

Le 14 juin 2013,

COMMUNIQUÉ DE PRESSE

L'Observatoire Social Territorial (OST) de la Mutuelle Nationale Territoriale publie :

Connaître et reconnaître l'encadrement intermédiaire dans la Fonction publique territoriale

Intermédiaire mais central

Cette étude réalisée par huit élèves-administrateurs territoriaux de la promotion Paul Eluard (*), pour l'Observatoire Social Territorial en partenariat et avec l'appui de l'INET et de l'AATF, s'attache à proposer une définition et à mieux identifier le rôle et les besoins des cadres intermédiaires au sein des collectivités.

Le cadre intermédiaire, un rôle pivot malgré un ensemble hétérogène

Le cadre intermédiaire est un acteur central dans les collectivités locales. Il est à la fois entre la direction et les équipes opérationnelles, entre le travail de terrain et la stratégie, entre la conception et la mise en œuvre des politiques publiques.

Il impacte l'ensemble des agents d'une collectivité, avec une grande diversité de profils et d'appellations, au-delà des catégories A, B et C. Pourtant, le manque de connaissance et la difficulté à définir ce niveau d'encadrement empêchent de prendre en compte ses enjeux spécifiques. Montrant les raisons de cette difficulté, les auteurs proposent une définition précise mais souple de l'encadrement intermédiaire, et des caractéristiques simples à identifier.

Plusieurs facteurs expliquent ce manque de visibilité et de clarté, qui tiennent à la diversité des organisations et des filières, et à la faible conscience des enjeux communs. Il recouvre aussi autant les *managers* qui supervisent des non-encadrants, que ceux qui supervisent des encadrants.

Malgré cette diversité, un socle commun de missions caractérise les cadres intermédiaires : l'expertise métier, la mise en œuvre opérationnelle des politiques publiques, l'organisation du travail des équipes ; la gestion des ressources humaines et financières, ainsi que la gestion de projets et la conduite du changement.

Ainsi, les auteurs proposent une définition originale et synthétique de l'encadrement intermédiaire. « La catégorie de l'encadrement intermédiaire recouvre l'ensemble des agents d'une collectivité, cadres d'encadrants ou cadres de non-encadrants, placés dans une double posture d'expert et de manager, et situés entre équipes opérationnelles et équipe de direction chargée de la définition de la stratégie. »

(*) Cette étude qualitative s'appuie sur 67 entretiens auprès d'agents de toutes catégories et filières, de personnes ressources au sein d'un échantillon de collectivités territoriales varié et significatif. Les auteurs sont : Emilie Agnoux, Marin Bourgade, Thierry Collette, Sandra Daher, Siham El Boukili, Claire Epailard, Géraldine Malatier, Renaud Moutarde

Des aptitudes et des qualités communes

Entre « le marteau et l'enclume », les cadres intermédiaires reçoivent des injonctions multiples, parfois contradictoires, et doivent faire face à de fortes attentes, notamment pour l'organisation et l'animation des équipes. Pour accomplir ces missions, le cadre intermédiaire doit faire preuve d'écoute, de pédagogie, de qualités de communication comme véritable « courroie de transmission » des informations. Il doit ainsi être doté de patience, de fermeté et souvent de courage. **Par-delà ces qualités humaines, leurs métiers exigent une forte capacité managériale de traduction des enjeux politiques comme des contraintes opérationnelles, dans le contexte actuel de réorganisation des collectivités et des importantes contraintes financières.** Le cadre intermédiaire doit devenir un véritable manager, en plus de son expertise technique.

Leur positionnement peut entraîner un sentiment d'isolement. **Soit parce qu'ils sentent pris entre les équipes opérationnelles et la direction, soit parce qu'ils n'identifient pas une catégorie d'appartenance à laquelle s'identifier.** Beaucoup ne peuvent ni communiquer ni partager une même vision de leur métier. Ils ressentent d'ailleurs le besoin de pouvoir échanger dans des lieux spécifiques peu développés aujourd'hui.

Un acteur central aux marges de manœuvres limitées

Motivés par leurs missions, ils ne témoignent pas d'un malaise généralisé, mais plutôt d'une accumulation de difficultés telles que : manque d'accompagnement à leur prise de poste, de soutien de leur hiérarchie, de reconnaissance monétaire, potentiel sous-exploité, association à la stratégie trop rare, formations en management insuffisantes, etc.

De plus, bien qu'au cœur de l'action, ils disposent de peu de leviers pour adapter leur travail aux circonstances. Pour autant, les cadres intermédiaires s'estiment heureux dans leur travail et légitimes dans leur action.

Conclusion : 23 préconisations pour renforcer l'encadrement intermédiaire

Face à ces constats, l'étude de l'OST se conclut par **quatre grands axes** :

- Valoriser la dimension managériale des missions des cadres intermédiaires
- Les accompagner dans l'exercice de leurs fonctions
- Les amener à prendre du recul par rapport à leurs pratiques managériales
- Permettre un meilleur accès à la stratégie pour favoriser le partage du sens

Les auteurs détaillent **vingt-trois préconisations** :

- Identifier les cadres intermédiaires sur la base de leurs missions et de leur positionnement
- Intégrer systématiquement la fonction de management dans les fiches de postes
- Recruter en tenant compte des compétences managériales
- Repérer et accompagner les cadres intermédiaires potentiels
- Améliorer la reconnaissance indemnitaire et symbolique des encadrants
- Favoriser le dialogue sur les attentes du supérieur hiérarchique et les marges de manœuvre
- Assurer les cadres intermédiaires du soutien explicite de leur hiérarchie
- Les former au management et aux méthodes d'accompagnement du changement
- Proposer des dispositifs individualisés de suivi des cadres managers
- Prioriser les urgences pour favoriser l'existence d'un temps managérial
- Les inciter à déléguer
- Formaliser et diffuser les procédures de fonctions supports
- Développer leur autonomie de gestion des ressources humaines et financières
- Favoriser la remontée d'information lors des réunions

- Prévoir des temps de réflexion sur les pratiques managériales entre cadres intermédiaires
- Développer les collaborations entre cadres intermédiaires sur des projets transversaux
- Les inciter à mener une réflexion avec leur équipe sur l'organisation du travail
- Discuter des pratiques managériales lors d'entretien d'évaluation
- Elargir l'accès à l'information stratégique
- Décliner les orientations stratégiques à chaque échelon de la chaîne hiérarchique
- Communiquer sur les décisions stratégiques et leur impact en termes de moyens
- Les associer aux réflexions sur la mise en œuvre de la stratégie
- Développer des occasions d'échanges avec la direction générale

Contacts

Pour recevoir le cahier complet avec l'étude :

Dominique DARDEL, Chargée des relations presse : 01 42 84 48 07 / dominique.dardel@ad-convergence.com

Pierre BERNARD, Directeur de la Communication : 01 44 83 13 03 / pierre.bernard@mnt.fr

Emmanuelle JEANNIN, responsable de la communication : 03 88 15 52 71 / emmanuelle.jeannin@cnfpt.fr

Robert LIMMOIS, relations avec la presse, AATF : contact.aatf@gmail.com

Les publications sont disponibles sur le site www.observatoire-social-territorial.fr

L'Observatoire Social Territorial

Créé fin 2009 par la Mutuelle Nationale Territoriale, l'Observatoire Social Territorial mène des études afin de mieux connaître l'environnement social des agents territoriaux au sens large, pour proposer des pistes d'actions managériales aux décideurs de collectivités locales. Avec ces études, la MNT, expert de la protection sociale territoriale, entend aussi être animateur et fédérateur des acteurs institutionnels territoriaux pour tous les sujets sanitaires et sociaux.

Etudes précédemment publiées :

- **Le directeur des ressources humaines dans la Fonction publique territoriale.**
- **Jardinier, un métier en mutation. Mieux vivre au travail, mieux vivre la ville.**
- **Gérer et anticiper les fins de carrière.** Les seniors dans la Fonction publique territoriale.
- **Dans la peau des agents territoriaux.**
- **Les risques sanitaires des métiers de la petite enfance : Auxiliaires de puériculture, un groupe professionnel sous tension**
- **Les précarités dans la Fonction publique territoriale :** quelles réponses managériales ?
- **L'intercommunalité vécue par ceux qui y travaillent.**