesse de réponses autour de mon sujet d'étude avec l'aide d'un guide d'entretien³¹ que je présenterai dans la suite de ce chapitre.

Par ailleurs, j'ai élaboré une grille d'auto-évaluation des compétences managériales³² que j'ai proposée aux cadres entretenus afin de recueillir un complément d'information non négligeable sur leurs pratiques de management au quotidien. Pour réaliser cette grille, je me suis appuyée sur les tableaux récapitulatifs des profils des compétences et des potentiels en management mis en œuvre par l'Ecole Nationale de l'Administration Publique (ENAP), fondée en 1969, qui regroupent de façon pertinente les compétences managériales selon cinq domaines :

- ✓ les compétences liées à la personne ;
- ✓ les compétences liées à la résolution de problèmes ;
- ✓ les compétences liées aux interactions ;
- ✓ les compétences liées à la gestion opérationnelle ;
- ✓ les compétences liées à la gestion stratégique.

J'ai pu constater que cette grille a suscité beaucoup d'intérêt chez les cadres territoriaux interrogés dans la mesure où chacun d'eux m'a confié que cette grille leur permettait non seulement de faire leur propre évaluation en termes de management mais surtout de s'interroger personnellement sur les compétences acquises et sur celles qu'il leur faudrait, selon eux, développer ou encore acquérir.

L'ensemble des entretiens réalisés a duré, en moyenne, entre trente et quarante minutes. Ils ont tous été enregistrés après accord de chacune des personnes interrogées et sous couvert d'anonymat. Une retranscription de chaque entretien a permis une restitution exacte des propos recueillis afin d'en faire une analyse correcte et cohérente.

³¹Cf ANNEXE 1 – Le guide d'entretien des cadres et des agents territoriaux.

³²Cf ANNEXE 2 – La grille d'auto-évaluation des compétences managériales proposées aux cadres territoriaux.

b) Pourquoi recourir à la méthode de l'entretien semi-directif ?

Cette méthode qualitative est intéressante et particulièrement enrichissante en termes de contact humain. En effet, rencontrer des professionnels jouant des rôles clés au sein des collectivités territoriales m'a permis d'appréhender certains éléments comportementaux qui apportent eux aussi des renseignements précieux sur le sujet de mon étude. De plus, ces expériences d'entretiens m'ont permis de recueillir des informations riches et variées dans la mesure où chaque personne interrogée a apporté plusieurs éléments importants de réponse à mes interrogations soulevées au cours de ce travail de recherche.

Par ailleurs, la pratique d'entretiens semi-directifs présente l'intérêt de faire appel à une démarche participative importante pour approfondir certains éléments ainsi que de mieux comprendre le ressenti de mes interlocuteurs quant à divers sujets abordés. L'avantage d'une telle pratique réside également dans la possibilité d'être à la fois dans l'échange avec la personne et à son écoute. Bien que difficile, je ne me suis toutefois pas engagée personnellement dans les propos de l'interlocuteur pour ne pas influencer ses réponses en prenant parti, et ce dans un souci constant de respect d'une certaine objectivité dont se doit de toujours faire preuve la personne qui interroge.

Adopter une telle méthode présente de nombreux intérêts pour l'élaboration de ce mémoire de recherche, travail qui nécessite de construire au préalable un guide d'entretien auquel nous allons maintenant nous intéresser dans cette seconde partie.

B. Le guide d'entretien

a) L'élaboration du guide d'entretien : un guide pour les deux publics cibles

Ma première idée était d'établir un seul guide d'entretien qui me permettrait de traduire mes hypothèses de recherche à travers l'organisation structurée de questions sur lesquelles je m'appuierais pour guider les personnes interrogées autour des thèmes retenus pour ce travail de terrain.

Toutefois, j'ai vite réalisé que quelques questions ne seraient pas adaptées au public d'agents territoriaux que je souhaitais interrogé, notamment les questions 3, 4 et 6 à 9. Il me fallait alors les reformuler afin d'en conserver le sens tout en les rendant accessibles au public concerné en y apportant quelques nuances. En effet, mon objectif était de pouvoir m'appuyer sur deux guides d'entretiens quasiment similaires pour pouvoir réaliser une analyse comparative des réponses des entretiens des deux publics concernés par cette étude, dans un souci de complémentarité d'informations et d'enrichissement en termes de réponses apportées à la problématique de ce mémoire.

Ces guides m'ont permis, lors des entretiens menés, de structurer les nombreuses interrogations que soulevait en moi le sujet de cette étude, sans pour autant influencer ou diriger les propos tenus par les personnes interrogées. La construction de ces guides d'entretiens m'a permis d'organiser mon questionnement selon une suite logique de thèmes principaux à aborder lors de l'échange. Ceci m'a tout naturellement inscrite dans une démarche participative qui n'aurait pas été possible par une méthode différente de prise de contact. Je pense ici par exemples aux pratiques d'entretiens téléphoniques ou de passage de questionnaires.

En outre, ces guides d'entretiens ont représenté davantage pour moi un support sur lequel appuyer mon travail de terrain qu'un cadre rigide contraignant. Chaque entretien possédait une dynamique propre. L'ordre des thèmes prévus pour être abordés lors de l'entretien ne devait en aucun cas être imposé à l'interrogé, dans un réel souci de recueil de témoignage spontané, le plus honnête possible, pour ne pas fausser l'analyse des réponses obtenues. L'important était d'être parvenu, à la fin de chaque entretien, à aborder de façon simple et logique, et dans un enchaînement volontaire des propos de la personne interrogée, l'ensemble des thèmes et de questions proposées dans chacun des guides.

La construction de ces guides m'a en premier lieu conduite à définir de façon précise les objectifs de ce recueil de données. Une phase de réflexion personnelle était donc nécessaire

avant leur rédaction. En effet, je cherchais à savoir si les pratiques managériales utilisées au sein des collectivités territoriales rendent ou non plus efficace le travail quotidien des salariés dans ce type d'organisation. Ce sujet soulevait en moi plusieurs interrogations, éléments que je souhaitais connaître et approfondir et que j'ai décidé de faire apparaître dans le corps de chacun des deux guides d'entretien dont je me suis servie sur le terrain.

Lors de la rédaction de ces guides, j'ai donc organisé mes interrogations autour de plusieurs thèmes que je souhaitais traiter de manière logique et fluide, dans un souci de cohérence dans l'enchaînement des questions mais également du discours tenu par la personne interrogée lors de l'échange. Pour ce faire, j'ai choisi de commencer par poser des questions d'ordre général, visant à mettre en confiance mon interlocuteur, pour par la suite poursuivre par des questions plus précises et plus personnelles, afin de recueillir des propos les plus objectifs et spontanés possibles.

Après avoir justifié l'emploi de cette méthode et illustrer les étapes de la construction du guide d'entretien, nous étudierons dans cette nouvelle partie le détail du contenu du guide.

b) Le contenu du guide d'entretien : des thématiques porteuses de sens

Expliquer de manière détaillée l'élaboration de chacune des douze questions constituant le guide d'entretien des deux publics visés et ayant servi pour ce recueil de données nécessite de suivre l'ordre des cinq thèmes retenus pour mener à bien ces entretiens semi-directifs. Les questions figurant entre parenthèses permettent de distinguer celles posées aux cadres de celles qui ont été posées aux agents territoriaux, le vert permettant d'identifier les questions destinées à ces derniers.

Thème 1 - Renseignements d'ordre personnel

- 1. Tout d'abord, pouvez-vous me dire quel est votre fonction au sein de la collectivité territoriale dans laquelle vous travaillez actuellement ? Depuis combien d'années y travaillez-vous ? Quel âge avez-vous ?*

J'ai choisi de débiter chaque entretien par des questions d'ordre personnel qui nous permettent d'apprendre non seulement le statut de la personne interrogée, mais également les fonctions qu'elle occupe sur son lieu de travail. Par ailleurs, j'ai jugé opportun de connaître l'âge et le degré d'ancienneté de la personne au sein de la collectivité territoriale dans la mesure où l'âge et le statut peuvent participer à influencer les réponses de la personne interrogée, la position hiérarchique de l'individu étant un facteur déterminant pour cette étude.

Thème 2 – Questions d'ordre général

2. Pouvez-vous me parler des valeurs de la collectivité territoriale dans laquelle vous travaillez ?

Cette question a pour objectif de nous faire connaître l'environnement professionnel du répondant, la connaissance des valeurs défendues sur son lieu de travail représentant un renseignement précieux pour comprendre l'influence qu'exerce le mode de management pratiqué sur son travail quotidien. Il sera intéressant d'étudier les différentes réponses formulées en fonction du statut de la personne interrogée.

3. Combien de salariés encadrez-vous ? (Avec combien de collaborateurs travaillez-vous quotidiennement ?) Comment considérez-vous la tâche d'encadrement d'une équipe ? Pouvez-vous en préciser les raisons ?

Il s'agit ici de mettre la personne en confiance en s'attachant à ses responsabilités de manager d'une équipe (ou de membre d'une équipe de professionnels). Cette question permet à la fois d'apprendre le degré d'encadrement (ou l'importance du groupe de collègues avec lesquelles le salarié interrogé travaille quotidiennement), et donc de responsabilité de la personne interrogée, mais également de lui montrer notre intérêt pour son ressenti en tant qu'encadrant devant gérer des individus et les difficultés qu'une telle tâche soulève au quotidien (ou en tant que salarié évoluant au sein d'un groupe particulier de collaborateurs). Par ailleurs, cette question nous permet d'aborder de manière générale le sujet du management des cadres territoriaux. Elle permettra par la suite de vérifier, à travers les réponses fournies par les individus entretenus, si la définition du management et des pratiques managériales développées dans la revue de littérature sont en adéquation avec celles recueillies sur le terrain. La demande de précision nous permet d'aborder la question sous l'angle plus personnel de l'interrogé alors libre de choisir l'exemple, la situation, le souvenir

qu'il juge le plus pertinent pour illustrer ses propos et pour faire passer son message, c'est-à-dire son ressenti sur le sujet abordé.

4. Comment se passent vos relations avec vos collaborateurs (Comment se passent vos relations avec votre supérieur hiérarchique) ?

Cette question va nous permettre de mieux appréhender les relations de travail entretenues quotidiennement par la personne interrogée et de percevoir les pratiques managériales qu'elle met en place (ou que son supérieur hiérarchique met en place) sur son lieu de travail, et ce en fonction du service dans lequel elle évolue. Il sera alors pertinent, lors de l'analyse des données recueillies, d'établir une comparaison des différentes conditions de travail rencontrées, d'une part par les cadres, d'autre part par les agents territoriaux en fonction de ce dernier facteur.

5. Selon vous, que faut-il posséder comme compétences managériales pour être cadre territorial ?

Cette question va nous permettre d'établir un classement des compétences managériales que doivent posséder les cadres de la fonction publique territoriale. En effet, il s'agira ici d'évaluer les compétences selon un ordre d'importance considéré par chacune des personnes interrogées. L'importance de cette question réside dans la perception que les individus entretenus se font du rôle de manager au sein d'une collectivité territoriale telle que celle dans laquelle ils évoluent quotidiennement.

6. Pratiquez-vous un mode de management particulier dans votre travail au quotidien ? (Quel type de management diriez-vous que votre supérieur pratique au quotidien ?) Diriez-vous que vous êtes plutôt leader ou manager ? (Diriez-vous qu'il est plutôt leader ou manager ?)

Cette question nous renseignera sur le style de management adopté par la personne interrogée (ou par son supérieur hiérarchique) mais également sur le type de manager qu'il se considère être (ou que l'agent territorial considère être son supérieur hiérarchique). Il s'agira de savoir si le type de management privilégié par les cadres concernées par notre étude se différencie véritablement du management privé comme nous avons pu le voir dans l'étude du management public proposée dans la revue de littérature de ce mémoire et s'il est plus tourné vers l'humain, donc davantage participatif, que le management privé, préoccupé lui par les

résultats de l'entreprise. La troisième partie de ce mémoire, consacrée à l'analyse des données recueillies sur le terrain, reviendra notamment sur ces deux hypothèses.

Thème 3 – L'utilisation de pratiques managériales dans les collectivités territoriales

7. De quelle façon appliquez-vous ces techniques managériales ? (De quelle façon diriez-vous qu'il applique ces techniques d'encadrement ?)

Cette question nous permettra de recenser les différentes méthodes employées par les cadres territoriaux et de déterminer, dans la partie consacrée à l'analyse des données recueillies, l'existence de pratiques managériales plus utilisées que d'autres par les cadres territoriaux interrogés. Elle nous aidera également à connaître le niveau d'implication du manager dans son rôle d'encadrant d'une équipe, à travers les outils et les actions mis en place dans son service.

8. Pensez-vous que ces techniques managériales permettent à vos collaborateurs d'être plus efficaces dans leur travail au quotidien ? (Pensez-vous que ces techniques vous permettent, à vous-mêmes et à vos collaborateurs, d'être plus efficaces dans votre travail au quotidien ?)

Après avoir recensé les différentes techniques managériales mis en place dans les services des individus interrogés, cette question viendra ici compléter les renseignements recueillis en termes cette fois d'efficacité professionnelle des individus sous la responsabilité du manager. Cette question nous aidera, à travers la perception des individus interrogés, à déterminer, dans la partie consacrée à l'analyse des données recueillies, si les pratiques managériales des cadres territoriaux interrogés jouent ou non un rôle sur l'efficacité professionnelle de leurs collaborateurs.

Thème 4 – L'apprentissage et le développement des compétences managériales

9. *Comment avez-vous fait pour acquérir et développer vos compétences managériales ? Pouvez-vous m'en donner un exemple précis ? (Comment pensez-vous qu'il soit possible d'apprendre et de développer des compétences managériales ?)*

Cette question va nous renseigner sur les différentes méthodes utilisées par les cadres territoriaux interrogés pour acquérir et parvenir à développer leurs compétences managériales et ainsi de mettre en avant l'importance de certaines pratiques privilégiées par ce public. La demande de précision nous permettra quant à elle d'appréhender de manière concrète, par le biais d'exemples choisis par la personne interrogée, la façon dont celle-ci attachent une importance ou non au rôle et aux compétences du manager.

Thème 5 – L'avis personnel du professionnel interrogé

10. *Quelle(s) solution(s) proposeriez-vous pour améliorer les techniques managériales mises en œuvre sur votre lieu de travail actuellement ?*

Cette question va nous permettre de recueillir l'avis personnel de la personne interrogée sur les pratiques managériales adoptées sur son lieu de travail et ce qu'elle mettrait en place pour les améliorer si elle était la seule à pouvoir en décider. Il faut s'attendre ici à recueillir des réponses très différentes selon le statut du professionnel entretenu.

11. *Dans tous les aspects du management que nous venons d'évoquer, qu'est-ce qui, selon vous, est le plus difficile et le plus facile à mettre en place et à apprendre ?*

Cette question nous aidera à passer en revue très brièvement les différents éléments ayant trait au type de management évoqué au cours de l'entretien par la personne interrogée afin de recueillir ici son ressenti quant aux multiples tâches rencontrées par le manager dans son travail.

12. *Comment envisagez-vous la suite de votre carrière ?*

Cette dernière question est assez particulière dans la mesure où elle invite la personne interrogée à se projeter dans un avenir à plus ou moins long terme. Elle nous permettra de considérer la question de l'évolution de la carrière de l'intéressé et de considérer sa motivation sous divers aspects (ambition professionnelle ou non, projet personnel lié ou non à sa situation familiale, besoin de changement, etc.).

Ce mémoire de recherche va maintenant s'intéresser, dans une troisième partie, à l'analyse des données recueillies sur le terrain.

PARTIE III - L'analyse des résultats empiriques

Cette dernière partie du mémoire de recherche sera consacrée à l'analyse des données recueillies sur le terrain. Un premier chapitre présentera en premier lieu une analyse des résultats obtenus suite aux entretiens menés auprès des cadres et des agents territoriaux, selon les thèmes abordés pour cette étude. Ce chapitre présentera en second lieu une analyse des grilles d'auto-évaluation des compétences managériales complétées par les cadres territoriaux entretenus au cours de l'enquête de terrain. Dans un deuxième chapitre, il s'agira d'analyser les réponses recueillies en comparant les discours tenus par les cadres et par les agents territoriaux sur les thèmes retenus pour cette étude. Un dernier chapitre tentera alors d'apporter différentes préconisations portant sur les pratiques managériales comme levier d'efficacité des agents territoriaux.

Chapitre 1 – L'analyse des résultats des entretiens des cadres et des agents territoriaux

Ce premier chapitre traitera de l'analyse des résultats obtenus lors des entretiens auprès des deux publics rencontrés, d'une part en fonction des différents thèmes abordés en entretien et d'autre part en fonction du statut des professionnels interrogés.

A. L'analyse selon les thèmes abordés avec les six cadres et les deux agents territoriaux rencontrés

a) L'analyse de l'entretien de Mr M.³³ (cadre territorial)

Thème 1 - Renseignements d'ordre personnel

- 1. Tout d'abord, pouvez-vous me dire quel est votre fonction au sein de la collectivité territoriale dans laquelle vous travaillez actuellement ? Depuis combien d'années y travaillez-vous ? Quel âge avez-vous ?*

³³Cf ANNEXE 3 – Re transcription de l'entretien avec Mr. M.

Mr M. est Président de la Communauté de Communes A. Il a 60 ans et occupe cette fonction depuis 3 ans maintenant. Il précise qu'avant, il a travaillé « toute [sa] vie » dans le secteur privé qu'il qualifie de « système marchand » avec « des objectifs commerciaux à atteindre » et « la nécessité d'avoir un rendement précis ».

Thème 2 – Questions d'ordre général

2. Pouvez-vous me parler des valeurs de la collectivité territoriale dans laquelle vous travaillez ?

La Communauté de Communes A a vocation à prendre en charge, de manière subsidiaire, les tâches que les communes ne peuvent plus accomplir de façon isolée sans que cela coûte trop cher à la Communauté de Communes A. Selon Mr. M., le cœur de l'action de la Communauté de Communes A est d'offrir à la population un certain nombre de services lui permettant d'alléger un peu ses contraintes quotidiennes, en faisant entre autres « fonctionner une cantine, une crèche, des installations sportives ou culturelle [...] dans toutes les communes autour de nous ».

3. Combien de salariés encadrez-vous ? Comment considérez-vous la tâche d'encadrement d'une équipe ? Pouvez-vous en préciser les raisons ?

110 agents sont au service de la Communauté de Commune A, gestion dont Mr. M. est un peu « détaché ». En effet, Mr M. délègue cette tâche au Directeur général, mettant en évidence l'existence d'un directeur par service : « service technique, service fonctionnel et puis en particulier une Directrice des Ressources Humaines ». Il précise alors qu'il est « un peu plus éloigné du quotidien de l'agence si ce n'est pour leur fixer les grandes orientations prospectives sur les embauches, sur la masse salariale qui doit être tenue, etc. » et souligne que « dès lors qu'il y a plus de 100 personnes, il faut qu'il y ait une structure d'encadrement intermédiaire et organisée ».

Mr. M. considère la tâche d'encadrement d'agents territoriaux comme plus difficile à réaliser que dans une entreprise privée, parce que les agents des collectivités sont « extrêmement protégés par le statut des fonctionnaires ». Cette tâche suppose pour lui de recourir à beaucoup d'accompagnements dans la mesure où il n'est pas question, pour la Communauté de Communes A, d'avoir un rendement précis et qu'il faut par conséquent parvenir à la fois à ce que les agents soient intéressés par leur travail, faire en sorte que celui-ci soit enrichissant pour eux, mais également à entretenir une motivation permanente. Mr. M. précise par ailleurs

la nécessité pour les adjoints de la Communautés de Communes A de mettre en place un accompagnement important des agents territoriaux afin « d’être sûr que le personnel suit ». Il souligne alors l’importance de garder une assez grande proximité avec les agents territoriaux tout en restant relativement ferme car, « même s’il y a peu d’enjeux liés aux résultats », la Communauté de Communes A doit répondre à une « obligation de moyens de faire aussi bien que possible ».

Mr. M. se sent un peu sous pression, notamment de la Ville « parce que la Ville est la plus grosse collectivité et qu’ils sont un peu déçus de ne pas avoir la présidence ». Toutefois, il met en évidence des objectifs communs de réalisation partagés avec la Ville. Il prend comme exemple la satisfaction des « clients », c’est-à-dire de la population des différentes communes de la Communauté de communes A qu’il préside.

4. Comment se passent vos relations avec vos collaborateurs?

Mr. M. me dit être très satisfait des relations entretenues avec ses collaborateurs peut-être en raison, selon lui, du fait qu’ils travaillent beaucoup « dans la discussion », notamment à travers des réunions de commission planifiées avec des objectifs préalablement établis, afin de « partager les priorités ».

5. Selon vous, que faut-il posséder comme compétences managériales pour être cadre territorial ?

↳ **Avoir de l’autorité et savoir fixer des objectifs :**

Selon Mr. M., les compétences managériales qu’il faut posséder pour cadre territorial s’expriment avant tout par une autorité « assez naturelle », c’est-à-dire une force de conviction importante, reconnues par les subordonnés. Pour lui, un cadre territorial doit définir des objectifs clairs à atteindre et savoir les faire partager à l’équipe dont il a la responsabilité.

↳ **Savoir déléguer et recadrer :**

Mr. M. souligne l’importance pour un cadre territorial à la tête d’une équipe d’avoir non seulement la capacité de surveiller en permanence, mais aussi celles de savoir déléguer et de recadrer ses collaborateurs au besoin. Il considère également le fait de parvenir à faire travailler les gens entre eux, « sans être obligé de les surveiller continuellement », comme une compétence importante du cadre territorial.

*6. Pratiquez-vous un mode de management particulier dans votre travail au quotidien ?
Diriez-vous que vous êtes plutôt leader ou manager ?*

Mr. M. utilise un mode de management plutôt participatif dans la mesure où les décisions sont prises en commun lors des réunions de comités de direction où chacun est libre de s'exprimer sur les sujets de l'ordre du jour. Il ne se considère pas comme leader mais plutôt comme manager, se justifiant par le fait qu'il ne cherche à imposer ni ses idées ni ses décisions. On peut alors ici souligner l'importance accordée au capital humain plus qu'au capital financier privilégié par le management présent dans le secteur privé des entreprises, comme nous l'avons mis en perspective dans la revue de littérature de ce mémoire de recherche.

Thème 3 – L'utilisation de pratiques managériales dans les collectivités territoriales

7. De quelle façon appliquez-vous ces techniques managériales ?

Selon Mr. M., il n'y a pas de règle absolue permettant d'appliquer plus ou moins bien certaines pratiques managériales dans la mesure où les pratiques managériales sont, pour lui, propres à chacun. Il m'a ainsi expliqué qu'il pratique son rôle de manager de manière assez naturelle et ne recourt pas par conséquent à des méthodes ou des outils particuliers.

8. Pensez-vous que ces techniques managériales permettent à vos collaborateurs d'être plus efficaces dans leur travail au quotidien ?

Mr. M. considère que le fait de laisser une certaine autonomie et un degré de responsabilité à ses collaborateurs leur permet en effet d'être plus efficaces dans leur travail quotidien. Selon lui, le mode de management participatif est le plus à même de fournir de bons résultats et une meilleure implication des individus dans leur travail. Soulignons alors que les pratiques managériales des cadres territoriaux jouent visiblement un rôle important sur l'efficacité professionnelle des agents dont Mr. M. a ici la responsabilité.

Thème 4 – L'apprentissage et le développement des compétences managériales

*9. Comment avez-vous fait pour acquérir et développer vos compétences managériales ?
Pouvez-vous m'en donner un exemple précis ?*

Mr. M. m'apprend ici l'existence d'une association de tous les maires des 620 communes que compte la Marne. Il s'agit de l'Union Amicale des Maires de la Marne, l'une des plus grandes

associations françaises, qui propose des formations au management, à la fois pour les élus et pour le personnel d'encadrement, pouvant, « pour ceux qui ne sont pas trop à l'aise ou qui rencontrent des difficultés à exercer leur rôle de manager », leur permettre d'éviter certains écueils. Mr. M., en activité professionnelle jusqu'il y a quelques mois, n'en a pas suivi pour le moment mais me confie envisager de peut-être un jour y recourir, jugeant très intéressant et enrichissant le fait de rencontrer d'autres élus, « des collègues », pour partager avec eux des expériences professionnelles sur ce domaine.

Thème 5 – L'avis personnel du professionnel interrogé

10. Quelle(s) solution(s) proposeriez-vous pour améliorer les techniques managériales mises en œuvre sur votre lieu de travail actuellement ?

Selon Mr. M., il serait bon de disposer d'un minimum de formations théoriques portant sur le domaine du management. Il considère que rendre ces formations obligatoires pour les élus, issus de tous horizons, leur permettraient de mieux appréhender leur rôle de manager et l'ensemble des fonctions que cette responsabilité implique.

11. Dans tous les aspects du management que nous venons d'évoquer, qu'est-ce qui, selon vous, est le plus difficile et le plus facile à mettre en place et à apprendre ?

Mr. M. me confie que, pour lui, le plus difficile à apprendre c'est la manière de gérer des agents dans la mesure où leur statut de fonctionnaire les protège et qu'ils peuvent donc facilement, selon Mr. M., poser des arrêtes maladie, parfois même de manière abusive, dénonce-t-il. La difficulté de la fonction de manager réside également, selon lui, dans la nécessité de parvenir à intéresser et à motiver les agents dans leurs tâches quotidiennes et de rendre leur travail enrichissant de manière à ce qu'ils puissent s'y épanouir.

Il n'a pas semblé pertinent pour Mr. M. de me reparler du mode de management participatif, et naturel et facile selon lui à mettre en place, précédemment évoqué au cours de l'entretien.

12. Comment envisagez-vous la suite de votre carrière ?

Mr. M. ne considère pas sa fonction de Président de la Communauté de Communes A comme une carrière dans la mesure où il est retraité de son précédent emploi, dans le secteur privé, depuis maintenant plusieurs mois. Toutefois, il me confie sa volonté de se retirer de la Présidence de la Communauté de Communes A dans 4 ans, à la fin de son mandat. Selon lui, dès que la routine s'installe, la fonction n'a pour lui plus d'intérêt. Il précise alors sa pensée :

« Car une fois que vous avez réalisé ce que vous vouliez, il faut savoir se remettre en cause, se renouveler et partir à temps et laisser la place à quelqu'un de plus jeune qui apporterait un dynamisme ».

b) L'analyse de l'entretien de Mr. V.³⁴ (cadre territorial)

Thème 1 - Renseignements d'ordre personnel

52

1. Tout d'abord, pouvez-vous me dire quel est votre fonction au sein de la Communauté de Communes B ? Depuis combien d'années y travaillez-vous ? Quel âge avez-vous ?

Mr. V. a plusieurs missions au sein de la Communauté de Communes B. Il est actuellement Chargé de mission auprès du Directeur général des services et Chargé de la coordination et de l'encadrement des missions « Lutte contre la discrimination et Egalité Femmes-Hommes ». Il travaille sous la direction d'un Maire qui est aussi Président de la Communauté de Communes B et a le grade de Directeur territorial, qu'il définit comme « la suite logique de l'évolution de carrière d'un vieil attaché [territorial] ». Agé de 55 ans, il a 29 ans d'ancienneté dans cette organisation pour laquelle il me confie faire « l'interface entre un rôle de cabinet et les services ». En effet, son rôle est de constituer des dossiers d'informations à destination du Président, ayant pour but de lui apporter des éclairages sur les personnes qu'il doit rencontrer mais également sur les différents éléments d'actualité des dossiers à étudier pour prendre une décision. Mr. V. précise également avoir exercé plusieurs fonctions depuis son arrivée et insiste également sur le fait qu'il a toujours occupé un poste « en tant que cadre A, en tant que Chef de service, puis Directeur Adjoint et maintenant Directeur ». Cette précision nous renseigne sur l'importance de la valeur qu'il accorde à sa carrière dont il semble très fier.

Thème 2 – Questions d'ordre général

2. Pouvez-vous me parler des valeurs de la Communauté de Communes B ?

Selon Mr. V., la valeur du service public local, c'est-à-dire la contribution que les personnels de la Communauté de Communes B rendent aux usagers, représente la première valeur auxquels les agents territoriaux de la Communauté de Communes en question sont attachés. Il met d'ailleurs volontairement les cadres à l'écart de son propos dans la mesure où, selon lui, les « autres catégories de personnels ont une vision [plus] tangible de ce qu'ils font ».

³⁴Cf ANNEXE 4 – Retranscription de l'entretien de Mr. V.

Mr. V. parle également de la valeur « sociale » à travers la participation à l'action sociale dans la ville de certains membres du personnel de la Communauté de Communes B.

Enfin, Mr. V. évoque une dernière valeur que, selon lui, partagent la plupart des agents. Il s'agit d'un loyalisme qu'il considère « assez fort » envers ce qu'il appelle « le couple administration – élus » que l'on peut traduire par le traitement de nouveaux projets émanant des programmes politiques. Mr. V. parle enfin d'une certaine « solidarité intellectuelle entre les personnels » dans la mesure où les individus savent qu'ils ont un but commun, à savoir « le service à la population sur un territoire donné ».

3. Combien de salariés encadrez-vous ? Comment considérez-vous la tâche d'encadrement d'une équipe ? Pouvez-vous en préciser les raisons ?

Mr. V. encadre actuellement 4 salariés, « dont 3 cadres A » précise-t-il. Pour lui, le rôle de manager d'une équipe est intéressant, notamment lorsque l'on rencontre des problèmes que l'on parvient à résoudre. C'est lorsque la tâche est difficile à réaliser que Mr. V. la considère comme véritablement intéressante, allant même jusqu'à considérer alors son rôle comme « enthousiasmant ».

4. Comment se passent vos relations avec vos collaborateurs ?

Mr. V. est très satisfait de la relation qu'il entretient avec ses collaborateurs, qu'il considère comme des experts dans leur domaine. Il ajoute que son « rôle n'est pas de se substituer à leur expertise (...) mais plutôt soit de les aider à accoucher de leurs projets (...), soit de les recadrer parfois dans la manière de mener leurs projets ». Car selon lui, « le rôle du management c'est de donner les conditions au personnel qu'on encadre de réaliser ce qu'il a à faire ». Créer un environnement (conditions de travail, méthodes, procédures et techniques) qui permet au personnel de s'accomplir et d'accomplir ses projets représentant alors pour lui l'unique véritable tâche du manager, tâche qui, selon lui, joue un rôle important dans la motivation des agents territoriaux qui se sentent ainsi davantage reconnus professionnellement.

5. *Selon vous, que faut-il posséder comme compétences managériales pour être cadre territorial ?*

↳ **Savoir créer des conditions favorables au travail des agents encadrés (être un « facilitateur »)**

Pour Mr. V., le manager ne doit pas être expert dans les domaines qu'il encadre, laissant ces compétences aux agents concernés par ces spécificités, mais bien plutôt s'attacher à créer un cadre professionnel favorable à la réalisation des différentes tâches des agents encadrés. Il s'agit donc ici pour Mr. V. que le manager soit disponible et à l'écoute de ces derniers, adoptant ainsi un comportement respectueux envers ses collaborateurs.

↳ **Favoriser le travail en commun**

Mr. V. considère essentiel de privilégier le travail avec différents interlocuteurs, source d'enrichissement pour les projets à réaliser.

↳ **Être réactif**

Selon Mr. V., privilégier une réponse rapide ou un entretien d'un agent que l'on encadre permet au manager de remplir son rôle de « soutien permanent ».

↳ **Gérer les personnes et les conflits**

Il s'agit ici, pour Mr. V., d'être sensible à la régulation des relations entre les personnes, en apportant des méthodes pour aider les agents à « accoucher » de leurs projets, mais également de savoir gérer les conflits. La bonne humeur semble par ailleurs un élément important à préserver dans les relations de travail, selon Mr. V., puisqu'elle permettrait de « relativiser les choses ».

6. *Pratiquez-vous un mode de management particulier dans votre travail au quotidien ? Diriez-vous que vous êtes plutôt leader ou manager ?*

Mr. V. délègue beaucoup mais insiste sur le fait qu'il fasse des « points » régulièrement avec ses collaborateurs afin de discuter ensemble des difficultés rencontrées et des améliorations à apporter au besoin. L'autonomie de ses collaborateurs est également évoquée comme méthode de management utilisée par Mr. V. et dont il semble satisfait puisque ces collaborateurs ont chacun des responsabilités propres à leur domaine de compétences.

Thème 3 – L'utilisation de pratiques managériales dans les collectivités territoriales

7. *De quelle façon appliquez-vous ces techniques managériales ?*

La délégation et l'autonomie sont les deux techniques managériales utilisées par Mr. V. et qu'il met en place au quotidien de façon très naturelle. Il n'y a, selon ses propos, « rien d'institutionnalisé » en termes de management.

8. *Pensez-vous que ces techniques managériales permettent à vos collaborateurs d'être plus efficaces dans leur travail au quotidien ?*

Mr. V. ne considère pas le management comme un facteur de changement, même s'il pense que les techniques managériales dont il se sert quotidiennement permettent, selon lui, à ses collaborateurs d'être plus efficaces dans leur travail. Pour lui, seule l'amélioration des conditions de travail peut faire véritablement changer les choses. Par ailleurs, il défend l'idée selon laquelle « Il faut qu'il y ait une volonté individuelle et commune de progresser (...) mais qu'il ne faut pas favoriser de manière autoritaire ».

Pour Mr. V., le plus important pour le manager c'est de permettre à ses collaborateurs de savoir à quoi servent leurs projets et ce qu'ils doivent atteindre comme objectifs. Pour ce faire, il est nécessaire, selon lui, de leur donner des conditions favorables de travail en rappelant notamment le sens de leur travail afin qu'ils soient reconnus professionnellement. Le respect de l'individu, défendu par Mr. V., est selon lui un facteur essentiel aux bonnes conditions de travail et permet en outre de réduire les tensions professionnelles.

Thème 4 – L'apprentissage et le développement des compétences managériales

9. *Comment avez-vous fait pour acquérir et développer ces compétences managériales ? Pouvez-vous m'en donner un exemple précis ?*

Mr. V. a suivi plusieurs formations au management. Intéressé par la philosophie, Mr. V. déplore l'absence d'enseignement traitant de la manière d'encadrer une équipe dans les formations des nouveaux cadres de la fonction publique. Issu d'un DESS d'Administration territoriale, Mr. V. regrette le manque d'enseignement abordant les questions propres au management. Toutefois, il évoque plusieurs des formations qu'il a suivi, notamment sur la délégation, sur la négociation et sur l'écoute empathique. Il ajoute avoir suivi des formations d'animation de groupes, de résolution de problèmes et se confie être devenu formateur en

animation de groupes. Mr. V. a en outre, suivi une formation à la préparation au principalat pour devenir attaché principal.

Thème 5 – L’avis personnel du professionnel interrogé

10. Quelle(s) solution(s) proposeriez-vous pour améliorer les techniques managériales mises en œuvre sur votre lieu de travail actuellement ?

Mr. V. considère qu’il serait intéressant de rendre obligatoires des formations au management et de proposer des formations initiales aux futurs cadres territoriaux afin de les sensibiliser aux diverses responsabilités d’un manager, considérant que « les formations initiales d’après concours (...) ont été un peu vidées de leur substance ».

11. Dans tous les aspects du management que nous venons d’évoquer, qu’est-ce qui, selon vous, est le plus difficile et le plus facile à mettre en place et à apprendre ?

La réponse à cette question a déjà été apportée dans le courant de l’entretien. Elle n’avait donc ici plus lieu d’être posée.

12. Comment envisagez-vous la suite de votre carrière ?

Mr. V. me parle ici de ses interrogations personnelles concernant cette question qui lui est très actuelle dans la mesure où il est amené à devoir décider d’une éventuelle formation à l’Institut National des Etudes Territoriales (l’INET) de Strasbourg. Il me confie que ce serait pour lui l’occasion de prendre du recul sur sa carrière. Toutefois, il est satisfait de son actuelle fonction et n’a, dans l’immédiat, pas l’intention de changer de cadre de travail mais seulement d’acquérir de nouvelles connaissances, à défaut d’acquérir de nouvelles compétences.

En outre, Mr. V. évoque ici un de ses projets. Il souhaite en effet créer une nouvelle direction sur les relations humaines, sociales, qui traiterai alors des conditions de travail, de l’environnement et « de tout ce qui est relations humaines au sens service social, tout ce qui est aide à la personne en tant qu’agent ».

c) L'analyse de l'entretien de Mme W.³⁵ (cadre territorial)

Thème 1 - Renseignements d'ordre personnel

1. *Tout d'abord, pouvez-vous me dire quel est votre fonction au sein de la Mairie A ? Depuis combien d'années y travaillez-vous ? Quel âge avez-vous ?*

Mme W. est responsable des services Espaces Verts et des Cimetières de la Ville, rattachée au service technique. Elle a donc sous sa responsabilité l'ensemble des agents territoriaux qui entretiennent les espaces verts de la ville. Mme W. a 34 ans et a 8 ans d'ancienneté dans cette mairie.

57

Thème 2 – Questions d'ordre général

2. *Pouvez-vous me parler des valeurs de la Mairie A ?*

Mme W. évoque ici essentiellement les valeurs environnementales défendues par la Mairie A., puisqu'en effet, Mme W. travaille dans le domaine des espaces verts. Elle évoque ainsi la démarche d'Agenda 21 dans laquelle se trouve engagée la Mairie A. Elle parle également des valeurs d'égalité, de respect des personnes et du sens du service public, sans pour autant en dire davantage.

3. *Combien de salariés encadrez-vous ? Comment considérez-vous la tâche d'encadrement d'une équipe ? Pouvez-vous en préciser les raisons ?*

Il y a 37 personnes dans le service où travaille Mme W. mais elle n'en a que 3 sous sa responsabilité. Elle considère la tâche d'encadrement comme difficile à effectuer au quotidien dans la mesure où il s'agit pour elle de « gérer de l'humain » et par là même les complexités propres à chaque individu et de « traiter tout le monde de la même manière ».

4. *Comment se passent vos relations avec vos collaborateurs ?*

Mme W. semble tout à fait satisfaite des relations entretenues avec ses collaborateurs. Elle ne souhaite visiblement pas s'étendre sur le sujet. Mieux vaut, semble-t-il, ne pas insister.

³⁵Cf ANNEXE 5 – Re transcription de l'entretien de Mme W.

5. *Selon vous, que faut-il posséder comme compétences managériales pour être cadre territorial ?*

↳ **Savoir écouter, être patient et organisé**

Mme W. dresse ici une liste des compétences qui, selon elle, sont essentielles pour manager en collectivité territoriale, milieu qui évolue continuellement et dont elle juge les tâches administratives trop longues à exécuter, nécessitant de fait une certaine patience.

↳ **Fixer des objectifs clairs et mettre en œuvre la politique de la ville**

Mme W. s'appuie ici sur les exemples de situations vécues dans son quotidien, c'est-à-dire dans son domaine de compétence. Elle parle en outre de développement durable pour appliquer la politique de la ville au niveau du service dont elle a la responsabilité.

6. *Pratiquez-vous un mode de management particulier dans votre travail au quotidien ? Diriez-vous que vous êtes plutôt leader ou manager ?*

Mme W. pratique un mode de management à la fois participatif et directif dans la mesure où elle accorde une certaine importance à l'avis de ses collaborateurs, sans toutefois y recourir constamment. Par ailleurs, elle pense qu'il est essentiel que les individus soient impliqués dans leur travail sans qu'on leur impose des choses. De fait, elle se considère davantage manager que leader.

Thème 3 – L'utilisation de pratiques managériales dans les collectivités territoriales

7. *De quelle façon appliquez-vous ces techniques managériales ?*

Mme W. cherche à « toujours donner des objectifs clairs, précis et atteignables » et contrôle ses agents en effectuant des mises au points régulières lors de réunions et par des échanges directs avec son adjoint. Très à l'écoute de ses agents, Mme W. essaie de se rendre le plus disponible possible.

8. *Pensez-vous que ces techniques managériales permettent à vos collaborateurs d'être plus efficaces dans leur travail au quotidien ?*

Mme W. estime avoir apporté une certaine stabilité dans les relations de travail qu'elle qualifie de « conflictuelles » avant son arrivée et qu'elle se félicite d'être parvenue à améliorer, grâce notamment à un contexte plus favorable à l'intégration de personnes rencontrant certaines problématiques, comme par exemple l'alcoolisme, auxquelles elles semblent désormais être parvenues à faire face. Mme W. considère alors avoir contribué à

créer un climat favorisant une meilleure entente entre les équipes du service dont elle est responsable et, par conséquent, propice à une meilleure efficacité professionnelle de ses agents.

Thème 4 – L'apprentissage et le développement des compétences managériales

59

*9. Comment avez-vous fait pour acquérir et développer ces compétences managériales ?
Pouvez-vous m'en donner un exemple précis ?*

Mme W. a participé à des stages obligatoires de management en début de carrière dans la fonction publique. Toutefois, elle met en évidence que la meilleure façon, pour elle, d'acquérir et de développer des compétences en management reste l'expérience, qui passe par l'observation et les discussions avec ses collègues.

Thème 5 – L'avis personnel du professionnel interrogé

10. Quelle(s) solution(s) proposeriez-vous pour améliorer les techniques managériales mises en œuvre sur votre lieu de travail actuellement ?

Mme W. propose de mettre en place des réunions de débriefing, invitant l'ensemble des chefs de services à évoquer les problèmes rencontrés pour en chercher ensemble des solutions, ou certaines pistes d'amélioration. Elle souhaiterait par ailleurs que ses supérieurs hiérarchiques « ciblent mieux » les tâches à leurs faire faire. Enfin, Mme W. pense que la mise en place de formations au management, internes ou externes à la Mairie et obligatoires, dont les objectifs seraient clairement définis et « avec un formateur adapté à la fonction publique », permettrait d'améliorer les techniques managériales mises en place actuellement. Mme W. semble attendre une initiative de la direction, notamment en ce qui concerne la mise en place d'un règlement intérieur dont ne dispose pas, chose curieuse selon elle, la Mairie A actuellement.

11. Dans tous les aspects du management que nous venons d'évoquer, qu'est-ce qui, selon vous, est le plus difficile et le plus facile à mettre en place et à apprendre ?

Pour Mme W., le plus difficile dans le management reste le relationnel, « l'humain », dans la mesure où il s'agit toujours de faire avec des personnalités très diverses.

12. Comment envisagez-vous la suite de votre carrière ?

Mme W. semble très satisfaite de son emploi actuel puisqu'elle considère « intéressant et valorisant de travailler pour les autres ». Elle n'envisage donc pas, pour le moment, de changer de ville et ne s'interroge donc pas encore sur la suite de sa carrière.

d) L'analyse de l'entretien de Mr. L.³⁶ (cadre territorial)

Thème 1 - Renseignements d'ordre personnel

1. *Tout d'abord, pouvez-vous me dire quel est votre fonction au sein de la Mairie B ? Depuis combien d'années y travaillez-vous ? Quel âge avez-vous ?*

Mr. L. est Directeur adjoint de la Politique de la Ville et de l'Habitat au sein de la Mairie B. Il a 41 ans et 13 ans d'ancienneté dans cette collectivité territoriale. Il a successivement occupé les fonctions de Chef de projet enseignant supérieur recherche au sein de la Direction de l'Economie de la Ville et Attaché principal à la Mairie B avant d'occuper son poste actuel.

Thème 2 – Questions d'ordre général

2. *Pouvez-vous me parler des valeurs de la Mairie B ?*

Mr. L. évoque ici les valeurs défendues sur son lieu de travail en termes de volonté commune de respect de l'individu et d'écoute.

3. *Combien de salariés encadrez-vous ? Comment considérez-vous la tâche d'encadrement d'une équipe ? Pouvez-vous en préciser les raisons ?*

Mr. L. encadre une équipe de 40 personnes, dont des cadres de différents niveaux (A, B et C). Pour Mr. L., encadrer une équipe représente un challenge quotidien puisqu'il s'agit de faire avec des personnalités très diverses et non moins enrichissantes pour le travail de l'équipe.

4. *Comment se passent vos relations avec vos collaborateurs ?*

Mr. L. s'estime très satisfait des relations qu'il entretient quotidiennement avec ses collaborateurs. En effet, il parle d'une « parfaite entente » propice à une efficacité professionnelle.

³⁶ L'entretien de Mr. L. n'a pu être retranscrit dans sa totalité, l'enregistrement ayant très mal fonctionné.

5. *Selon vous, que faut-il posséder comme compétences managériales pour être cadre territorial ?*

↳ **Inspirer la confiance et faire confiance**

Pour Mr. L., le cadre territorial doit communiquer de façon directe avec ses collaborateurs afin d'apprendre, notamment, à mieux connaître chaque individu de son équipe.

↳ **Faire preuve d'empathie et être à l'écoute d'autrui**

↳ **Coopérer et se rendre disponible**

Selon Mr. L., savoir écouter ses collaborateurs, coopérer au travail de l'équipe et se rendre disponible pour ses collègues représentent autant de compétences essentielles au manager.

6. *Pratiquez-vous un mode de management particulier dans votre travail au quotidien ? Diriez-vous que vous êtes plutôt leader ou manager ?*

Mr. L. pratique un mode de management de projet « à 99 % » de son activité et un management qu'il appelle « de soi-même, à 1 % », faisant ici référence à sa capacité d'adaptation qui passe, m'explique-t-il, par sa tolérance au stress, par sa flexibilité et par sa maîtrise des conflits. Il défend un mode de management totalement empirique basé sur la proximité humaine qu'il a appris, au fil de ses nombreuses expériences professionnelles, à développer sur son lieu de travail.

Thème 3 – L'utilisation de pratiques managériales dans les collectivités territoriales

7. *De quelle façon appliquez-vous ces techniques managériales ?*

Mr. L. développe un type de management basé sur l'interaction sociale, lui permettant de gérer les contradictions, de débloquent les situations conflictuelles et de se rendre disponible à l'ensemble de ses collaborateurs.

8. *Pensez-vous que ces techniques managériales permettent à vos collaborateurs d'être plus efficaces dans leur travail au quotidien ?*

Selon Mr. L., ces pratiques managériales apportent une aide considérable à l'amélioration de l'efficacité professionnelle de ses collaborateurs dans la mesure où le type de management qu'il utilise au quotidien permet aux individus de s'épanouir autant au niveau personnel qu'au niveau professionnel. En outre, la reconnaissance des personnes leur procure, selon lui, une meilleure satisfaction dans leur travail et joue un rôle important sur leur motivation et leur implication au travail.

Thème 4 – L'apprentissage et le développement des compétences managériales

9. *Comment avez-vous fait pour acquérir et développer ces compétences managériales ?
Pouvez-vous m'en donner un exemple précis ?*

Suite à une introspection, et « par honnêteté intellectuelle », Mr. L. a suivi de nombreuses formations d'application du management, dont les plus marquantes et les plus enrichissantes ont été pour lui celles proposées par l'Institut National des Etudes Territoriales (l'INET), à Strasbourg, et par le Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), de Reims. Mr. L. souligne que cette dernière formation lui a permis de « compenser le manque d'enseignements universitaires concernant le management des individus et de comprendre certaines formes de management ». Il cite ici notamment le management de pouvoir qu'il qualifie de « modèle négatif à ne pas reproduire ».

En outre, Mr. L. a suivi une formation portant sur la gestion des conflits dont il me dit l'avoir aidé à apprendre la manière de pratiquer le leadership afin de faire adhérer un groupe à un projet commun et faire travailler ses collaborateurs ensemble.

Par ailleurs, Mr. L. souligne que l'essentiel des compétences managériales s'acquière et se développe « sur le tas », parlant alors de l'importance du facteur empirique que représente pour lui le management en général.

Thème 5 – L'avis personnel du professionnel interrogé

10. *Quelle(s) solution(s) proposeriez-vous pour améliorer les techniques managériales mises en œuvre sur votre lieu de travail actuellement ?*

Mr. L. considère important de mettre en place davantage de formations au management, qu'il serait bon, selon lui, de rendre obligatoires aux cadres territoriaux. Il ajoute par ailleurs que chaque manager se doit d'être « l'acteur de sa propre formation et de son propre devenir de manager », invitant par là même les managers à s'investir personnellement dans leurs différentes fonctions d'encadrant.

11. *Dans tous les aspects du management que nous venons d'évoquer, qu'est-ce qui, selon vous, est le plus difficile et le plus facile à mettre en place et à apprendre ?*

Selon Mr. L., rien n'est particulièrement facile à apprendre en termes de compétences managériales dans la mesure où seule l'expérience semble pour lui le meilleur terrain

d'apprentissage et de développement de telles compétences. Toutefois, il rappelle l'apport considérable que peuvent apporter les formations au management en termes de connaissance des concepts et des notions « de bases », selon lui, essentielles à la bonne appréhension du métier de manager.

12. Comment envisagez-vous la suite de votre carrière ?

Mr. L. souhaite poursuivre son introspection pour apprendre encore davantage à mieux se connaître afin pouvoir en outre identifier ses manques et mettre ainsi en place une stratégie pour y remédier et les combler, à travers, pourquoi pas selon lui, encore d'autres formations. Il n'envisage pas pour le moment d'évolution de carrière mais commence toutefois à y réfléchir.

e) L'analyse de l'entretien de Mme D.³⁷ (cadre territorial)

Thème 1 - Renseignements d'ordre personnel

1. Tout d'abord, pouvez-vous me dire quel est votre fonction au sein de la Mairie C? Depuis combien d'années y travaillez-vous ? Quel âge avez-vous ?

Mme D. est Attachée de presse à la Mairie C. Elle a 47 ans et 21 ans d'ancienneté dans la Mairie B.

Thème 2 – Questions d'ordre général

2. Pouvez-vous me parler des valeurs de la Mairie C?

Mme D. parle de valeurs attachées au service public en termes de générosité et qu'elle n'hésite pas à qualifier de « tâche noble ». Pour elle, « les gens ont à cœur de faire bien leur travail ».

3. Combien de salariés encadrez-vous ? Comment considérez-vous la tâche d'encadrement d'une équipe ? Pouvez-vous en préciser les raisons ?

Mme D. a un travail nécessitant plusieurs tâches et a donc des personnes, dont le nombre peut varier, placées sous sa responsabilité de façon ponctuelle, et ce en fonction du type de travail

³⁷Cf ANNEXE 6 – Retranscription de l'entretien de Mme D.

qu'elle doit effectuer. Elle ne dispose de collaborateurs que pour des tâches particulières, comme notamment lorsqu'il s'agit de diffuser les informations recueillies sur le terrain, pour faire la mise en page de ce qu'elle appelle « une matière première texte ». Elle considère donc la tâche d'encadrement comme quelque chose de peu contraignant puisqu'occasionnel.

4. Comment se passent vos relations avec vos collaborateurs?

Mme D. est parfaitement satisfaite de ses relations avec ses collaborateurs, jugeant même sa position très « confortable » dans la mesure où son rôle n'est pas de sanctionner mais bien plus de se mettre au service des personnes. En effet, elle a en charge de « valoriser leur vocation et leur qualité de prestation », ce qui la satisfait entièrement puisqu'elle définit son travail comme « un boulot de valorisateur » dont elle semble très fière. Ce qu'elle apprécie avant tout dans ses relations avec ses collaborateurs réside dans le fait qu'ils lui transmettent des compétences et une certaine vision de leur métier, de la reconnaissance et une expérience, à ses yeux sources d'épanouissement professionnel et personnel.

5. Selon vous, que faut-il posséder comme compétences managériales pour être cadre territorial ?

↳ **Savoir écouter**

Selon Mme D., la principale compétence que doit posséder un manager est une « aptitude relationnelle à savoir écouter les gens ». Elle ne s'étend pas davantage sur cette compétence, fort naturelle selon elle.

↳ **Etre capable de motiver**

Mme D. dénonce ici le fait d'attribuer des tâches de qualification supérieure à des personnes non-cadres puisque, d'après elle, « les cadres ne se remplacent pas dans le service public » et que les autres membres de l'équipe doivent « compenser » une absence ou un départ. Dans de telles conditions, Mme D. considère la tâche de manager comme difficile à accomplir car nécessitant d'attribuer aux personnes des charges considérables de travail dont ils n'ont pas forcément les compétences requises pour les mener à bien, et qui plus est à titre temporel.

6. Pratiquez-vous un mode de management particulier dans votre travail au quotidien ? Diriez-vous que vous êtes plutôt leader ou manager ?

Mme D. parle de sa pratique managériale en termes « d'enrichissement de la tâche », ce qui semble tout à fait lui convenir. Elle fait donc en sorte que chacun sache concrètement pour quoi il travaille. Elle cherche par-là à valoriser les tâches de ses subalternes dans un souci de

reconnaissance de l'individu et de son appartenance au service public à travers son appartenance à l'entité globale que représente la Mairie C.

Par ailleurs, Mme D. exige l'excellence dans la réalisation des diverses responsabilités de ses collaborateurs, « et [elle] l'obtient ! ». Elle précise l'importance de toujours remercier les gens qui se sont impliqués dans la réalisation d'une tâche, toujours dans un souci de respect de la personne et de reconnaissance de son travail et se considère donc comme un manager usant d'un mode de gestion participatif des individus.

Thème 3 – L'utilisation de pratiques managériales dans les collectivités territoriales

7. De quelle façon appliquez-vous ces techniques managériales ?

Mme D. évoque ici le fait que, venue du sud-ouest, elle entretient une certaine proximité physique avec les gens, ce qui l'aide, selon elle, à entretenir la motivation de ses collaborateurs, et ce grâce à une certaine confiance qu'elle sait établir par ce contact ainsi que par sa spontanéité.

8. Pensez-vous que ces techniques managériales permettent à vos collaborateurs d'être plus efficaces dans leur travail au quotidien ?

Mme D. suppose que le mode de management qu'elle s'efforce de mettre en place offre à ses collaborateurs la capacité de s'adapter, d'être performants et de parvenir à compenser l'absence de quelqu'un.

Thème 4 – L'apprentissage et le développement des compétences managériales

9. Comment avez-vous fait pour acquérir et développer ces compétences managériales ? Pouvez-vous m'en donner un exemple précis ?

Suite à des études en Administration Economique et Sociale, Mme D. a suivi une formation en maîtrise des sciences et techniques de communication qui lui a permis d'acquérir des techniques qu'elle a très vite appliquées dans son activité professionnelle.

10. Quelle(s) solution(s) proposeriez-vous pour améliorer les techniques managériales mises en œuvre sur votre lieu de travail actuellement ?

Pour Mme D., il s’agit avant tout d’apprendre à respecter davantage les personnes. La formation des cadres à différents échelons représente également un point important à améliorer dans la mesure où il faudrait, selon elle, les sensibiliser davantage aux problématiques humaines qu’ils sont amenés à rencontrer quotidiennement. Mme D. juge par là même important de mobiliser les gens sur la question de « comment faire travailler les gens dans la bonne humeur », contexte de travail qu’elle considère comme plus productif que dans une ambiance austère.

Enfin, Mme D. souligne qu’il serait peut-être intelligent de proposer aux cadres de participer à ce qu’elle appelle des « micro-formation-action », c’est-à-dire des journées de sensibilisation aux enjeux du management impliquant de faire des retours sur les discussions échangées, et de développer une certaine « culture du management », traduite par une capacité de « relationner » dont devrait, selon elle, faire preuve le manager.

11. Dans tous les aspects du management que nous venons d’évoquer, qu’est-ce qui, selon vous, est le plus difficile et le plus facile à mettre en place et à apprendre ?

Mme D. me confie éprouver de réelles difficultés à faire un travail sur elle-même, faute de temps, « noyée sous le travail ». Elle souhaite en effet apprendre à mieux se connaître pour mieux appréhender son travail et répondre encore davantage à la motivation professionnelle dont elle fait actuellement preuve. Car pour elle, s’épanouir personnellement et professionnellement passe par la connaissance de soi et représente le plus difficile à apprendre, selon elle.

12. Comment envisagez-vous la suite de votre carrière ?

Pour Mme D., l’évolution de carrière n’est pas une priorité. Elle privilégie en effet le fait de parvenir à mieux encore « gérer sa personne » à travers notamment l’acquisition d’une certaine sérénité lui permettant de mieux appréhender des concepts.

f) L'analyse de l'entretien de Mme R.³⁸ (cadre territorial)

Thème 1 - Renseignements d'ordre personnel

1. *Tout d'abord, pouvez-vous me dire quel est votre fonction au sein de la Mairie D? Depuis combien d'années y travaillez-vous ? Quel âge avez-vous ?*

Mme R. occupe la fonction de Directrice Générale Adjointe dans la Mairie D. Mais depuis peu, elle remplace dans ses fonctions le Directeur Général des services qui est parti récemment. Elle est également l'une des collaboratrices du Maire. Mm R. a 44 ans et travaille depuis 4 ans maintenant au sein de la Mairie D.

Thème 2 – Questions d'ordre général

2. *Pouvez-vous me parler des valeurs défendues par la Mairie D ?*

Après un moment de réflexion, Mme R. est visiblement incommodée par cette question à laquelle elle ne sait quoi répondre, ajoutant que « Comme ça, y a pas grand-chose qui me vient en particulier ». La voyant mal à l'aise, je préfère ne pas insister et choisis d'y revenir éventuellement plus loin dans l'entretien.

3. *Combien de salariés encadrez-vous ? Comment considérez-vous la tâche d'encadrement d'une équipe ? Pouvez-vous en préciser les raisons ?*

Mme R. a une quinzaine de personnes sous sa responsabilité, la Mairie D comptant 160 agents territoriaux. Elle considère le fait d'encadrer une équipe, et le management en général, comme une tâche difficile à accomplir au quotidien, lui demandant beaucoup d'énergie. Pour Mme R., le plus pénible dans son rôle de manager est d'être à tout moment dérangée dans son travail, « pour tout et n'importe quoi ».

4. *Comment se passent vos relations avec vos collaborateurs?*

Mme R. ne cache par l'existence de situations parfois conflictuelles mais tient à souligner qu'il s'agit alors de « petits conflits » dont les problématiques ont, d'après elle, peu

³⁸Cf ANNEXE 7 – Retranscription de l'entretien de Mme R.

d'importance. Elle ajoute que ses relations de travail se passent « plutôt très bien », restant volontairement vague dans ses propos.

5. *Selon vous, que faut-il posséder comme compétences managériales pour être cadre territorial ?*

↳ **Etre reconnu comme « chef »**

Pour Mme R., seules les compétences professionnelles du manager lui permettent « d'être reconnu comme le chef ».

6. *Pratiquez-vous un mode de management particulier dans votre travail au quotidien ? Diriez-vous que vous êtes plutôt leader ou manager ?*

Mme R. pratique un mode de management participatif dans la mesure où, très autonomes, les agents des différents services de la Mairie D sont très impliqués tant dans leur travail quotidien que dans le fonctionnement de l'organisation. Mme R. se voit alors davantage comme manager que comme leader.

Thème 3 – L'utilisation de pratiques managériales dans les collectivités territoriales

7. *De quelle façon appliquez-vous ces techniques managériales ?*

Les réunions avec les directeurs de service permettent à Mme R. d'appliquer son mode de management, réunions lors desquelles chacun est amené à apporter son point de vue et ses idées en vue, sinon de solutionner les problématiques rencontrées, au moins d'apporter des informations utiles à leur résolution.

8. *Pensez-vous que ces techniques managériales permettent à vos collaborateurs d'être plus efficaces dans leur travail au quotidien ?*

Selon Mme R., l'autonomie accordée aux agents territoriaux vise avant tout à les responsabiliser, ce qui les amène alors à se sentir, d'après elle, plus impliqués dans un travail qu'ils considèrent ainsi plus satisfaisant car digne d'intérêt et de fait à être plus efficaces professionnellement. Il s'agit pour elle d'un enchaînement qui se fait de façon très naturelle au sein de la Mairie D.

Thème 4 – L'apprentissage et le développement des compétences managériales

9. *Comment avez-vous fait pour acquérir et développer ces compétences managériales ?
Pouvez-vous m'en donner un exemple précis ?*

Mme R. a suivi quelques formations au management en interne qui lui ont alors fourni quelques « outils », sans toutefois, dit-elle, remplacer l'expérience et la maturité qui, selon elle, sont nécessaires pour acquérir et développer des compétences managériales.

69

Thème 5 – L'avis personnel du professionnel interrogé

10. *Quelle(s) solution(s) proposeriez-vous pour améliorer les techniques managériales mises en œuvre sur votre lieu de travail actuellement ?*

Selon Mme R., seule une formation au management peut permettre d'améliorer les techniques managériales actuellement mises en place au sein de la Mairie D.

11. *Dans tous les aspects du management que nous venons d'évoquer, qu'est-ce qui, selon vous, est le plus difficile et le plus facile à mettre en place et à apprendre ?*

Mme R. ne souhaitant pas s'étendre davantage sur le sujet et ayant une attitude traduisant une grande impatience d'en terminer, j'ai jugé bon de ne pas lui poser cette question.

12. *Comment envisagez-vous la suite de votre carrière ?*

Mme R. me confie ici sa crainte de changer de service suite à la réforme que connaissent actuellement les collectivités territoriales. Pour sa part, elle souhaite continuer à gérer les services dont elle a aujourd'hui la responsabilité, travail qu'elle juge « très intéressant, très varié et très divers ».

g) L'analyse de l'entretien de Mlle C.³⁹ (agent territorial)

Thème 1 - Renseignements d'ordre personnel

1. *Tout d'abord, pouvez-vous me dire quel est votre fonction au sein de la Mairie A ? Depuis combien d'années y travaillez-vous ? Quel âge avez-vous ?*

Mlle C. est Adjointe technique 1^{ère} classe au sein du service techniques des Espaces Verts de la Mairie A. Elle a 27 ans et 6 ans d'ancienneté dans cette mairie.

70

Thème 2 – Questions d'ordre général

2. *Pouvez-vous me parler des valeurs de la Mairie A ?*

Mlle C. considère le service dans lequel elle travaille comme relativement « à l'écart » de la Mairie A, donc peu concerné par les valeurs qu'elle défend, et me dit en outre ne pas connaître les valeurs en question.

3. *Avec combien de collaborateurs travaillez-vous quotidiennement ? Comment considérez-vous la tâche d'encadrement d'une équipe ? Pouvez-vous en préciser les raisons ?*

Mlle C. m'explique en détails les 4 équipes constituées de 37 agents territoriaux que compte le service des espaces verts de la Mairie A, ayant chacune son propre chef d'équipe. Pour elle, le fait d'encadrer une équipe représente une lourde charge et une difficulté quotidienne dans la mesure où le manager, selon elle, est quotidiennement confronté à des soucis dans la gestion des individus. Elle pense à ce sujet ne pas avoir « les capacités pour être chef » soulignant qu'on le lui a déjà fait la remarque par le passé.

4. *Comment se passent vos relations avec vos collaborateurs et votre supérieur hiérarchique ?*

Mlle C. se met d'elle-même à l'écart de ses collaborateurs, reproche qu'elle me dit avoir déjà reçu, préférant garder de la distance. Elle ne cherche pas à créer une bonne relation ni avec ses collaborateurs ni avec son supérieur hiérarchique.

³⁹Cf ANNEXE 8 – Retranscription de l'entretien de Mlle C.

5. *Selon vous, que faut-il posséder comme compétences managériales pour être cadre territorial ?*

↪ **Savoir entretenir une bonne relation de travail**

↪ **Avoir une longue expérience de manager**

Mlle C. a beaucoup de mal à s'exprimer à ce sujet et préfère me donner des exemples concrets qu'elle a vécu dans son travail pour argumenter ses propos. Elle évoque ainsi le départ de son « ancien chef », qu'elle a très mal vécu, remplacé par un manager plus jeune et qui, selon elle, « a eu du mal à faire la part des choses ».

6. *Quel type de management diriez-vous que votre supérieur pratique au quotidien ? Diriez-vous qu'il est plutôt leader ou manager ?*

Mlle C. considère que son supérieur hiérarchique utilise un management de proximité, travaillant lui-même aux côtés de l'équipe dont il a la responsabilité. Elle pense qu'il est de fait davantage manager que leader, puisqu'il n'impose pas ses décisions et effectue avec eux certaines tâches. Par ailleurs, elle ajoute qu'il s'agit également pour son supérieur de mettre en place un management de type participatif, où « chacun met la main à la pâte ».

Thème 3 – L'utilisation de pratiques managériales dans les collectivités territoriales

7. *De quelle façon diriez-vous qu'il applique ces techniques d'encadrement ?*

Selon Mlle C., son supérieur hiérarchique fait beaucoup intervenir le relationnel dans son mode de management, allant parfois jusqu'à « faire copain-copain » avec certains membres de l'équipe. Toutefois, Mlle C. me dit qu'avec elle c'est différent dans la mesure où elle préfère garder ses distance avec l'ensemble de l'équipe, supérieur hiérarchique ou non.

8. *Pensez-vous que ces techniques vous permettent, à vous-même et à vos collaborateurs, d'être plus efficaces dans votre travail au quotidien ?*

Mlle C. affirme que le type de management employé par son supérieur permet à l'ensemble de l'équipe qu'il dirige d'être plus efficace professionnellement, et ce dans les tâches quotidiennes auquel leur supérieur participe lui-même parfois, instaurant une relation de travail basé non pas sur l'autorité mais bien davantage sur l'autonomie et le relationnel.

Cependant, Mlle C. n'aime pas ce mode de management. Elle préfère un mode de management plus directif car elle a besoin qu'on lui dise les tâches qu'elle doit accomplir le matin, « avec qui, à quel endroit ».

Thème 4 – L'apprentissage et le développement des compétences managériales

9. *Comment pensez-vous qu'il soit possible d'apprendre et de développer ces compétences managériales ?*

Mlle C. reconnaît l'importance de passer des concours afin d'avoir des diplômes mais pense cependant que les compétences en management ne s'acquièrent pas particulièrement lors de formations mais bien plutôt par l'expérience « sur le tas ».

72

Thème 5 – L'avis personnel du professionnel interrogé

10. *Quelle(s) solution(s) proposeriez-vous pour améliorer les techniques managériales mises en œuvre sur votre lieu de travail ?*

Selon Mlle C., disposer de plus de « personnes d'expérience » représenterait un atout considérable pour améliorer les techniques de management mises en œuvre sur son lieu de travail. Par ailleurs, Mlle C. préconise de mettre en place une communication de meilleure qualité, parlant alors en termes de relationnel et souhaitant une plus grande attitude professionnelle de la part des chefs d'équipe. Mlle C. considère en effet que c'est aux chefs de changer et non aux agents d'en faire l'effort. Elle fait alors allusion aux réflexions que font les chefs de service aux agents de terrain.

11. *Dans tous les aspects du management que nous venons d'évoquer, qu'est-ce qui, selon vous, est le plus difficile et le plus facile à mettre en place et à apprendre ?*

Mlle C. a répondu à cette question dans le cours de l'entretien. Il n'était donc pas ici utile d'en faire de nouveau allusion.

12. *Comment envisagez-vous la suite de votre carrière ?*

Mlle C. a une réelle volonté d'évolution de carrière, ne souhaitant pas « rester toute [sa] vie en bas de l'échelle ». Elle me précise toutefois souhaiter changer de ville mais pas de poste.

h) L'analyse de l'entretien de Mlle B.⁴⁰ (agent territorial)

Thème 1 - Renseignements d'ordre personnel

1. *Tout d'abord, pouvez-vous me dire quel est votre fonction au sein de la Mairie D ? Depuis combien d'années y travaillez-vous ? Quel âge avez-vous ?*

Mlle B. est Assistante de direction au sein de la Mairie D et travaille donc à la Direction Générale des services. Elle a 25 ans et 4 ans d'ancienneté au sein de cette collectivité territoriale.

73

Thème 2 – Questions d'ordre général

2. *Pouvez-vous me parler des valeurs de la Mairie D ?*

Mlle B. évoque les valeurs de la Mairie D en termes d'autonomie dans le travail, d'esprit d'équipe mais également de bonne entente relationnelle.

3. *Avec combien de collaborateurs travaillez-vous quotidiennement ? Comment considérez-vous la tâche d'encadrement d'une équipe ? Pouvez-vous en préciser les raisons ?*

Mlle B. travaille quotidiennement avec deux autres personnes. Elle considère le fait d'encadrer une équipe comme une tâche compliquée qui nécessite, selon elle, d'avoir « un certain charisme » auquel elle associe « un fort caractère », justifiant ses propos par un exemple personnel touchant à la crédibilité du rôle de manager qui s'acquière, selon elle, avec l'âge, et par là même l'expérience.

4. *Comment se passent vos relations avec vos collaborateurs ?*

Mlle B. est très contente de la bonne relation qu'elle entretient avec ces collègues, relation qu'elle estime basée sur la confiance, confiance instaurée par sa supérieure hiérarchique et qui la valorise beaucoup, me confie-t-elle.

⁴⁰Cf ANNEXE 9 – Retranscription de l'entretien de Mlle B.

5. *Selon vous, que faut-il posséder comme compétences managériales pour être cadre territorial ?*

Selon Mlle B., les compétences managériales ne s'apprennent pas, elles sont innées.

- ↪ **Faire preuve d'équité et de justice**
- ↪ **Savoir prendre du recul et savoir se maîtriser**

Cependant, Mlle B. pense qu'il est important pour un cadre territorial de faire preuve de justice, de savoir prendre du recul par rapport aux situations et aux personnes, et de savoir « garder son calme ». Enfin, Mlle B. dresse sa propre liste des compétences managériales qu'elle juge nécessaire pour être cadre territorial.

- ↪ **Savoir donner confiance aux gens**
- ↪ **Savoir déléguer**
- ↪ **Savoir féliciter**

6. *Quel type de management diriez-vous que votre supérieure pratique au quotidien ? Diriez-vous qu'il est plutôt leader ou manager ?*

Mlle B. évoque la grande autonomie d'action et la confiance que s'attache à mettre en œuvre sa supérieure hiérarchique dans un mode de management participatif appliqué au quotidien. Elle considère alors sa supérieure hiérarchique comme un manager plus que comme un leader.

Thème 3 – L'utilisation de pratiques managériales dans les collectivités territoriales

7. *De quelle façon diriez-vous qu'il applique ces techniques d'encadrement ?*

Pour Mlle B., sa supérieure hiérarchique applique ce mode de management en se rendant très disponible pour répondre à chaque interrogation soulevée par ses collaboratrices.

8. *Pensez-vous que ces techniques vous permettent, à vous-mêmes et à vos collaborateurs, d'être plus efficaces dans votre travail au quotidien ?*

Mlle B. est particulièrement satisfaite de la grande disponibilité de sa supérieure, disponibilité qui, selon elle, permet d'améliorer son efficacité professionnelle ainsi que celle de ses collaboratrices. Par ailleurs, Mlle B. souligne que le mode de management pratiqué par sa supérieure lui correspond pleinement, « même idéalement ». Elle ajoute ainsi qu'elle ne changerait de métier « pour rien au monde ! » et qu'elle « adore [son] boulot ».

Thème 4 – L'apprentissage et le développement des compétences managériales

9. *Comment pensez-vous qu'il soit possible d'apprendre et de développer ces compétences managériales ?*

Mlle B. pense que les formations au management représentent première façon d'apprendre et de développer de telles compétences et ainsi « faire évoluer les choses » sur le lieu de travail.

75

Thème 5 – L'avis personnel du professionnel interrogé

10. *Quelle(s) solution(s) proposeriez-vous pour améliorer les techniques managériales mises en œuvre sur votre lieu de travail actuellement ?*

Mlle B. préconise de mettre en place davantage de formations au management, notamment orientées sur des thématiques de type gestion des conflits, qui représente pour elle la tâche plus difficile à accomplir pour le manager d'une équipe.

11. *Dans tous les aspects du management que nous venons d'évoquer, qu'est-ce qui, selon vous, est le plus difficile et le plus facile à mettre en place et à apprendre ?*

Cette question n'a pas été posée lors de l'entretien dans la mesure où Mlle B. y a répondu dans la question précédente.

12. *Comment envisagez-vous la suite de votre carrière ?*

Mlle B. tente une nouvelle fois cette année de passer le concours de Rédacteur territorial, son statut de fonctionnaire titulaire n'ayant toutefois aucun concours ne la satisfaisant pas véritablement. Par ailleurs, elle souhaite évoluer dans la hiérarchie, sans pour autant changer de domaine ou d'environnement de travail. Cependant, elle est consciente que la Mairie D n'offre pas de progression de carrière.

Achevant ici l'analyse des entretiens effectués auprès des cadres et des agents territoriaux, nous allons maintenant nous intéresser à l'analyse des grilles d'auto-évaluation des compétences managériales remplies par les cadres territoriaux à la fin de leur entretien.

B. L'analyse des grilles d'évaluation des compétences managériales des cadres territoriaux interrogés

Pour tenter de mieux comprendre les compétences managériales propres aux cadres territoriaux, j'ai choisi de m'appuyer sur la grille proposée par l'Ecole Nationale d'Administration Publique (l'ENAP) datant de Janvier 2007. J'ai soumis cette grille aux cadres rencontrés à la fin de chacun de leur entretien afin de recueillir des précisions complémentaires sur leurs compétences managériales⁴¹.

76

Thème 1 – Les compétences liées à la personne

Cette dimension regroupe des compétences liées aux savoir-faire et savoir-être ainsi qu'aux capacités intrinsèques des individus.

Pensez-vous faire preuve, dans votre vie professionnelle, des compétences suivantes ?	Oui	Un peu	De façon modérée	Très peu	Non
Initiative					
Energie et persévérance					
Ouverture et flexibilité					
Sens des responsabilités					
Contrôle de soi					
Sens de l'éthique					

- ↪ L'ensemble des cadres interrogés ont répondu faire preuve, dans leur fonction de manager, d'initiative, de sens des responsabilités et de sens de l'éthique, 2 d'entre eux estimant posséder l'ensemble des compétences proposés dans ce tableau.
- ↪ 5 cadres territoriaux interrogés considèrent faire preuve d'un peu d'ouverture d'esprit et de flexibilité.
- ↪ 4 cadres territoriaux interrogés pensent faire preuve d'un peu d'énergie et de persévérance dans leur travail.
- ↪ 4 cadres territoriaux interrogés reconnaissent faire preuve d'un contrôle de soi modéré.

Il est donc possible d'en déduire que les cadres territoriaux interrogés considèrent posséder les compétences humaines liées au métier de manager.

⁴¹ ANNEXE 10 – Les grilles d'auto-évaluation des compétences managériales des cadres territoriaux rencontrés

Thème 2 – Les compétences liées à la résolution de problèmes

Cette dimension regroupe des compétences liées aux capacités cognitives d'analyse et de résolution de problèmes des individus.

Pensez-vous faire preuve, dans votre vie professionnelle, des compétences suivantes ?	Oui	Un peu	De façon modérée	Très peu	Non
Créativité et innovation					
Raisonnement analytique					
Prise de décision					

77

- ↳ L'ensemble des cadres territoriaux interrogés ont répondu posséder la capacité de prendre des décisions, 2 d'entre eux y ajoutant la créativité et l'innovation ainsi que le raisonnement analytique.
- ↳ 4 cadres territoriaux interrogés pensent faire preuve d'un peu de raisonnement analytique, 3 d'entre eux considérant faire également preuve d'un peu de créativité et d'innovation dans leur travail.

On peut alors conclure que les cadres territoriaux interrogés possèdent également les compétences managériales liées à la résolution de problèmes.

Thème 3 – Les compétences liées aux interactions

Cette dimension regroupe des compétences liées aux savoir-faire sociaux, soit à la capacité des individus de collaborer avec les autres selon un mode communicatif et coopératif.

Pensez-vous faire preuve, dans votre vie professionnelle, des compétences suivantes ?	Oui	Un peu	De façon modérée	Très peu	Non
Leadership					
Gestion des équipes					
Ecoute et sensibilité					
Interaction sociale					
Communication orale					
Communication écrite					
Négociation					
Sens de l'équipe					
Gestion des conflits					

- ↪ L'ensemble des cadres territoriaux interrogés considère faire preuve d'écoute et de sensibilité et de sens de l'équipe et d'utiliser l'interaction sociale et la communication écrite dans leur travail quotidien de manager.
- ↪ 5 d'entre eux estiment utiliser un peu la négociation dans leur travail, 2 d'entre eux ajoutant savoir un peu gérer les équipes et les autres estiment posséder cette compétence.
- ↪ 3 cadres territoriaux interrogés estiment savoir un peu gérer les conflits, 1 autre estimant gérer les conflits de façon modérée, les autres pensant posséder cette faculté.
- ↪ 2 cadres territoriaux interrogés pensent appliquer un peu de leadership sur leur lieu de travail, les autres considérant posséder cette compétence.
- ↪ 2 cadres territoriaux interrogés considèrent savoir, pour l'un un peu, pour l'autre de façon modérée, utiliser la communication orale, quand les autres cadres interrogés estiment la détenir pleinement.

Il est à remarquer ici que les compétences liées aux interactions ne sont pas acquises de la même façon par l'ensemble des cadres territoriaux interrogés. On peut par ailleurs relever que les facultés de gérer les conflits et d'entreprendre des négociations semblent représenter dans cette étude les compétences les plus difficiles à acquérir et à mettre en œuvre dans le quotidien des cadres territoriaux.

Thème 4 – Les compétences liées à la gestion opérationnelle

Cette dimension regroupe des compétences liées au management, soit à la capacité des individus de contribuer au fonctionnement de l'organisation et à la prestation de services.

Pensez-vous faire preuve, dans votre vie professionnelle, des compétences suivantes ?	Oui	Un peu	De façon modérée	Très peu	Non
Responsabilité					
Gestion orientée vers les résultats					
Gestion orientée vers la clientèle					
Gestion des personnes					
Sensibilité technologique					

- ↪ L'ensemble des cadres territoriaux interrogés considère posséder des compétences liées à la gestion des responsabilités et à la gestion orientée vers la clientèle, 5 d'entre eux y ajoutant posséder celle orientée vers les résultats.

- ↪ 2 des cadres territoriaux interrogés estiment faire preuve d’un peu de gestion des personnes dans leur quotidien professionnel, les autres cadres interrogés considérant quant à eux posséder tout à fait cette compétence.
- ↪ Concernant la question de la sensibilité technologique, 2 cadres territoriaux interrogés considèrent ne posséder que très peu cette compétence, 2 autres estiment en abuser de façon modérée dans leur quotidien de travail, 1 autre encore estime posséder un peu de ce cette compétence et le dernier considère la posséder pleinement.

Cette analyse nous révèle que les cadres territoriaux interrogés ne sont pas véritablement concernés, dans leur travail de managers, par la question de la sensibilité technologique. Par ailleurs, ils semblent tous posséder l’ensemble des autres compétences liées à la gestion opérationnelle.

Thème 5 – Les compétences liées à la gestion stratégique

Cette dimension regroupe des compétences liées à la capacité des individus de comprendre leur environnement organisationnel dans une perspective de vision à long terme.

Pensez-vous faire preuve, dans votre vie professionnelle, des compétences suivantes ?	Oui	Un peu	De façon modérée	Très peu	Non
Vision stratégique					
Gestion des partenariats et réseaux					
Gestion dans la complexité et le changement					
Sens politique					
Gestion du pouvoir					

- ↪ 5 des cadres territoriaux interrogés estiment posséder le sens politique, le 6^{ème} estimant l’avoir très peu.
- ↪ 4 des cadres territoriaux interrogés pensent faire preuve d’un peu de vision stratégique, les 2 autres estiment en faire pleinement preuve dans leur quotidien de managers.
- ↪ 4 des cadres territoriaux interrogés considèrent savoir gérer des partenariats et réseaux, un autre estimant posséder un peu cette compétence et le dernier considérant ne la posséder que très peu.

- ↳ 3 cadres territoriaux interrogés estiment savoir un peu gérer la complexité et le changement, 2 autres considérant posséder cette faculté de façon modérée, contrairement au dernier cadre qui lui estime la posséder pleinement.
- ↳ La question de la gestion du pouvoir est quant à elle divisée en 3 groupes de 2 cadres territoriaux chacun, le premier couple pensant savoir gérer le pouvoir, le deuxième estimant savoir un peu gérer le pouvoir, le troisième couple de cadres jugeant posséder cette compétence de façon modérée.

Cette analyse nous révèle que les différentes compétences liées à la gestion stratégique sont appréhendées de manières très diverses par les cadres territoriaux interrogés et souligne en outre que la question de la gestion du pouvoir est une compétence non encore véritablement maîtrisée par les cadres territoriaux interrogés.

Après avoir analysé l'ensemble des éléments recueillis lors des entretiens des cadres et des agents territoriaux, nous verrons à présent en quoi il peut être intéressant de comparer leurs discours.

Chapitre 2 – La comparaison des discours tenus par les deux publics sur les thématiques abordées

Pour procéder à une analyse croisée des différentes réponses apportées par les personnes interrogées, nous comparerons les données recueillies sur les questions portant successivement sur les compétences managériales du cadre territorial, sur le mode de management mis en œuvre dans les différentes collectivités territoriales dont sont issus les professionnels interrogés lors de cette enquête, puis sur les différentes méthodes utilisées pour rendre les agents territoriaux efficaces dans leur travail. Enfin, nous tenterons de déterminer ce en quoi les pratiques managériales des cadres territoriaux peuvent représenter un levier d'efficacité professionnelle pour les agents territoriaux.

➤ **La classification des compétences managériales pour être cadre territorial selon les professionnels interrogés**

Ce tableau va nous renseigner sur l'avis des professionnels rencontrés quant à la question des compétences managériales que doit posséder un cadre territorial pour manager une équipe.

Cadres et salariés / Collectivités territoriales	Compétences managériales pour encadrer des individus en collectivités territoriales
Mr. M., cadre de la Communauté de Communes A	<ol style="list-style-type: none"> 1. Avoir de l'autorité et savoir fixer des objectifs 2. Savoir déléguer et recadrer
Mr. V., cadre de la Communauté de Communes B	<ol style="list-style-type: none"> 1. Savoir créer de bonnes conditions de travail : être un « facilitateur » 2. Favoriser le travail en commun 3. Etre réactif 4. Savoir gérer les personnes et les conflits
Mme W., cadre de la Mairie A	<ol style="list-style-type: none"> 1. Savoir écouter, être patient et organisé 2. Fixer des objectifs clairs et mettre en œuvre la politique de la ville
Mr. L., cadre de la Mairie B	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inspirer la confiance et faire confiance 2. Faire preuve d'empathie et être à l'écoute d'autrui 3. Coopérer et se rendre disponible
Mme D., cadre de la Mairie C	<ol style="list-style-type: none"> 1. Savoir écouter 2. Etre capable de motiver 3. Savoir remercier
Mme R., cadre de la Mairie D	<ol style="list-style-type: none"> 1. Etre reconnu comme « chef »
Mlle C., agent de la Mairie A	<ol style="list-style-type: none"> 1. Savoir entretenir une bonne relation de travail 2. Avoir une longue expérience de manager
Mlle B., agent de la Mairie D	<ol style="list-style-type: none"> 1. Faire preuve d'équité et de justice 2. Savoir prendre du recul et savoir se maîtriser 3. Savoir donner confiance aux gens 4. Savoir déléguer 5. Savoir féliciter

Comme nous pouvons l'observer dans ce classement, bon nombre de compétences ont été ici répertoriées par les professionnels interrogés. On remarque que l'écoute et la mise en œuvre de conditions de travaux propices à l'épanouissement professionnel et personnel des individus représentent les éléments les plus cités par le public interrogé. L'individu semble alors reconnu et considéré davantage comme la première ressource de la collectivité territoriale et dont le bien-être au travail conditionnerait éventuellement une meilleure performance professionnelle.

➤ **Le mode de management mis en œuvre dans les collectivités territoriales dont sont issus ces professionnels**

Ce tableau nous permettra quant à lui de mieux appréhender le type de management utilisé au sein des différentes collectivités territoriales dans lesquelles travaillent les professionnels interrogés lors de notre enquête.

Cadres et salariés / Collectivités territoriales	Mode de management mis en œuvre dans la collectivité territoriale dans laquelle chacun d'eux évolue
Mr. M., cadre de la Communauté de Communes A	Mr. M. utilise un mode de management participatif, avec une importance accordée au capital humain.
Mr. V., cadre de la Communauté de Communes B	Le mode de management de Mr. V. est participatif, laissant beaucoup de marges de manœuvre à ses collaborateurs.
Mme W., cadre de la Mairie A	Mme W. pratique un mode de management à la fois participatif et directif.
Mr. L., cadre de la Mairie B	Mr. L. pratique un mode de management de projet et défend un mode de management totalement empirique basé sur la proximité humaine.
Mme D., cadre de la Mairie C	Mme D. pratique un mode de management participatif.
Mme R., cadre de la Mairie D	Mme R. pratique un mode de management participatif.
Mlle C., agent de la Mairie A	Mlle C. pense que son supérieur hiérarchique pratique un mode de management de proximité dans la mesure où il travaille lui-même aux côtés de son équipe, sur le terrain. Mlle C. ajoute que ce dernier a également recourt à un mode de management participatif où, dit-elle, « chacun met la main à la pâte ».
Mlle B., agent de la Mairie D	Mlle B. considère que sa supérieure hiérarchique met en place un mode de management participatif.

Nous observons, d'après ce tableau, que l'ensemble des professionnels interrogés parlent du management de type participatif mis en place sur leur lieu de travail. Il semble donc ici important de mettre en évidence l'implication de chacun, aussi bien cadres qu'agents territoriaux, dans un travail qui se veut commun à des équipes et dont la hiérarchie ne semble pas être un facteur contraignant.

➤ **Les différentes méthodes utilisées au sein des collectivités en question pour favoriser l'efficacité professionnelle des agents territoriaux**

Ce tableau apportera un éclairage sur les pratiques managériales mises en œuvre par les cadres territoriaux sur le lieu de travail des différents professionnels interrogés.

Cadres et salariés / Collectivités territoriales	Méthodes utilisées par la collectivité territoriale pour favoriser l'efficacité professionnelle des agents
Mr. M., cadre de la Communauté de Communes A	Mr. M. met en place son mode de management de façon plutôt naturelle, sans avoir recours à des méthodes ou des outils particuliers.
Mr. V., cadre de la Communauté de Communes B	Mr. V. met en place un mode de management basé sur la délégation et sur l'autonomie de ses collaborateurs, leur permettant ainsi de bénéficier de plus de responsabilités.
Mme W., cadre de la Mairie A	Mme W. attache une importance particulière au recueil de l'avis de ses collaborateurs, sans toutefois y recourir constamment, et considère qu'imposer des tâches est normal mais ne doit pas être abusif afin de laisser aux agents la possibilité de s'impliquer d'eux-mêmes dans leur travail.
Mr. L., cadre de la Mairie B	Mr. L. utilise l'interaction sociale pour gérer les contradictions et débloquent les situations conflictuelles. Par ailleurs, il se rend disponible à tout moment pour ses collaborateurs.

Mme D., cadre de la Mairie C	Mme D. s'efforce de valoriser le travail de ses collaborateurs, attachant une grande importance à la reconnaissance et au respect de l'individu ainsi qu'à son appartenance au service public.
Mme R., cadre de la Mairie D	Mme R. applique son mode de management à travers essentiellement la mise en place d'une grande autonomie de ses collaborateurs.
Mlle C., agent de la Mairie A	Selon Mlle C., son supérieur hiérarchique utilise beaucoup le relationnel dans son mode de management.
Mlle B., agent de la Mairie D	Mlle B. considère que sa supérieure hiérarchique instaure de la confiance et accorde une grande autonomie à ses collaborateurs afin de les impliquer davantage dans leur travail.

L'étude de ce tableau nous révèle que les échanges, le respect et l'autonomie des professionnels représentent autant d'éléments dont se servent les cadres territoriaux pour mettre en place un mode de management participatif, basé en outre sur l'importance de créer des conditions de travail favorables à l'implication personnelle de chacun dans son travail dont découlera alors l'efficacité professionnelle des individus.

Suite à l'analyse des entretiens effectués auprès des cadres et des agents de collectivités territoriales et de l'analyse des grilles d'évaluation des compétences managériales remplies par les cadres territoriaux, nous tenterons, dans ce dernier chapitre d'apporter différentes préconisations portant sur les pratiques managériales comme levier d'efficacité des agents territoriaux.

Chapitre 3 - Préconisations : les pratiques managériales comme levier d'efficacité des agents de collectivités territoriales

Suite à l'analyse des données recueillies sur le terrain, nous avons pu mettre en évidence le lien existant entre le mode de management pratiqué par les cadres territoriaux et l'efficacité professionnelle des agents de collectivités territoriales. Il va s'agir dans cette nouvelle partie de nous intéresser à trois facteurs d'amélioration de l'efficacité professionnelle des agents

territoriaux en traitant successivement de la question de la qualité du climat social au sein des collectivités territoriales, de la question de la reconnaissance des individus au travail puis de la question de la motivation.

A. L'efficacité professionnelle conditionnée par la qualité du climat social : faire preuve de convivialité, inspirer confiance et faire confiance

Dans le contexte de changements et de crise actuelle, financière, économique et sociale, les collectivités territoriales, à l'instar des entreprises, connaissent des bouleversements structurels profonds. La peur du chômage lié au licenciement ne contribue pas à instaurer un sentiment de confiance au sein de toute organisation, le climat social dans les entreprises étant actuellement des plus stressants. Les nombreux suicides constatés chez France Télécom sont un exemple dramatique de ce que peut engendrer une mauvaise gestion des ressources humaines.

Rétablir un climat de confiance entre la Direction et les collaborateurs représente donc un enjeu important pour toute entreprise. Il s'agit ici d'une des tâches confiées aux cadres territoriaux qui doivent alors établir des conditions de travail propices à impliquer les individus dans leurs tâches quotidiennes et développer ainsi leur efficacité professionnelle. Ce rôle implique, pour les cadres territoriaux, d'établir une relation professionnelle basée sur la confiance, la convivialité et l'écoute de chacun.

Instaurer confiance et faire confiance à ses collaborateurs passent par le fait de savoir les écouter et se rendre disponible, c'est-à-dire de prendre en compte leurs revendications et de répondre à leurs attentes en essayant notamment de leur apporter des moyens pouvant les aider à résoudre leurs problèmes quotidiens dans le cadre professionnel.

L'une des responsabilités des managers est donc de prendre en compte la question du climat social et de faire en sorte d'établir de bonnes conditions de travail propices à l'épanouissement personnel et professionnel de chacun. Pour ce faire, les managers peuvent mettre en place un audit portant sur le climat social, enquête qu'il vaudra mieux confier à un organisme extérieur pour garantir autant la confidentialité des réponses que l'anonymat des individus y ayant participé. Cette démarche permettra alors de mesurer et de gérer le climat

social au sein de l'organisation et d'apporter, au besoin, les modifications nécessaires à son amélioration.

Le climat social est avant tout considéré comme une « perception ». Cela ne signifie pas pour autant qu'il soit insaisissable ou impossible à quantifier. Il permet de connaître l'environnement de travail, productif ou non, motivant ou non et le manque ou non d'investissement des individus dans leur travail. Toutefois, les caractéristiques du climat social rendent sa compréhension assez complexe. En effet, la perception est une construction multidimensionnelle. Le climat social est quelque chose d'intersubjectif, c'est-à-dire ni vraiment subjectif, ni tout à fait objectif, et sa perception diffère en fonction de la personne, de sa situation professionnelle, de son statut occupé dans l'entreprise ainsi que de la variable organisationnelle.

Si le climat social représente, globalement, un bon indicateur de la cohésion et du moral des salariés dans l'entreprise, il influence la qualité et l'intensité du travail et joue sur la performance organisationnelle des individus. De fait, pour pouvoir juger du climat social, il s'agit de se baser sur plusieurs critères tels que la qualité d'écoute par la hiérarchie ou encore les bonnes relations de travail entretenues avec les collègues.

B. La reconnaissance comme levier d'efficacité professionnelle : savoir féliciter et respecter autrui

La situation de crises multiples auxquelles nous sommes confrontés est source de continuelles pressions envers les collaborateurs qui subissent les contraintes de productivité toujours plus importantes de la Direction des entreprises et des collectivités territoriales.

Les managers sont alors chargés de créer les conditions propices à la satisfaction des besoins des individus au travail. La reconnaissance est une source de motivation et de satisfaction des individus vis-à-vis de leur travail, dans la mesure où elle lui donne un sens. La reconnaissance au travail peut être définie de plusieurs manières. Nous retiendrons ici les définitions suivantes :

- « Réaction constructive et authentique, de préférence personnalisée, spécifique, cohérente et à court terme qui s'exprime dans les rapports humains. Elle est fondée sur

la reconnaissance de la personne comme un être unique, libre, égal, qui mérite respect, qui connaît des besoins, mais qui possède une expérience utile. » (Brun, 2002)

- « La reconnaissance se manifeste dans une organisation lorsque les individus qui la composent ont l'impression d'exister aux yeux des autres. »⁴² (Jacob, 2000)

Rappelons ici que le sentiment de reconnaissance passe autant par la reconnaissance de la personne, de ses résultats, de son effort et de ses compétences et qu'il s'agit donc là, pour le manager, de respecter chacun en s'attachant à essayer de satisfaire un ensemble de besoins précédemment développé à travers la pyramide des besoins de Maslow.

En outre, l'investissement dans le capital humain est actuellement plus que jamais considéré comme un avantage compétitif. Pour un nombre croissant d'organisations, l'élément humain constitue un enjeu inestimable, la mobilisation de ce capital étant aujourd'hui considérée comme une condition sine qua non de succès des organisations. Parmi la diversité de solutions pour satisfaire les intérêts et les besoins des acteurs de la scène organisationnelle, l'association de la stratégie de rémunération, tangible et intangible, avec les stratégies d'affaires et de valeurs de l'organisation représente l'activité de gestion des ressources humaines qui a reçu le plus d'attention au cours des dernières années.

La rémunération tangible est celle que l'on peut toucher (salaire, prime(s), téléphone professionnel, voiture de fonction, mutuelle, etc.) tandis que la rémunération intangible correspond à tout ce qui est lié à l'individu (son épanouissement personnel et professionnel, sa perception sur ses conditions de travail, etc.), c'est-à-dire les besoins d'estime de soi et d'appartenance présentés dans la pyramide de Maslow.

Il s'agit pour le service des ressources humaines de parvenir à satisfaire autant les individus travaillant dans l'organisation que l'organisation elle-même en alignant les pratiques et la politique de rémunération sur les stratégies et valeurs de l'entreprise, dans le but d'atteindre la performance organisationnelle.

Par ailleurs, féliciter lorsqu'un objectif a été atteint, prononcer parfois des mots d'encouragement, être à l'écoute de ses collaborateurs et savoir se rendre disponible pour

⁴²<http://www.acsq.qc.ca/down/49467.pdf>

chacun, comme saluer les personnes qui évoluent avec lui sur son lieu de travail, sont autant de marque de respect à ne pas négliger d'appliquer quotidiennement. De fait, la reconnaissance, dans l'ensemble des aspects qu'elle recouvre, conduira chacun à une implication professionnelle de meilleure qualité.

C. La motivation au travail : une source d'amélioration de l'efficacité professionnelle

La dégradation du climat social engendre souvent la démotivation des individus déjà inquiets pour leur avenir, parfois même déçus par un travail peu valorisé car peu reconnu.

Valoriser le travail de ses collaborateurs ainsi que le rôle de chacun dans la production collective de l'organisation seront donc des enjeux importants vers lesquelles le cadre devra tendre pour améliorer la qualité du travail des personnes dont il a la responsabilité et par là même leur performance individuelle. Accorder un certain degré d'autonomie professionnelle, valoriser la réussite d'objectifs mener à terme, et offrir une possibilité d'évolution de carrière ou encore proposer une participation à une mission de représentation, peuvent être des exemples de mise en place d'actions permettant de motiver les individus à être encore davantage performants dans leur travail.

Vroom (1964) définit la motivation de l'homme au travail par la matrice V.I.E., c'est-à-dire la valence (valeur affective qui représente la récompense de la performance), l'instrumentalité (perception de la récompense que l'individu peut obtenir en fonction de sa performance) et le niveau d'attente des individus (perception que l'individu a des performances qu'il peut atteindre en fonction des efforts qu'il fournit). Selon lui, l'individu travaille pour le futur et c'est ce qui le motive davantage.

Rappelons que la majorité de ces différents facteurs permettant une plus grande efficacité professionnelle des individus font l'objet de nombreuses thématiques proposées, notamment par des cabinets de consultants en ressources humaines et/ou en management, à travers une diversité de formations qui ne cessent de croître sur le management telles que :

- Management relationnel, les fondamentaux
- Construire une cohésion d'équipe
- Manager le changement

- Neutraliser les risques psychosociaux
- Savoir gérer des situations relationnelles difficiles
- Augmenter la confiance en soi
- Gérer les stress professionnels
- Augmenter ses compétences relationnelles
- Coaching (très en vogue depuis maintenant plusieurs années)

CONCLUSION

L'objet de ce mémoire de recherche a été la question des pratiques managériales des cadres territoriaux comme levier d'efficacité professionnelle pour les agents des collectivités territoriales. Pour mener à bien ce travail, nous avons successivement étudié les concepts de management et d'efficacité professionnelle, avec une attention particulière accordée à la distinction des types de managements privé et public.

Pour traiter la problématique de l'efficacité professionnelle des agents territoriaux, nous avons présenté la méthodologie de l'enquête de terrain effectuée auprès des cadres et des agents territoriaux, à savoir le recours à un guide d'entretien adapté à chacun des deux publics ciblés pour cette étude. Une explication de la composition des deux outils utilisés pour notre enquête, le guide d'entretien semi-directif et la grille d'auto-évaluation des compétences managériales des cadres territoriaux interrogés, nous a permis de justifier leur recours.

Une analyse des entretiens réalisés auprès des publics visés, suivie d'une analyse des grilles d'auto-évaluation des compétences managériales des cadres interrogés, nous ont permis de proposer quelques recommandations.

L'analyse de l'ensemble des données recueillies sur le terrain nous permet de faire le lien entre les pratiques managériales des cadres territoriaux et l'efficacité professionnelle des agents territoriaux dans la mesure où, nous l'avons vu, de bonnes conditions de travail invitent les individus à s'impliquer davantage dans leur emploi. L'application de méthodes de management participatif contribuent alors à instaurer un climat professionnel propice à l'épanouissement des individus, dès lors plus enclins à s'intéresser à un travail qu'ils considèrent désormais comme digne d'intérêt, pouvant même être vu comme une source de motivation pour les salariés reconnus dans leur travail. Cette enquête de terrain nous a alors permis de démontrer que le lien entre le mode de management exercé par les cadres territoriaux et l'efficacité professionnelle des agents territoriaux ne fait aucun doute.

Par ailleurs, rappelons que les différentes méthodes de management sont contingentes par nature et qu'il n'existe pas de technique universelle de « bon » management. En outre, les services des ressources humaines doivent prendre en considération bon nombre de facteurs, telle que la personnalité des individus ou encore l'environnement économique, avant de mettre en place un type de management.

Réaliser ce mémoire m'a permis d'enrichir ma réflexion et d'acquérir de multiples connaissances au sujet du management pratiqué au sein des collectivités territoriales, connaissances qui me serviront pour ma carrière professionnelle à venir dans les ressources humaines et, pourquoi pas, dans le domaine de la fonction publique territoriale. Les entretiens effectués auprès des cadres et agents territoriaux rencontrés ont été, à mon sens, très enrichissants, autant en apports personnels que professionnels, et m'ont aidée à mieux appréhender ce sujet et à me familiariser avec les différentes problématiques qu'il soulève.

BIBLIOGRAPHIE

- **Ouvrages de références :**

- BARABEL M. et MEIER O., *Manager : les meilleurs pratiques du management*, Editions Dunod, Paris, 2010 (Partie 1 – Chapitres 1 et 3)
- BRUNEL V., *Les managers de l'âme : Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?*, Editions La Découverte, Paris, 2004
- DELAUNAY R. et MORET J.-M., *Manager une équipe*, Editions Nathan, Paris, 2008
- DRUCKER P., *The Practice of Management*, « Note du traducteur » située dans l'en-tête de la traduction française « La Pratique de la Direction des Entreprises », Bibliothèque du management, 1969
- DRUCKER P., *L'avenir du management*, Editions Pearson Education France, Paris, 2005
- DRUCKER P., *Devenez Manager ! L'essentiel de Drucker*, Editions Pearson Education France, Paris, 2006 (chapitres 1,2, 6 à 8 et 13 à 22)
- HUTEAU S., *Le management public territorial*, Tome 1 « Eléments de stratégie, d'organisation, d'animation et de pilotage des collectivités territoriales », Editions du Papyrus, édition 2010
- MCGREGOR D., *La dimension humaine de l'entreprise*, Coll. « Hommes et Organisations », Editions Bordas, Paris, 1976 (p. 147)

- **Article de revue électronique :**

- WOODS D., « UK business leaders trail behind India, China, Russia, the US and Germany », 22 October 2010, disponibles sur <http://www.hrmagazine.co.uk>

- **Webographie:**

- DEFINITION DES COLLECTIVITES TERRITORIALES :
<http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/collectivite-territoriale.htm>
<http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/communaute-de-communes.htm>
<http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/commune.htm>
- DEFINITION DU MANAGEMENT :
http://manag.r.free.fr/theories_du_management_definition.html

- DEFINITION DE L'EFFICACITE :

http://www.fr.encarta.msn.com/dictionay_2016004650/efficacit%C3%A9.html

✓ ILLUSTRATION DE LA PYRAMIDE DE MASLOW :

<http://www.scribd.com/doc/31467895/Gestion-3-Leadership>

✓ DEFINITION DES THEORIES X ET Y DE MCGREGOR :

<http://www.performancezoom.com/douglas.php>

✓ DEFINITION DU LEADERSHIP :

<https://www.sharepointservices.ch/ggp/Documentation%20confrence%20du%2015052008/Di-riger.pdf>

✓ ILLUSTRATION DES NIVEAUX DE COMPETENCES ET DE MOTIVATON DU MANAGER :

<http://www.anthelia.org>

✓ ILLUSTRATION DE LA GRILLE DE BLAKE ET MOUTON :

<http://psychotherapeute.blogspot.com/2007/04/sean-et-le-management-pas-participatif.html>

✓ DEFINITION DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL :

<http://www.acsq.qc.ca/down/49467.pdf>

TABLE DES MATIERES

PARTIE I - Revue de littérature : les grands concepts et définitions11

Chapitre 1 – Concepts et définitions 11

A. Définition du management et des théories managériales les plus connues et les plus pratiquées 11

a) *Identifier les tâches du manager pour définir le management.* 11

b) *Les théories traditionnelles du management : comprendre la réalité managériale des entreprises* 15

B. Définition de l'efficacité professionnelle 19

a) *L'importance des valeurs individuelles et la relation stratégie-valeurs* 20

b) *Efficacité collective versus efficacité individuelle* 22

C. Illustration du modèle de management public territorial 22

a) *Définitions des managements privé et public* 22

b) *Distinction et rapprochement entre les managements privé et public* 23

Chapitre 2 – Les pratiques managériales liées à de nouveaux contextes organisationnels 25

A. Du type de management au style de manager : leader ou manager ? 26

a) *Des trois styles de leadership de K. Lewin au leadership de K. Blanchard* 26

b) *La Grille managériale de R. R. Blake et J. S. Mouton (1969)* 27

B. Les évolutions de l'environnement de travail du manager : entre nouveaux contextes organisationnels et enjeux du métier de manager 30

a) *De nouveaux contextes organisationnels* 30

b) *Les enjeux du métier de manager* 31

PARTIE II - La méthodologie de l'enquête de terrain : des rencontres enrichissantes33

Chapitre 1 – L'accès au terrain : la rencontre de professionnels de différentes collectivités territoriales champenoises 33

A. La stratégie d'accès aux cadres et aux salariés de collectivités territoriales 33

a) *La démarche auprès des cadres de collectivités territoriales* 33

b) *La démarche auprès des agents de collectivités territoriales* 34

B. L'échantillon final retenu 35

a) *L'échantillon final retenu pour les cadres de collectivités territoriales* 35

b) *L'échantillon final retenu pour les salariés de collectivités territoriales* 36

Chapitre 2 – La méthodologie de recueil de données : la démarche qualitative 37

A. La méthode qualitative : l'entretien semi-directif 37

a) *Qu'est-ce qu'un entretien semi-directif ?* 37

b) *Pourquoi recourir à la méthode de l'entretien semi-directif ?* 39

B. Le guide d'entretien 39

a) *L'élaboration du guide d'entretien : un guide pour les deux publics cibles* 39

b) Le contenu du guide d'entretien : des thématiques porteuses de sens.....	41
---	----

PARTIE III - L'analyse des résultats empiriques47

Chapitre 1 – L'analyse des résultats des entretiens des cadres et des agents territoriaux.....	47
--	----

A. L'analyse selon les thèmes abordés avec les six cadres et les deux agents territoriaux rencontrés.....	47
a) L'analyse de l'entretien de Mr M. (cadre territorial).....	47
b) L'analyse de l'entretien de Mr. V. (cadre territorial).....	52
c) L'analyse de l'entretien de Mme W. (cadre territorial).....	57
d) L'analyse de l'entretien de Mr. L. (cadre territorial).....	60
e) L'analyse de l'entretien de Mme D. (cadre territorial).....	63
f) L'analyse de l'entretien de Mme R. (cadre territorial).....	67
g) L'analyse de l'entretien de Mlle C. (agent territorial).....	70
h) L'analyse de l'entretien de Mlle B. (agent territorial).....	73
B. L'analyse des grilles d'évaluation des compétences managériales des cadres territoriaux interrogés.....	76

Chapitre 2 – La comparaison des discours tenus par les deux publics sur les thématiques abordées.....	80
---	----

Chapitre 3 - Préconisations : les pratiques managériales comme levier d'efficacité des agents de collectivités territoriales.....	84
---	----

A. L'efficacité professionnelle conditionnée par la qualité du climat social : faire preuve de convivialité, inspirer confiance et faire confiance.....	85
B. La reconnaissance comme levier d'efficacité professionnelle : savoir féliciter et respecter autrui.....	86
C. La motivation au travail : une source d'amélioration de l'efficacité professionnelle.....	88

BIBLIOGRAPHIE92

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1 - Les disciplines liées au management.....	12
Figure 2 - Les quatre axes de la performance.....	13
Figure 3 - Les enjeux du manager.....	14
Figure 4 - La pyramide des besoins de Maslow.....	18
Figure 5 - Les 7S de McKinsey.....	21
Figure 6 - La logique d'action des collectivités territoriales.....	24
Figure 7 - La boucle du management.....	25
Figure 8 - La grille managériale de Blake et Mouton.....	28
Figure 9 - Les quatre styles de management.....	29

