Brest Métropole Océane, CDG 29, Ploumoguer, Le Relecq-Kerhuon, Communauté de communes de la Presqu'Ile de Crozon

ÉTUDE RECHERCHE-ACTION EN MATIÈRE DE RISQUES PSYCHO SOCIAUX

ÊTRE ENCADRANT DE PROXIMITÉ

Rapport d'étude

Julie MICHEAU
Eric MOLIERE

5 rue Jules Vallès
75011 Paris
Tel : 01.53.01.84.40
Fax : 01.43.48.20.53

www.pleinsens.fr

Septembre 2014

La conception de cette enquête s'est appuyée sur des échanges ouverts et constructifs avec un comité de pilotage[1] qui a formulé des avis précieux sur l'orientation et la méthode des travaux.

Nous avons sollicité un grand nombre de professionnel(le)s qui ont bien voulu nous consacrer du temps.

Pour des raisons déontologiques, ce rapport est entièrement anonyme, et ni les lieux d'enquête, ni les personnes ne sont cités. Certains ou certaines se reconnaîtront peut-être.

Que chacun soit ici remercié pour sa disponibilité et son aimable collaboration. A tous et à chacun, nous adressons nos plus vifs remerciements.

Nous remercions tout particulièrement Mr Stéphane PERON (Directeur de la santé et du bien–être au travail à BMO) et Mme Delphine Le GUERSON (Responsable du pôle emploi territorial au CDG29) pour leurs attentions particulières durant toute la durée de cette étude.

Les auteurs.

[1] Cf. composition en annexe 5

Sommaire

TOME 1 : Rapport d'étude

Introduction 5

Les objectifs de l'étude 5

La méthode déployée 7

Avant-propos 9

Les risques psychosociaux : un objet « instable » qu'il faut approcher avec précaution pour mieux l'identifier 9

Partie 1 – Qui sont les encadrants de premier niveau ? 12

Des encadrantes face à des encadrants 13

Des encadrants plus jeunes chez les cadres 14

Encadrant de catégorie C, une spécificité de la filière technique 14

Un encadrement de premier niveau de plus en plus diplômé 15

Des évolutions professionnelles qui ont été ou semblent possibles pour une partie des agents 15

Un encadrement relativement précoce et des expériences dans le secteur privé avant la territoriale 16

La moitié des encadrants de premier niveau ont été promus au sein de leur service… 17

…et pour une grande majorité cette promotion interne se déroule sans problème 17

Des types et des formes d'encadrement de proximité 20

Une réalité managériale dépendante des facteurs de pénibilité dans le travail des agents 31

Conclusion de partie : un encadrement de premier niveau pas toujours à proximité 32

Partie 2 – Eléments de la qualité de vie au travail 33

- 1.1. Des indicateurs au vert et des interrogations 33
- 1.2. Pourquoi les encadrants de premier niveau vont-ils globalement bien ? 39
- Conclusion de partie : des encadrants de premier niveau dans un environnement propice à développer leur capacité managériale 53

Partie 3 – Manager sans le dire 54

- Un travail d'organisation en proximité 55
- L'attention portée au collectif et à chacun 56
- Apprécier la valeur des hommes et des femmes avec qui on travaille 59

- Les situations de conflits 63
- Deux figures à part de l'encadrement de premier niveau 66
- Encadrer dans une petite ou une grande collectivité 68

Partie 4 – Ce que les agents et les directeurs attendent de l'encadrement de premier niveau 71

- Le point de vue et les attentes des directeurs(trices) (N+2) : groupes 1 et 2 73
- Le point de vue et les attentes des agents : groupes 1 et 2 77
- L'art managérial des encadrants de terrain 82

Partie 5 – Ce que les encadrants de premier niveau disent des résultats de l'étude et de leur rôle 86

- Les résultats de l'étude ne surprennent pas…mais avec des nuances 87
- Les ressources et contraintes identifiées 90
- L'encadrement vu par les encadrants de premier niveau 92
- Des ressources nouvelles à déployer 96
- Conclusion de partie : Développer les raisons d'agir, de dire et de penser, une approche "pragmatique" pour prévenir l'apparition de troubles psychosociaux dans les collectivités territoriales 98

Conclusion 103

Introduction

Brest Métropole Océane (BMO), le Centre de gestion du Finistère, le Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT), l'Université de Bretagne Occidentale (UBO) ainsi que les communes du Relecq-Kerhuon, de Ploumoguer et la Communauté de communes de la Presqu'île de Crozon, se sont regroupés pour répondre et remporter un appel à projet du Fonds National de la Prévention (FNP) dédié à la thématique touchant aux «risques psychosociaux, aux contraintes organisationnelles et psychologiques, à la souffrances au travail ».

Le projet retenu par le FNP – avec comme porteur de projet BMO – est une recherche-action.

Le principe de la recherche-action engage BMO et ses partenaires dans un processus d'apprentissage tout au long de la démarche en permettant les conditions d'une capitalisation des expériences et des ressources (notamment pédagogiques) et d'un transfert ultérieur vers des collectivités similaires (EPCI urbains) et/ou de strates et types différents.

Cette recherche-action intervient dans un contexte de renforcement des moyens d'action pour prévenir les risques professionnels dans la Fonction Publique Territoriale : l'accord relatif à la prévention des risques psychosociaux (RPS) dans la fonction publique, signé le 22 octobre 2013 (ce dernier prévoit en effet que chaque employeur public doit élaborer un plan d'évaluation et de prévention des RPS d'ici 2015) mais aussi le passage des comités d'hygiène et de sécurité (CHS), dès cette année, aux comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

Une première partie de cette recherche-action concerne une étude - qui fait l'objet du présent rapport - sur l'encadrement de proximité. L'objectif principal de cette étude est de mieux **identifier les leviers et ressources dont disposent les encadrants de proximité des collectivités territoriales pour agir sur la qualité de vie au travail de leurs équipes et prévenir les risques psychosociaux.**

Les objectifs de l'étude

Quatre objectifs sont fixés à la présente étude.

- **Mieux connaître l'encadrement de proximité et la réalité de leur travail**

Qui sont les encadrants de proximité ? Le premier objectif de l'étude est de parvenir à qualifier plus précisément un niveau hiérarchique qui semble recouper une très grande diversité de situations de travail dans la Fonction Publique Territoriale. Ce faisant l'étude doit aussi permettre de mieux comprendre « le travail » des encadrants de proximité et les éventuelles difficultés qu'ils rencontrent dans l'exercice de leur fonction. Souvent définie « entre le marteau et l'enclume », la population des encadrants de proximité serait particulièrement soumise à des situations professionnelles inconfortables entre les demandes exprimées par les agents et les prescriptions de leur supérieur hiérarchique. Entre deux feux, l'encadrant de proximité serait dans une situation peu enviable du point de vue de ses conditions de travail, contraint à des équilibres complexes et parfois précaires, en proie à des efforts immenses pour garantir la stabilité et l'harmonie au sein de son équipe. De plus, la population sera singulièrement exposée aux nouvelles méthodes du management territorial qui exigent l'application d'outils, de procédures et autre process mis en place pour garantir un meilleur reporting, une meilleure évaluation et in fine une meilleure qualité de service.

Ainsi en même temps qu'il apparaît utile de rendre compte de la réalité vécue par cette strate managériale dans son quotidien de travail, il n'est pas moins important de se demander si les hommes et les femmes qui occupent cette fonction « vont bien ». En effet, s'ils sont parmi ceux qui doivent participer par leurs actions à la qualité de vie au travail des agents, leurs conditions de travail apparaissent comme relativement déterminantes pour garantir une position pro-active et des actions positives en direction de leurs équipes.

- **Les ressources à disposition des encadrants de proximité pour prévenir l'apparition des troubles psychosociaux au sein des équipes qu'ils encadrent**

Qui sont les encadrants de proximité ? Vont-ils bien ? Mais aussi… sont-ils en situation de prévenir l'apparition de troubles psychosociaux au sein de leurs équipes et d'agir comme les premiers préventeurs de ce type de risques dans l'organisation du travail ? Cette dernière question apparaît d'emblée plus complexe. Il s'agit ici de déterminer si les encadrants de proximité sont « en capacité » (au sens des capacités managériales) de déployer leur talent managérial pour garantir une bonne qualité de vie au travail de leur équipe mais aussi de déterminer en quoi l'organisation du travail est elle-même ressource et soutien pour que ces encadrants jouent pleinement leur rôle. C'est donc un système qu'il nous faudra décrire ou plus précisément un éco-système de travail au sein duquel nous serons attentifs aux dynamiques à l'œuvre pour identifier ce qui relève ou non d'un contexte favorable à la prévention des risques psychosociaux.

- **Qu'est-ce qu'attendent les agents et les encadrants de « second niveau » (les N+2) des encadrants de proximité ?**

L'étude propose également d'interroger les agents et les directeurs pour connaître leur vision du rôle de l'encadrant de proximité. Il est effectivement pertinent de décrire la fonction des

encadrants de proximité en se référant aux attentes exprimées d'un côté par les agents encadrés et de l'autre par leurs supérieurs hiérarchiques. La confrontation des visions doit permettre de constater les éventuels écarts entre les représentations des différents acteurs quant à la place et au rôle de l'encadrant de proximité : Sont-ce des attentes dissymétriques, aux antipodes ? Sont-ce aux contraires des attentes qui convergent ? Si oui dans quel sens ?

- **Identifier les ressources manquantes et proposer le cas échéant des actions de progrès**

Enfin, l'étude doit permettre d'identifier les ressources à développer pour que les encadrants de proximité jouent pleinement leur rôle. L'étude doit donc permettre de déboucher sur une série de préconisations utiles pour renforcer la place et le positionnement des encadrants de proximité dans l'organisation du travail.

La méthode déployée

Pour répondre aux objectifs de l'étude, la mission s'est déroulée en cinq phases distinctes :

- La première partie de l'étude a vu la réalisation de 20 entretiens de cadrage avec les différentes parties prenantes de l'étude. Ces entretiens ont permis de cerner les attentes de nos différents interlocuteurs concernant ce projet mais aussi d'entendre les points de vue de chacun sur la problématique de la prévention des risques psychosociaux par les encadrants de proximité.

- La seconde phase a permis de conduire des entretiens individuels avec quarante encadrants de premier niveau (N+1)[2]. La technique d'échantillonnage choisie a privilégié une approche raisonnée. Pour ce faire, nous avons construit un échantillon qui puisse nous donner accès à la plus grande diversité de la population ciblée et des situations professionnelles rencontrées par ces derniers.

- Quatre entretiens de groupes ont également permis l'expression des "agents encadrés" (2 groupes) et des directeurs (N+2) (2 groupes) au cours d'une troisième phase.

- Conformément aux méthodes utilisées par Plein Sens (pas de questionnaire proposé sans compréhension en amont des univers de travail donc des questionnaires "sur mesure"), les premiers enseignements de ces trois phases ont permis de réaliser un questionnaire à l'attention de l'ensemble des encadrants de proximité des quatre collectivités partenaires

[2] La grille d'entretien est proposée en annexe 1

(soit 330 personnes) et ce afin de valider les hypothèses de travail issues des investigations de terrain. Lors de cette quatrième phase, nous avons proposé un questionnaire auto-administré. Le taux de retour a été de 71% soit 233 réponses sur les 330 personnes sollicitées.

- La cinquième phase et ultime phase de l'étude s'est attachée à réunir quatre groupes de travail composés d'encadrants de proximité. Notre objectif a été, à partir des résultats de l'étude, de conduire les participants à définir leur propre rôle dans l'organisation du travail et à identifier les ressources qu'ils considèrent comme indispensables pour garantir de bonnes conditions de travail à leurs agents et prévenir les risques psychosociaux.

Conformément aux attentes exprimées dans la commande, les phases 3 et 5 en «collectifs de travail» ont permis le déploiement de techniques d'animation au cours desquelles les participants ont co-construits des outils d'explicitation du rôle, de la place et de la fonction de l'encadrant de proximité.

Avant-propos

Les risques psychosociaux : un objet « instable » qu'il faut approcher avec précaution pour mieux l'identifier

Même si on parle beaucoup de la « souffrance au travail », ce n'est pas un phénomène récent. Ce qui est en revanche nouveau c'est l'apparition du terme « risques psychosociaux », invention sémantique, et nouvel objet de négociation entre partenaires sociaux notamment depuis l'accord relatif à la prévention des risques psychosociaux (RPS) dans la fonction publique.

Il faut donc donner un contenu à un terme qui n'en a pas de strictement défini et l'approcher, de fait, avec précaution dans le cadre de cette étude.

Une injonction s'impose depuis quelques années de se pencher sur les méfaits possibles du travail et de son organisation. Pourtant il n'y a pas de savoirs positifs véritablement établis en ce domaine. **La seule certitude c'est que l'organisation du travail engage la subjectivité des travailleurs et bien sûr, pas seulement leurs corps.**

C'est pourquoi, le terme de risques psychosociaux entend désigner un ensemble de facteurs de risques pesant sur la santé mentale et physique, créés au moins en partie par le travail. Cet ensemble a fait l'objet d'une première tentative de typologie, en 2009, par un Collège d'expertise national sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail[3].

Nous reprenons donc ici pour **mémoire les 6 grandes familles de risques identifiées par le Collège d'experts** :

- **Les exigences au travail :** la quantité de travail, la pression temporelle, la complexité du travail, les difficultés de conciliation entre travail et hors travail.
- **La charge émotionnelle :** la relation au public, l'empathie, le contact avec la souffrance, les tensions avec le public, devoir cacher ses émotions, la peur au travail.
- **L'autonomie et les marges de manœuvre :** l'autonomie procédurale, la prévisibilité du travail, l'utilisation et le développement des compétences, la participation, la représentation.
- **Les rapports sociaux, relations au travail :** le soutien social au travail, la violence au travail (comportements méprisants, déni de la qualité du travail, atteintes dégradantes), la reconnaissance des efforts, le leadership.
- **Les conflits de valeur :** faire des choses que l'on désapprouve, la qualité empêchée.
- **L'insécurité socioéconomique :** sécurité de l'emploi et du salaire, soutenabilité du travail.

[3] Le collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail a été formé à la suite d'une demande du Ministre en charge du travail en 2008. Il rassemblait des économistes, des ergonomes, des épidémiologistes, un chercheur en gestion, des chercheurs en médecine du travail, des psychologues et psychiatres, des sociologues et des statisticiens Le Collège a remis son rapport final le 11 avril 2011.

Les grandes familles de risques identifiés par les experts témoignent à leur façon de ce qu'aucune situation de travail n'est neutre au regard de la santé.

En outre, l'approche des risques psychosociaux par un modèle d'exposition tel qu'il a pu être conçu et pratiqué pour des risques professionnels « classiques » (sollicitation du corps, exposition à des agents chimiques…) est en réalité très problématique dans le nouveau contexte du travail. D'une part, la nocivité d'un facteur ou d'une association de facteurs (Pression/ Manque de latitude décisionnelle chez Karazec, Effort/récompense chez Siegrist, qualité empêchée chez Yves Clot) n'est bien sûr pas un processus déterministe et la difficulté avec les risques psychosociaux c'est bien l'extrême diversité des manières qu'ont les salariés d'être affectés ou non par leur contexte de travail.

Cette variance ne doit pas ici laisser croire qu'il s'agirait de dispositions psychologiques propres aux uns ou aux autres, à une résistance intrinsèque de tel ou tel. Au contraire, comme l'a si bien montré Yves Clot[4], c'est **en analysant finement ce qui constitue le « pouvoir d'agir » des personnes dans une situation de travail donnée que l'on comprend ce qui fait rempart ou pas à des difficultés dans le travail.** Et ce « pouvoir d'agir » n'est pas un don ou une capacité naturelle, il est lié au travail d'organisation[5], c'est-à-dire à la façon dont les normes et les règles sur le « bon travail » ou le « mieux travailler » ont été élaborées – ou non – grâce au dialogue social dans les collectifs de travail.

C'est donc cela que nous allons observer particulièrement au cours cette étude. **Les encadrants de proximité ont-ils le sentiment d'être en situation de « pouvoir agir » et sont-ils attentifs, en leur qualité de manager, au « pouvoir d'agir » des agents dont ils ont la responsabilité ?**

Nous prendrons une ultime précaution tout au long de ce travail. Si le terme « risques psychosociaux » commence progressivement à être utilisé dans un réseau d'experts, de managers ou de représentants syndicaux, il n'est pas pour autant d'usage courant. D'ailleurs, très souvent, le terme est utilisé à contre-sens, on utilise souvent les symptômes pour désigner les risques : la souffrance au travail ou encore le stress. Pour éviter toute incompréhension ou mauvaise interprétation des termes par nos interlocuteurs au cours de l'enquête, **il sera préféré une référence à la qualité de vie au travail plutôt qu'aux RPS**. Il s'agit par là d'évacuer la connotation scientifique ou négative que draine avec lui ce terme, et nous prémunir de biais d'enquête qui nous semble évident. Le premier serait de mettre à distance les vécus au travail par un terme trop distant et sans résonnance pour les acteurs concernés. Le second sera plus problématique encore. A vouloir se pencher uniquement sur les

[4] Yves Clot, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte, 2010.

[5] Cf. la théorie du travail d'organisation de Gilbert de Terssac dont on trouvera une synthèse dans : Interpréter l'agir, un défi théorique, sous la direction de Bruno Maggi, PUF, 2011, pp 97-121

« méfaits » du travail, sur la « souffrance au travail », n'oublie t-on pas de mettre en lumière ce qui fait aussi le « sel » ou l'intérêt de ce dernier pour les acteurs concernés? Le plaisir à travailler est aussi une dimension qu'il faut investiguer pour comprendre les ressorts des RPS.

Toutefois, il ne s'agit pas de changer d'objet d'étude, et de substituer à la notion certes floue de RPS, celle encore plus floue et plus globalisante de « qualité de vie au travail ». Nous chercherons plutôt à entendre les encadrants de proximité, en observant une posture neutre vis-à-vis de leur vécu au travail (pas d'a priori positif, pas plus que des a priori négatif). Tandis qu'ils nous « raconteront leur travail » et leur trajectoire professionnelle, nous chercherons à comprendre comment ils vivent leur positionnement, leur rôle et comment ils se représentent leur fonction. **C'est dans le récit de leurs vécus qu'ils nous diront leur sentiment de pouvoir ou d'être empêché d'agir, c'est aussi dans le récit qu'ils feront de leur quotidien de travail que nous chercherons à saisir l'intérêt, « le soin » qu'ils apportent aux agents qu'ils encadrent**.

Partie 1 – Qui sont les encadrants de premier niveau ?

Dès les premiers échanges avec les membres des comités technique et de pilotage, la question s'est posée. Qui sont les encadrants de proximité (terme usité dans la commande) ? Quels choix opérer pour aller à leur rencontre ? La définition de cette population ne va en effet pas de soi.

Il nous a donc fallu opérer un choix pour délimiter les contours de la population de notre étude. Nous avons d'abord considéré – et ce conformément à la définition du CNFPT - que l'encadrement de proximité relevait d'activités et de tâches relativement prescrites :

« Les activités d'encadrement de proximité consistent à conduire et à contrôler conformément à une commande, à des prescriptions techniques, aux règles de santé et de sécurité au travail, un processus technique de réalisation d'une opération ou d'une procédure. Elles visent à planifier les tâches des équipes et des agents et à s'assurer de la qualité des services faits ».

Pour autant, dans son référentiel management/encadrement, le CNFPT distingue trois niveaux dans la pyramide managériale : l'encadrement supérieur, l'encadrement intermédiaire et l'encadrement de proximité. Ainsi l'encadrement de proximité correspond aussi à une strate managériale qui se situe à la base de la pyramide.

De fait, si nous sommes à peu près sûr que dans le « travail réel » l'encadrement supérieur (DG, DGA et nous ajoutons Directeurs/trices) n'assure pas des activités d'encadrement de proximité et que l'encadrement de proximité (comme son nom l'indique) a pour fonction principale d'organiser le travail au plus près du terrain, que dire de l'encadrement intermédiaire ? De quoi est faite cette strate managériale. Que faire des chefs de service et autres responsables (généralement de catégorie A ou B) qui encadrent des équipes d'agents directement en charge de la production du service public ? Ne sont-ils pas amenés à conduire des activités d'encadrement de proximité ? Nous avons considéré que si pour une partie d'entre eux.

Nous privilégierons le terme d' «encadrant de premier niveau » pour évoquer la cible de la recherche conduite ici. Elle comprend la strate d'encadrement située entre les cadres dirigeants et les agents qui mettent en œuvre le service public. Selon notre définition, pour être « encadrant de premier niveau », il ne faut pas encadrer d'encadrants de premier niveau (ce qui exclue par exemple certains contrôleurs dans la filière technique) et n'avoir sous sa responsabilité que des agents dits de production (quelle que soit la nature de cette production).

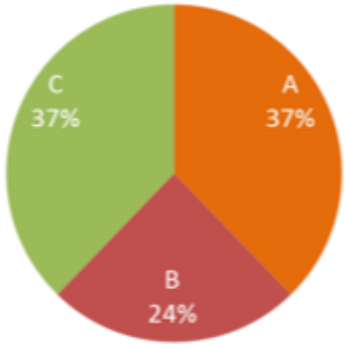
De fait, nous incluons dans notre définition aussi bien des agents de maîtrise, chefs d'équipe (qui travaillent sous la responsabilité d'un chef de service en particulier dans les métiers techniques) que des chefs de service ou des responsables d'équipement qui encadrent

directement des agents (dans les filières autres que techniques). Dans les deux cas de figure, l'encadrant a une autorité hiérarchique reconnue et instituée dans l'organisation du travail.

La population qui a répondu au questionnaire, selon les critères définis ci-dessus nous permet de mieux caractériser l'encadrement de premier niveau.

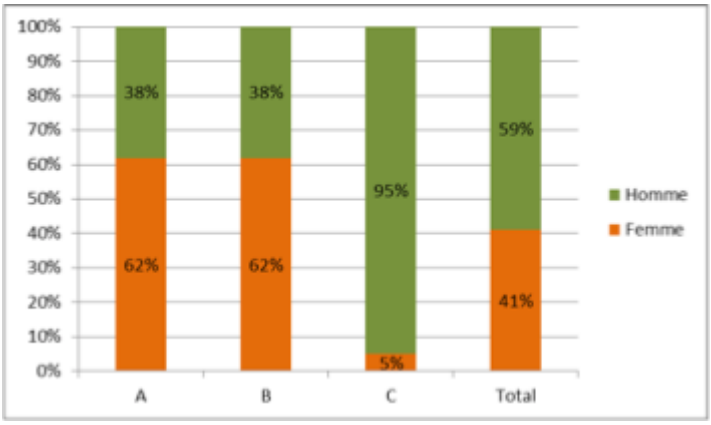
Ce premier niveau se répartit entre les trois catégories A, B et C selon des proportions relativement équilibrées même si les trois quart d'entre eux appartiennent aux catégories A et C.

Graphique 1 : catégorie



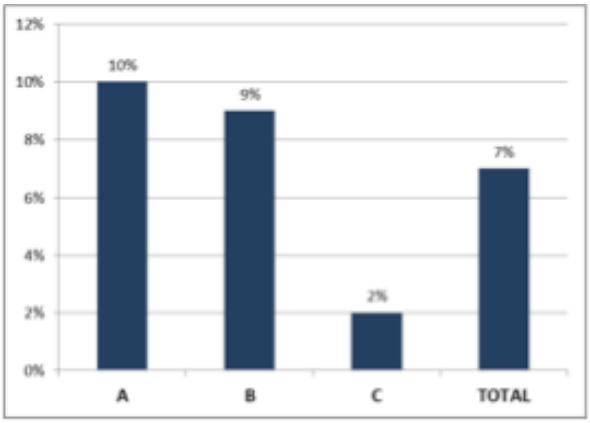
Des encadrantes face à des encadrants

Graphique 2 : sexe



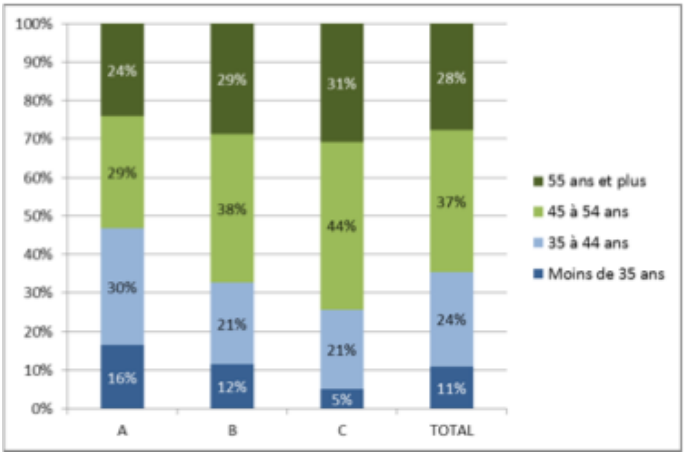
On observe par ailleurs une assez grande majorité de femmes chez les encadrants de catégorie A et B (62%) tandis que les encadrants de catégorie C sont quasi exclusivement des hommes.

Graphique 3 : part de temps partiel



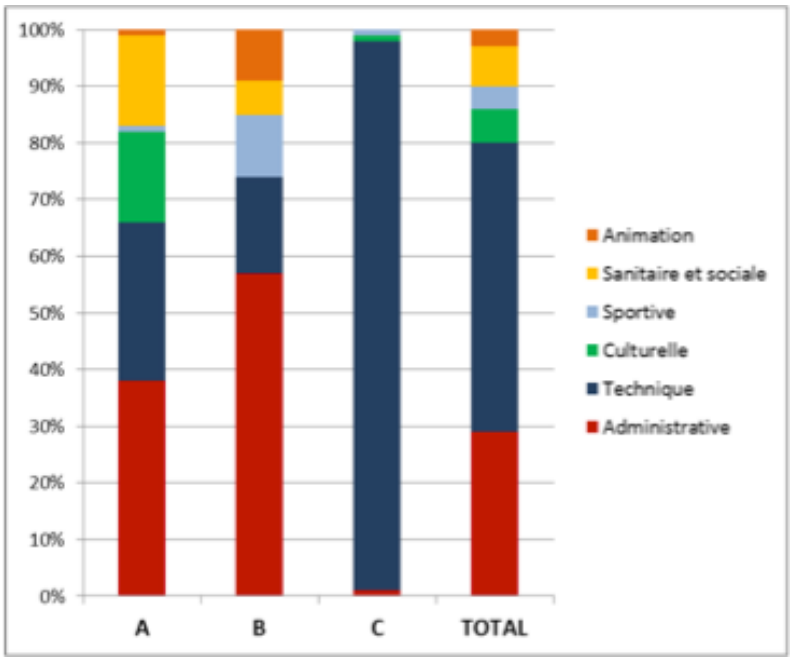
Le constat précédent explique que l'on trouve davantage de temps partiel en catégorie A et B (autour de 10%) tandis que l'utilisation du temps partiel est faible chez les encadrants de catégorie C. En effet, ce temps généralement consacré aux enfants en bas âge, reste, en France, l'attribut des femmes…lesquelles sont absentes chez les encadrants de catégorie C.

Des encadrants plus jeunes chez les cadres



Graphique 4 : âge par catégorie

Une autre caractéristique distingue relativement fortement les encadrants de catégorie A et ceux de catégorie C : il s'agit de l'âge. Si environ la moitié (46%) des encadrants A ont moins de 44 ans, il n'en va pas de même chez les encadrants C qui sont près du quart seulement dans cette classe d'âge. Ces derniers, sont environ un tiers (31%) à avoir 55 ans et plus. Les encadrants B semblent ici plus proche de la population des encadrants C avec 67% de 45 ans et plus.



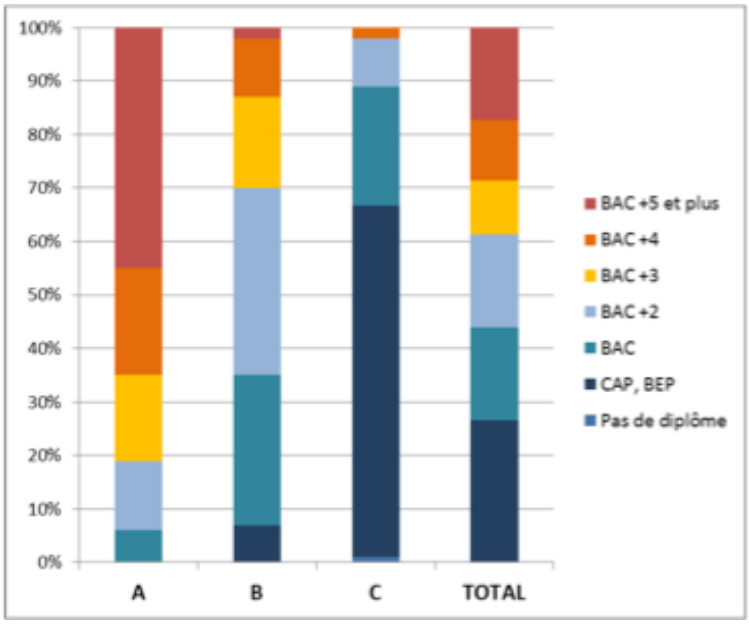
Encadrant de catégorie C, une spécificité de la filière technique

Graphique 5 : filière par catégorie

Sans réelle surprise pour qui connaît le fonctionnement et l'organisation de la fonction publique territoriale, les encadrants C sont quasiment tous dans la filière technique. C'est la fonction de « chef d'équipe » qui caractérise cette catégorie. Les autres filières métiers ne comportent pas, sauf exception, de niveau d'encadrement en catégorie C. **L'encadrement de proximité par des agents de catégorie C est donc une singularité dans la filière technique**.

En revanche, on constate que l'encadrement de premier niveau est principalement assuré par des encadrants B dans la filière administrative (pas loin de 60%) tandis que les encadrants A se partagent entre les filières administrative (presque 40%), technique (presque 30%), sanitaire et sociale (15%) et culturelle (15%).

Des encadrants de premier niveau de plus en plus diplômés

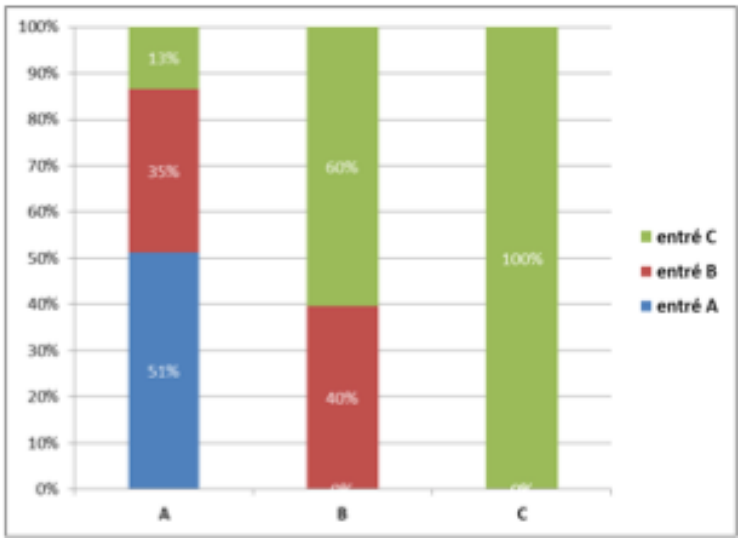


Graphique 6 : niveau de diplôme le plus élevé par catégorie

Concernant le niveau de diplôme, la césure est là encore relativement nette entre les encadrants A, B et C. De plus et alors que les diplômes requis pour passer les concours de catégorie A et B sont respectivement les niveaux 3 (Bac+3) et 4 (baccalauréat), on observe un niveau bien supérieur des titulaires de poste. En effet, 65% des encadrants A ont un bac + 4 et plus tandis que 65% des encadrants B ont plus du bac. De même, les encadrants C sont environ un tiers à avoir un niveau bac et plus.

Des évolutions professionnelles qui ont été ou semblent possibles pour une partie des agents

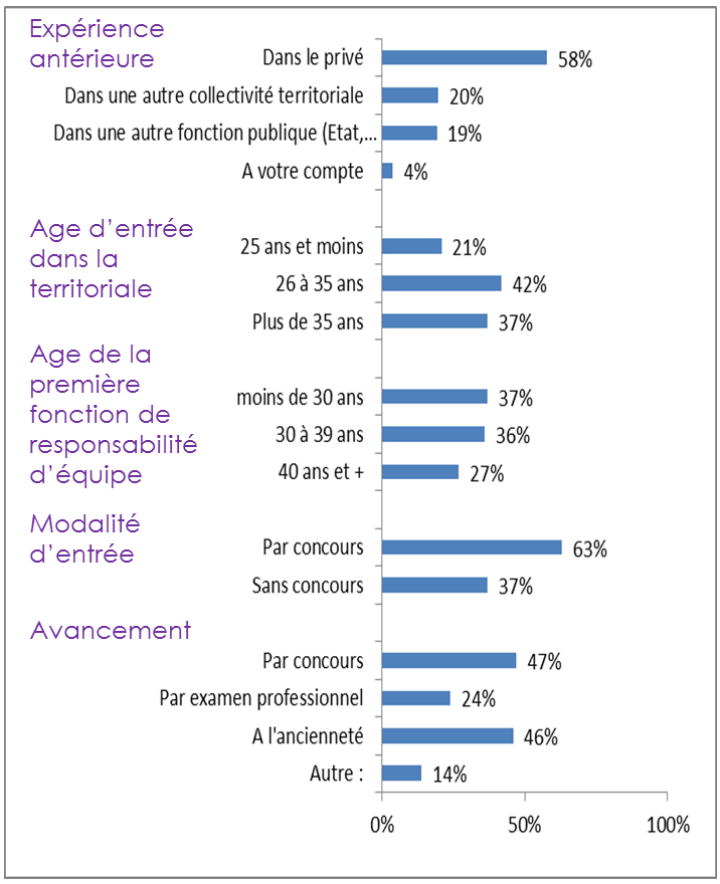
Graphique 7 : catégorie d'entrée dans la FPT par catégorie



Il est intéressant de constater que 60% des encadrants B sont entrés dans la fonction publique territoriale en catégorie C que presque la moitié des encadrants A sont entrés en catégorie B (35%) et C (13%). Ce résultat montre que la promotion interne est effective au sein des collectivités interrogées.

Un encadrement relativement précoce et des expériences dans le secteur privé avant la territoriale

Graphique 8 : niveau de diplôme le plus élevé par catégorie

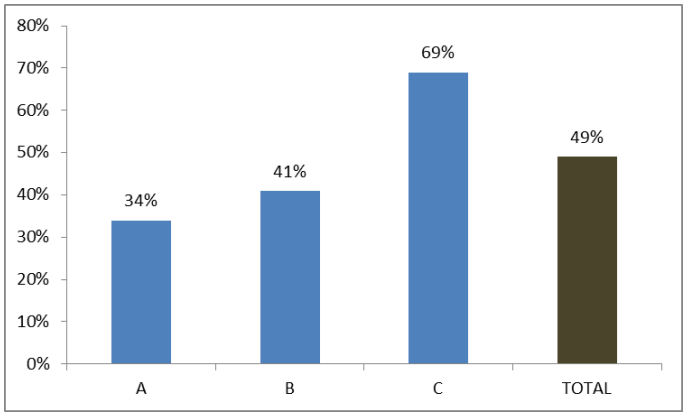


On observe également que les encadrants de premier niveau – et en particulier ceux issus de la catégorie C – ont généralement eu (58% d'entre eux) une ou des expériences professionnelles dans le secteur privé avant d'intégrer la fonction publique territoriale. La phase qualitative de l'étude montrait d'ailleurs que les trajectoires de ces agents allaient souvent dans le même sens. La carrière commençait par une ou des expériences professionnelles dans le secteur privé (petites et moyennes entreprises) puis la césure survenait soit à la faveur du rapprochement du conjoint après une mobilité professionnelle, soit pour un retour souhaité « au pays », soit pour changer de rythme de vie et en finir avec une forte pression au travail. Pour beaucoup d'encadrants de premier niveau du secteur technique, la territoriale correspond à une seconde partie de leur carrière. C'est un autre temps de vie et souvent un choix de vie.

Les carrières commencées tôt (du fait de parcours scolaires arrêtés jeunes notamment pour les encadrants C) et les concours obtenus à l'issue des études supérieures (pour les encadrants A et B) ont pour conséquence que les situations d'encadrement sont arrivées ou arrivent encore relativement jeunes : 37% ont commencé à encadrer avant 30 ans et 36% entre 30 et 39 ans.

La moitié des encadrants de premier niveau ont été promus au sein de leur service…

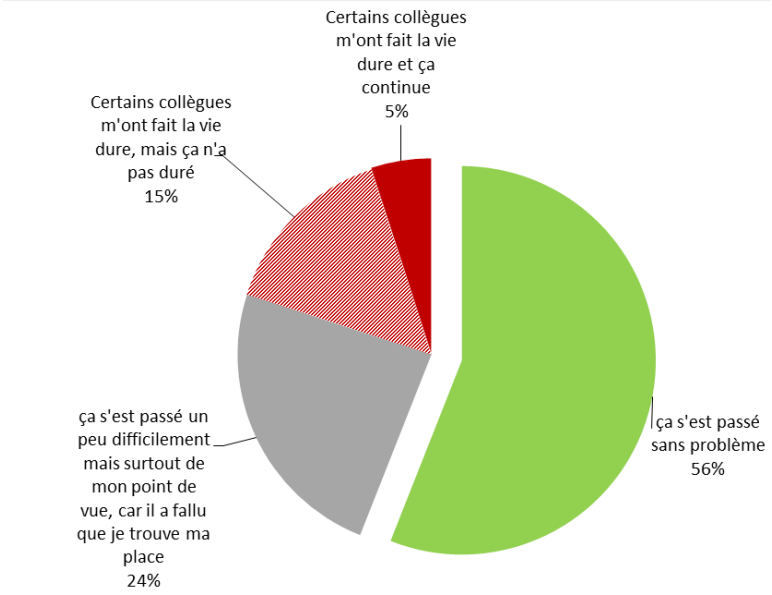
Graphique 9 : Part de promus au sein du même service par catégorie



Près de la moitié des encadrants de premier niveau ont été promus au sein de leur service. Pour autant cette moyenne cache des disparités très importantes entre les encadrants de catégorie A et C. Les premiers ont été un tiers à être promus au sein de leur service tandis que les seconds le sont pour 69%. Si la promotion se fait globalement en interne pour les encadrants de premier niveau du secteur technique, la modalité choisie pour les encadrants A est davantage de faire appel à un recrutement externe. Les encadrants B sont un peu plus nombreux à être promus « sur place » mais beaucoup moins que les C.

…et pour une grande majorité cette promotion interne se déroule sans problème

Graphique 10 : Façon dont cela s'est passé pour les promus sur place

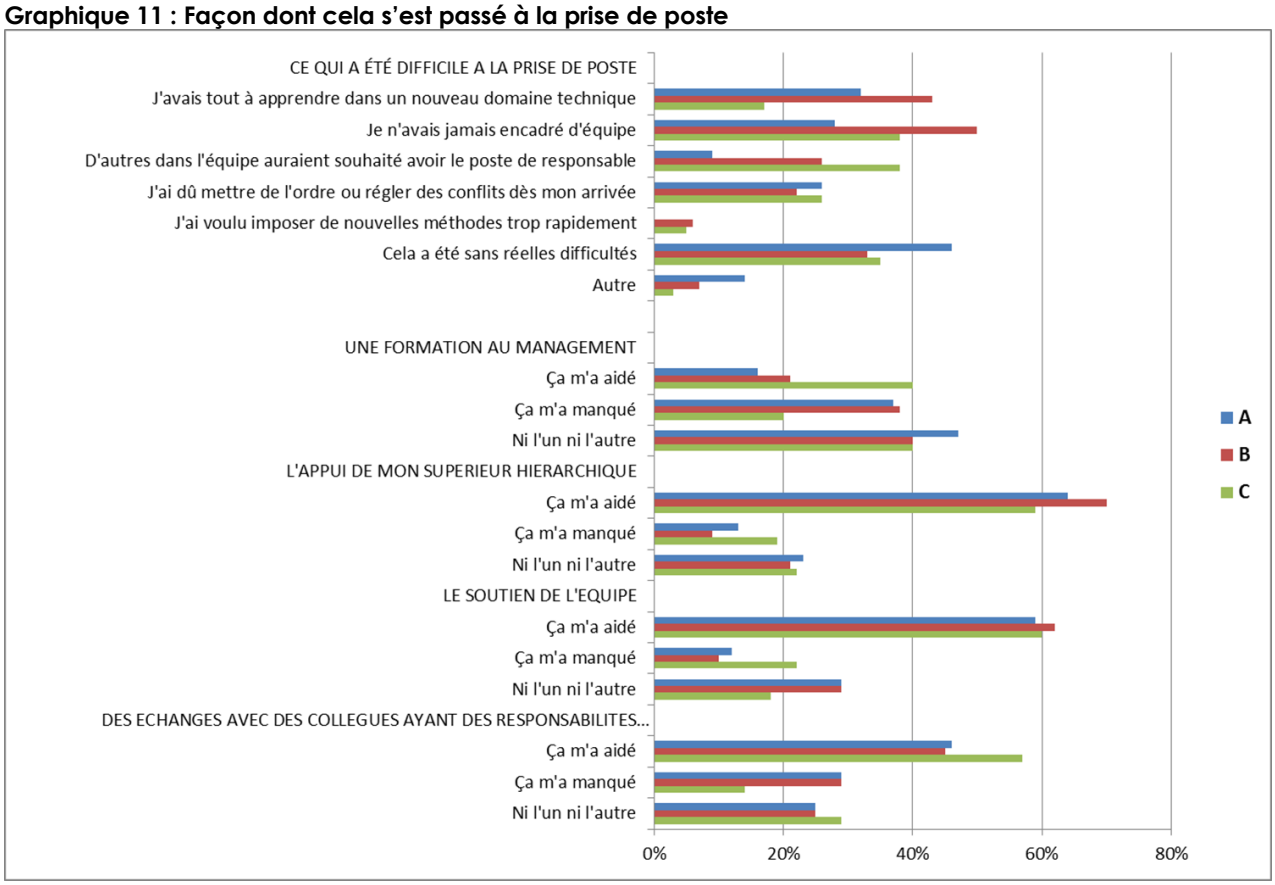


Une des hypothèses évoquées au début de l'étude était que devenir encadrant de proximité après avoir été soi-même agent encadré dans le même service pouvait poser des problèmes de légitimité ou de reconnaissance pour les promus en question. Or, pour 56% des promus, l'accession à cette fonction n'a posé aucun problème et pour 24% d'entre eux, il a fallu un petit temps d'adaptation pour trouver sa place. Pour 15% des encadrants les débuts ont été franchement difficiles et seule une minorité continue d'avoir des problèmes de légitimité.

Des prises de poste qui se sont passés / se passent relativement bien

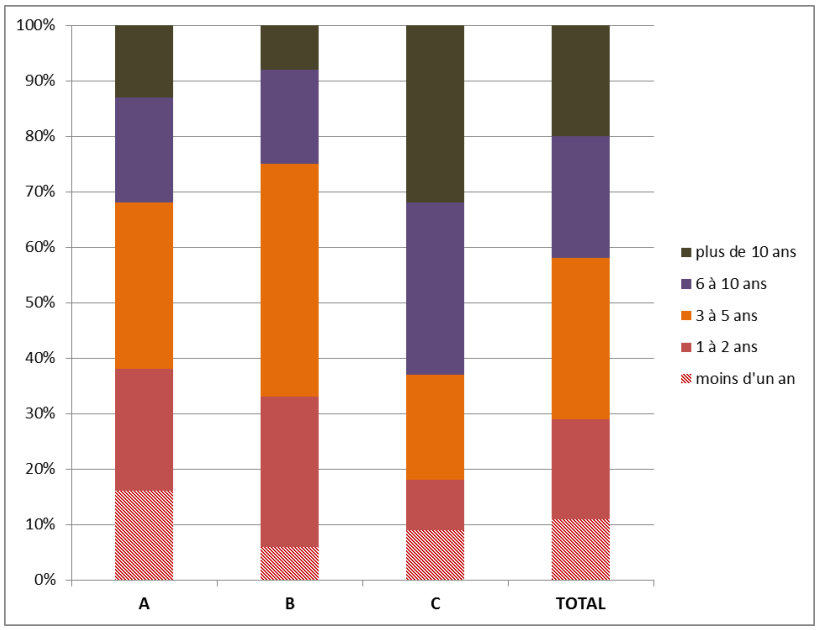
Nous aurons l'occasion de revenir sur ce constat mais d'ores et déjà on peut dire qu'à leur prise de fonction les encadrants estiment que leurs principaux soutiens ont été leur supérieur hiérarchique et l'équipe elle-même. Les échanges informels avec les collègues encadrants sont apparus également comme des ressources mobilisées par environ 40% des encadrants A et B et plus encore pour les encadrants C (environ 60%). En revanche, environ 40% des encadrants A et B considèrent qu'une formation leur a manquée. A l'inverse 40% des encadrants C considèrent que la formation qu'ils ont suivie les a aidés dans leur prise de fonction. Enfin, si les encadrants C n'avaient que rarement à apprendre un nouveau domaine technique lors de leur prise de poste (ils venaient du même service pour la plupart), ce n'est pas le cas des encadrants B qui ne sont pas loin de la moitié à dire avoir tout appris après leur prise de fonction.

Graphique 11 : Façon dont cela s'est passé à la prise de poste



Une ancienneté dans le poste nettement plus importante pour les encadrants de premier niveau de la filière technique

Graphique 12 : ancienneté dans le poste par catégorie

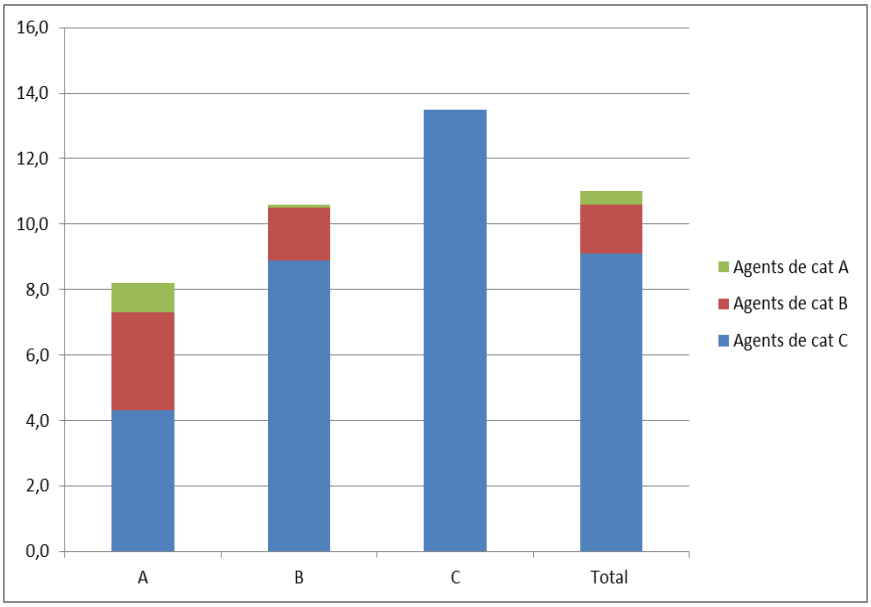


En moyenne, on observe une assez grande diversité de profils au regard de l'ancienneté. Dit autrement, la population des encadrants de premier niveau compte dans ses rangs des individus d'expérience et d'autres qui débutent leur carrière. Mais à y regarder de plus près, une nouvelle fois les encadrants C se distinguent des encadrants A. En effet, ces derniers sont près d'un tiers à avoir plus de 10 ans d'expérience dans le poste (contre 12% pour les A). A l'inverse, près de 40% des encadrants A ont moins de 2 ans d'expérience sur leur fonction. Les encadrants B ont un profil relativement similaire à celui des A même si près de 40% d'entre eux ont entre 3 et 5 ans d'expérience sur leur poste.

Tableau 1 : effectifs encadrés

	A	B	C	Total
Moyenne				
Agents de cat C	4,3	8,9	13,5	9,1
Agents de cat B	3,0	1,6	0,0	1,5
Agents de cat A	0,9	0,1	0,0	0,4
Total agents encadrés	**8,2**	**10,6**	**13,5**	**10,9**
1 à 4 agents	39%	48%	17%	34%
5 à 9 agents	33%	24%	40%	32%
10 à 19 agents	19%	13%	35%	23%
20 agents et plus	10%	15%	9%	11%
Total	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

En moyenne les encadrants de premier niveau encadrent des équipes composées de 11 personnes. Cette moyenne est nettement plus élevée pour les encadrants C que pour les A. Mais surtout, ces moyennes cachent de très grandes disparités que l'enquête qualitative a révélées. En effet, un encadrant de proximité peut être en situation d'encadrer un ou deux agents ou au contraire être en responsabilité d'équipes de plusieurs dizaines d'agents (80 agents est le maximum que nous ayons entendu). Dans les deux cas, la fonction diffère sensiblement. Nous y reviendrons.



Graphique 13 : catégorie des effectifs encadrés par catégorie d'encadrant

Sans surprise, les encadrants de premier niveau de la filière technique encadrent des agents de catégorie C. C'est aussi le cas des encadrants B. Les encadrants A encadrant en moyenne autant d'agents de catégorie C (4) que d'agents de catégorie B et A (4).

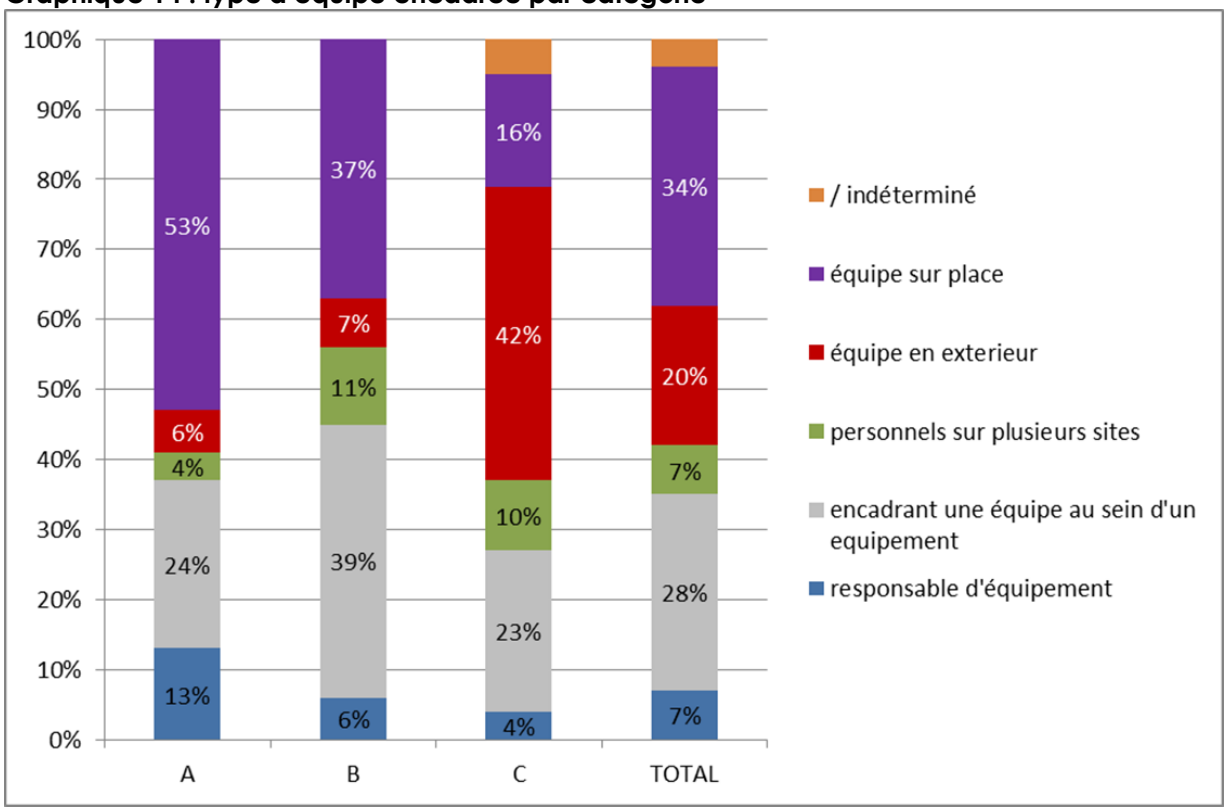
Des types et des formes d'encadrement de proximité

On observe tout d'abord une assez importante diversité dans les formes d'encadrement de proximité. Pourtant, trois situations représentent l'immense majorité des formes d'encadrement :

- la première (34% en moyenne) correspond à un manager de proximité qui encadre son équipe « sur place » (entendu dans un service avec les agents encadrés à proximité) ;
- la seconde situation (28% en moyenne) correspond à un encadrement d'équipe au sein d'un équipement (à distance des services centraux de la Mairie ou de la Métropole) sans pour autant que l'encadrant en question ait en responsabilité la totalité des agents de l'équipement ;
- la troisième situation (20% en moyenne) correspond à un manager de proximité qui encadre une équipe qui intervient en extérieur.

Enfin, et en moyenne toujours, les encadrants de premier niveau sont respectivement 7% à être responsable d'équipement et 7% à encadrer des personnels qui travaillent sur plusieurs sites.

Graphique 14 : type d'équipe encadrée par catégorie



Une nouvelle fois, s'observent de grandes disparités selon que l'on soit un encadrant de catégorie A ou C. Si plus de 40% des encadrants C de la filière technique encadrent des équipes en extérieur, les encadrants A ne sont que 6% dans cette situation. En revanche, ces derniers sont 53% à encadrer « sur place » au sein d'un service. Les encadrants B sont relativement proches des situations rencontrées par les A même si 39% d'entre eux encadrent des équipes au sein d'un équipement.

Si ces formes d'encadrement révèlent des environnements de travail singuliers, il montre aussi en creux que le management se fait plus ou moins à distance (ou plus ou moins à proximité) des agents encadrés mais aussi de façon plus ou moins isolée pour le manager (entendu proche ou au contraire très éloigné physiquement de ses pairs).

En revanche, les résultats qui apparaissent sur ces histogrammes ne donnent pas réellement à voir des typologies d'encadrement. Ce sont les situations de travail décrites lors des entretiens individuels ou lors des entretiens de groupe avec les encadrants de premier niveau qui nous permettent de reconnaître six idéaux-types d'encadrement. Les modèles que nous présentons ci-dessous ne renvoient pas à des modèles parfaits et aboutis. Il ne s'agit pas de construire des modèles idoines mais de donner les grandes lignes des types de management de premier niveau que nous avons observés. La méthode de l'idéal-type permet de dresser un « tableau de pensée » homogène » qui n'a pas pour finalité de retranscrire la réalité : c'est seulement un guide dans la construction d'hypothèses.

La méthode a consisté à relier dans une trame commune, des phénomènes potentiellement disparates observés sur le terrain. De fait, et nous y reviendrions, aucun des modèles

présentés ici n'a prétention à être le « bon modèle hiérarchique ». Certains encadrants de premier niveau se reconnaitront dans l'un ou l'autre des modèles mais la plupart auront le sentiment que leur modèle est unique et qu'il faut « piocher » dans les différents modèles pour tenter de reconstituer le leur.

Ces modèles ont donc une vocation heuristique. La confrontation de ces idéaux-types au modèle singulier de chaque manager de premier niveau invite plutôt ces derniers à réfléchir aux avantages et aux inconvénients de leur propre modèle.

Nous proposons de rassembler les deux premiers idéaux-types au sein de la catégorie des alter ego.

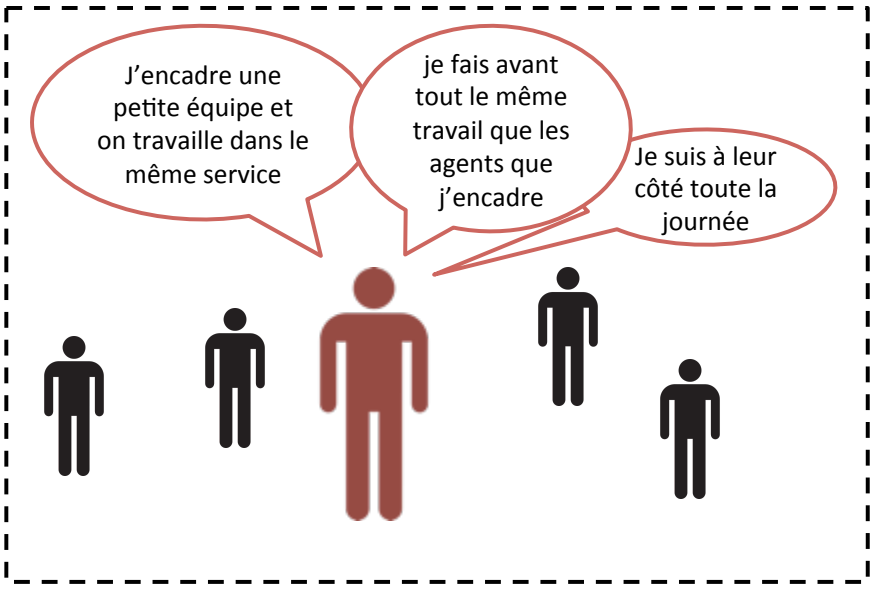
Le premier idéal-type est celui de **l'alter ego de proximité**. On le retrouve plus volontiers dans les secteurs administratif et technique. Ce manager travaille au sein de son équipe et à proximité physique des agents généralement dans un service. L'unité de travail est une unité de production autonome. Là encore, il/elle est pour l'essentiel de son temps de travail, un agent de production dont le travail se confond avec celui des agents sous sa responsabilité. Son métier ne se confond pas avec sa fonction et l'alter ego de proximité se définit d'abord par son métier. C'est d'ailleurs pour cela qu'il est légitime aux yeux de son équipe. Il sait « faire ».

On trouve les alter ego de proximité à tous les grades. Pour les agents de maîtrise (exemple 1), ce sont quasi exclusivement des hommes…qui pour la plupart encadrent des hommes. Ils ont de l'ancienneté dans le poste. Les équipes techniques qu'ils encadrent sont généralement de taille modeste à moyenne. Les agents qu'ils encadrent travaillent généralement en extérieur à des tâches qui peuvent être physiquement dures et/ou en contact direct avec les usagers et/ou les « services internes prescripteurs». Même si ils sont en situation de production avec les agents, ils assurent aussi le contrôle et l'organisation du chantier. Ces encadrants ont généralement été promus au sein de leur service, repérés le plus souvent pour leur capacité à « gérer les hommes » et/ou pour leur expertise métier. Leurs trajectoires professionnelles n'est pas linéaire. Généralement diplômé d'un CAP, ils ont commencé leur carrière dans le secteur privé avant de rejoindre la fonction publique territoriale.

On trouve aussi les alter ego de proximité chez les cadres de catégorie A (exemple 2). Ils encadrent quelques personnes (parfois à haute valeur ajoutée technique et intellectuelle notamment dans la filière technique) ou un service composé de quelques unités. Les équipes qu'ils encadrent sont mixtes. Au sein de ces équipes, ils ne passent qu'une partie de leur temps à encadrer. Ils sont souvent des producteurs ou des experts et à ce titre déploient, en dehors de leur fonction managériale, leurs compétences techniques au côté de leurs collaborateurs dans des formes d'organisation du travail qui privilégient le mode projet. Le

terme de proximité s'applique particulièrement bien à eux. Les agents sont proches physiquement d'eux dans les unités de travail. Ils sont en contact régulier et travaillent régulièrement sur des projets communs. Ces encadrants sont des hommes ou des femmes avec moins d'ancienneté sur le poste que les agents de maîtrise cités plus haut. Ils/elles sont pour la plupart entrés par concours dans la Fonction Publique Territoriale et sont diplômés d'un troisième cycle universitaire. Ils/elles estiment que les agents sous leur responsabilité n'exercent pas des métiers « durs » ou pénibles physiquement. On trouve davantage ces encadrants dans les filières technique et administrative. Dans les autres filières, la structure hiérarchique et pyramidale prend le dessus et les cadres A sont des encadrants de second niveau qui encadrent des managers de premier niveau.

Travail à proximité au sein d'un service
ou en intervention extérieure



Exemple 1 *: Paul est chef d'une petite équipe de jardiniers. Il est jardinier de formation comme ses collègues. Il organise le chantier, affecte les tâches, contrôle la réalisation et notamment que les règles de sécurité soient respectées et participe à la production. Son travail se distingue assez peu des agents qu'il encadre même s'il est considéré comme un professionnel expérimenté « qui sait ce qu'il a à faire ».*

Exemple 2 *: Sophie travaille dans un service urbanisme. Elle encadre trois personnes dont deux architectes et un urbaniste comme elle. Le travail se fait et se répartit en équipe et se fait en mode projet : « je suis un membre à part entière de l'équipe et on travaille tous ensemble ». L'organisation et les régulations sociales se font en collectif. Tout est décidé et arbitré collectivement. Chaque agent est amené à rendre compte ou à présenter l'avancée des projets sur lesquels il travaille.*

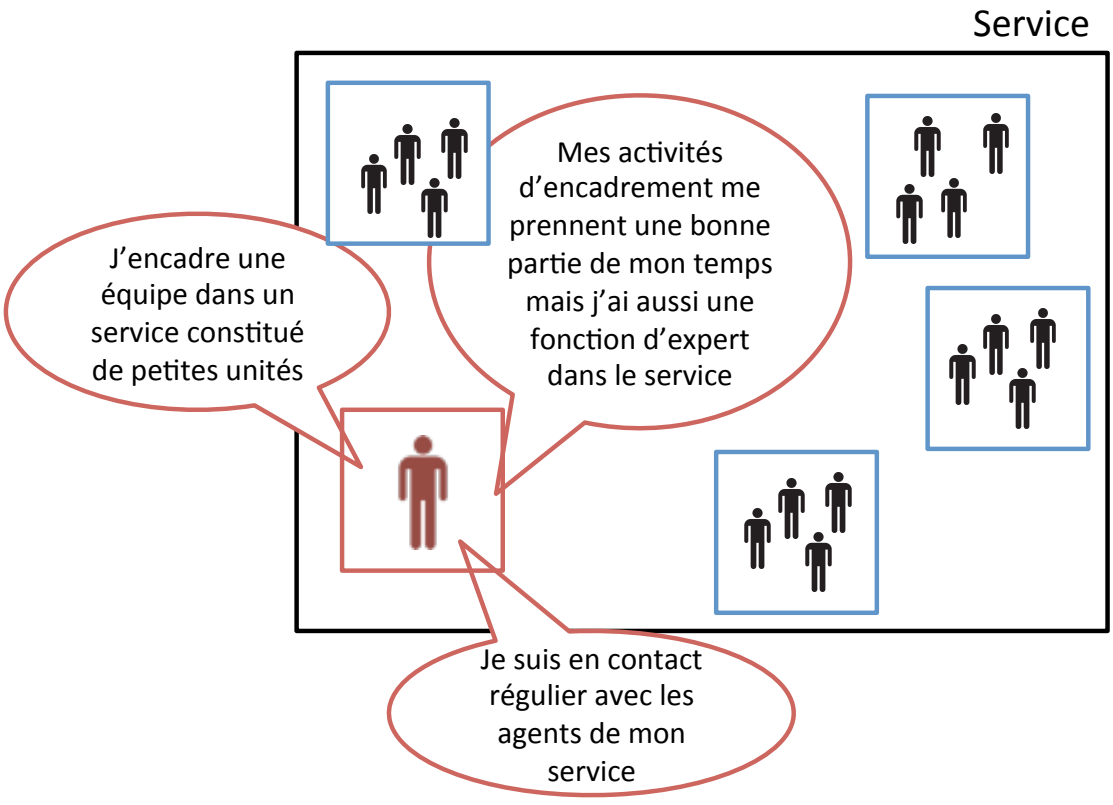
Le second idéal-type est celui de **l'alter ego à distance**. Cette forme de management se retrouve généralement dans le secteur technique et correspond plutôt aux encadrants C agents de maîtrise qui travaillent dans les petites collectivités. Dans ce cas de figure, le manager encadre une petite équipe d'agents qui intervient sur des chantiers en Mairie, en extérieur ou dans des équipements. Le travail se fait parfois à deux mais le plus souvent seul. Le manager organise le matin les chantiers en accord avec les agents de son équipe et chacun part réaliser les tâches qui lui incombent. Il n'y a généralement pas de nouvelle rencontre entre le manager et son équipe en fin de journée. Chaque agent est assez autonome dans ses réalisations de la journée. Les agents comme l'encadrant sont relativement polyvalents. « Tous corps d'état », ils touchent un peu à tout et se font aider de l'expertise ou de l'expérience de l'un de leurs collègues lorsque cela s'avère nécessaire.

Ici, le manager est un agent de production, un alter ego des agents. Il fait partie du planning de production comme les agents qu'il encadre. L'immense majorité de son temps de travail est consacrée à la production. L'organisation du travail et la gestion de sa petite équipe ne lui prennent que peu de temps.

***Exemple 3** : Patrick encadre une équipe de trois techniciens relativement polyvalents. Ils sont chargés de l'entretien des bâtiments. Patrick reçoit les demandes des services et organise les chantiers le matin. Il dit tenir compte des urgences dans la planification du travail. Une fois le travail planifié, chaque agent intervient seul. Si le chantier est complexe ou jugé dangereux par Patrick, les agents interviennent à deux. Les travaux réalisés font l'objet d'un compte rendu régulier à son N+1. Patrick produit au même titre que les trois techniciens de son équipe. Il est électricien de métier mais, comme ses collègues, il est devenu polyvalent avec le temps et l'expérience. Il dit qu'il est maintenant « tout corps d'état ».*

Le troisième idéal-type est de nouveau un encadrement de proximité des agents mais cette fois-ci le manager se distingue fortement des agents qu'il encadre par la singularité des tâches qui lui incombent. C'est **le modèle « classique-expert»,** chef ou responsable de service. Il occupe sa fonction au sein d'un service. L'équipe qu'il encadre a des tâches et des fonctions assignées. Le travail est relativement divisé et répartit en fonction des profils de poste. Généralement, le service abrite plusieurs bureaux ou unités de travail plus ou moins spécialisés. Le responsable a son propre bureau. Le manager « classique-expert » contrôle que les opérations prescrites se réalisent dans de bonnes conditions, encadre l'équipe et les agents qui la composent. Il n'est pas un « alter ego ». Le contenu de son travail est très différent des agents qu'il encadre.

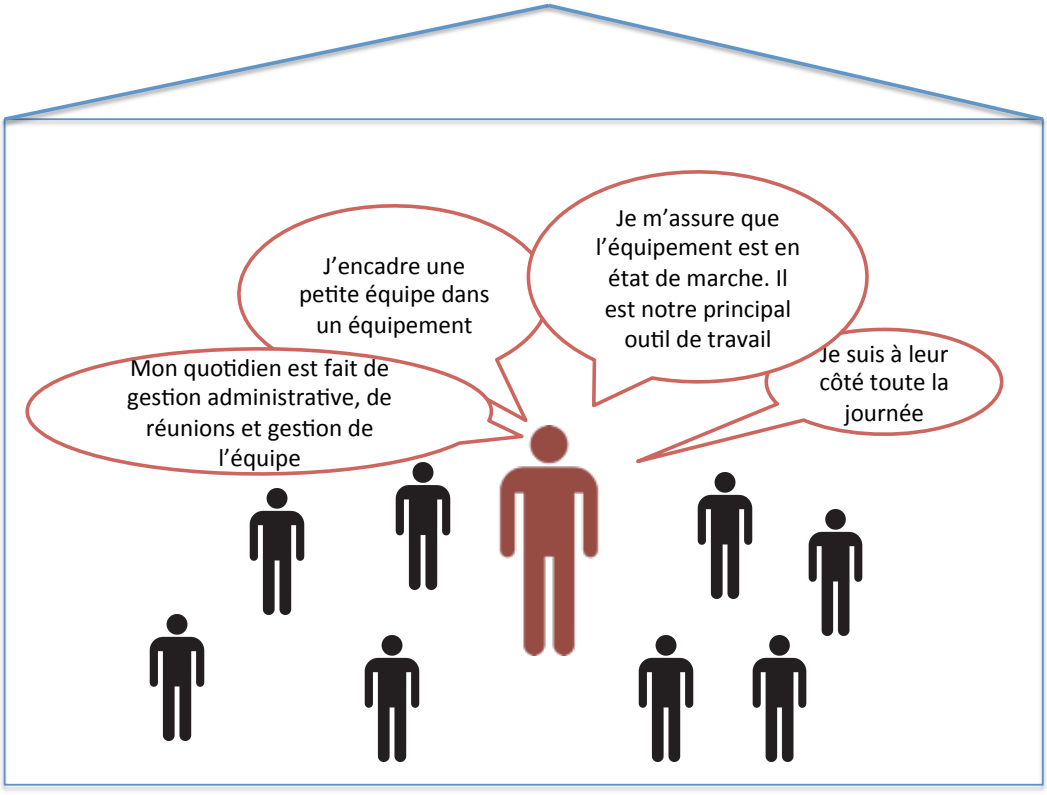
***Exemple 4** : Michèle est juriste de formation. Elle encadre le service Etat civil. Le service est composé de plusieurs unités de travail spécialisées. Son bureau est à côté du lieu de travail de ses collègues mais il est indépendant. Michèle anime une réunion de service par semaine pour assurer le suivi de l'activité et donner un cadre d'application de nouvelles règles juridiques le cas échéant. Elle est disponible pour ses agents notamment pour leur apporter son expertise sur des dossiers complexes.*



Le quatrième modèle est celui du **responsable d'équipement**. Il nous semble qu'il correspond à un idéal-type à part entière. Précisons ici qu'il s'agit nécessairement de responsables d'équipement qui n'encadrent pas d'encadrant de premier niveau. Ils sont, au sein de leur équipement, les seul(e)s responsables avec une autorité hiérarchique. Les équipements sont soit de taille modeste (exemple 5) soit de taille plus importante (exemple 6). L'encadrement se fait à proximité mais les encadrants sont amenés à faire plus (exemple 5) ou moins (exemple 6) le même métier que les agents qu'ils encadrent. Ce qui distingue, le responsable d'équipement c'est avant tout les tâches et responsabilités qui incombent à l'entretien du bâtiment et à l'accueil du public. La fonction oblige à s'occuper de tous les dysfonctionnements du quotidien : de l'ampoule à changer jusqu'à la gestion de situations de crise avec des usagers.

Exemple 5 *: Nicole travaille dans une structure d'accueil collectif pour la petite enfance. C'est un petit établissement avec quatre agents. Nicole n'a pas de bureau à proprement parler. Comme ses collègues, elle accueille les enfants et les familles, elle est en charge du soin, des changes, des repas tout au long de la journée. Elle se dégage un peu de temps dans la journée au moment des siestes pour gérer les aspects administratifs et financiers de l'établissement.*

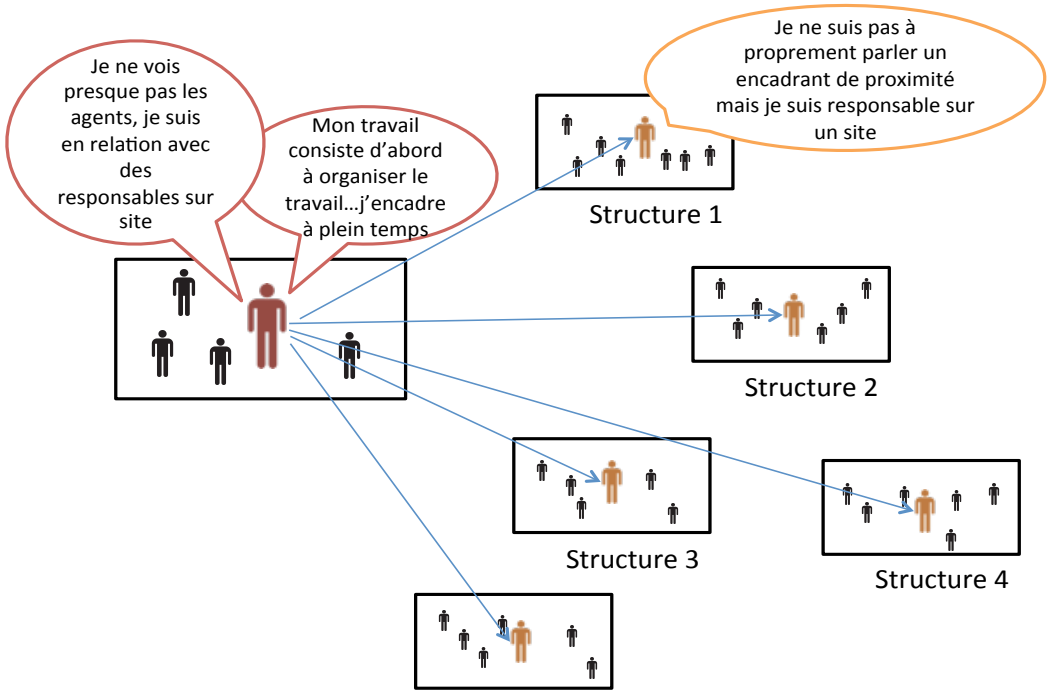
Exemple 6 *: Bertrand est responsable d'une structure d'accueil social. 18 agents travaillent dans la structure. Le personnel est composé de travailleurs sociaux et d'agents d'entretiens. La structure accueille des usagers en grande difficulté sociale. Bertrand n'est pas « du métier ». Il est issu de la filière administrative. L'essentiel de son temps est consacré à la gestion du lieu, de l'équipe, des partenaires et des usagers difficiles en cas de besoin.*



Le cinquième modèle donne à voir un encadrant de premier niveau dans sa forme limite. Difficile d'associer sa fonction à un encadrement de proximité. Le **« manager ubique »** doit agir sur plusieurs lieux en même temps. Généralement ce manager encadre des équipes composées d'un nombre assez important d'agents. Les agents encadrés travaillent sur des sites ou dans des structures indépendantes. Le management se fait donc « à distance ». Les agents ne voient leur encadrant que ponctuellement voir assez rarement. Sur site, les agents ont un référent de proximité qui n'a pas de fonction d'encadrement à proprement parler. C'est avec ce référent que le manager est en relation régulière. Le référent représente « les yeux et les oreilles » du manager sur le terrain alors que ce dernier consacre l'intégralité de son temps à sa fonction d'encadrant. Il y a fusion entre sa fonction et son métier. Il organise le travail, gère les ressources humaines d'assez loin et les aspects gestionnaires et représente les activités de son service dans les instances organisationnelles de la collectivité.

De fait, même si le manager ubique conduit les entretiens d'évaluation avec tous les personnels qui sont sous sa responsabilité, il est peu en contact avec eux et la réalité quotidienne de leur travail. Il gère « à distance ». Les agents qu'il encadre sont en contact régulier avec les usagers et notamment des usagers potentiellement en difficulté sociale. On trouve cet encadrement dans les catégories A et B (souvent dans les filières animation).

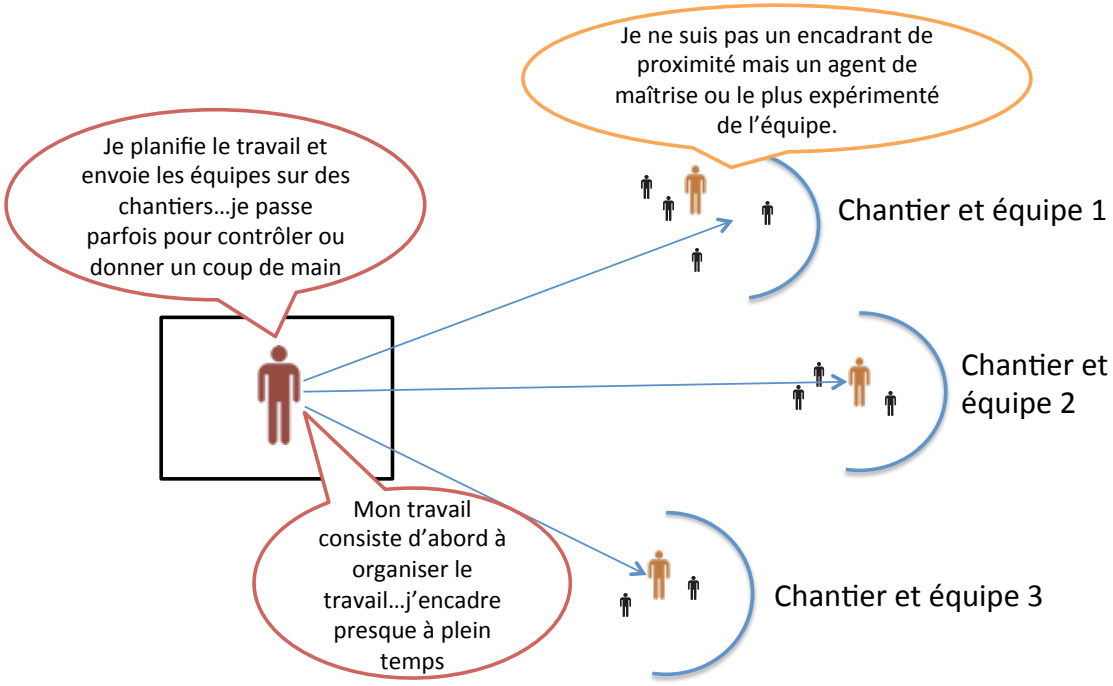
***Exemple 7** : Emmanuel est responsable d'un service action éducative. Il encadre 60 agents répartis sur 6 sites : un centre de loisirs (dans lequel se trouve son bureau) et 5 écoles. Il encadre des animateurs, des personnels ATSEM et des agents d'entretiens. Il se déplace sur site de temps en temps mais l'essentiel de son temps est consacré à l'organisation du service (gestion financière et ressources humaines notamment recrutement et entretiens individuels en cas de difficultés rencontrées avec l'un des agents). Emmanuel a été animateur mais son métier est aujourd'hui d'organiser la vie du service. Dans chaque école, un responsable de site est son interlocuteur. Ce responsable de site lui fait remonter les éventuels dysfonctionnements. Ce dernier n'a aucune charge d'encadrement.*



Enfin le sixième et dernier modèle est proche du précédent. C'est celui du **« maître d'ouvrage »**. On le trouve dans le secteur technique. Ce manager gère à distance plusieurs chantiers et/ou plusieurs équipes à la fois mais contrairement au manager ubique, il est amené à voir les agents et se sent proche d'eux. Il peut « donner un coup de main » à l'occasion même si cela est rare. Il encadre des équipes plus ou moins nombreuses (cela peut représenter une trentaine d'agents). Généralement, le maître d'ouvrage planifie les actions à conduire et organise « les tournées » en début de journée voire sur un planning plus étendu. Il contrôle régulièrement la production pour apprécier les difficultés rencontrées par les agents dans l'exercice des missions qui leur incombent et pour améliorer leurs conditions de travail. Un agent de maîtrise expérimenté est généralement le référent sur le terrain et donc l'interlocuteur privilégié du maître d'ouvrage.

Le maître d'ouvrage n'exerce pas ou rarement une expertise métier particulière. Il peut être ou pas « du métier ». Il est avant tout là pour organiser le travail, encadrer les équipes, gérer les aspects financiers et les ressources humaines, s'assurer que les agents disposent des moyens matériels suffisants pour faire leur travail dans de bonnes conditions.

Exemple 8 *: Rodolphe est responsable d'une partie des agents qui travaillent au service déchets/propreté. Il partage cette fonction d'encadrant de proximité avec quatre autres collègues. Il est responsable de 25 agents. Les agents qu'il encadre exercent leur mission sur un périmètre circonscrit de la ville. Il organise les tournées, les plannings des agents, leurs congés et les remplacements éventuels. Il suit très régulièrement les tournées des agents pour contrôler que les procédures, notamment de sécurité, sont mises en œuvre. Il voit très régulièrement les agents aussi bien à la prise de poste qu'au moment de la débauche.*



Les idéaux-types décrits ci-dessus donnent à voir des réalités de travail assez différentes les unes des autres pour les encadrants de premier niveau. La proximité effective entre l'encadrant et son équipe est, on le voit, très variable selon les modèles. L'enquête par questionnaire vient confirmer en partie ces différences.

Tout d'abord, plus les équipes encadrées sont nombreuses, plus ces équipes sont composées de plusieurs groupes d'agents voire de métiers ; en revanche les petites équipes sont soit composées d'agents qui réalisent un travail identique soit d'agents qui ont des fonctions et des tâches qui leur sont propres. L'encadrant de premier niveau est plus ou moins confronté dans sa mission au contrôle des process et procédures liés à la division du travail ou à l'articulation de différentes « corps de métiers » pour la réalisation *in fine* d'une mission ou d'un chantier. A ce titre, le niveau de complexité qu'il/elle à gérer dans l'organisation du travail n'est pas similaire d'un endroit à l'autre.

En outre, on constate que plus les équipes sont nombreuses, plus l'encadrant de premier niveau quitte son métier d'origine (il vient souvent du terrain, en particulier pour les encadrants de catégories B et C) pour se consacrer intégralement ou quasi intégralement à sa fonction managériale (67% des managers qui encadrent de grosses équipes ne produisent plus contre 18% des managers de petites équipes). Corolairement, plus l'équipe à encadrer est restreinte, moins la charge managériale est forte et plus le métier prend le dessus dans la charge de travail. L'encadrant devient alors un producteur presque comme les autres (64% des managers qui encadrent des petites équipes de 1 à 4 agents disent consacrer un jour par semaine seulement à leur charge d'encadrement ; en revanche 76% des managers qui encadrent des équipes de plus de 20 agents consacrent entre la moitié et le trois quarts de leur temps).

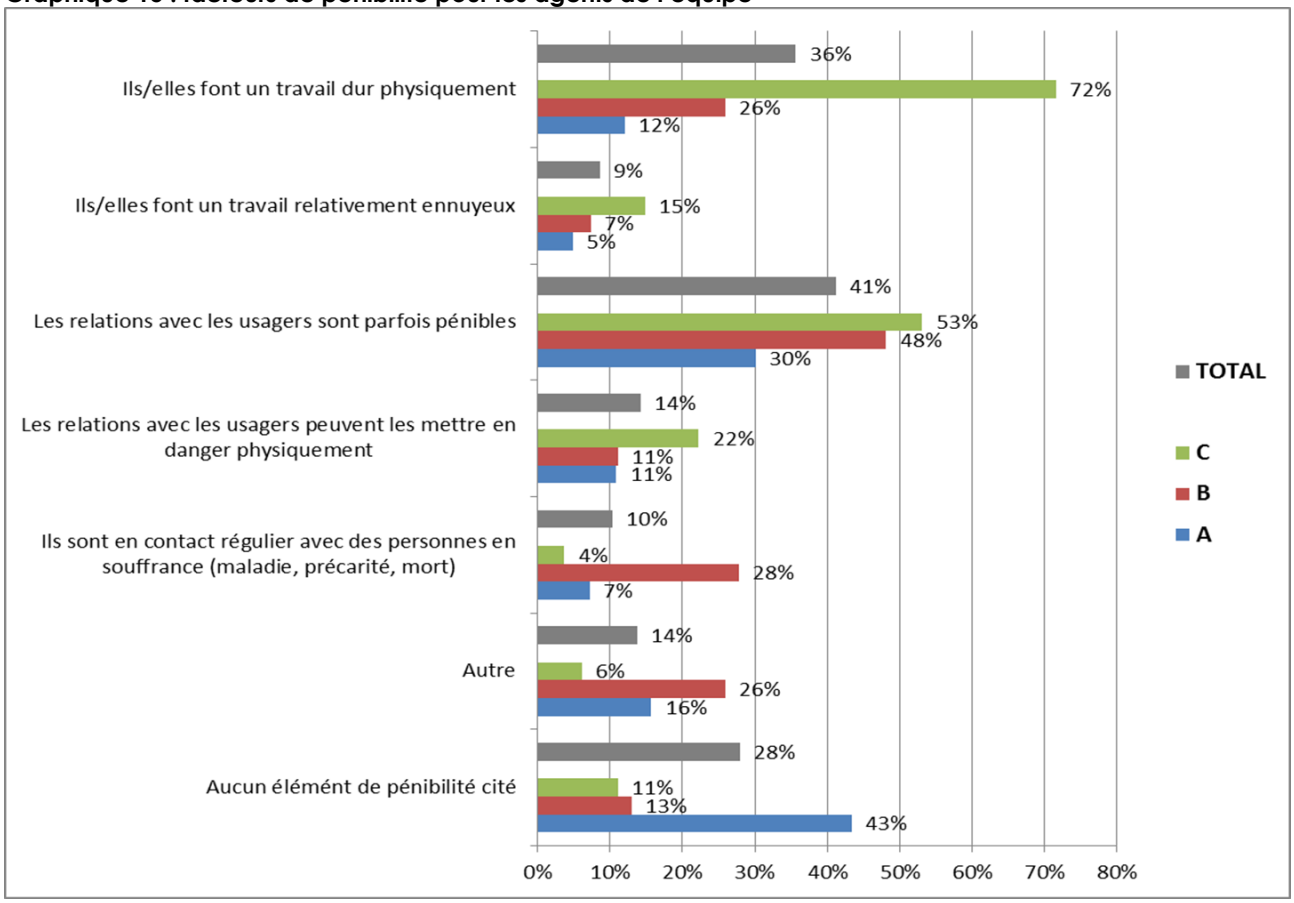
Tableau 2 : composition des équipes et structure de l'activité de l'encadrant

Taille d'équipe	1 à 4 agents	5 à 9 agents	10 à 19 agents	20 agents et +	TOTAL
Q5.Dans votre équipe :					
Tous les agents ont la même fonction et font le même travail	44%	31%	28%	8%	**32%**
Il y a plusieurs groupes homogènes d'agents et de métiers	18%	38%	54%	79%	**39%**
Chaque agent ou presque a des fonctions ou des tâches qui lui sont propres	38%	31%	19%	12%	**28%**
Q6.La gestion de l'équipe et l'organisation du travail, ça vous prend approximativement :					
1 jour par semaine	64%	27%	13%		**34%**
Un quart du temps	24%	29%	20%	8%	**23%**
La moitié	9%	26%	43%	38%	**25%**
Les trois quarts	3%	15%	19%	38%	**14%**
La totalité de mon temps		3%	6%	17%	**4%**
Q7.En dehors du travail d'encadrement et de gestion d'équipe, comment contribuez-vous à la production du service ou des équipes					
Je fais une part de mon temps le même travail que les agents, c'est dans ma fiche de poste	56%	39%	17%	8%	**37%**
J'assure surtout les tâches un peu particulières, techniquement délicates	68%	51%	39%	38%	**53%**
J'interviens surtout sur les choses urgentes et non prévues	37%	41%	50%	71%	**45%**
Je donne régulièrement un coup de main quand il y a trop de travail ou dans des situations pénibles	54%	51%	39%	33%	**47%**
Mon rôle n'est pas de produire mais d'organiser, d'encadrer, de rendre compte	18%	47%	72%	67%	**45%**

Une réalité managériale dépendante des facteurs de pénibilité dans le travail des agents

Enfin le dernier élément qui distingue les managers de proximité est lié aux facteurs de pénibilité inhérents au travail des agents qu'ils encadrent. Alors que 72% des encadrants C de la filière technique estiment que leur équipe fait un travail physiquement dur, seuls 12% des encadrants A ressentent cette pénibilité pour leurs agents.

Graphique 15 : facteurs de pénibilité pour les agents de l'équipe



Plus étonnant sans doute, les relations avec les usagers sont ressenties par 53% des encadrants C et 48% des encadrants B comme facteurs de pénibilité pour leurs agents ; presque un tiers des encadrants A partagent ce ressenti. Plus encore, presque un quart (22%) des encadrants C estiment que leurs agents peuvent être exposés à des relations avec les usagers qui peuvent les mettre en danger physiquement, tandis que 28% des encadrants B considèrent que leurs agents sont en contact régulier avec des personnes en souffrance. Ce sont, in fine, les encadrants A qui estiment à 43% que leurs agents ne sont soumis à aucun facteur de pénibilité.

Conclusion de partie : un encadrement de premier niveau pas toujours à proximité

L'encadrement de premier niveau tel que nous l'avons appréhendé en introduction n'est en rien une fonction homogène.

Tout d'abord, six grandes variables vont déterminer la forme prise par l'encadrement de premier niveau:

- **la taille de l'équipe encadrée (de 1 à plus de 80 agents),**
- **le fait de consacrer la plus grande partie de son temps à l'activité managériale ou au contraire occuper cette fonction en plus de son métier (au sens de la production au même titre que les agents encadrés),**
- **la proximité (physique) plus ou moins grande avec les agents dans le quotidien managérial.**
- **Le fait que les agents encadrés aient des fonctions singulières ou au contraire identiques**
- **Le fait que les agents encadrés soient ou non en contact avec des usagers**
- **Le fait que l'encadrement se fasse ou non au sein d'un équipement indépendant**

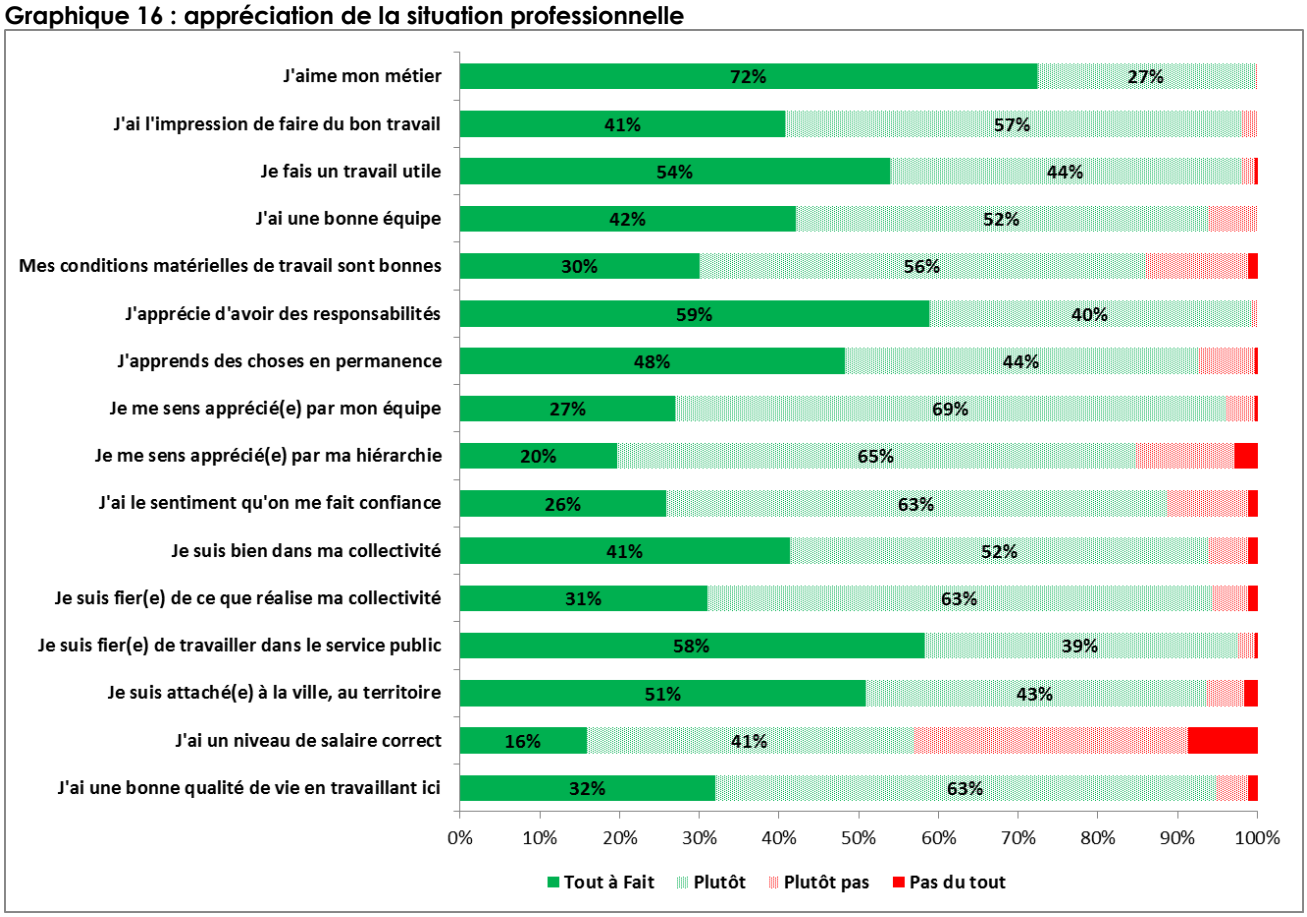
Les six exemples utilisés avec les idéaux-types de l'alter ego, du classique-expert et du responsable d'équipement montrent une relative proximité entre ces encadrants de premier niveau et les agents. Nous y reviendrons par la suite car c'est, semble t-il, un élément déterminant dans l'appréciation que ces derniers font de leur travail. En revanche, les idéaux-types du managers ubique et du maître d'ouvrage montrent des modes d'encadrement, pourtant de premier niveau, mais plus à distance avec des équipes plus nombreuses. On touche sans doute, dans ces deux formes, aux cas limites. Ces encadrants ne sont sans doute pas nombreux mais en revanche cela concerne un grand nombre d'agents encadrés. Les situations vécues par les agents dans ces configurations managériales mériteraient sans doute d'être investiguées de plus près.

Partie 2 – Eléments de la qualité de vie au travail

Que disent ces encadrants de premier niveau quand on les interroge sur leur quotidien de travail, sur le contenu de ce dernier, sur leurs relations professionnelles, sur leur équilibre vie personnelle/vie professionnelle…sur leurs conditions de travail pris dans une acception qui englobe les aspects psychosociaux y compris ceux qui sont déterminants pour la qualité de vie au travail : sens, reconnaissance, autonomie et dynamique professionnelle.

1.1. Des indicateurs au vert et des interrogations

Graphique 16 : appréciation de la situation professionnelle



Les encadrants de premier niveau vont bien ! A la sortie de la campagne d'entretiens individuels, un sentiment net se dégageait : malgré certaines difficultés (nous y reviendrons vite) rencontrées dans le quotidien de travail, les encadrants de premier niveau sont plutôt « heureux » de venir travailler, apprécient le travail qui est le leur et là (le territoire et la fonction publique territoriale) où ils l'exercent. Les résultats de l'enquête par questionnaire sont venus confirmer, appuyer voire amplifier ces premières impressions.

A l'exception du niveau de salaire qui fait apparaître une césure entre ceux qui le jugent correct et ceux qui l'estiment insuffisant, les grands items que l'on peut associer à une bonne qualité de vie au travail sont jugés positivement ou très positivement. C'est ainsi que les 3/4 des encadrants disent, sans restriction, aimer leur métier ; ils sont près de 60% à particulièrement apprécier avoir des responsabilités et à être fiers de travailler dans le service public ; 54% considèrent faire un travail très utile tandis que 51% sont singulièrement attachés à leur ville et à leur territoire. Les nuances, toutes relatives, commencent à se faire jour lorsque l'on évoque le sentiment d'être apprécié par sa hiérarchie (65% se sentent « plutôt » appréciés) ou par son équipe (69% se sentent « plutôt » appréciés) ; 63% jugent qu'on leur fait plutôt confiance. Enfin, un peu plus de 10% des encadrants de premier niveau expriment une critique sur leurs conditions matérielles de travail.

Ces résultats positifs se répètent quand sont évoqués le sentiment de faire un bon travail et d'apprendre des choses en permanence, d'être bien dans sa collectivité et d'être fier de ce qu'elle réalise, d'avoir une bonne équipe. In fine, 95 % des encadrants disent avoir plutôt (63%) ou tout à fait (32%) une bonne qualité de vie « en travaillant ici ».

Encore une fois, si quelques nuances méritent d'être interrogées et fouillées davantage, il est difficile, en première intention, de nier un constat qui apparaît évident : les encadrants jugent positivement leur qualité de vie au travail. Pourquoi ? Qu'est-ce qui explique ce sentiment vécu par cette strate managériale malgré la diversité des réalités de travail observées et les différentes formes de management décrites plus haut ?

> Des parcours professionnels qui globalement satisfont les encadrants de premier niveau mais….

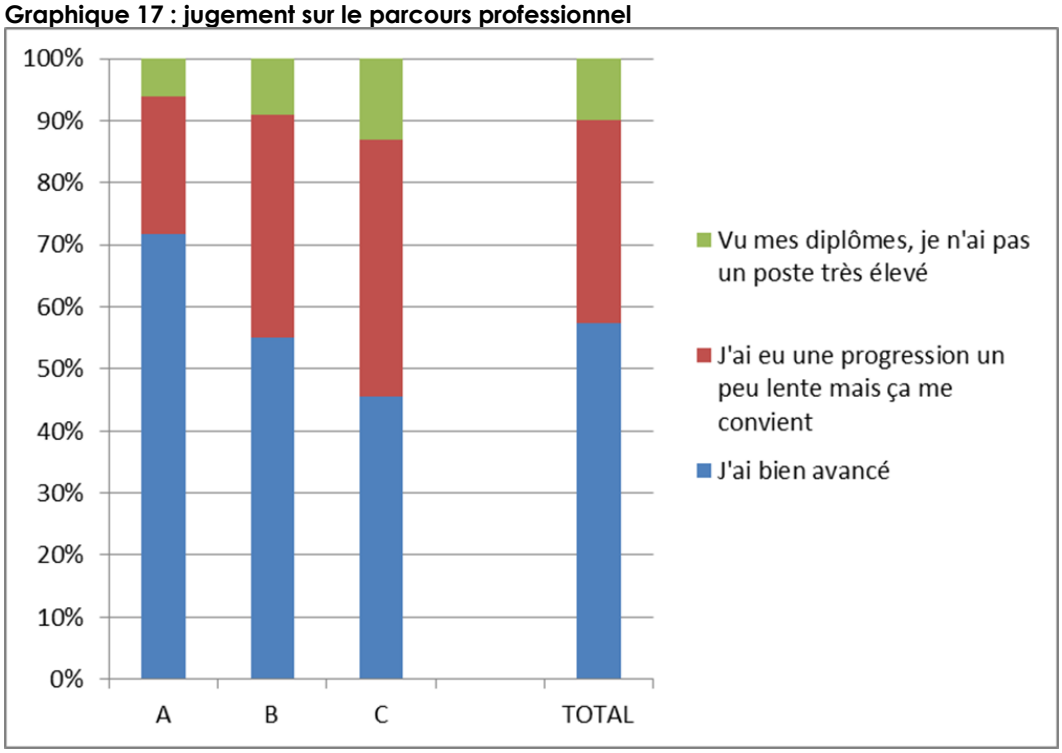
Tout d'abord, on observe que presque 60% des encadrants de premier niveau (plus de 70% pour les A) considèrent qu'ils ont bien avancé et que leur carrière s'inscrit dans une dynamique positive ; un peu plus de 30% (40% pour les C) jugent que leur progression professionnelle a été un peu lente mais au bout du compte cela leur convient. Seule une minorité d'encadrants de premier niveau considère qu'ils n'ont pas – au regard de leurs diplômes acquis – le poste qu'ils étaient en droit d'espérer.

Ce résultat nourrit l'hypothèse que le sentiment vécu d'avoir progressé ou de progresser encore mais aussi d' « être à la place qu'on mérite » joue comme un facteur relativement déterminant dans le sentiment de « bien-être » au travail.

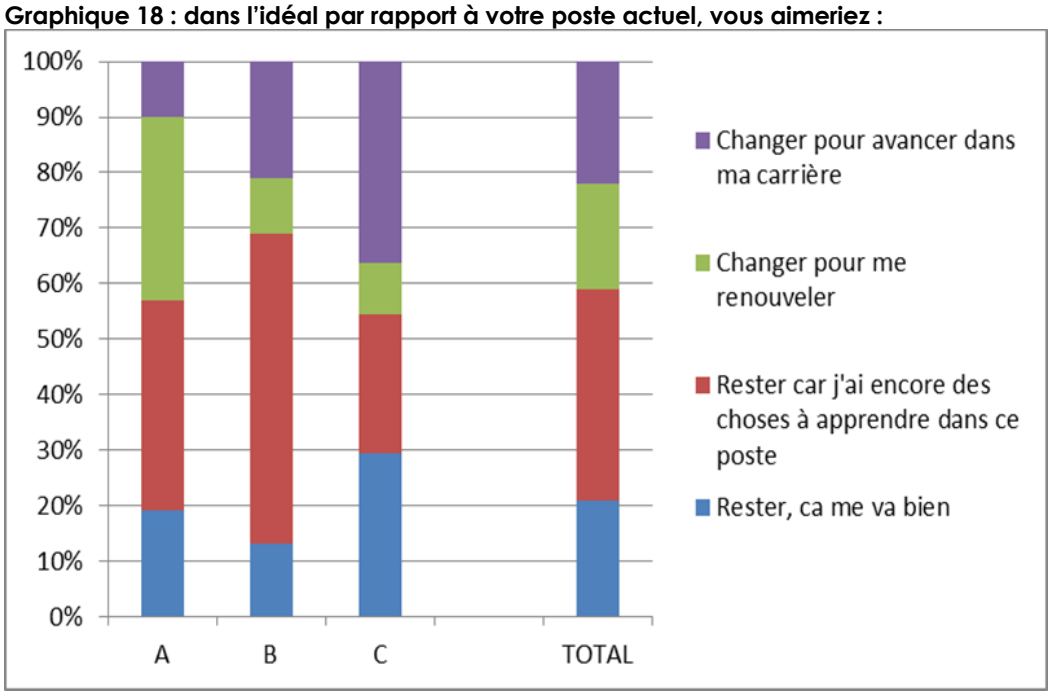
Ainsi presque 60% des encadrants de premier niveau veulent rester au poste qu'ils occupent aujourd'hui en considérant qu'ils ont encore des choses à apprendre, tandis que 40% ont envie de changer pour se renouveler ou simplement avancer dans leur carrière. On observe cependant que plus d'un tiers des encadrants C de la filière technique aspirent à une forme

d'avancement tandis que l'envie de renouvellement appartient davantage aux encadrants de catégorie A.

Graphique 17 : jugement sur le parcours professionnel



Graphique 18 : dans l'idéal par rapport à votre poste actuel, vous aimeriez :

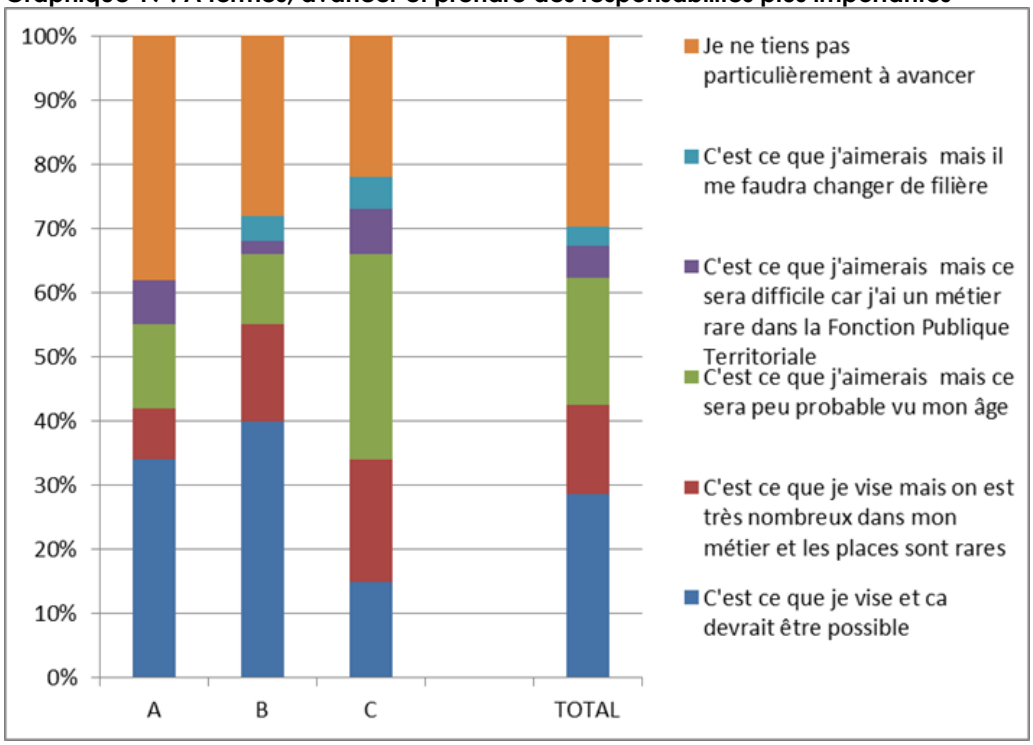


> … des agents de maîtrise qui ont le sentiment d'être « à quai »

Lorsqu'on interroge les encadrants de premier niveau pour savoir s'ils ont envie de prendre des responsabilités plus importantes et de continuer à évoluer dans leur carrière, les résultats précédents gagnent en nuance. En effet, si un tiers des encadrants ne tient pas particulièrement à avancer tandis qu'un autre petit tiers croit un avancement possible dans

les prochaines années, une partie importante de la population a le sentiment d'être « gêné » dans sa progression. Une nouvelle fois, cette moyenne cache de grosses disparités entre les encadrants A/B et C. Si les premiers donnent en grande majorité le sentiment d'être bien à leur place et de penser à des progressions possibles, les seconds donnent le sentiment d'être « à quai » sans dynamique de carrière nouvelle. En effet, plus d'un tiers d'entre eux considèrent que leur âge les empêche de progresser tandis qu'un peu moins de 20% pensent que « les places sont chères » et que, de fait, leur chance est faible de prendre des responsabilités plus importantes dans l'avenir.

Graphique 19 : A termes, avancer et prendre des responsabilités plus importantes

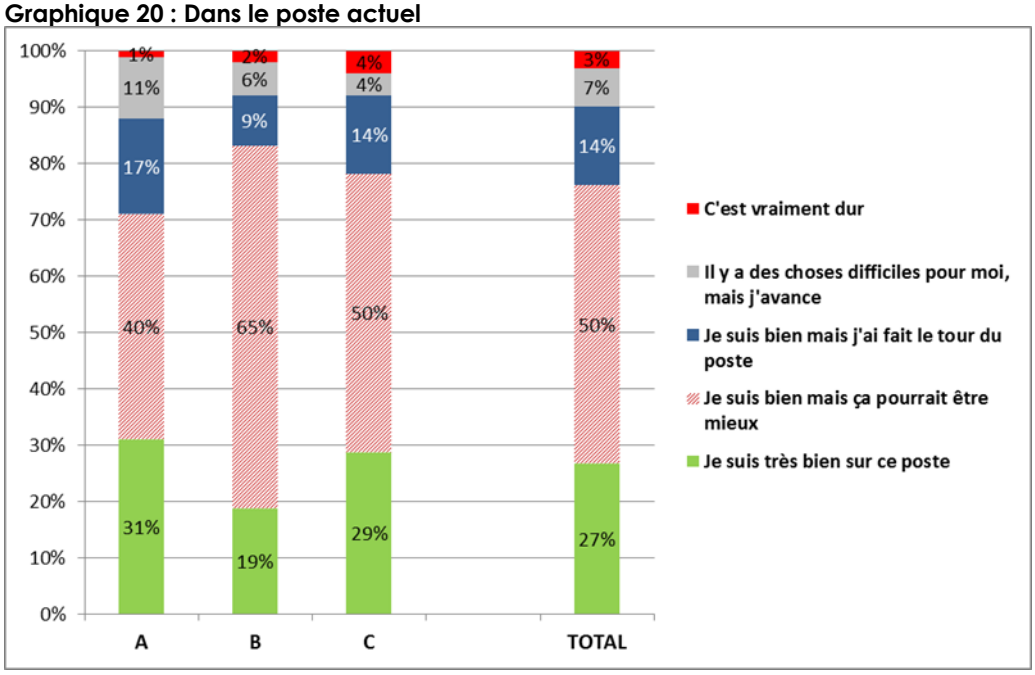


> Tout va bien mais….ça pourrait être mieux !

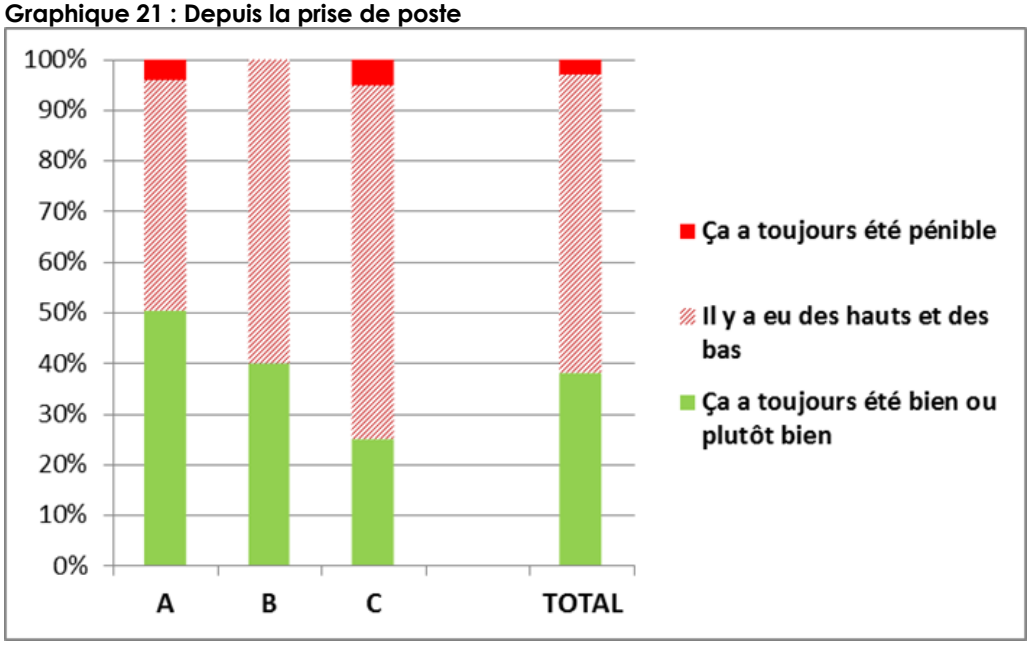
Si les indicateurs de qualité de vie au travail sont très nettement « au vert », on observe cependant que les encadrants de premier niveau restent en attente de progrès dans le quotidien de leur travail. On l'a vu dans les résultats qui précèdent, les encadrants C peuvent pour certains avoir le sentiment de « stagner » ou plutôt de devoir renoncer – faute de propositions – à évoluer professionnellement. Dans la même veine, seul un petit tiers des encadrants disent être très bien sur le poste qu'ils occupent actuellement tandis que la moitié d'entre eux (jusqu'à 65% des encadrants B) disent être bien mais en soulignant que « ça pourrait être mieux ».

Dans la même idée, 60% des répondants estiment que depuis leur prise de poste, leur travail est fait de hauts et de bas sans réel sentiment de pénibilité.

Graphique 20 : Dans le poste actuel



Graphique 21 : Depuis la prise de poste

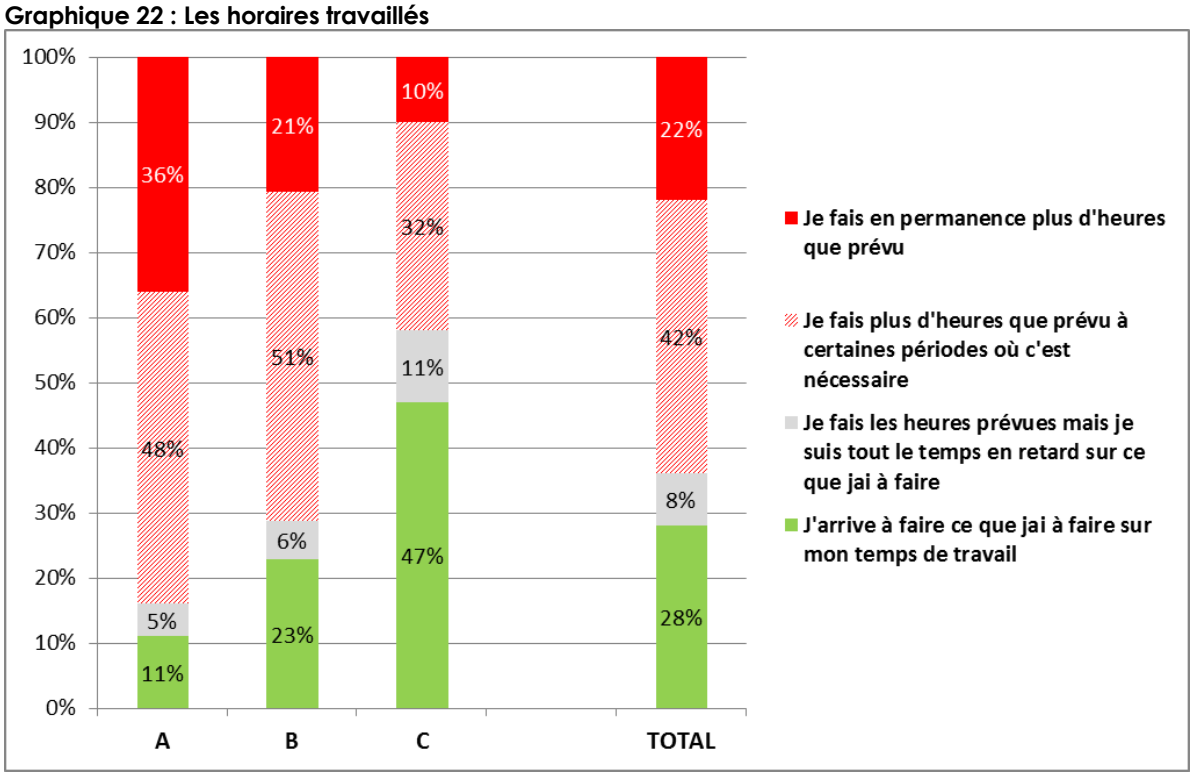


Bien entendu, ces résultats donnent à voir une certaine « banalité de la vie au travail » : des hauts et des bas, des pics et des creux mais aussi le sentiment qu'on peut toujours faire mieux. A l'inverse, on peut aussi faire l'hypothèse que même si les encadrants de premier niveau ne vivent pas de difficultés insurmontables dans leur quotidien de travail et qu'ils sont globalement bien là où ils sont, certains « phénomènes » viennent parfois bousculer le quotidien et le rendre plus difficile à vivre. Le sentiment de rester « à quai » pour les encadrants C est sans doute un de ces phénomènes. Reste à savoir si on peut en déterminer d'autres.

> Des horaires de travail « maîtrisés » avec toutefois des débordements fréquents pour les cadres

Les résultats montrent que les encadrants de premier niveau ont une maîtrise relative de leur temps de travail et cela participe sans doute des phénomènes qui viennent parfois bousculer le rythme de travail. Un quart des encadrants de premier niveau estiment en moyenne faire en permanence plus d'heures que prévu ; si ce sentiment est moins vécu chez les encadrants C, il est très net chez les A. En effet, 36% d'entre-deux disent faire beaucoup d'heures et seuls 11% d'entre eux estiment qu'ils arrivent à faire « ce qu'ils ont à faire » sur leur temps de travail. Ce sentiment de « débordement et parfois de course » n'existe que faiblement chez les encadrants de catégorie C. En revanche, les cadres A évoquent dans les entretiens individuels les *dead line* ou l'organisation en mode projet pour justifier des dépassements réguliers. Pour autant, pour la plupart ces débordement « font partie du job » de cadre. Ils les relativisent. D'autres les justifient en mettant en avant des « métiers passions », épanouissants ou vocationnels qui donnent l'impression que « tout reste toujours à faire ».

Graphique 22 : Les horaires travaillés

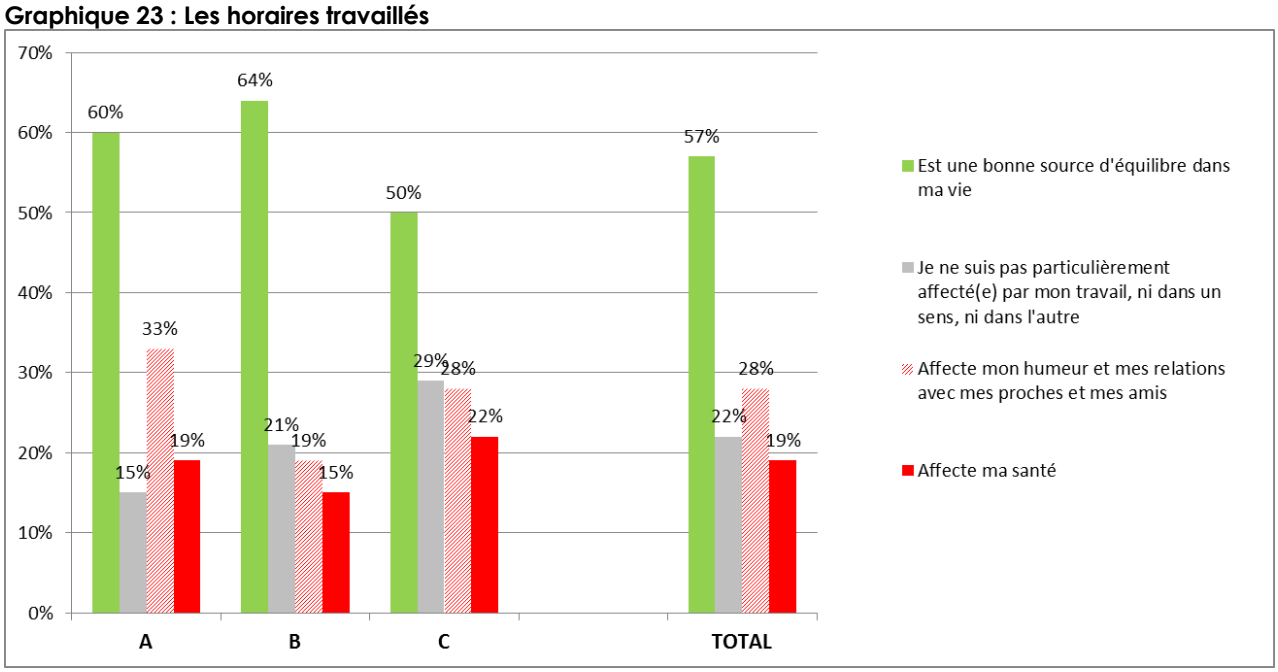


> Un travail source d'équilibre mais un travail qui prend beaucoup de place dans la vie des encadrants de premier niveau

Si le travail est une bonne source d'équilibre dans la vie des encadrants de premier niveau sondés (en particulier pour les B ; 64% et les A ; 60%), on observe également qu'il « prend de

la place ». Dit autrement, il déborde parfois et dépasse stricto sensu le seul cadre professionnel pour s'immiscer dans la vie personnelle. Ce phénomène, qui dépasse les collectivités sondées et la Fonction Publique Territoriale, donne à voir une interpénétration de plus en plus forte entre les mondes privés et professionnels. Les nouvelles technologies y sont pour beaucoup mais pas seulement. Le travail « déborde » parce qu'il est constitutif – et peut être de plus en plus - des identités personnelles. Il affecte l'humeur et a des incidences sur les relations avec les proches (28% en moyenne et plus encore pour les cadres), d'abord et avant tout parce ce qu'il compte beaucoup pour les individus au point, parfois, de prendre la place de sociabilités externes. Un encadrant de proximité sur cinq va même jusqu'à dire qu'il affecte sa santé.

Graphique 23 : Les horaires travaillés



1.2. Pourquoi les encadrants de premier niveau vont-ils globalement bien ?

Encore une fois, si des axes de progrès semblent souhaitables (et nous allons continuer dans cette partie à les investiguer) pour les encadrants de premier niveau, ils vont globalement bien et apprécient le travail qui est leur. La question est : pourquoi ? Qu'est-ce qui permet de comprendre ce résultat ? Qu'est-ce que les encadrants de premier niveau mobilisent comme ressources pour faire face aux exigences de leur fonction ? Quels sont leurs soutiens, leurs appuis ? Qu'est ce qui les aide ou leur permet de tenir leur poste et de trouver de la satisfaction dans leur travail.

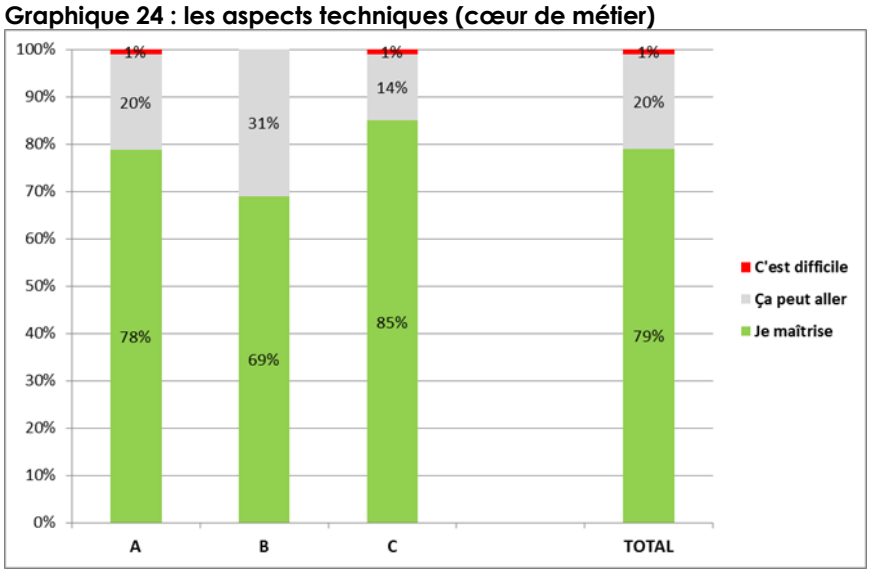
La partie précédente a commencé à nous donner à voir des éléments d'explication : le sentiment d'avoir une carrière en progression (même si certains la perçoivent bloquée aujourd'hui) et un métier/ une fonction investis donc source d'épanouissement personnel apparaissent comme autant de ressources pour que les encadrants de premier niveau se sentent bien et se sentent à leur place. Mais sont-ce les seules ressources mobilisées ? Quelles sont les autres ? A quelles occasions sont-elles mobilisées ? A quels moments viennent-elles à manquer ?

> Des ressources personnelles : compétences techniques et envie d'encadrer une équipe

Ces ressources personnelles sont au moins à ranger dans deux catégories : la maîtrise technique ou la compétence technique et la capacité, l'envie d'encadrer une équipe. Dans les deux cas, les encadrants de premier niveau semblent pourvus de ressources non négligeables.

Du côté de la maîtrise technique, les encadrants de premier niveau semblent relativement bien armés. Ils sont 80% à dire posséder la maîtrise technique de leur métier. Ils entendent d'abord par « métier », l'expertise métier rapporté à leur filière d'appartenance ; celle à partir de laquelle ils tirent une légitimité forte auprès des agents qu'ils encadrent.

Graphique 24 : les aspects techniques (cœur de métier)



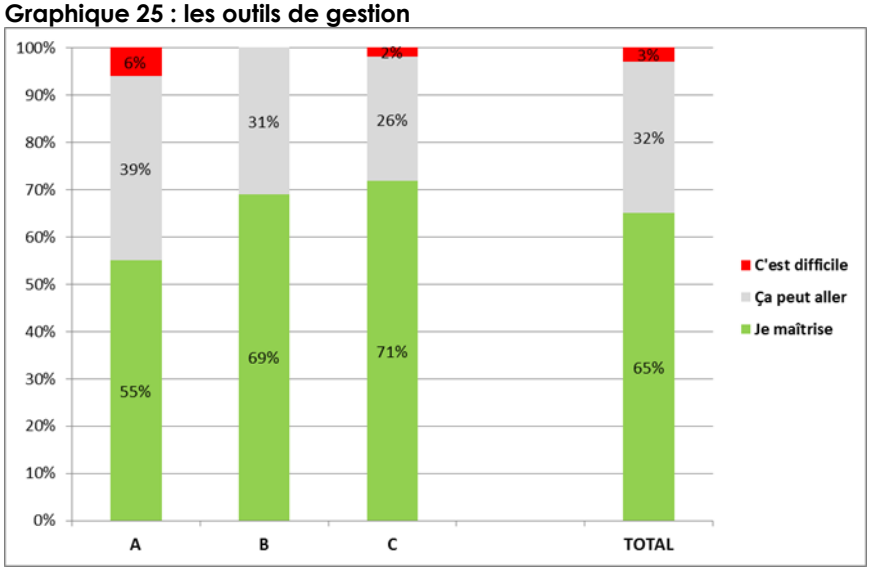
De plus, ils sont 65% à considérer qu'ils maîtrisent parfaitement les outils de gestion et de suivi de l'activité qu'ils mobilisent dans le cadre de leur fonction d'encadrant. Rares sont ceux qui disent avoir des difficultés avec ces outils.

Les outils informatiques semblent eux-aussi maîtrisés en particulier chez les cadres A et B mais plus étonnant sans doute (au regard de représentations communes), les agents de maîtrise encadrants de premier niveau du secteur technique ne sont que 11% à considérer que c'est

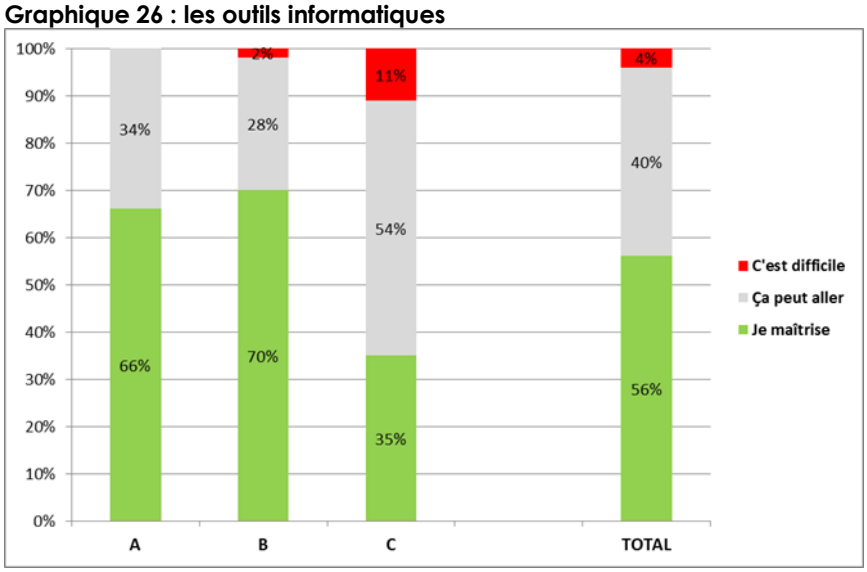
difficile avec l'informatique ; pour 54% d'entre eux, cela ne fait pas l'objet de difficultés particulières.

Enfin, les résultats concernant les compétences liées à l'encadrement montrent une maîtrise moins affirmée des encadrants de premier niveau. Ils ne sont que la moitié, en moyenne, à se déclarés en pleine maitrise de ce savoir-faire. Plus réservés donc, ils sont 45% à simplement constater que « ça peut aller ». En revanche, très peu vont jusqu'à dire qu'ils se sentent en difficulté pour manager leur équipe.

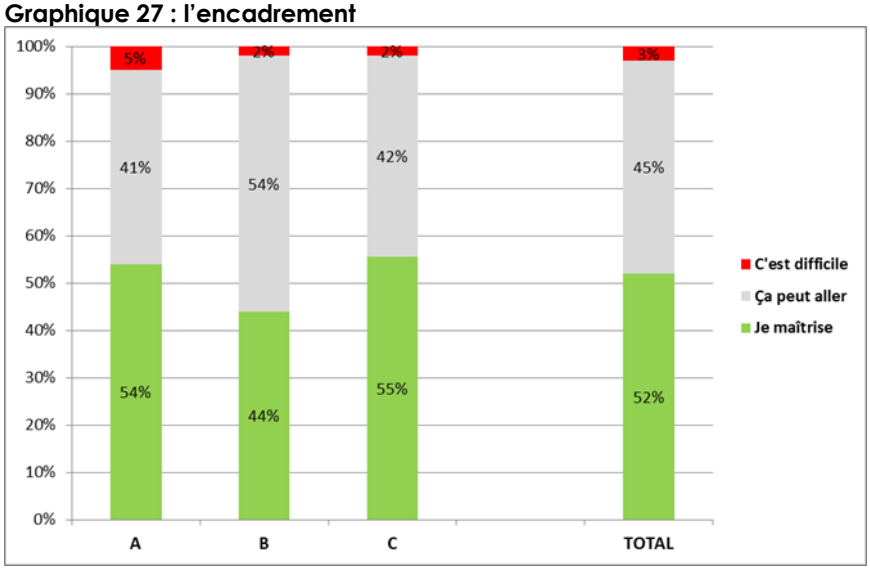
Graphique 25 : les outils de gestion



Graphique 26 : les outils informatiques

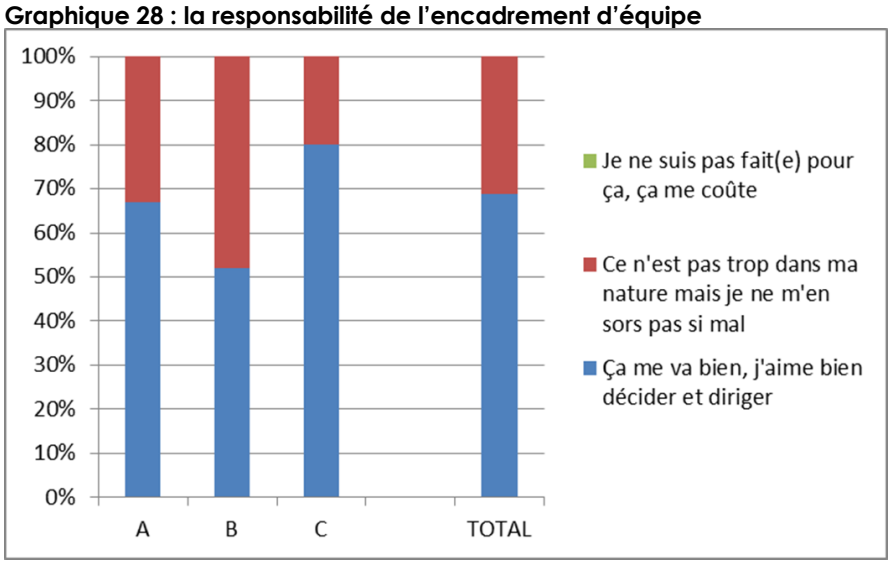


Graphique 27 : l'encadrement



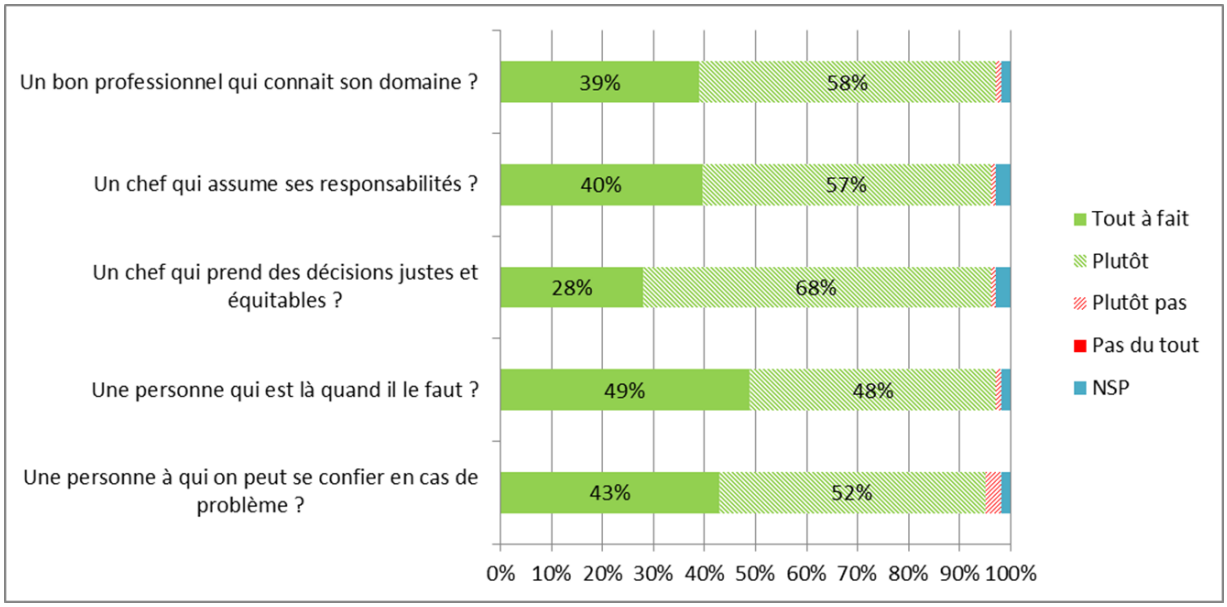
De plus, même si les agents de maîtrise qui encadrent se sentent un peu moins à l'aise avec la fonction managériale que les cadres A et B, ils n'ont pas moins envie qu'eux d'être en situation d'encadrement…au contraire. Ils sont 80% à dire aimer décider et diriger leur équipe contre 68% des cadres A et 51% des cadres B. Sans aucune forme d'étonnement, aucun encadrant de proximité considère qu'il n'est pas fait pour occuper une fonction d'encadrement, par contre il est intéressant de noter que la moitié des cadres B encadrants disent qu'encadrer « n'est pas dans leur nature » mais qu'ils/elles s'en sortent pas si mal.

Graphique 28 : la responsabilité de l'encadrement d'équipe



Pour finir, les encadrants de premier niveau ont relativement confiance en leur capacité (c'est une ressource essentielle !). Ils estiment, sans prétention, être vus positivement par les agents qu'ils encadrent. Ils pensent être là quand les agents ont besoin d'eux (tout à fait : 49%) ; être une personne de confiance (tout à fait : 43%) ; un chef qui assume ses responsabilités (tout à fait : 40%). Ils s'interrogent davantage sur sa capacité à pendre en tout occasion des décisions justes et équitables (plutôt : 68%).

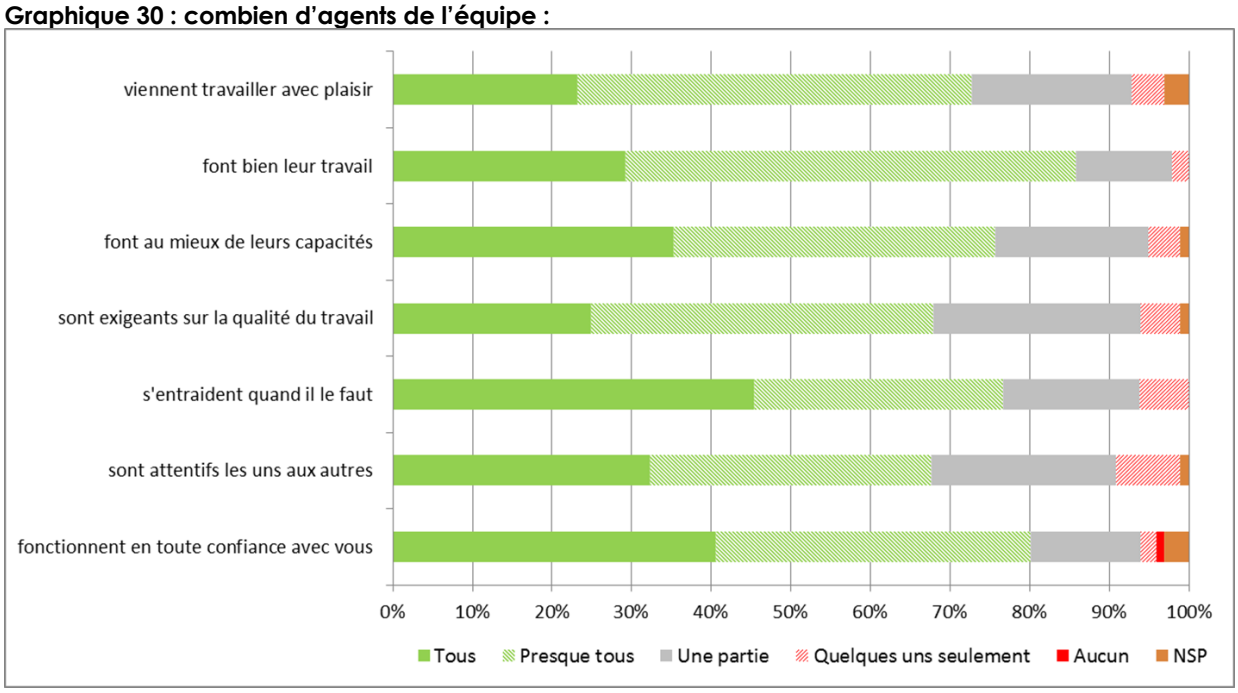
Graphique 29 : « Sans fausse modestie, pensez-vous être vue(e) par les agents que vous encadrez comme ? »



> La compétence des équipes et l'ambiance de travail comme ressources collectives

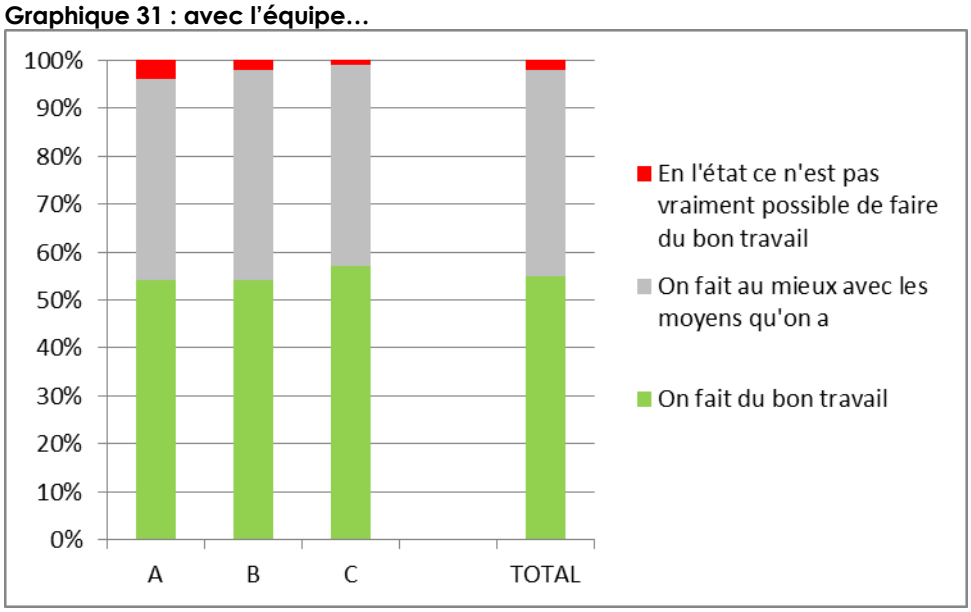
Une autre explication doit être avancée pour comprendre que les encadrants de premier niveau se sentent plutôt bien à leur poste et dans leur travail : cette explication vient en partie des collectifs de travail qu'ils/elles encadrent. De façon assez nette, les encadrants, quel que soit leur grade, mettent en avant les équipes « de valeur » avec lesquelles ils/elles travaillent. Dans l'immense majorité des cas, ils estiment que tous (ou presque) leurs collaborateurs viennent travailler avec plaisir (72%) ; font bien leur travail (86%) ; font au mieux de leur capacités (75%) ; sont exigeants sur la qualité du travail (68%) ; s'entraident quand cela est nécessaire (77%) ; sont attentifs les uns aux autres (68%) et fonctionnent en tous confiance avec eux (80%). Malgré quelques nuances, ces résultats montrent que les encadrants ont une grande confiance envers les agents qu'ils encadrent pour réaliser leurs missions et tâches avec professionnalisme. Plus encore, les encadrants créditent les agents d'un système de valeurs qui dépasse la seule qualité du service public et qui englobe des principes comme la solidarité et la bienveillance. Quelques situations probablement vécues dans quelques services ou quelques cas individuels (nous y reviendrons) viennent légèrement « assombrir » un tableau qui majoritairement montre des collectifs de travail au climat apaisé et constructif.

Graphique 30 : combien d'agents de l'équipe :



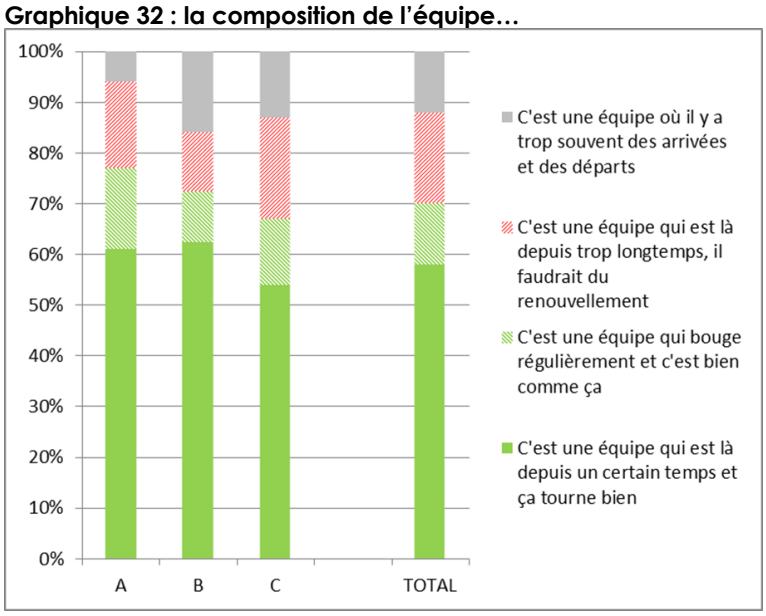
Si la question des moyens est évoquée pour justifier un travail fait « au mieux » dans un peu plus de 40% des cas, on enregistre parallèlement que plus de 50% des encadrants de premier niveau estiment qu'ils font avec leur équipe « du bon travail ». Plus encore, une infime minorité d'encadrants considère que les conditions ne sont pas réunies pour qu'ils/elles accomplissent un travail de qualité.

Graphique 31 : avec l'équipe…



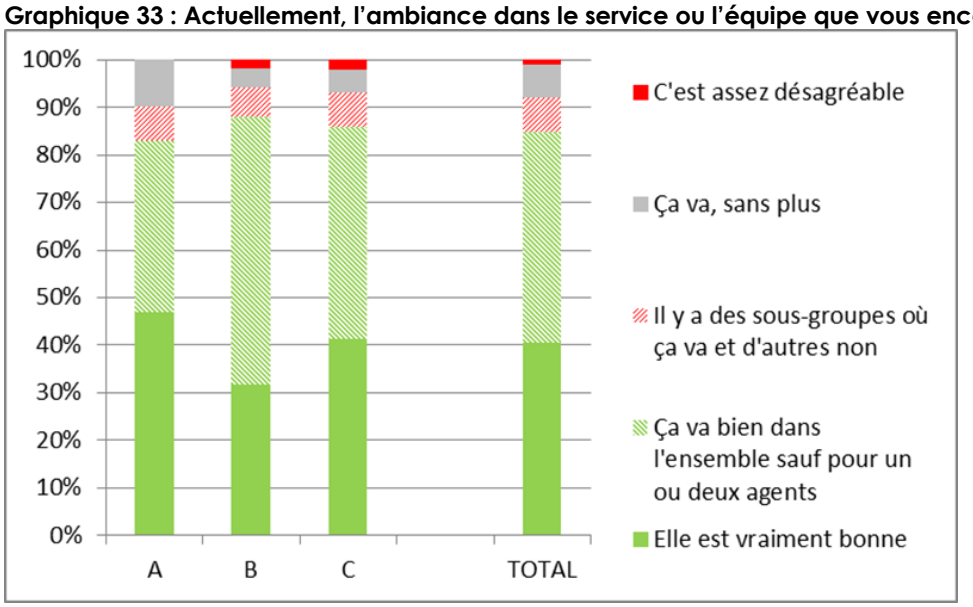
En outre les équipes sont jugées efficaces par 70% des encadrants de premier niveau. Un peu moins d'un tiers des encadrants regrette tout de même l'absence de renouvellement au sein de leurs équipes (18%) ou des équipes trop « changeantes » et pas assez stables (12%).

Graphique 32 : la composition de l'équipe…



Enfin, si le collectif est une ressource semble-t-il précieuse pour les encadrants de premier niveau, ils/elles hésitent à qualifier l'ambiance de travail de « vraiment bonne » (seuls 40% d'entre eux le font malgré les résultats cités plus haut). En réalité, et cela fait écho aux entretiens individuels, nombreux sont les encadrants de premier niveau à regretter l'attitude d'un ou deux agents qui, au sein de leur collectif, « gâchent » parfois l'ambiance de travail et obligent à des attentions quotidiennes et à des « avertissements » réguliers. Ces cas isolés, malgré leur faible nombre, semblent préoccuper fortement les encadrants et leur prendre un temps considérable. Plus encore, ces « cas » donnent à voir des conflits ouverts au sein des équipes que les encadrants peinent parfois à contenir ou à clore dans des délais raisonnables. Nous y revenons plus loin.

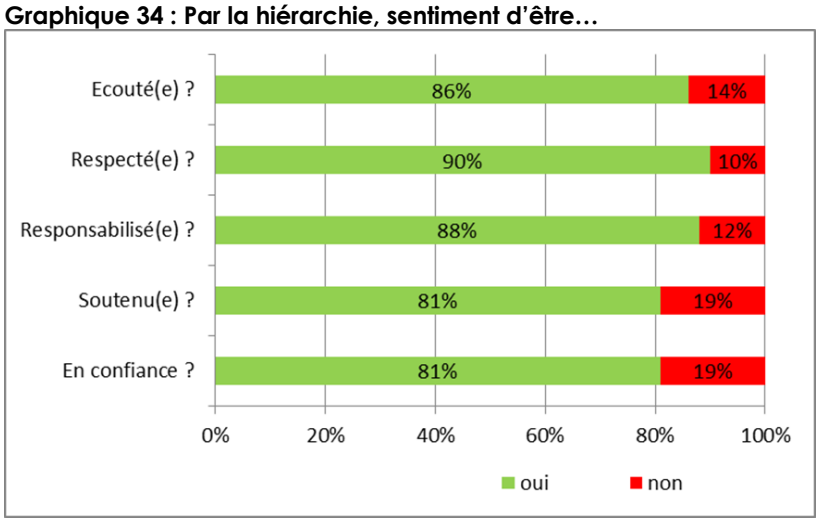
Graphique 33 : Actuellement, l'ambiance dans le service ou l'équipe que vous encadrez :



> Le N+1 : un soutien apprécié

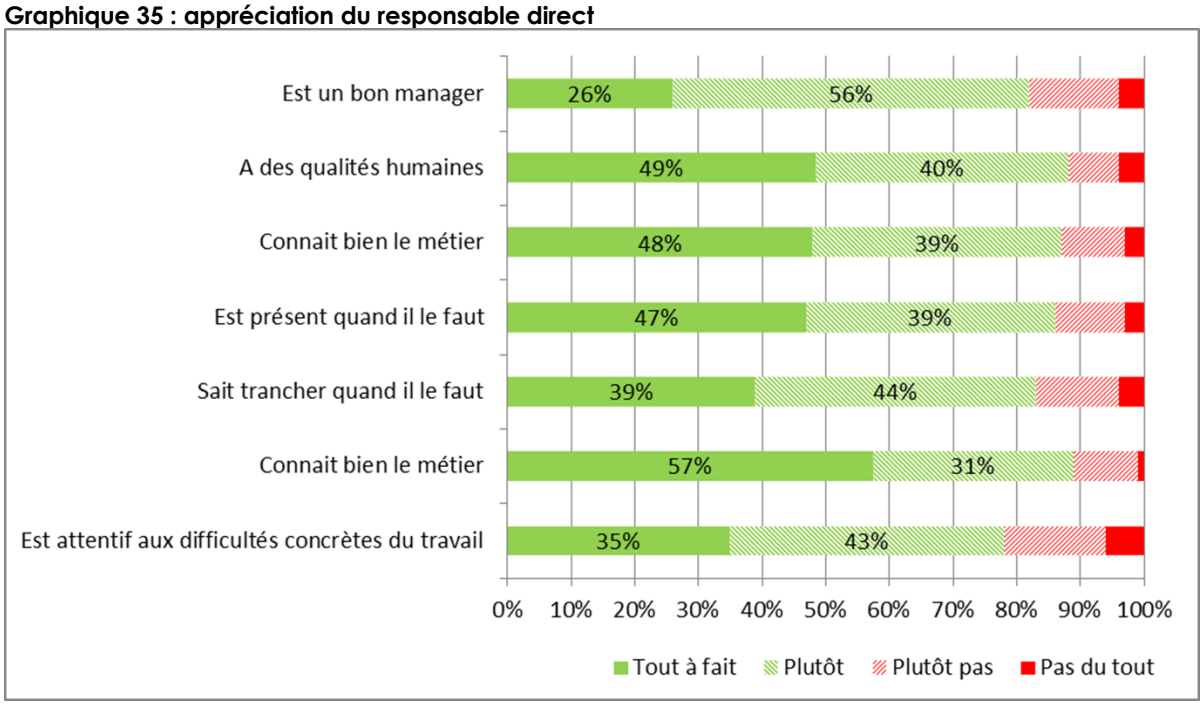
Nouveau motif de satisfaction pour les encadrants de premier niveau : leur hiérarchie directe. Dans l'immense majorité des cas, les encadrants interrogés s'estiment respectés (90%), responsabilisés (88%), écoutés (86%), soutenus (81%) et en confiance avec leur N+1 (81%). Certes, certaines situations, là encore, apparaissent duales mais elles semblent circonscrites à des cas relativement isolés ou à des mésententes liées à des personnalités asymétriques.

Graphique 34 : Par la hiérarchie, sentiment d'être…



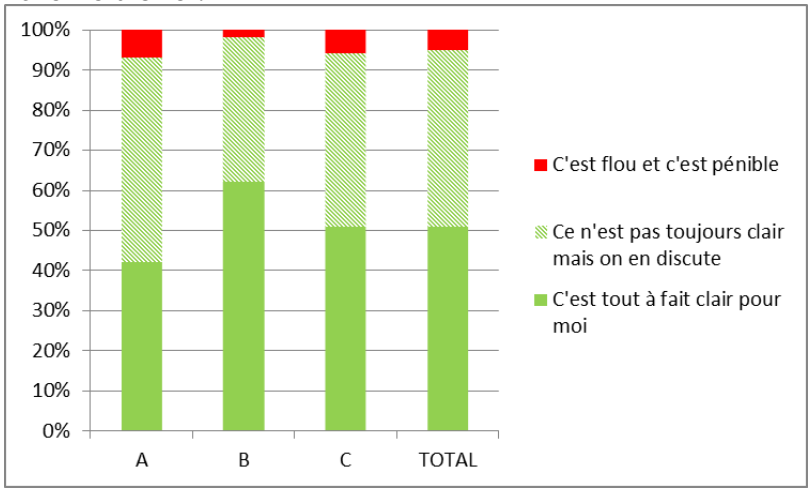
Le jugement que porte les encadrants de premier niveau sur leur supérieur direct est non seulement favorable (au sens des capacités managériales attendues pour occuper le poste : connait le métier, prend des décisions, sait trancher…) mais plus encore ce dernier apparaît comme **un soutien réel notamment en cas de « coup dur ».** Seul bémol peut être, un encadrant sur cinq estime qu'il/elle n'est pas toujours attentif aux difficultés concrètes rencontrées sur le terrain notamment en cas de changements dans le système de prescription.

Graphique 35 : appréciation du responsable direct



En outre, **le partage de responsabilité est relativement bien établi** entre l'encadrant de proximité et son N+1. Chacun connaît sa place, reconnaît celle de l'autre et sait ce qu'il/elle a à faire ; pour la moitié des encadrants de premier niveau, ce partage est parfaitement clair, pour 45% d'entre eux le fait de parler régulièrement avec leur N+1 dissipe les possibles effets de superposition. Pour seulement 5% des encadrants de premier niveau, les rôles de chacun ne sont pas clairs.

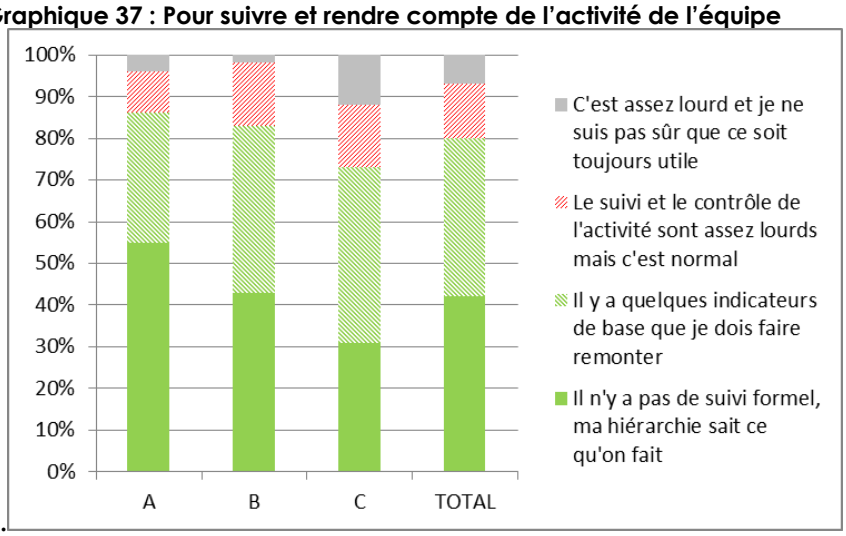
Graphique 36 : Connaissez-vous les limites de responsabilités et le moment où vous devez en référer à votre hiérarchie ?



Un autre phénomène semble expliquer la « bonne relation » entretenue entre l'encadrant de proximité et son N+1 : **un reporting non contraignant**. Ainsi, un peu plus de 40% des encadrants rendent compte de l'existence d'un suivi informel de l'activité alors qu'un peu moins de 40% font remonter à leur N+1 quelques indicateurs de base. Seuls 20% des encadrants semblent être soumis à un reporting plus lourd qu'ils jugent pour la plupart

d'entre eux (12%) justifié au regard de la nature de leur activité ; 8% considèrent en revanche que ce reporting est trop lourd et que ce n'est pas forcément utile.

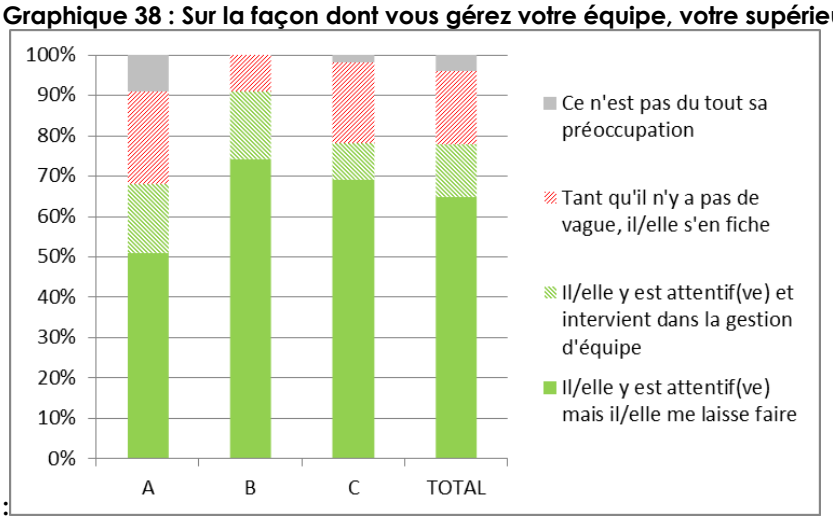
Graphique 37 : Pour suivre et rendre compte de l'activité de l'équipe



…

Il semble également que les N+1 adoptent **un comportement managérial relativement subtil entre attention/contrôle et « laisser faire »** (dans plus de 60% des cas). Cet équilibre offre des **latitudes décisionnelles importantes** aux encadrants de premier niveau qui par là-même se sentent légitimés et soutenus dans la fonction qu'ils occupent. Dans 20% des cas, les encadrants de premier niveau expriment le désintérêt relatif de leur supérieur hiérarchique quant à ce qui se passe dans l'unité de travail qu'il coordonne et anime ; **ce désintérêt serait plus marqué encore pour les N+1 des cadres A encadrants de premier niveau**. En effet, ils sont presque un tiers à regretter la distance ou le désintérêt de ce dernier.

Graphique 38 : Sur la façon dont vous gérez votre équipe, votre supérieur

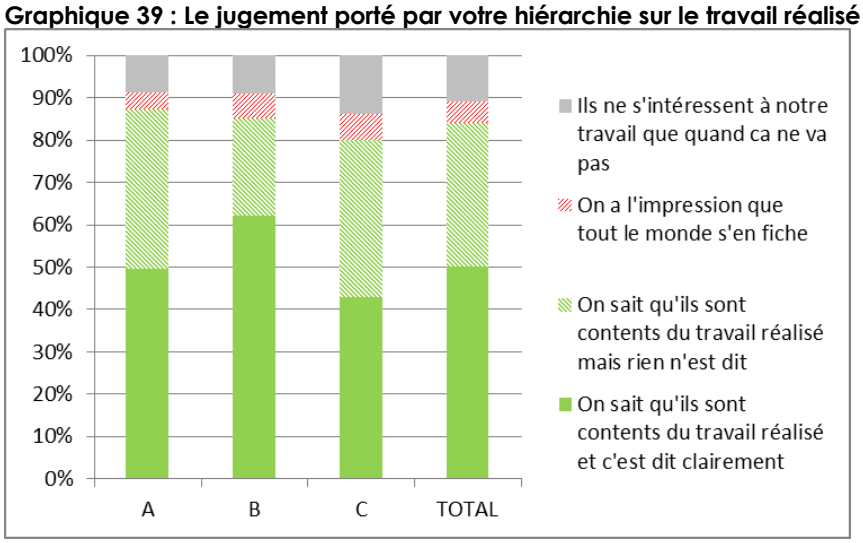


:

Enfin, **les N+1 semblent exprimer relativement clairement leur satisfaction** quant à la qualité du travail réalisé et valoriser, de la sorte, le rôle joué par l'encadrant de proximité. Ces derniers sont 50% (un peu moins pour les encadrants C) à dire que leur N+1 exprime très clairement cette satisfaction tandis que 35% parlent davantage d'un « contentement rentré »

et non forcément explicite. Seuls 15% des encadrants de premier niveau estiment que leur supérieur ne les valorise pas.

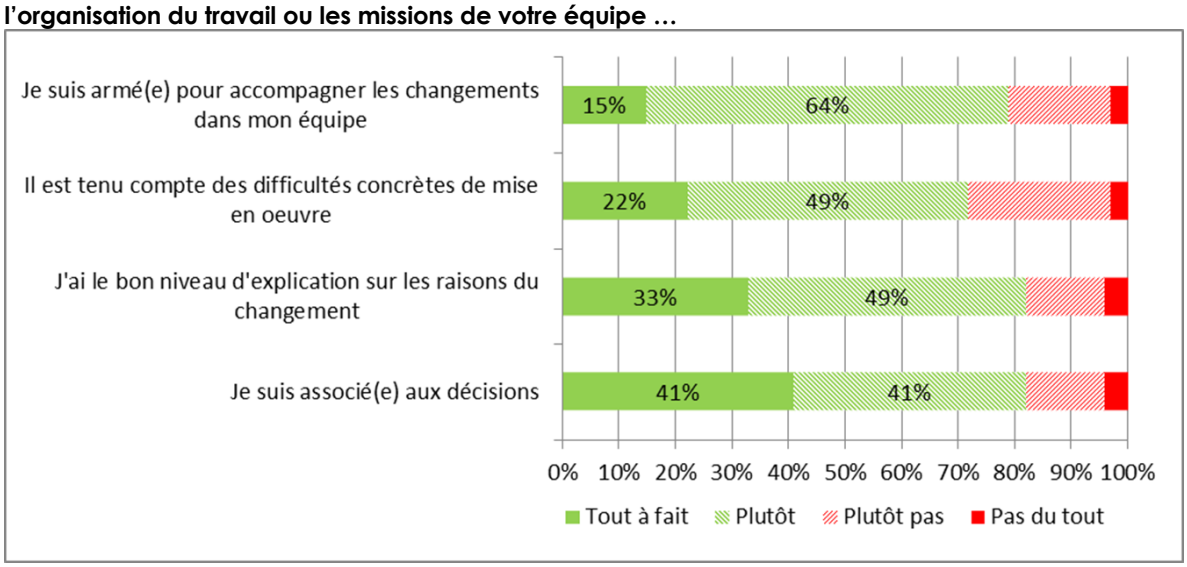
Graphique 39 : Le jugement porté par votre hiérarchie sur le travail réalisé collectivement …



> Des encadrants de premier niveau qui se sentent « plutôt » équipés pour faire face aux changements mais en demande d'informations pour mieux jouer leur rôle de transmetteur

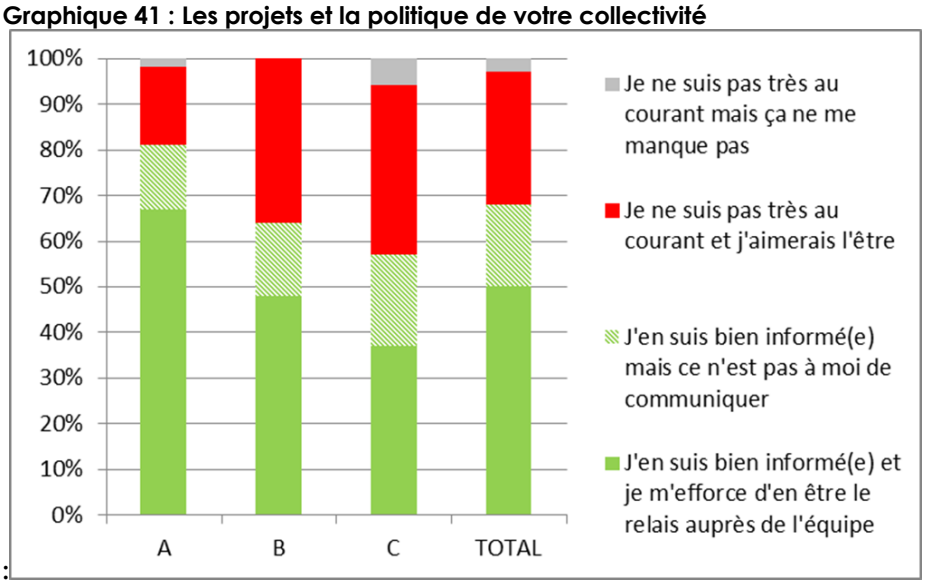
Les encadrants de premier niveau se sentent-ils capables de faire face aux changements lorsque ces derniers interviennent dans leur service et accompagner les agents pour dépasser les périodes de doute qui émergent inévitablement dans ces moments ? A priori oui… même si l'équilibre semble relativement fragile. Ainsi si la plupart des encadrants de premier niveau se sentent « tout à fait » (41%) ou « plutôt » (41%) associés aux décisions lorsqu'un changement doit intervenir, ils sont en revanche presque 30% à estimer que les décideurs ne tiennent pas assez compte des difficultés concrètes de mise en œuvre liées aux transformations sur le terrain. De la même façon, si 64% des encadrants de premier niveau se sentent « plutôt armés » pour accompagner les changements dans leur équipe, ils ne sont que 15% à affirmer clairement une compétence managériale en la matière tandis qu'1 encadrant sur 5 ne se sent pas en capacité de conduire le changement.

Graphique 40 : Quand il y a des décisions nouvelles ou des changements significatifs dans l'organisation du travail ou les missions de votre équipe …



Enfin, les encadrants de premier niveau se sentent plus (cadres A) ou moins (agents de maîtrise C) en situation de communiquer auprès des agents qu'ils encadrent sur les politiques conduites dans leur collectivité. Environ un tiers, des agents de maîtrise encadrants de premier niveau du secteur technique aimeraient être davantage informés des politiques conduites par leur collectivité et des réflexions ou tendances qui guident les positionnements stratégiques des décideurs. Une minorité d'encadrants de premier niveau (environ 15%) considèrent qu'il n'est pas dans leurs attributions de jouer ce rôle de transmetteur et/ou de traducteur des politiques conduites par leur collectivité.

Graphique 41 : Les projets et la politique de votre collectivité



:

> Le territoire comme ressource externe

On l'a vu dans le Graphique 16 qui introduit cette partie, 94% des encadrants de premier niveau se disent tout à fait (51%) ou plutôt (43%) attachés à leur ville, à leur territoire. Ce résultat révèle un sentiment d'appartenance très marqué pour une majorité des répondants ou plus simplement un besoin de concilier sa vie professionnelle à sa vie personnelle en vivant sur un territoire qui offre, en sus de l'emploi, un cadre de vie agréable.

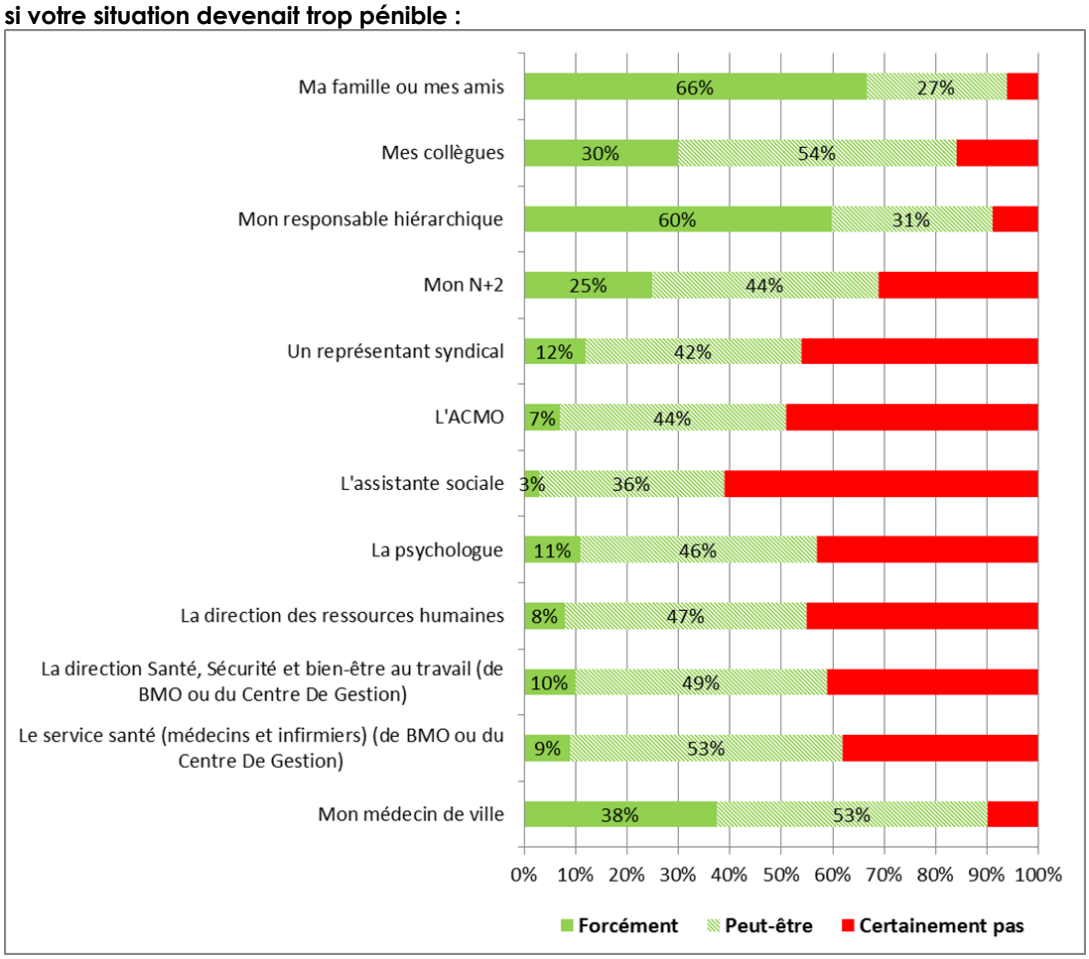
Loin d'être négligeable, le territoire comme ressource, comme cadre de vie ou socle identitaire, se révèle être un axe important de la qualité de vie au travail des répondants. Les encadrants de premier niveau travaillent là où ils ont envie vivre. Beaucoup ont fait un choix en venant travailler dans la collectivité qui les emploie. Ils s'en sont ouverts lors des entretiens individuels. Dans l'affirmation du choix, le coût de la vie ou le cadre de vie ne sont pas des facteurs résiduels. Au contraire, ils guident les choix au moins autant voire plus – dans certains cas – que le métier ou la position désirés. Bien entendu, il ne s'agit pas de caricaturer ce résultat. Les encadrants de premier niveau ne sont pas bien au travail seulement parce qu'ils apprécient leur cadre de vie ! En revanche, parmi les ressources mobilisées dans leur quotidien, celles liées au cadre de vie comptent. Elles permettent, sans doute, de relativiser parfois les contrariétés professionnelles (comme on l'a entendu parfois en entretien), mais plus encore (en épousant les théories de la sociologie compréhensive) on pourrait formuler la stratégie des acteurs à partir d'une formule simple : *si je veux continuer à vivre là où je suis, j'ai intérêt à ce que ça se passe bien dans mon travail (sinon je devrais partir)*. *Donc je fais tout pour que ça se passe bien et pour aller bien*. Rien de cela n'est évidemment exprimé de la sorte par les encadrants de premier niveau mais « créer les conditions pour rester » est sans doute une dynamique personnelle à ne pas négliger comme axe d'analyse.

> La place des services soutiens en question

Pour finir, nous avons interrogé les encadrants de premier niveau pour savoir à qui ils accordaient leur confiance pour parler de leurs difficultés au travail. Les résultats sont à plusieurs égards surprenants. C'est d'abord – et on comprend cela aisément - la famille et les amis à qui les encadrants se confient. Mais, le responsable hiérarchique apparaît, de nouveau et en écho aux résultats précédents, une des ressources principales en cas de situation difficile. Le médecin de ville puis les collègues directs (les agents encadrés) apparaissent aussi comme des soutiens possibles. C'est donc tout un réseau de proximité qui se dessine ici. Un réseau de « proches » à qui les encadrants accordent leur confiance pour parler et faire face aux situations de travail les plus pénibles. Ces résultats montrent que les difficultés s'expriment et se règlent en grande partie dans une sphère circonscrite : intime et

proche. Pour ainsi dire, « ça se règle en famille », avec la volonté de ne pas ébruiter les difficultés rencontrées et de trouver des solutions dans un entre soi modérateur et réparateur.

Graphique 42 : Revenons à vous personnellement, à qui feriez-vous part de vos difficultés dans le travail si votre situation devenait trop pénible :



On observe en corolaire que les fonctions et les services soutiens « institutionnels » font soit l'objet de défiance soit mis à distance tout comme les syndicats et les ACMO, soit ne sont pas identifiés. En réalité, on perçoit que les encadrants ne souhaitent pas réellement que la sphère institutionnelle se saisisse des difficultés rencontrées de peur soit qu'elle « mette de l'huile sur le feu », soit qu'elle enclenche des procédures administratives complexes et pénalisantes notamment pour les agents en cas de conflit. De nouveau, les encadrants adoptent des positions qu'ils jugent pragmatiques et réalistes. Ils considèrent et ils le disent relativement clairement en entretien qu'ils vont devoir « gérer les difficultés » (je vais devoir faire avec) et faire en sorte que ces dernières s'estompent voire disparaissent avec le temps. Pour ce faire, ils font confiance à l'apaisement du temps, aux régulations internes (les collègues) et au supérieur direct pour les aider à dépasser les caps difficiles et limitent toutes interventions extérieures susceptibles d'ajouter du trouble au trouble par une « normalisation » du problème.

Conclusion de partie : des encadrants de premier niveau dans un environnement propice à développer leur capacité managériale

Les encadrants de premier niveau enquêtés se sentent globalement bien ; bien à leur place, capables de relever les « défis quotidiens » de leur fonction, bien dans leurs relations avec leurs supérieurs et les agents qu'ils encadrent. Bien entendu, ce tableau n'a rien d'idyllique ou de parfait. Ce sentiment est parfois altéré par des situations de travail ressenties comme plus difficiles que d'autres. Des améliorations sont évidemment possibles (on y reviendra en fin de rapport). De la même manière les situations les plus critiques sont peut-être concentrées dans quelques endroits et là où elles sont vécues, elles le sont sans doute de manière intense avec des effets de visibilité très forts. Mais globalement, l'envie de « bien faire son travail » est très présente tout comme le besoin de produire dans une ambiance de travail respectueuse des uns et des autres. La bienveillance dans le collectif de travail, très présente dans les entretiens individuels et qu'on lit en filigrane des résultats de l'enquête par questionnaire, apparaît comme un « principe actif » culturellement admis dans les collectivités enquêtées et cultivé jusque chez les supérieurs hiérarchiques. De fait, les ressources et soutiens des encadrants semblent réels dans leur environnement proche…mais plus encore les encadrants de premier niveau semblent user d'une capacité à faire en sorte que cela se passe bien au sein de leurs équipes comme si leurs compétences se nourrissaient d'abord de bon sens dans l'organisation du travail et d'empathie vis-à-vis des agents. Ils les encadrent mais avant tout ils partagent un quotidien de travail et, en réalité, une partie importante de leur vie.

Partie 3 – Manager sans le dire

Les encadrants de premier niveau interrogés ne parlent généralement pas de management. Les pratiques canoniques qui s'apprennent en formation, sont presque totalement absentes des entretiens que nous avons pu réaliser avec les encadrants de premier niveau. L'action de manager est pourtant, si on les écoute, très présente dans leur quotidien. Ce sont des managers à n'en pas douter, mais qui, peut-être pour leur plus grand bien, n'ont pas eu à apprendre à manager. Ils n'apparaissent pas « déformés » par des raisonnements et pratiques managériales qui éloignent parfois de l'essentiel : le facteur humain.

Quand on leur demande en quoi consiste leur fonction, ils expliquent en premier lieu ce qu'est le métier et la production attendue de leur service ou de leur équipe. Leur préoccupation première est de **faire**, et d'assurer la bonne fin du service.

Ils ont pour beaucoup la responsabilité de travaux qui n'attendent pas : tenir ouvert et en bonne marche avec un bon niveau de service un équipement, assurer l'élaboration de repas au quotidien, assurer un service d'entretien, réparer, entretenir, délivrer un service administratif aux habitants…l'essentiel des encadrants de premier niveau sont impliqués dans un processus de production quotidien en flux continu qui ne souffre guère de retard. Il en est de même des fonctions de back-office impliqués dans la gestion administrative des services ou les moyens généraux. Les services de conception sont plus rares, et de toute façon eux aussi ont leurs échéances et leur production attendue. Tous parlent avant tout de ce qu'il s'agit de produire et d'assurer comme service. La gestion des équipes ne se distingue pas de la gestion du travail.

Nous allons voir que le travail de management implicite prend d'abord la forme d'un travail d'organisation en proximité, rendu possible par la forme et la taille des équipes et la relative autonomie de chacune. Un des ressorts majeurs de ce travail est l'attention portée par l'encadrant au collectif et à chacun des agents. L'évaluation est ainsi principalement une évaluation en continue, il faudrait plutôt parler d'un échange sur le travail.

L'encadrant est avant tout un régulateur de la relation collective et individuelle. Cependant, il est parfois confronté à des agents avec qui cette régulation est difficile et ne parvient pas à ses fins. Quand c'est la situation personnelle de l'agent qui parait expliquer les problèmes rencontrés dans le travail, il semble s'exprimer une préférence pour des stratégies de protection de l'agent, qui traduisent une valeur forte de solidarité.

Un travail d'organisation en proximité

Il est des organisations qui souffrent où l'on comprend assez vite que le « travail d'organisation », c'est-à-dire la fabrication de l'organisation du travail, la façon de décider de ce qu'il faut faire et de comment il faut le faire, est décidée loin du travail réel. L'organisation est pensée en retrait des contraintes concrètes de la réalisation du travail. Cette réalisation même est regardée à travers le prisme d'indicateurs qui ne rendent compte ni de l'intensité ni de la difficulté de ce qui est réalisé[6].

Dans les collectivités qui nous occupent et au niveau d'encadrement que nous analysons, cette idéalisation/déréalisation du travail n'a pas cours. Ceux qui organisent le travail, le planifient, le répartissent entre les agents, sont en proximité avec les agents et le travail. L'encadrant de proximité est le plus souvent relativement autonome dans son travail d'organisation, il le réalise dans bien des cas avec le collectif.

On peut penser que ce qui a préservé le service public territorial d'un méta-management parfois « obsédé » par les objectifs à atteindre et les indicateurs de suivi est la structure même de ce qu'il y a à produire : une collectivité locale est en fait une somme d'unités de productions locales relativement indépendantes, ni interdépendantes, ni comparables entre elles : les déchets, l'urbanisme, les espaces verts, l'aide sociale, l'état civil sont autant d'unités de production qui partagent des moyens budgétaires et humains communs mais qui n'interagissent pas dans le processus de délivrance du service (sauf sur des projets particuliers). Les unités de production sont très nombreuses, relativement autonomes et de taille le plus souvent limitée.

Cette proximité et cette absence de séparation entre l'organisation et la mise en œuvre est une garantie importante de la qualité de vie au travail. Par construction, l'encadrant de proximité travaille au quotidien avec les agents qu'il encadre. Il est, comme nous l'avons vu, dans de nombreux cas, dans une proximité géographique, il fait parfois une part du même travail que l'équipe, il a l'expertise technique qui lui permet de saisir le concret du travail (ce qui est faisable, ce qui ne l'est pas, ce qui est difficile, ce qui prend du temps, ce qui est fatigant ou simplement pénible, ce qui plait et ce qui déplait). Son travail d'organisation tient compte de cette connaissance concrète indispensable. Qui plus est, le plus souvent nous avons vu qu'il est associé aux décisions qui impactent le contenu du travail à réaliser.

Sans idéaliser cette organisation, il faut souligner ici la performance d'un système de production très proche du terrain, constitué d'unités autonomes, dont l'encadrant de

---

[66] Marie-Anne Dujarier analyse très bien cette possible division sociale du travail d'organisation entre une hiérarchie qui modélise et mesure et un personnel d'exécution confronté à une définition idéalisée du travail impossible à mettre en œuvre. In M.A.Dujarier, L'idéal au travail, Puf, 2006

proximité est un des concepteurs clés. Il est ainsi à même de réaliser son travail de régulation fin en tenant compte encore une fois de ce qu'il sait du contenu réel du travail. Le plus souvent il l'a lui-même réalisé dans son poste antérieur, il continue à en réaliser une part, et dans les cas où ce n'est pas le cas, nous avons entendu qu'il ou elle se faisait fort de saisir au plus près et de comprendre en particulier ce qui en fait l'agrément ou le désagrément des tâches.

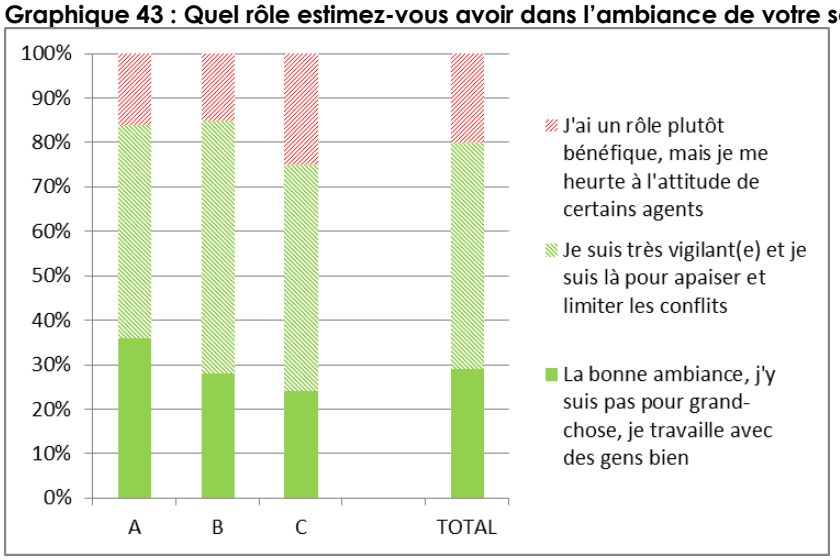
Sans prétendre avoir « audité » les systèmes d'organisation mis en œuvre par les personnes interrogées, on entend aisément qu'il y a beaucoup d'information intégrée par exemple dans un planning ou dans la répartition des tâches. Savoir qu'entre deux assistantes l'une apprécie particulièrement les tâches ayant trait au graphisme et l'autre les tâches plus administratives, comprendre que l'entretien des parkings des résidences est un travail ingrat et qu'il ne faut pas en programmer trop d'affilé dans une même semaine, ne pas prévoir un menu trop compliqué le jour où une absence est prévu dans l'équipe en cuisine, les exemples de cet effort de régulation sont nombreux. Ils témoignent d'une connaissance conjointe des équipes et du travail concret.

L'attention portée au collectif et à chacun

Ce qui est ainsi explicité dans les entretiens, c'est **qu'être encadrant c'est faire attention,** faire attention simultanément au fonctionnement collectif et à la situation de chaque agent. Cette attention est rendue possible par la proximité et le caractère limité des effectifs. L'encadrant réalise un travail de régulation permanente pour veiller à l'ambiance, à l'équilibre des relations de travail, il s'appuie sur sa connaissance approfondie de chaque agent qu'il côtoie et qu'il voit travailler.

En entretiens, certaines encadrants semblent dire que tout va bien dans leur équipe et qu'ils n'y sont pas pour grand-chose : les expressions consacrées sont « j'ai de la chance », « j'ai une bonne équipe », « ça se passe bien ». Le reste de l'entretien raconte une histoire un peu différente et les signes de leur intervention positive, de leur rôle actif de régulateur sont nombreux. Il s'agit assez régulièrement de désamorcer une micro-conflictualité. Certes, toutes les équipes ne sont pas équivalentes, mais tous les collectifs connaissent naturellement des tensions, traversent des hauts et des bas, et l'encadrant veille. D'ailleurs, certains reconnaissent jouer un rôle significatif pour apaiser, éviter que de micro-conflits ou des désaccords mineurs ne dégénèrent, ils veillent d'abord à l'ambiance de travail (Graphique 43). Et dans ce travail de régulation, ils sont 20% à se heurter à l'attitude de certains agents.

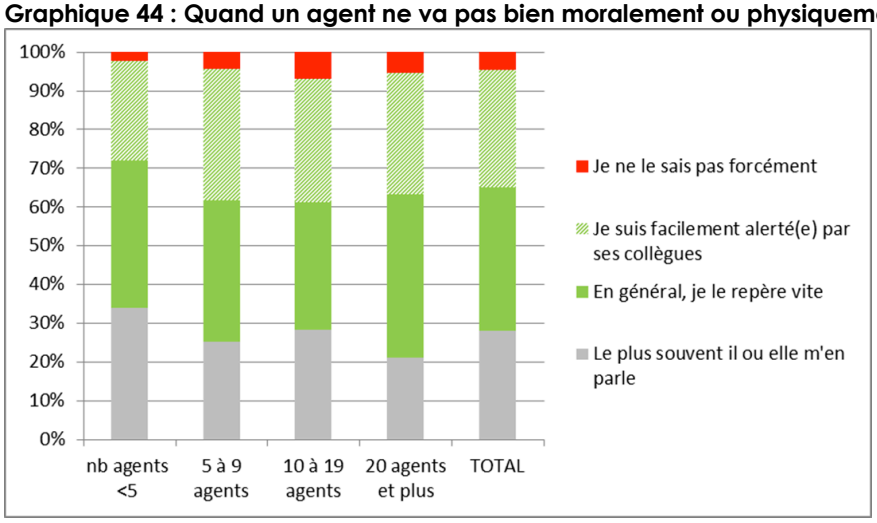
Graphique 43 : Quel rôle estimez-vous avoir dans l'ambiance de votre service ?



Il faut ainsi permettre le fonctionnement le plus harmonieux possible d'un collectif, et c'est la connaissance fine de chacun qui rend possible le travail. Très souvent, nous avons entendu « si un agent ne va pas bien, je le vois tout de suite ». L'enquête par questionnaire confirme cette idée que l'encadrant est un vigile actif (

Graphique 44). Tout concourt à ce qu'il soit conscient de l'état d'un agent : soit l'agent lui en parle spontanément, soit le collectif joue son rôle d'alerte, soit lui-même s'en aperçoit aisément. Rares sont les cas où l'encadrant n'est pas au courant.

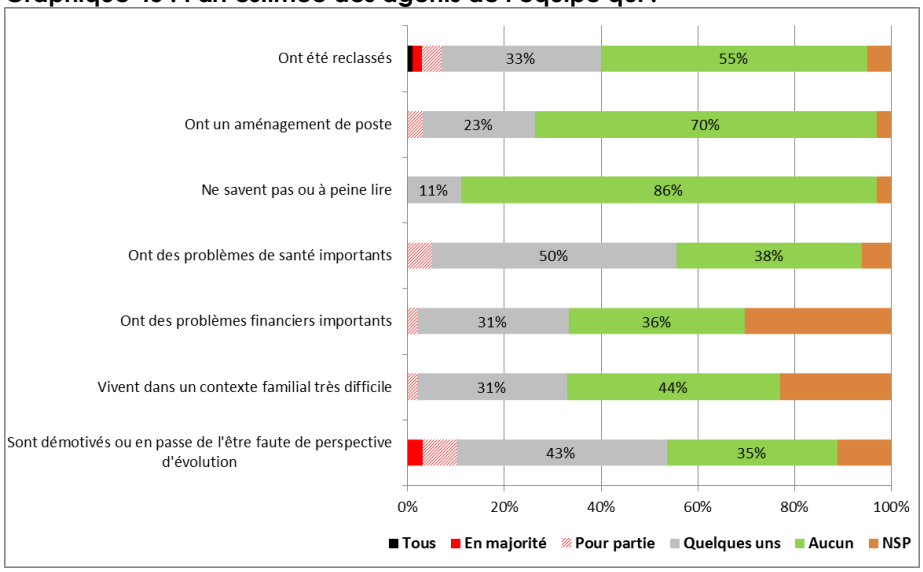
Graphique 44 : Quand un agent ne va pas bien moralement ou physiquement ?



Mais le plus important est sans doute ce qui est fait de cette information. Il semble entendu que toute personne peut avoir de bonnes raisons d'aller mal, et qu'il est évident qu'il faut en tenir compte pour rendre soutenable le travail. L'encadrant de proximité doit savoir trouver une juste distance pour respecter les questions les plus personnelles et restaurer un équilibre avec le travail. Dans le récit fait par les encadrants, on entend qu'ils cherchent d'abord à comprendre pour agir ensuite en responsable compréhensif. Ils insistent pour dire que tous les agents ne sont pas également prompts à faire part de leurs problèmes éventuels, et qu'il faut respecter le besoin de confidentialité de chacun.

En tout état de cause, il semble que l'on se trouve dans des collectivités « à l'écoute » et il est convenu qu'il faut prendre acte des difficultés personnelles des agents pour organiser le travail. Or à bien écouter, il devient évident qu'une part significative du corps social encadré connaît des difficultés importantes. Dans un tiers ou la moitié des équipes, on trouve des agents reclassés, avec aménagement de poste ou qui ont des problèmes de santé importants. Par ailleurs, certains encadrants sont au courant que des membres de leur service connaissent des difficultés familiales ou financières importantes. Enfin, dans un autre registre, il n'est pas rare que l'absence de perspectives de carrières entame la motivation.

Graphique 45 : Part estimée des agents de l'équipe qui :



Si dans la très grande majorité des services, les agents qui connaissent ces difficultés ne sont pas nombreux -il est alors d'autant mieux tenu compte de leur difficulté propre, de leur singularité-, il semble cependant que certains encadrants soient particulièrement confrontés à une équipe qui en dehors du travail « va mal ». On peut sans doute distinguer deux situations où le corps social dans sa majorité éprouve des difficultés importantes.

D'une part, il y a des services « durs » qui assument des métiers pénibles physiquement, qui ont traditionnellement recours à des personnels peu ou pas qualifiés, qui n'offrent pas nécessairement des emplois à temps plein, qui comptent des emplois aidés, bref qui ont historiquement un « recrutement social ». Les métiers de l'entretien, de la cuisine, de « l'hôtellerie » ou de l'aide aux personnes sont sans doute les plus concernés. Une part significative des agents a « la vie dure », leur situation professionnelle dans des métiers peu enviés en témoigne. Cette dureté peut se retrouver dans les relations de travail, dans les façons d'exprimer les choses, dans une forme d'explosivité. Par construction, l'encadrant, même s'il est issu du rang, ne connait pas une situation aussi difficultueuse que certaines des personnes qu'il encadre. C'est pour cette raison même qu'il a été désigné responsable, et parce qu'il connait une forme de promotion professionnelle, il s'en trouve relativement protégé.

L'autre cas de figure est différent : il s'agit de services qui paraissent jouer ou avoir joué le rôle de services de relégation. Il semble en effet que quelques services aient longtemps servi de « solution universelle » pour le reclassement d'agents ayant des incapacités. Ces services se trouvent devoir gérer du personnel qui n'est pas du métier, qui perd le bénéfice de son classement parfois en changeant de filière.

L'encadrant « fait avec » son équipe, parfois nous le verrons, non sans de vrais conflits. Mais dans l'ensemble, il sait qu'il a peu de marges de manœuvres pour décider de la composition de son équipe et que son travail est justement un travail d'adaptation aux moyens qui lui sont confiés.

Apprécier la valeur des hommes et des femmes avec qui on travaille

L'évaluation est au cœur de la vie au travail : le responsable d'équipe porte un jugement de valeur sur le travail réalisé par les agents de son service, on serait tenté de dire que ce « travail de jugement » est permanent. Il a pour réciproque la capacité critique des agents, qui s'applique tout autant à leur responsable qu'à leurs pairs. Au travail, chacun a des choses à dire sur la façon de faire de l'autre, et parfois, sur sa façon d'être.

La position de responsable transforme cependant ce travail critique puisqu'il introduit à la fois une obligation et une dissymétrie dans l'évaluation : il revient « au chef », d'exprimer et de justifier son évaluation, et de la limiter à ce qui peut être objectivé.

On distinguera dans cette fonction deux moments : l'évaluation permanente qui s'exprime au fil des jours et au moment où le travail se fait, et l'évaluation instituée dans un moment dédié : l'entretien d'évaluation.

> Une évaluation avant tout quotidienne

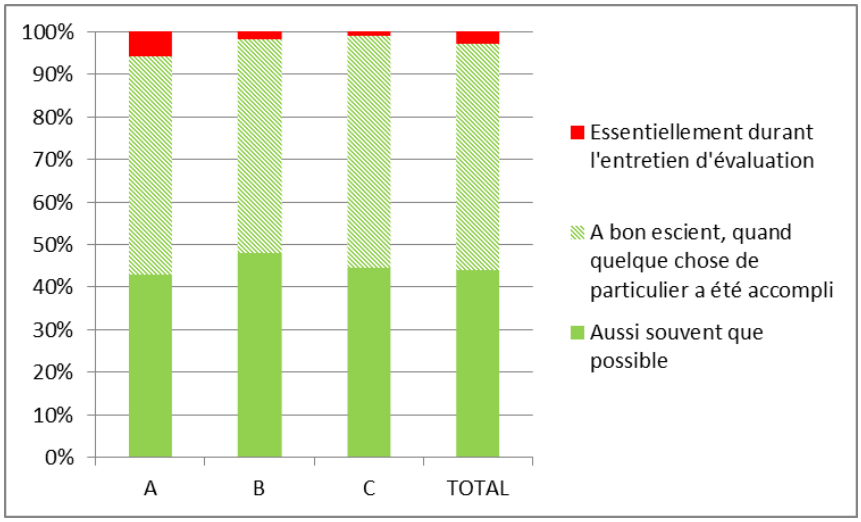
Dans l'ensemble, les encadrants de premier niveau préfèrent faire connaître au fil de l'eau leurs appréciations positives comme négatives. Pour moitié, ils réservent l'expression de leur satisfaction aux agents à des occasions singulières dans lesquelles ils estiment que quelque chose de particulier a été réalisé et mérite d'être souligné, et pour moitié, ils préfèrent faire part aussi souvent que possible, c'est-à-dire parfois quotidiennement, de leur satisfaction (

Graphique 46). Rares sont ceux (2%), qui réservent à l'entretien d'évaluation leur satisfecit.

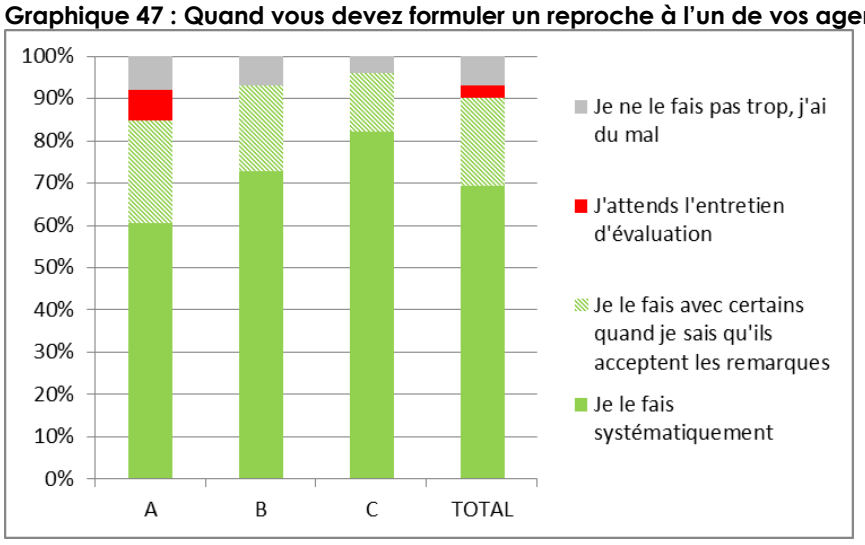
« Dire quand ça va et quand ça va pas » est dans l'ensemble posé comme un des signes de bon fonctionnement de la relation hiérarchique : les choses sont dites, parce qu'elles sont justifiées et entendables. En entretien, certains nous ont clairement exprimé leur relative

difficulté à faire part de « reproches ». Il est clair que l'exercice n'est pas le même, et qu'il n'y a pas équivalence entre souligner ce qui va et souligner ce qui ne vas pas. Le jugement négatif engage beaucoup plus celui qui juge, il interroge beaucoup plus sur la justesse du jugement, et tout simplement, il est moins agréable à formuler. Ainsi, une large majorité d'encadrants n'hésitent pas à faire part systématiquement à leurs agents des « reproches » qu'ils ont à formuler (Graphique 47), mais certains tiennent compte de ce qu'ils jugent être la capacité de l'agent à entendre des remarques (20%) et au total 10% reconnaissent avoir du mal à formuler un avis négatif et à ne pas toujours le faire. Rares (3%) sont ceux qui attendent l'entretien d'évaluation pour le faire.

Graphique 46 : A quelles occasions faites-vous part à vos agents de votre satisfaction quant à leur travail ?



Graphique 47 : Quand vous devez formuler un reproche à l'un de vos agents ?



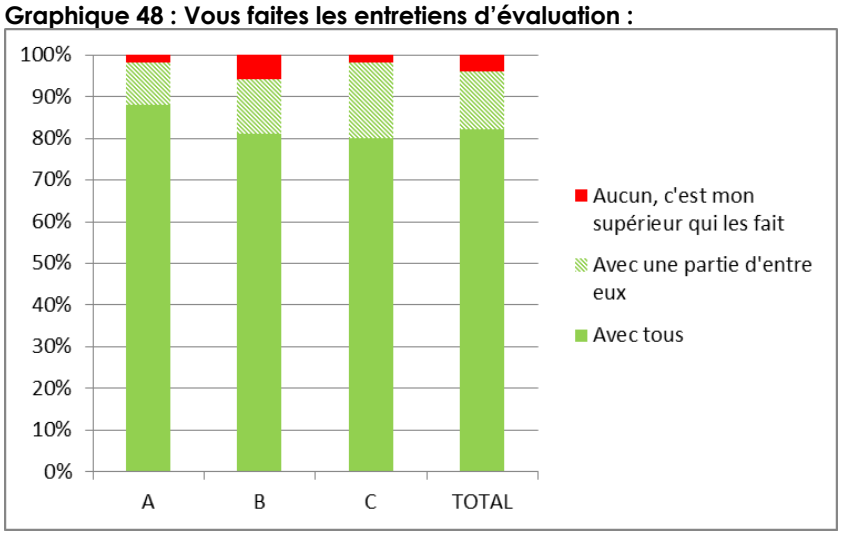
On notera en ce domaine un écart significatif entre les encadrants de catégorie A, moins à l'aise dans cette « évaluation négative » et les encadrants de catégories C plus prompts à exprimer leur jugement. Pour expliquer cette différence, on ne peut que proposer une hypothèse.

Les encadrants de catégorie C encadrent plus souvent des équipes homogènes où tous les agents ont le même poste : il est alors attendu la même contribution de chacun, et mettre en évidence le défaut de contribution de l'un d'entre eux est plus simple. Il ne fait pas sa part, il ne respecte pas les consignes, …il ne fait pas ce que les autres font. Comparer c'est évaluer. A l'inverse, les encadrants de catégorie A ont des équipes dans lesquelles, nous l'avons vu, les agents ne font pas tous la même chose, n'ont pas les mêmes niveaux de qualification. Il n'y a donc pas forcément de comparaison possible avec un autre agent de l'équipe pour évaluer le travail. L'agent est singulier, son évaluation sans référence évidente. Voire, la définition des objectifs et des attendus du travail de chacun est peut-être plus « discutable » que dans le cas d'équipes d'agents d'exécution : un agent de catégorie A qui ne va pas assez vite et qui ne remet pas son projet à l'heure, comment le juger s'il est le seul à faire ce qu'il a à faire ? On peut donc penser que les normes d'évaluation sont plus évidentes et plus faciles à mobiliser dans le cas d'une équipe homogène où tous les postes sont identiques que dans une équipe où chacun a sa fonction propre.

> L'entretien d'évaluation : un moment à part

L'entretien d'évaluation constitue un moment à part dans la relation entre un agent et son hiérarchique. La très grande majorité des encadrants les réalisent avec tous leurs agents, rarement avec une partie d'entre eux et plus rarement encore, jamais (c'est alors le supérieur hiérarchique qui les réalise).

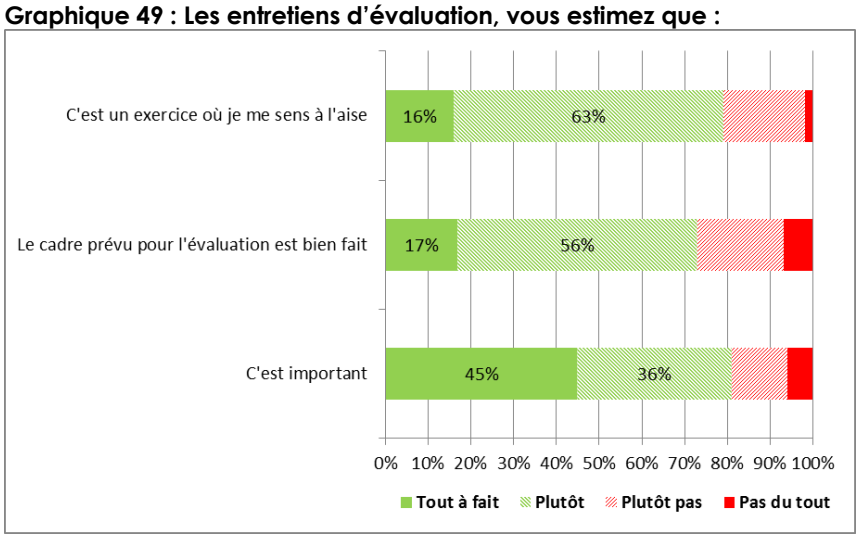
Graphique 48 : Vous faites les entretiens d'évaluation :



Pour 81% des encadrants de premier niveau, c'est un moment important, même tout à fait important pour 45% d'entre eux (Graphique 49). Ils ne sont qu'à peine 6% à penser que ce n'est pas du tout important. Certains rencontrés en entretien justifient cet avis justement par le fait que l'essentiel de l'évaluation ne se joue pas dans ce temps sacralisé mais bien dans une relation de travail au quotidien où les choses se disent.

En outre, ils sont dans l'ensemble assez critiques sur le cadre prévu par l'évaluation et certains ont raconté combien les formations de préparation à cet exercice peuvent avoir donné lieu à des consignes contradictoires. C'est le plus souvent l'obligation faite par ce cadre de « noter » les agents, c'est-à-dire à résumer en une appréciation pré codifiée et toujours discutable, qui est contesté.

Graphique 49 : Les entretiens d'évaluation, vous estimez que :



Au total, si une majorité d'encadrants se trouve à l'aise dans cet exercice (près de 80%), ils ne sont que 16% à être tout à fait à l'aise et à l'inverse ils sont près d'un sur cinq à se sentir plutôt pas à l'aise. Plusieurs raisons peuvent expliquer ce relatif inconfort.

Dans la majorité des cas, les encadrants sont des experts du métier du service, ils ont une connaissance technique et une expérience qui facilitent et rendent légitime leur jugement. Cependant parfois ce n'est pas le cas et c'est leur grade qui les a placés à la tête d'un service, mais des agents de leur équipe ont le cas échéant des connaissances techniques plus poussées que les leurs. Ou bien, agent de maîtrise de catégorie C, ils se trouvent devoir encadrer des gens de métier qui ont une expérience supérieure à la leur, voire, qui leur ont appris le métier. Cette partie évaluative de la fonction d'encadrement est parfois difficile à assumer pleinement dans ces cas de figures.

Par ailleurs, c'est encore une fois le caractère fermé de l'évaluation qui peut venir renforcer les préventions qu'ont certains à se poser en évaluateur du travail de leurs collaborateurs. Une codification sans appel paraît trop réductrice et surtout trop « discutable » pour être posée avec assurance.

Enfin, et cela rejoint l'importance accordée à l'entretien, certains soulignent que celui-ci n'a pas forcément un rôle déterminant dans les carrières des personnes. Il peut y avoir une déconnexion entre la qualité de l'appréciation et son effet sur l'avancement. En particulier, quand les agents évalués « travaillent bien », il arrive que les perspectives d'avancement ou de carrière soient inexistantes pour des raisons de démographie du grade dans la filière, et

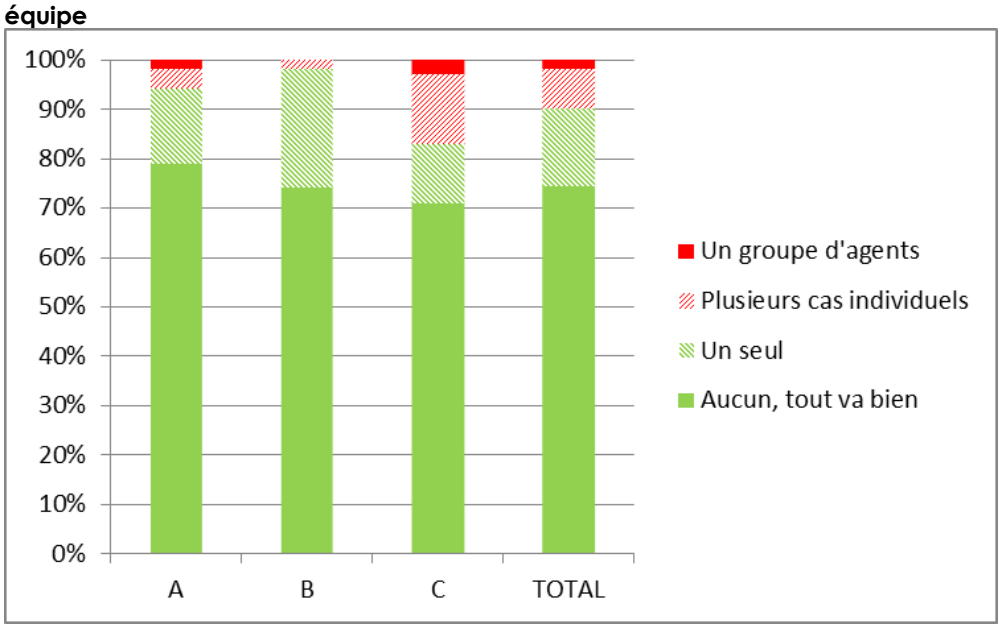
l'encadrant se trouve redevable d'une situation en partie inique, représentant la collectivité employeuse au cours de l'entretien.

Mais au-delà de ces raisons de fond, il ne faut pas négliger le caractère effectivement difficile de l'évaluation qui est un exercice qui engage pleinement l'évaluateur : c'est aussi sa capacité à bien définir et bien organiser le travail qui est interrogée, c'est la légitimité de sa position et de son jugement qu'il questionne parfois spontanément, enfin, et nous y reviendrons, c'est la situation personnelle de l'agent évalué qui rend parfois délicate (ou impossible) une évaluation strictement professionnelle.

Les situations de conflits

Dans les trois quarts des équipes, l'encadrant de proximité ne connait aucune situation de conflit, ni de relation particulièrement tendue avec un agent de son équipe (Graphique 50). Dans une équipe sur six, l'encadrant éprouve des difficultés avec un agent unique et dans une équipe sur dix avec plusieurs voire un groupe. Cette proportion est plus importante dans les équipes encadrées par des agents de catégorie C.

Graphique 50 : Etes-vous actuellement en conflit / rapport de force avec un ou des agents de votre équipe



Les situations de conflit sont des épreuves, et soit qu'ils en aient connu par le passé, soit qu'ils redoutent d'y être confrontés, elles sont évoquées très spontanément par les encadrants même si ce n'est pas d'actualité. Il est souvent dit « j'ai de la chance », et même si nous avons vu que cette chance était aussi « construite » et était le résultat de leur travail attentif de régulation, il reste une crainte du conflit car c'est souvent une situation complexe, qui remet en question personnellement l'encadrant, et dont il n'est pas sûr de savoir se sortir.

Les motifs de différends sont liés à des manquements dans le travail (respect des consignes, qualité du travail, horaires, règlements…) qui se traduisent inévitablement en comportements jugés problématiques vis-à-vis des collègues et/ou de l'encadrant (Tableau 3).

Avant tout, il faut souligner que dans plus d'un cas sur deux, l'encadrant a hérité d'une situation. C'est ici un point important de l'étude : il y a un certain nombre d'agents avec qui les encadrants ne trouvent pas de solution et qui vont connaitre plusieurs responsables dans le même service qui vont successivement hériter de leur cas. On nous parle parfois de situations « pourries », entendant par-là que l'ancienneté même de la situation interdit d'envisager une solution ou une amélioration. Bien sûr, il ne nous revient pas de juger du bienfondé ou non de cette hypothèse, mais seulement de constater qu'il y a sans doute urgence à régler ces situations de collaborations devenues problématiques et qui semblent conduire avec le temps à l'impasse pour l'agent comme pour le service et son responsable.

Mais ce qui est assez frappant c'est l'effort de compréhension fourni par les encadrants pour expliquer la situation de rupture de certains agents. Soit l'encadrant constate une forme d'usure professionnelle et attribue à l'âge la situation, soit il sait que les agents concernés sont dans des situations personnelles difficiles (Tableau 4). S'il existe bien des motifs de conflits liés au travail et en particulier à des changements organisationnels ou à des méthodes employés par l'encadrant qui ne plaisent pas, semblent dominer des explications plus individuelles. Or ce qui paraît admis, c'est qu' « on ne tire pas sur une ambulance ». Et une part de la conflictualité non résolue tient à ce que face à certaines situations individuelles, il est hors de question de s'en tenir à des jugements purement professionnels, ou à des procédures d'avertissement ou de sanction dont on pense qu'elles ne pourront qu'aggraver la situation personnelle de l'agent.

Le cas d'agents soufrant d'alcoolisme est exemplaire. Si le protocole de constat de situations d'alcoolisme est parfois connu, il n'est pourtant pas utilisé car il est hors de question de mettre en œuvre une mesure qui pourrait conduire à sanctionner l'agent. Peut-être parce que personne ne croit à la possibilité d'une cure, les démarches mises en œuvre semblent chercher à limiter les dégâts, et à ne pas dégrader plus encore la situation d'un agent jugé vulnérable.

Parfois il est dit en entretien, « dans la fonction publique » on ne peut pas sanctionner. Mais il n'est pas certain que ce soit en raison de la supposée impunité des agents. Parfois, il est effectivement évoqué des procédures engagées qui n'aboutissent pas en raison de ce qui est perçu comme une « reculade » de la hiérarchie. Mais le plus souvent, il semble surtout qu'il y ait une volonté assez affirmée de ne pas sanctionner. Là encore, la question n'est pas de juger ici si les encadrants ont raison ou non, mais de souligner que leurs raisons sont des raisons assez largement humanistes. Il est un degré de souffrance ou de vulnérabilité personnelle ou sociale des agents, qui impose de quitter le registre de l'évaluation

professionnelle pour rechercher non pas la solution mais le modus vivendi le moins pénalisant pour la personne fragile.

Cet impératif de protection de l'agent en difficulté conduit souvent à ne pas rechercher d'appui ou d'aide en dehors du service. C'est parfois tout un collectif qui s'accorde tacitement pour « faire avec ». Malgré les problèmes posés dans le travail par certains cas individuels, il peut en effet y avoir une préférence collective pour cette politique de protection à tout prix.

Tableau 3 : Motifs des différends avec les agents

	A	B	C	TOTAL
Nb de cas décrits	*26*	*22*	*35*	*83*
de respect des consignes : travail à faire, méthode	62%	50%	57%	57%
de comportement avec des collègues	65%	55%	43%	53%
de comportement vis-à-vis de moi (hiérarchique)	50%	55%	46%	49%
de qualité du travail réalisé	38%	41%	51%	45%
de respect des délais	46%	32%	34%	37%
de respect des horaires	15%	32%	37%	29%
de comportement avec des usagers	27%	45%	14%	27%
de respect des normes et règlement (hygiène, sécurité)	15%	5%	34%	20%
des questions d'alcool ou d'autres conduites addictives	12%	9%	20%	14%
Autre :	23%	9%	3%	11%

Tableau 4 : Causes de la situation conflictuelle

	A	B	C	TOTAL
Nb de cas décrits	*26*	*19*	*34*	*79*
Elle est ancienne, c'était déjà difficile avant mon arrivée	58%	47%	59%	56%
C'est lié à l'âge et à une forme d'usure professionnelle	42%	37%	38%	39%
Elle est liée à leur situation personnelle ou sociale difficile	31%	42%	21%	29%
C'est lié à de nouvelles règles ou principes de fonctionnement imposés par ma hiérarchie	38%	11%	32%	29%
C'est lié à des changements dans l'organisation du travail	38%	16%	26%	28%
C'est lié à une forme de frustration faute d'avancement, de reconnaissance	31%	32%	21%	27%
C'est lié à un problème de compétence : des manques de savoir ou de savoir faire	15%	21%	35%	25%
C'est lié à mes décisions et à ma façon de faire qui ne leur plait pas	15%	11%	15%	14%

Tableau 4 : Causes de non recours aux sanctions

	A	B	C	TOTAL
Nb de cas décrits	*22*	*13*	*22*	*57*
Ce n'est pas ma façon de faire	32%	46%	59%	46%
Ça n'a pas de sens vu l'ancienneté de la situation	45%	23%	41%	39%
Ce n'est pas souhaitable vu la situation personnelle de l'agent	32%	31%	18%	26%
Je sais que je ne serai pas soutenu jusqu'au bout par la hiérarchie	23%		18%	16%
Je pense que l'équipe me le reprochera	5%		5%	4%

Tableau 5 : Moyens d'agir

	A	B	C	TOTAL
Nb de cas décrits	*26*	*18*	*33*	*77*
Je fais avec en essayant de limiter les effets sur l'équipe	65%	67%	58%	62%
Je fais tout mon possible pour l'aider	38%	33%	70%	51%
Je suis dans un rapport de force	8%	28%	27%	21%
Je ne peux rien faire	8%	11%	27%	17%
J'ai engagé une procédure de sanction ou suis sur le point de le faire	12%	22%	9%	13%
Je fais en sorte qu'il/elle parte	8%		12%	8%

Il y a donc là une problématique particulièrement complexe : il faut reconnaitre le bienfondé de cette façon de faire de l'encadrement qui semble ressortir d'une culture sociale très affirmée, qui ne saurait être sacrifiée à une logique gestionnaire. Mais il faut aussi reconnaitre qu'il en résulte un certain nombre d'impasses.

Deux figures à part de l'encadrement de premier niveau

La majorité des constats posés jusqu'ici sur les performances managériales des encadrants de premier niveau concernent des équipes relativement limitées en nombre, intervenant sur une mission propre avec une relative autonomie et où le travail entre agent et encadrant est effectivement un travail qui se fait en proximité. C'est dans ces conditions qu'on peut voir émerger les atouts d'un encadrement relativement harmonieux : faire le travail avec ses collègues, tenir compte des personnes…

Il est deux cas de figures d'encadrement de premier niveau pour lesquels les mêmes constats ne peuvent pas être appliqués et pour lesquels il faut souligner que le travail d'encadrement semble plus lourd.

> De l'autonomie à l'isolement : le cas des responsables d'équipement

S'il faut insister sur l'intérêt qu'il y a à ce que les unités de production soient autonomes, puisque c'est à cette condition que peut se faire le travail d'organisation en proximité tel que nous l'avons décrit, en revanche, il faut souligner le risque qu'il y a à ce que cette autonomie conduise à un isolement trop important.

Dans les entretiens comme dans les groupes de travail, il apparaît très clairement que **le responsable d'équipement** a une fonction très spécifique et surtout un niveau de responsabilité particulièrement important. En effet, il peut souffrir d'un relatif isolement et se trouve en première ligne dès qu'il y a un problème majeur comme mineur, à toute heure. « Chef de site », il s'appuie le plus souvent sur une compétence qui est son cœur de métier pour légitimer sa fonction mais se trouve devoir intervenir sur un ensemble de questions techniques très vastes : informatique, moyens généraux, budget…

Il manage plus qu'il ne produit et il est rare qu'il partage un même travail avec les équipes qu'il encadre. Il n'en a pas le temps. Or, cette relative distance qui est la sienne avec la production peut également le mettre à distance avec les contraintes liées à cette production….et parfois avec les agents de production. Bien entendu, dans nombre de cas, cette distance est compensée par des contacts réguliers avec les agents (réunion de service, rencontres bilatérales…), lesquels permettent au manager d'écouter et de répondre aux difficultés concrètes rencontrées sur le terrain. Pour autant, les situations d'éloignement voire de décrochage avec le terrain ne sont pas rares. Elles sont soit structurelles (dans ce cas le terme et la fonction de manager de proximité ne représentent plus qu' « une appellation »), soit conjoncturelles (par période). Dans ce dernier cas, le manager dit « perdre pied » avec le terrain et admet volontiers ne pas être assez présent au côté des agents pour partager et vivre avec eux les situations complexes ou de tensions sur le terrain. Son temps est alors absorbé par les aspects gestionnaires, les réunions et les aléas du quotidien.

> Manager de grandes équipes…à proximité ?

A l'inverse, il est des situations qui concerne peu d'encadrants mais au final beaucoup d'agents encadrés, où l'encadrant est un peu loin, et dans le même temps, il a la responsabilité d'effectifs très larges. C'est notamment le cas du « manager-ubique » et parfois du « maître d'ouvrage». Si avec le temps il peut bien connaitre la plupart des agents,

cette connaissance n'est jamais équivalente à celle du quotidien, à celle de la coopération rapprochée. Nous sommes portés à croire que pour être encadrant de proximité, il faut que l'encadrant soit partie intégrante de l'équipe qu'il encadre. Dès lors qu'il en est séparé et qu'il existe une distance double, géographique et hiérarchique forte (il ne fait pas le travail de l'équipe, il ne produit pas), le métier est tout autre. S'il est encadrant de premier niveau, il n'en n'est pas pour autant encadrant de proximité au sens où nous venons de le décrire. C'est pourquoi, les responsables d'équipes vastes (et parfois délocalisées) sont dans une fonction que nous considérons comme différentes. L'essentiel de leur travail est un travail de gestion, qui ne permet pas le travail de proximité dont nous avons vu qu'il donnait un certain nombre de garanties sur la qualité de vie au travail des agents.

Encadrer dans une petite ou une grande collectivité

Les encadrants de premier niveau de BMO vivent-ils les mêmes réalités que ceux des plus petites collectivités partenaires ? Il est difficile de répondre à cette question à partir de l'enquête par questionnaire tant le nombre des répondants des petites collectivités est faible au regard de ceux de BMO. Cependant les entretiens individuels et collectifs avec les encadrants de premier niveau des collectivités partenaires nous permettent de poser quelques constats intéressants.

Tout d'abord, dans les entretiens, rien ne vient particulièrement distinguer, dans la tonalité générale des discours, les encadrants de BMO de ceux des collectivités partenaires. Les encadrants des petites collectivités vont aussi bien que leurs collègues de BMO. Ils évoquent le même plaisir de travailler sur un territoire qu'ils affectionnent, un positionnement entre terrain (métier) et responsabilités (fonction) assumé, les mêmes ressources internes. Autant que leurs homologues de la « grande collectivité », ils attachent une grande importance à préserver leur collectif de travail en étant attentifs aux conditions de travail de leurs agents.

Cependant certaines particularités viennent donner une couleur un peu différente à l'encadrement de ces petites collectivités.

Tout d'abord **la fonction de DGS ou de secrétaire général** est à plusieurs titres singulière. Dans les très petites collectivités, le/la DGS peut être l'encadrement de premier niveau. Pourtant il nous semble que ce cas sort du champ de l'étude tant il est particulier. Nous n'avons pas conduit assez d'entretiens avec cette population pour présenter des résultats mais tout porte à croire qu'elle occupe une fonction « tentaculaire » qui la situe au cœur de tous les processus de décisions mais aussi dans toutes les régulations sociales. Il ou elle porte la responsabilité, avec peut-être parfois un sentiment de solitude, du bon fonctionnement de la collectivité. La relation directe (sans médiation) et quotidienne avec le(la) Maire ou le(la) Présidente, peut, dans des situations de tension, se révéler difficile. Autre hypothèse, les DGS des petites collectivités peuvent se sentir sur la « sellette ». L'évolution des modes de

gouvernance territoriaux montre une montée en responsabilité et en puissance de l'échelle intercommunale. Certaines petites collectivités, et avec elles leur DGS, peuvent craindre une disparition et/ou d'absorption progressive. Une étude plus approfondie permettrait de dire comment ce positionnement est vécu par les intéressés et surtout les conséquences de ces vécus sur la capacité des DGS des petites collectivités à garantir une bonne qualité de vie au travail de leurs collaborateurs. Participent-ils/elles d'un sentiment d'inquiétude généralisé dans leurs communes ? Au contraire, diffusent-ils des dynamiques de travail positives ? Evoquent-ils/elles les dynamiques de regroupement de communes comme de véritables opportunités professionnelles pour les agents ?

Or le cas du/de la DGS, d'autres éléments conduisent à distinguer l'encadrement de proximité des petites collectivités. La première singularité se situe au niveau de la diversité des tâches et des missions de ces encadrants. Ils sont, notamment dans le secteur technique, **plus polyvalents ou moins spécialisés** que dans les grosses organisations du travail. En effet, le nombre de personnel étant plus faible que dans les grandes collectivités, la division du travail est moindre et la polyvalence, de fait, plus forte. On est un peu plus « touche à tout » dans les petites que dans les grandes collectivités. Est-ce mal vécu ? Les encadrants de premier niveau n'évoquent pas cette polyvalence comme une contrainte. Elle peut, bien entendu, entraîner des situations professionnelles dans lesquelles, les individus sont « moins sûrs » de leurs gestes mais en contrepartie, ces situations donnent aux intéressés le sentiment de ne pas toujours faire la même chose et d'apprendre régulièrement des choses nouvelles.

La seconde singularité vient d'**une plus grande proximité des encadrants avec les élus mais aussi avec les supérieurs hiérarchiques**. Les niveaux managériaux intermédiaires sont faibles dans l'organisation du travail et les incursions des élus dans le quotidien de travail sont à certains endroits régulières (pas toujours), tout comme la tentation de ces derniers d'occuper une fonction hiérarchique. De nouveau, est-ce mal vécu ? En réalité, de nombreux encadrants de premier niveau (sans doute autant que les agents) apprécient la proximité qu'offre le monde des petites collectivités. C'est un monde concentré, maîtrisé, à la main, un monde perceptible, ancré dans le réel et le quotidien. Un monde qui, de fait, rassure beaucoup. La proximité plus grande avec les élus et les supérieurs fait partie du système. Les incursions plus régulières des élus dans la vie des services ne sont pas vécues comme des formes de contrôle permanent (ou rarement) mais plutôt comme un inévitable intérêt de ces derniers pour la vie de leur collectivité et de celle de leur administrés. Sans doute font-ils - davantage que dans les grandes collectivités - partie de l'équipe ! Mais bien sûr, cela peut soulever également de graves problèmes de ligne hiérarchique et placer des agents face à des injonctions contradictoires insupportables.

La proximité avec les usagers est la troisième singularité. Il n'est pas rare que les encadrants de premier niveau (et leurs agents) vivent et travaillent dans la même commune. Inutile de préciser ou de rappeler que rendre le service public local permet certaines gratifications

quand le service est apprécié mais en revanche il expose fortement quand les mécontentements de la population se font jour. Cependant là où le mécontentement est circonscrit à une relation anonyme et souvent unique dans le cas d'une grande collectivité, il est plus souvent personnalisé dans une petite collectivité. On se connaît. De nouveau, plus qu'une difficulté en soi, c'est un effet structurel du travail dans une petite collectivité. Les encadrants en sont conscients. Conscients des complications relationnelles possibles (le regard furieux de MrX chez le boulanger où j'achète tous les jours mon pain parce que la chaussée devant chez lui n'a toujours pas été refaite), les encadrants apprécient aussi un service de proximité, incarné qui tutoie le besoin des administrés et se fait au plus près d'eux : *« je sais à qui et à quoi je sers ici »* nous dira un encadrant qui a connu les grandes collectivités lors d'un entretien.

Ainsi même si certaines situations vécues dans le quotidien de travail des encadrants de premier niveau des petites collectivités les distinguent de celles des grandes (polyvalence, proximité avec les élus et les usagers), ces dernières n'entraînent pas, pour autant, des situations de travail jugées difficiles et mal vécues. Il est sans doute possible que certaines situations de travail soient moins cadrées et instituées avec pour risque de laisser courir des conflits et des incompréhensions sans véritable possibilité d'arbitrage. Mais en contrepartie les encadrants ont le sentiment d'être dans un « petit monde professionnel » qui protège quand il fonctionne bien. Reste à penser les espaces qui préviennent les effets de saturation. Ils sont peu présents et généralement réclamés par les encadrants de premier niveau des petites collectivités.

Partie 4 – Ce que les agents et les directeurs attendent de l'encadrement de premier niveau

Un des objectifs de l'étude était de rendre compte et d'analyser les représentations des agents et des directeurs quant au rôle et aux missions de l'encadrant de premier niveau notamment en ce qui concerne la qualité de vie au travail.

Pour ce faire, quatre entretiens de groupes (d'une demi-journée) ont également permis l'expression des « agents encadrés » et des directeurs. Les objectifs principaux de ces entretiens collectifs étaient de :

- Appréhender les points de vue des agents et des directeurs sur ce qui fait qualité de vie au travail
- Pointer ce qu'attendent les agents et directeurs de l'encadrant de premier niveau pour favoriser la qualité de vie au travail
- Mesurer les éventuels écarts de représentations entre les agents et les directeurs concernant le rôle de l'encadrant de premier niveau
- Décrire les gestes et situations professionnelles mises en œuvre par l'encadrement de premier niveau pour favoriser la qualité de vie au travail.
- Nourrir le questionnement proposé dans l'enquête quantitative

Pour ce faire, quatre exercices ont été proposés à chacun des quatre groupes (2 groupes agents et 2 groupes directeurs avec panachage BMO et collectivités partenaires).

Exercice 1 : Icebreaker 10mn (tour de table, pour introduire le sujet, avec prise de parole individuelle)

Ce que vous faites ? Dans quelle collectivité ? Depuis combien de temps ? Ce qui vous plait le plus, ce qui est pénible sur votre poste ?

Exercice 2 : Définir la qualité de vie au travail 60 mn (4 mini groupes de travail avec restitution à l'ensemble du groupe)

Qu'est ce qui fait la qualité de vie au travail, qu'est ce qui fait qu'on est bien au travail ? Que ça se passe bien ?

Exercice 3 : Pointer les responsabilités particulières des encadrants de premier niveau pour garantir une qualité de vie au travail 60 mn (4 mini groupes de travail avec restitution à l'ensemble du groupe)

Quelles sont les trois dimensions sur lesquelles vous attendez particulièrement votre responsable direct (vos encadrants de premier niveau) ? Autrement dit l'encadrant de premier niveau, il/elle est particulièrement responsable de quoi pour garantir une bonne qualité de vie au travail à ses agents?

Exercice 4 : Les gestes professionnels de l'encadrant de proximité pour garantir la qualité de vie au travail de son équipe 50 mn (4 mini groupes de travail avec restitution à l'ensemble du groupe)

Pour chaque dimension repérée, **comment l'encadrant de proximité** s'y prend pour que ça se passe bien ? Qu'est-ce qu'il ne fait pas bien ou **insuffisamment bien** ?

Les résultats « bruts » de ces exercices sont présentés sous forme de schémas dans cette partie. Les prises de parole liées à l'exercice n°1 ne sont pas rapportées pour garantir l'anonymat des personnes participantes.

Ces exercices permettent en effet de mesurer les éventuels écarts de perception entre les agents et les directeurs concernant à la fois la qualité de vie au travail (parlent-ils de la même chose ? attendent-ils la même chose ?) ainsi que le rôle de l'encadrement de proximité dans la mise en œuvre concrète de conditions de travail assurant cette qualité. Ce faisant, il sera intéressant de comprendre si l'encadrant est potentiellement pris entre le « feu croisé » d'attentes opposées voire contradictoires entre les agents et son supérieur.

Rappelons que d'aucunes manières cet exercice n'a été pensé et animé comme une évaluation des capacités managériales des encadrants de premier niveau. Sa philosophie et son ingénierie sont plutôt tournées vers la co-construction, la co-élaboration d'outils pédagogiques. Il s'agit de « faire apparaître », de « révéler » aux yeux des participants ce qui se cache derrière l'appellation générique « qualité de vie au travail » autant que de les conduire à produire leur propre référentiel sur le sujet. L'exercice n'est pas conçu pour délivrer des contenus mais, au contraire, pour en créer…et se faisant faciliter les réflexions, le partage d'expériences, les interrogations et *in fine* les appropriations. Les évaluations « à chaud » des séances de travail ont montré tout l'intérêt pour les participants de ce type de méthodes participatives. Ils nous ont dit avoir particulièrement apprécié le travail en collectif et le fait de « rendre visible » ce qui se dissout parfois dans le quotidien...comme si l'essentiel venait à émerger en s'arrêtant et en prenant le temps de s'y intéresser.

Premier résultat de ce travail, nous avons regroupé les productions issues des deux groupes agents et deux groupes directeurs. Pourquoi ? parce que les contenus étaient similaires. Autrement dit les deux groupes agents d'un côté et les deux groupes directeurs de l'autre sont parvenus à des résultats qu'on a peine à distinguer.

Ils donnent donc à voir, nous semble-t-il, l'intérêt heuristique et pédagogique de ce type d'animation : partager entre pairs, créer ensemble, synthétiser, fabriquer des outils pour s'en emparer (partir avec) et mieux les mettre en œuvre par la suite. Ils donnent peut-être à penser des formes reproductibles pour des dispositifs de formation à plus grande échelle.

Le point de vue et les attentes des directeurs(trices): groupes 1 et 2

> Ce qui définit la qualité de vie au travail ?

Les directeurs ont tout d'abord égrainé des actions qui leur semblaient contribuer à la qualité de vie au travail puis ils ont regroupé ces actions par « famille d'action ». Ce travail a permis de définir 10 axes forts contribuant à la qualité de vie au travail.

Sens
Faire un métier qui a du sens
Se sentir responsable, avoir des responsabilités
Faire un métier utile
Comprendre les choix et orientations de la collectivité

Marges de manœuvre
Faire des tâches diverses
Etre autonome

Ambiance de travail
Travailler dans une bonne ambiance
Avoir des collègues solidaires, à l'écoute, se sentir à l'aise dans le collectif
Des projets fédérateurs, qui rassemblent

Reconnaissance/équité
Avoir la confiance de mon responsable
Se sentir soutenu, écouté
Etre reconnu, valorisé
Etre traité avec équité
Avoir le droit à l'erreur

Evoluer
Avoir des perspectives d'évolution professionnelle
Monter en compétences
Accéder à la formation

Rémunération
Une rémunération convenable

Organisation du travail
Se situer dans une organisation clairement définie

Travailler avec des règles de fonctionnement claires
Ne pas subir des « décisions qui tombent »
Ne pas être soumis à une double hiérarchie

Charge de travail
Une charge de travail acceptable
Des absences remplacées
Une charge émotionnelle soutenable
Un travail soutenable (attention à la pénibilité, l'usure)

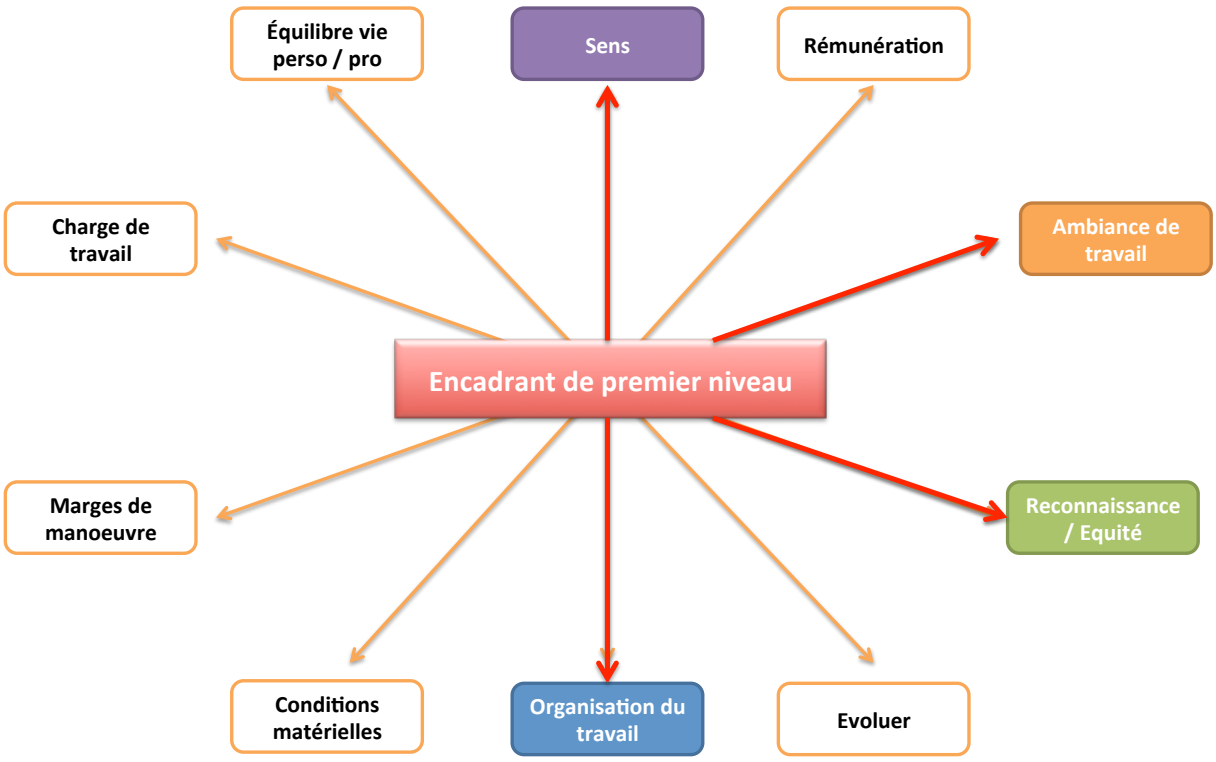
Conditions matérielles
Avoir des bonnes conditions matérielles

Equilibre vie personnelle/vie professionnelle
Ne plus penser au travail chez soi
Qualité de l'environnement dans lequel je vis et travaille

> Les 4 axes sur lesquels l'encadrement de proximité est particulièrement attendu ?

L'exercice suivant a permis aux participants d'isoler les 4 axes sur lesquels les encadrants de premier niveau étaient particulièrement attendus :

- donner le sens,
- organiser le travail,
- être équitable et reconnaître la qualité du travail bien fait,
- contribuer à une bonne ambiance de travail.



>

Les gestes et outils professionnels de l'encadrement de proximité pour mettre en œuvre les trois dimensions managériales retenues

Au cours du dernier exercice, les directeurs ont précisé pour chaque axe majeur retenu, les gestes et outils professionnels utiles pour que les encadrants de premier niveau puissent occuper pleinement le rôle attendu.

Organisation du travail

Les pratiques et outils utiles

Bien anticiper les situations, bien préparer en amont

Programmer et estimer le travail à réaliser

Avoir une bonne gestion du temps

Gérer les moyens

Gérer la complexité

Etre garant d'un bon résultat

Maitriser les outils de l'organisation du travail (organisation des tâches), sortir des approches trop manuelles, capacité à utiliser et améliorer les outils

Ecouter et mettre en place des démarches participatives avec l'équipe

Accompagner l'appropriation des outils, écouter ce qui remonte sur les difficultés rencontrées

Prendre du temps (notamment de réfléchir) pour doser et adapter sa conduite aux situations de travail

Savoir s'entourer (repérer les ressources autour de soi)

Rendre lisible les objectifs et savoir trancher

Inclure les agents dans la préparation du travail ; faire des agents des contributeurs

Respecter le cadre donné à son équipe (ne pas varier)

Avoir une écoute régulière (se remettre en question et réinterroger les outils d'organisation) : entendre tous les avis

Rechercher l'innovation de façon permanente pour faciliter la réalisation du travail et ne pas s'ennuyer

Etre force de proposition

Relayer auprès de la hiérarchie

Echanger avec le N+2 : analyse de la demande, définition des délais de mise en œuvre, définition de la priorité (voire : une demande écrite)

Analyser en propre l'impact des actions à mettre en œuvre et les présenter aux équipes (seul ou avec N+2)

Rendre compte régulièrement de la mise en œuvre (risque de l'élongation et de la perte de dynamisme)

Ambiance de travail = proximité / bonne distance

Les pratiques et outils utiles

Ménager des temps d'échange informels : Pause café / pause gâteaux

Rester en proximité, à l'écoute

Trouver la bonne distance : distinguer écoute et soutien

Parler des choses qui ne vont pas

Prendre les nouvelles de la famille

S'intéresser à « l'individu au travail » et pas seulement au collectif de travail

Reconnaissance / équité

Les pratiques et outils utiles

Dire bonjour et merci

Assurer un traitement différencié et personnalisé mais équitable

Valoriser le travail bien fait (dire explicitement ce qui va et ne va pas)

Accompagner, appuyer les agents notamment en cas de diffultés

Recadrer quand c'est utile, dire au fur et à mesure ce qui ne va pas (ne pas rester inactif face à une situation qui se dégrade)

Assurer un dialogue permanent

Sens

Les pratiques et outils utiles

Rappeler que les tâches quotidiennes sont incluses dans les missions du service

Informer les agents des projets à venir

Aider à comprendre les enjeux relatifs aux missions du service

Donner à voir la cohérence des missions et des tâches

Donner à voir les résultats concrets des projets conduits dans le service

Les situations et pratiques qui génèrent des dysfonctionnements susceptibles d'altérer la qualité de vie au travail

Ne pas anticiper et mettre les agents devant le fait accompli ; faire des demandes de dernière minute

Laisser trop d'autonomie, ne pas donner de cadre et de règles

Se satisfaire du statu-quo (on ne bouge rien)

Ne pas anticiper les évolutions et changements à moyen terme ; voir trop à court terme

Mettre en œuvre trop vite une décision nouvelle, sans en analyser les conséquences avec les agents et la hiérarchie

A noter un constat unanime : « il est beaucoup demandé aux encadrants de catégorie C ».

Le point de vue et les attentes des agents : groupes 1 et 2

> Ce qui définit la qualité de vie au travail ?

Les agents ont tout d'abord égrainé des actions qui leur semblaient contribuer à la qualité de vie au travail puis ils ont regroupé ces actions par « famille d'action ». Ce travail a permis de définir 10 axes forts contribuant à la qualité de vie au travail.

Intérêt du travail

Avoir de l'intérêt pour son travail

Pouvoir en changer

Sécurité au travail

Sécurité statutaire (pas le cas pour les CDD et précaires)

Travailler dans un cadre défini

Travailler dans le respect du droit du travail (horaires, pauses)

Se sentir respecté (par les collègues, la hiérarchie, les usagers ou clients internes)

Etre protégé des risques ou menaces

Ambiance de travail

Une bonne ambiance de travail

Une équipe solidaire

Des relations de qualité avec les collègues (écoute, confiance, respect, reconnaissance)

Fluidité de l'information

De bonnes relations avec le N+1 (« on attend tout de lui »)

S'entendre avec son responsable

Il doit :

- Etre professionnel
- Savoir définir le cadre
- Etre à l'écoute
- Etre moteur de l'équipe
- Etre exemplaire

Etre associé aux décisions

Etre soutenu

Etre reconnu

Une équité et une transparence dans les décisions

Conditions de travail

Un lieu de travail agréable

Avoir le bon matériel

Evoluer

Pouvoir évoluer (difficile pour les métiers rares, impossible pour les précaires)

Etre formé

Des usagers respectueux

Etre respecté par les usagers

Ne pas être stressé

Une ligne hiérarchique (au-delà du N+1) bien positionnée

Pas trop nombreuse à interférer dans le travail

Cohérente

Pertinente dans ses avis

Charge de travail

Une charge de travail raisonnable

Pouvoir finir le travail commencé

Qualité du travail

Avoir de l'autonomie

Avoir le temps pour faire correctement son travail

Faire un chantier de A à Z

Ne pas perdre son temps

Des décisions pas trop éloignées de la réalité

Des temps, des activités, des tâches qui permettent ponctuellement de changer de cadre, de s'ouvrir à d'autres perspectives, de s'aérer (groupes de travail, missions…)

Mais aussi des choses importantes dont on ne parle pas :

Equilibre vie personnelle/vie professionnelle

« on n'en parle pas parce que ça va bien »

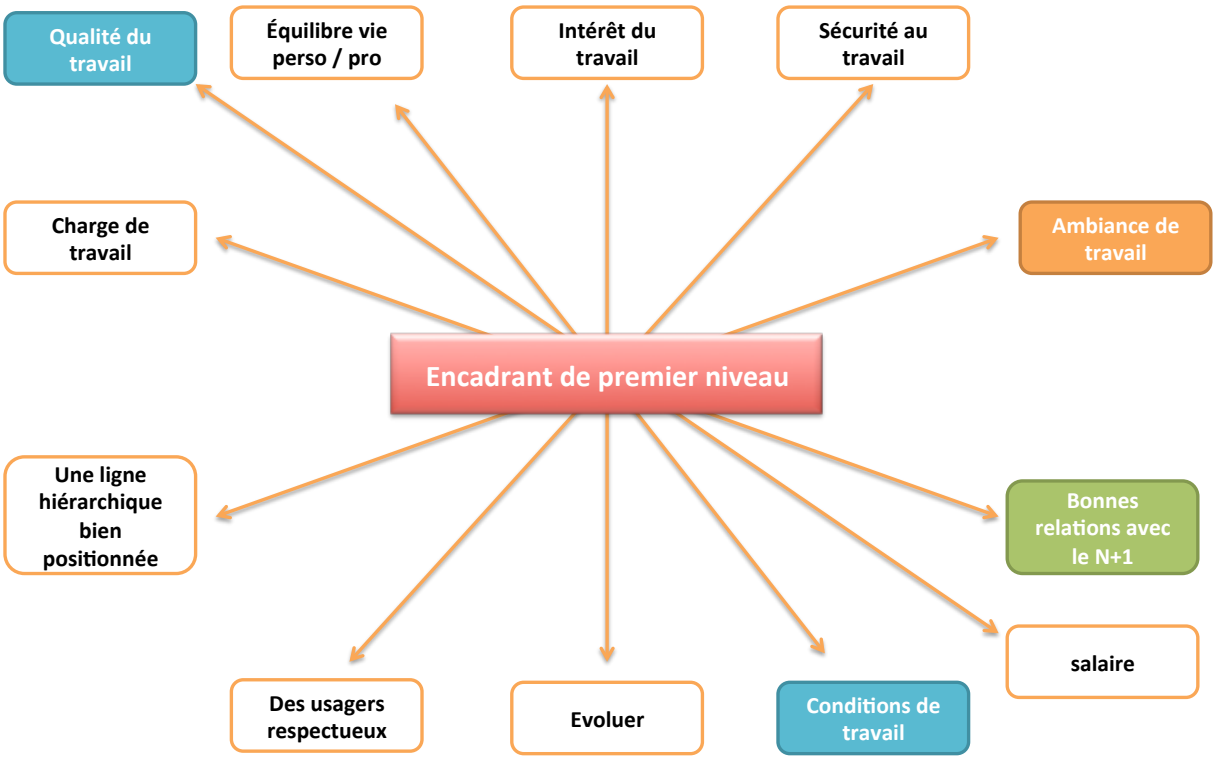
Salaire

Double constat : « on ne peut pas rêver », le hiérarchique n'a pas d'influence sur le salaire

> Les 4 axes sur lesquels l'encadrement de proximité est particulièrement attendu ?

L'exercice suivant a permis aux agents participants d'isoler les 4 axes sur lesquels les encadrants de premier niveau étaient particulièrement attendus :

- Permettre de bonnes conditions de travail (1) pour faire un travail de qualité (2) ,
- Être un bon professionnel qui sait mettre son équipe en confiance (3),
- Contribuer à une bonne ambiance de travail au sein de l'équipe(4).



3/ Les gestes et outils professionnels de l'encadrement de proximité pour mettre en œuvre les trois dimensions managériales retenues

Les agents ont souhaité regrouper et associer les dimensions « qualité du travail » et « conditions de travail » d'un côté et « reconnaissance, équité » et ambiance de travail » de l'autre.

Les bonnes relations avec le N+1

Les postures et pratiques attendues

Ne pas être expert en tout mais s'intéresser à tout
Faire confiance à l'équipe

Mettre en place les bons outils : quelques procédures, pas trop

Bien recruter

S'entourer de gens compétents

Favoriser la formation

Débriefer

Etre force de proposition, meneur

Assumer son poste d'encadrant

Informer et donner la même information à tous

Rester pro : attention au copinage.

Qualité du travail et conditions de travail

Les pratiques et outils utiles

Poser et tenir le cadre : définir les missions de chacun par la fiche de poste ; bien définir les tâches de chacun ; définir les procédures, les objectifs ; faire respecter le règlement de service, les horaires ; contrôler.

«Intelligence » et souplesse dans le cadre posé.

Equité dans l'attribution des taches.

Mettre des points fixes réguliers (réunions)

Consulter/ associer les agents avant le démarrage des « chantiers » (montrer le cas échéant ce qu'il y a à faire)

Servir d'intermédiaire avec les N+2 (faire remonter les difficultés, « défendre » ses agents, donner les moyens matériels pour travailler convenablement)

Motiver les agents

Coordonner le travail / faciliter le bon déroulement des missions, des chantiers

Proposer et développer des outils de l'organisation (tableau, planning…)

Faire des binômes expert / moins expert pour progresser et améliorer la qualité

Défendre son service dans sa direction et dans la collectivité (se sentir défendu)

Ambiance de travail

Les pratiques et outils utiles

Assumer sa responsabilité en usant d'arguments d'autorité lorsque c'est nécessaire (savoir être ferme et savoir dire quand ça ne va pas, ne pas minimiser des actes graves, gérer les conflits, rappeler les règles, assumer la pression de certains agents

Etre accessible

Avoir une double pratique d'écoute : active et passive

- Active : il entend les demandes qui lui sont adressées et s'attache à les résoudre

- Passive : le chef écoute son service, il doit être conscient que l'équipe « ça vit », il doit détecter et agir pour redonner de la cohésion.

Accepter les suggestions des agents ; se remettre en question ; admettre que les agents peuvent se tromper

Reconnaître le travail bien fait

Etre neutre, équitable, impartial (pas de différence sur les périodes de congés, les heures supplémentaires etc…)

Les situations et pratiques qui génèrent des dysfonctionnements susceptibles d'altérer la qualité de vie au travail

Ne pas être suffisamment à l'écoute

Ne pas s'adapter / manquer de souplesse / être trop rigide

Etre obtus et prendre des décisions unilatéralement sans associer les agents

Ne pas trouver la bonne distance / Ne pas parvenir à incarner une « autorité sympathique »

Ne pas relayer les difficultés rencontrées par l'équipe à la hiérarchie

Mais aussi parfois : des encadrants jugés « pas à leur place » ou « là depuis trop longtemps »

L'art managérial des encadrants de terrain

A la lecture des résultats produits par les groupes agents et les groupes directeurs, un premier constat s'impose. Les agents et les directeurs définissent ce qui fait la qualité de vie au travail globalement en de mêmes termes. Ils insistent tous pour mettre en avant de bonnes conditions de travail (notamment les conditions matérielles et de sécurité), une charge de travail tenable, une rémunération convenable, une bonne ambiance de travail, des évolutions professionnelles possibles, une reconnaissance et une valorisation du travail produit, une équité dans les décisions prises par le supérieur, de bonnes relations avec ce dernier et un bon équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. En revanche, on perçoit que les agents mettent singulièrement en avant la qualité du travail (le travail bien fait), l'intérêt pour le travail et des usagers respectueux tandis que les directeurs(trices) insistent davantage sur le sens, l'organisation du travail et les marges de manœuvre.

Ainsi si ce dégage un socle commun pour définir la qualité de vie au travail entre agents et managers, on observe tout de même une attention plus forte des agents à la production, à ce qui fait le cœur et le sel de leur quotidien (un travail bien fait et intéressant). Ils mettent aussi singulièrement en avant les conditions dans lesquelles voit le jour cette production en mettant en avant le besoin que les usagers soient respectueux pour ressentir une bonne qualité de vie au travail.

Les directeurs quant à eux insistent davantage sur les marges de manœuvre, l'organisation du travail et le sens. Ces dimensions montrent un positionnement plus éloigné de la production de terrain mais davantage en prise avec les arcanes institutionnelles et l'incompréhension qu'ils suscitent parfois (recherche de marges de manœuvre et sentiment de perte de sens).

Chacun s'accorde à dire pourtant que l'encadrant de premier niveau n'est pas responsable de tout. Il participe activement à la qualité de vie au travail des équipes mais dans des registres plutôt circonscrits. Il est perçu comme moins responsable de la rémunération, des évolutions professionnelles possibles, de la charge de travail ou encore de l'équilibre vie personnelle / vie professionnelle. En revanche, il apparaît comme le garant de l'ambiance de travail (et donc de la « bonne santé » du collectif de travail) notamment grâce à une posture de « professionnel juste » : bonne distance, soucieux de la qualité du travail et la valorisation des équipes doublé d'un « bon organisateur » : organisation et conditions de travail.

La synthèse de ces productions fait apparaître que pour tous, l'encadrant de premier niveau c'est d'abord celui qui rend possible un travail de qualité (un travail qui fait sens) grâce à l'ambiance qu'il crée dans le service ; laquelle ambiance est fortement corrélée à une bonne organisation et des conditions de travail agréables. Il est aussi celui qui a la responsabilité de valoriser le travail des agents, de leur ménager des marges de manœuvre en maintenant la bonne distance nécessaire à un « traitement » équitable. Mais la synthèse fait aussi apparaître que ces capacités managériales se révèlent et se déploient (ou non) dans des environnements ou des contextes plus ou moins propices à leur émergence : usagers possiblement difficiles, évolution professionnelle bloquée pour certains agents, rémunération jugée trop faible, déséquilibre vie personnelle/vie professionnelle….On perçoit à travers cet exercice mené avec les groupes d'agents et de directeurs(trices) que le cœur de la fonction d'encadrant de premier niveau est à la fois dans la prise en compte d'éléments objectifs que d'éléments subjectifs. Il faut s'occuper de l'état de son équipe autant que du travail à réaliser. Cet équilibre permanent, alors que « le terrain » impose son rythme et ses aléas, fait dire à beaucoup que manager à proximité est sans doute « un art » qui relève autant de la technique que de la passion. La liste des gestes professionnels et attitudes décrits par les participants à ces groupes de travail montre bien les capacités de robustesse et de subtilité nécessaires pour occuper pleinement la fonction.

Plus étonnant peut-être, les résultats de ces groupes de travail montrent que si les agents et les directeurs(trices) considèrent que si l'encadrement de premier niveau est particulièrement légitime à agir sur quelques axes fondamentaux, il a tout de même un cadre de responsabilité assez diffus. Or ce dernier le met sans doute en première ligne pour prévenir les risques psychosociaux.

En effet, en comparant les 6 grandes familles de risques[7] au rôle attendu de l'encadrant de premier niveau, on observe de nombreux points de convergence. Seul étonnement à la lecture du tableau ci-dessous, les encadrants de premier niveau sont peu identifiés par les agents et les directeurs(trices) comme préventeurs de troubles pouvant survenir des exigences émotionnelles (sont-ce des troubles repérés ?) ; en revanche ils sont singulièrement identifiés pour prévenir les troubles susceptibles d'advenir dans l'organisation du travail (exigences du travail), dans le collectif de travail (Rapports sociaux) et du fait de marges de manœuvre restreintes (autonomie).

Familles de RPS	**Axes élémentaires / causes possibles de l'apparition de troubles psychosociaux**	**Encadrant de proximité attendu pour prévenir l'apparition du trouble**
Exigences du travail	**Quantité de travail**	**Oui, il/elle doit contrôler que la charge de travail ne soit pas excessive**
	Pression temporelle	**Oui, il/elle doit vérifier que les agents ont le temps nécessaire pour faire correctement leur travail**
	Complexité	**Oui, il/elle doit contrôler que les agents n'ont pas trop de choses à faire à la fois**
	Conciliation travail-hors travail	Non, il/elle n'agit pas pour aider les agents à concilier travail et obligations familiales
Exigences émotionnelles	**Empathie, contact de la souffrance**	**Oui, il/elle doit tenir compte du fait que les agents sont amenés à être en contact avec des usagers en situation de détresse**
	Devoir cacher ses émotions	Non, il/elle n 'y peu pas grand chose si un agent a obligation de cacher ses émotions pour bien faire son travail
	Peur au travail	Non, il/elle n'y peu pas grand chose si un agent a peur au travail
	Relation au public	Non, il/elle n'y peu pas grand chose si les agents vivent des tensions avec le public
Autonomie, marges de manoeuvre	**Autonomie procédurale**	**Oui, il/elle doit laisser de la liberté aux agents pour décider comment faire leur travail**
	Participation, représentation	**Oui, il/elle doit consulter les agents avant de prendre des décisions**
	Utilisation et accroissement des compétences	**oui, il/elle doit veiller à ce que les agents ne soient pas affectés qu'à des tâches répétitives** **Oui, il/elle doit s'assurer que les agents se forment**

[7] Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique, *fiche technique n°5 : les indicateurs retenus par le collège d'expertise réuni par l'INESEE et animé par Miche Gollac*, édition 2014.

Familles de RPS	Axes élémentaires / causes possibles de l'apparition de troubles psychosociaux	Encadrant de proximité attendu pour prévenir l'apparition du trouble
Rapports sociaux, relations de travail	**Coopération, soutien**	**Oui, il/elle doit aider les agents à mener leur tâche à bien et il/elle doit veiller à assurer une ambiance de travail solidaire**
	Conflits, harcèlement	**Oui, il/elle ne doit pas dénigrer le travail des agents ou se permettre des atteintes dégradantes**
	Reconnaissance	**Oui, il/elle doit valoriser le travail fait et rappeler que ce que réalisent les agents est utile**
	Leadership (clarté, pilotage du changement)	**Oui, il/elle doit expliquer clairement ce que l'agent a à faire, il/elle doit veiller à ne pas donner de consignes contradictoires**
Conflits de valeurs	Conflits éthiques	Non, il/elle n'y peu rien si les agents ont à faire des choses qu'ils désapprouvent
	Qualité empêchée	**Oui, il/elle doit s'assurer que les agents ont les moyens de faire un travail de qualité**
Insécurité socio-économique	Sécurité de l'emploi, du salaire, de la carrière	Non, les agents ont la sécurité de l'emploi et il/elle n'y peut pas grand chose si les agents sont contraints de bouger ou de changer de qualification
	soutenabilité	Non, il/elle n'y peut rien si les agents sont dans des métiers et/ou des filières à forte pénibilité

Reste à savoir s'ils/elles sont effectivement légitimes à agir sur tous les axes identifiés ci-dessus et/ou si un ou plusieurs axes sont injustement écartés de la responsabilité des encadrants de premier niveau. Le référentiel reste sans doute à compléter et à préciser mais il donne déjà à voir la vision des agents et des directeurs(trices) concernant la responsabilité des managers de premier niveau. Il sera utile de confronter cette vision avec celle des encadrants de premier niveau eux-mêmes. C'est ce que nous proposons de faire dans la partie qui suit.

Partie 5 – Ce que les encadrants de premier niveau disent des résultats de l'étude et de leur rôle

Nous avons présenté, dans une phase conclusive de l'enquête, les principaux résultats de l'enquête auprès de 4 groupes d'encadrants de premier niveau. Les 4 groupes se seront réunis 2 fois (à une semaine d'intervalle) dans des séances de travail de 3H ou sur une journée complète. Ils ont été composés avec le souci d'avoir en présence toute la diversité des formes de management décrits en première partie du rapport.

Un groupe a été constitué uniquement avec les encadrants des « petites collectivités » partenaires du projet ; un autre avec des encadrants A et B ; deux autres avec des encadrants agents de maîtrise de la filière technique.

Nous poursuivions les objectifs suivants :

- Donner à voir les grands constats de l'étude sur la « qualité de vie au travail» des encadrants sans révéler les ressources identifiées par Plein Sens ;
- Partager le diagnostic ;
- Approfondir l'analyse par le recueil de la perception des encadrants réunis en groupe ;
- Consolider les résultats de l'enquête en proposant aux encadrants d'identifier les ressources disponibles et les contraintes susceptibles de générer du mal-être chez eux
- Confronter les approches entre petites et grandes collectivités, identifier les nuances d'appréciations ;
- Mener les encadrants de proximité à parler de leurs pratiques professionnelles entre pairs, travailler la notion d'encadrement à travers l'identification des représentations associées à la fonction, tenter de cerner les gestes, les attitudes développées par les encadrants pour manager leurs équipes ;
- Identifier des ressources nouvelles pour garantir une bonne QVT pour eux et leurs équipes ;
- Initier dans une logique expérimentale un processus d'échange de pratiques managériales qui pourrait être reconduit sur le territoire selon des modalités qui restent à définir.

Nous proposons ci-dessous une synthèse de ces productions.

Les résultats de l'étude ne surprennent pas…mais avec des nuances selon les catégories d'encadrants

A la restitution des enseignements de l'étude, les encadrants ne se sont pas montrés surpris. Pour autant, nous avons pu percevoir quelques nuances dans les propos tenus selon les groupes. Les encadrants des petites sont venus très largement confirmer confirmés les analyses produites lors de l'enquête qualitative (les effets ambivalents de la proximité avec les usagers, les élus et le caractère polyvalent de leur métier) tandis que les agents de maîtrise de la filière technique sont venus apporter quelques nuances face aux résultats présentés.

Ainsi les encadrants valident dans leur ensemble les résultats de l'étude. Plusieurs phénomènes justifient d'après eux la teneur de ces « bons résultats ». **La taille des équipes** d'abord, ni trop grande, ni trop petite contribuerait à la bonne qualité des relations entre les agents et tendrait à faciliter les échanges et les coopérations au sein des services et entre les services. Ce sont les encadrants du secteur technique et ceux du secteur éducatif qui appuient particulièrement cette idée. Certains d'entre eux laissent entendre que le trop grand nombre d'agents qu'ils ont à encadrer ne leur permet d'occuper pleinement leur rôle.

Tous évoquent par ailleurs **un attachement singulier au cadre de vie et à l'identité brestoise** qui permettrait de « relativiser » les éventuels désagréments associés au travail.

« Il n'y a pas beaucoup de collectivités ici… du coup, s'il on veut rester dans le coin, il faut faire des concessions. »

Ce qui frappe plus encore dans le discours des encadrants de premier niveau, c'est la référence à **une « politique managériale »** attentive à ne pas générer de phénomènes d'inégalité et qui encouragerait les mobilités professionnelles internes. En outre, revient à plusieurs reprises l'expression **d'un « style managérial » qui privilégierait la performance collective** (absence de prime de fonction, refus d'un management par objectifs, etc.) et qui accorderait une attention particulière aux conditions et aux collectifs de travail. Si on mesure mal comment cette **« culture managériale »** se diffuse et prend corps dans les services, les propos tenus témoignent d'une démarche singulière et visiblement appréciée :

« Le management est fondé sur la qualité du travail, on n'a pas vraiment de tableau de bord, mais on fait attention à ce que les agents soient bien dans leur job… Le risque serait d'être dans une démarche asséchante… On casserait ce que l'on produit. »

Enfin parmi les éléments susceptibles d'expliquer les résultats, certains évoquent **une dynamique territoriale liée à l'implantation de la métropole** « le dos à la mer » qui tendrait à encourager « l'innovation, la transversalité, l'expérimentation », bref la prise de risque**.** S'ajoute à cela, le sentiment partagé par les encadrants que **les résultats de ce qu'ils font sont relativement visibles** dans la ville.

« On voit ce que l'on produit - le sens de l'action, ici on le voit ! »

La seule réserve exprimée concerne « l'aspect salarial ». Certains se sont montrés dubitatifs face à la faible disparité d'appréciation selon les catégories A, B et C. Ce serait d'après eux lié à **un effet conjoncturel qui tendrait à limiter les revendications des encadrants** de catégorie C :

« Ne nous plaignons pas… quant on voit la situation économique… ».

Enfin, sans remettre en cause les résultats, certains s'interrogent sur **les effets produits par les effets de moyenne qui excluent par nature les situations extrêmes auxquelles il s'agirait pourtant d'être attentif.**

Les encadrants des petites collectivités ne se montrent pas davantage surpris par les résultats de l'étude.

« Chez nous, ça se passe bien aussi dans l'ensemble ».

Toutefois le regard porté par le groupe sur les résultats est plus équivoque. Comme leurs collègues de BMO, les encadrants de proximité des petites collectivités montrent peu d'étonnement à l'égard des résultats qui leur sont adressés. Certains sont pourtant interpellés par la faible proportion de catégories C exprimant des revendications statutaires :

« Moi par exemple, compte tenu de mon poste et au regard de mes responsabilités, je devrais être sur un poste de catégorie B ».

Pour beaucoup, l'expérience professionnelle antérieure souvent effectuée dans le secteur privé et vécue comme plus difficile (comme l'expérience vécue par une partie de leur entourage proche), les invite à relativiser leur situation actuelle.

Tous s'accordent sur le fait que travailler dans une petite collectivité, implique **une polyvalence** ou plus exactement une poly-compétence de la part des agents : « *Nous on fait*

tout ». Un phénomène qu'ils considèrent comme un atout contribuant au développement professionnel et à leur légitimité dans le fait de postuler à des postes connexes.

« On a plus de facilité à passer les concours et donc à évoluer ». « Dans les petites collectivités, on est moins sectorisés.»

L'appréciation et les commentaires exprimés sur les résultats de l'étude se construisent donc pour beaucoup au regard de l'expérience antérieure notamment en comparaison de fonctions similaires occupées dans de plus grandes collectivités. Certains considèrent que travailler dans une petite commune c'est « moins de moyens », mais **des attentes plus réalistes et une envie de bien faire** liée pour partie au lien de **« proximité » avec les usagers**. Ce lien justifierait semble t-il, l'investissement collectif et l'obligation de qualité. Le terme de « proximité » revient à plusieurs reprises pour souligner **les relations souvent paradoxales et complexes avec les élus**. La présence de ces derniers auprès des équipes contribuerait d'un côté à la reconnaissance du travail effectué, mais de l'autre donnerait parfois l'impression de court-circuiter la structure hiérarchique par une mobilisation parfois excessive dans l'organisation quotidienne du travail.

Comme avec les représentants de BMO, le groupe justifie le peu de revendications salariales dans les résultats par l'attachement au territoire et le fait de ne pas être confronté à « une population difficile ». Néanmoins certains expriment le sentiment d'être injustement rémunérés, souvent « au taquet de la grille » salariale.

« Les gens font des choix. On est moins bien payé mais on travaille ici »

<u>Les agents de maîtrise de la filière technique nuancent les résultats en renvoyant à la réalité de leurs conditions de travail</u>

Si les encadrants de premier niveau valident globalement les résultats, ils soulignent cependant les « points durs » auxquels ils sont confrontés dans leur quotidien.

Parmi ceux là, on retrouve **les problèmes liés au comportement** de un ou deux agents qui posent problème dans l'équipe et qui dégradent le climat social *« sans que l'on puisse faire grand chose* ». La **gestion des addictions des personnels (alcool et drogue)** semble aussi faire l'objet d'un réel souci d'encadrement au quotidien. Les mêmes encadrants soulignent être mal à l'aise avec les protocoles notamment « alcool » : *« on nous demande carrément de faire souffler les agents dans le ballon, on est pas des flics quand même ».*

Enfin les agents de maîtrise soulignent **l'importance de la qualité du matériel**, des outils pour réaliser un « bon travail ». Certains soulignent un effort incessant et parfois vain (notamment face à une logique du moins disant dans les marchés publics) pour faire valoir auprès des dirigeants leurs besoins en la matière : *« on nous demande notre avis, on sollicite même les*

gars pour savoir ce dont ils ont besoin et au final on se retrouve avec un truc qu'on a pas demandé…c'est incroyable ! »

Les ressources et contraintes identifiées

Au cours des séances de travail, nous avons cherché à identifier d'un côté ce qui permet aux encadrants de proximité d'être « bien au travail », ce qui rend les conditions du travail favorables et de l'autre les contraintes susceptibles d'introduire de l'insatisfaction voire un état de « mal-être ».

Les encadrants considèrent que leur cadre d'intervention, une ligne politique claire, les possibilités d'agir auprès des équipes sont les conditions essentielles de leur « bien-être au travail ».

D'après les participants les ressources qui contribueraient à rendre les conditions de travail favorables s'inscrivent dans un ensemble pluri factoriel :

- **sentir qu'il existe un projet politique porté**, avec des orientations claires et y adhérer. « Un projet hostile peut constituer une situation de mal être au travail »,
- **pouvoir jouer son rôle d'encadrant** : disposer des moyens pour accompagner ses équipes, être à l'écoute, contribuer à leur développement : *« ça fait du bien de savoir que l'on peut faire du bien à son équipe »,*
- **avoir une bonne équipe, compétente et responsable**
- **disposer des marges de manœuvre suffisantes pour agir** : *« savoir à quel niveau la décision doit être prise »,*
- **bénéficier du droit à l'erreur pour s'investir, innover, prendre des risques**,
- **être pleinement intégré à l'activité, produire avec l'équipe** *« du coup, on perd pas le métier et on maîtrise l'écart entre le prescrit et le réel »,*
- **avoir de bon matériel pour travailler** (en particulier pour la filière technique)
- **disposer d'un environnement de travail agréable** dans lequel *« on se sent bien »*
- **se sentir soutenu par sa hiérarchie et les services RH** dans les situations managériales difficiles, en cas de conflit entre deux agents par exemple.

A l'inverse, les situations d'arbitrages complexes, la charge excessive de travail et la gestion des conflits inter personnels constituent, selon eux, l'essentiel des situations à risques.

Parmi les facteurs susceptibles de contribuer à dégrader les conditions de travail des encadrants de premier niveau ou tout du moins à les rendre moins confortables, il faut retenir :

- **les situations managériales qui impliqueraient des prises de décision complexes ou des arbitrages délicats** associés au risque d'avoir à faire appliquer des décisions qui pourraient être mal vécues mettant en danger l'équilibre relationnel construit avec l'équipe,
- **les situations qui engendreraient un phénomène de surcharge** et qui iraient à l'encontre des représentations en matière de qualité du travail. Certains décrivent bien comment la diversité des missions et des tâches contribuent à la satisfaction du métier et comment cette appréciation peut rapidement basculer dès lors que la charge devient excessive produisant un phénomène bien identifié de qualité empêchée,
- **la gestion des situations conflictuelles**. Beaucoup partagent le sentiment de ne pas toujours disposer des moyens pour agir face à un membre de l'équipe dont le comportement fragilise l'équilibre de l'équipe : quelle est la bonne attitude face à ces situations singulières ? Quels sont les soutiens dont dispose l'encadrement ? Quelles sanctions de la part de la collectivité ? Quelles sanctions intermédiaires applicables par l'encadrement ? »

« On est désarmé face à un empêcheur de tourner en rond, une seule personne peut avoir un impact sur la qualité de vie au travail de l'équipe. On n'a pas toujours les outils pour gérer ces situations. Peut être aussi que la situation est trop bienveillante. Les sanctions ne tombent pas assez peut-être ».

- le fait de **ne pas se sentir soutenu**, écouté ou insuffisamment appuyé par son supérieur hiérarchique dans les situations managériales délicates, se sentir ignoré, voir mis à l'écart dans certaines prises de décisions ayant trait au fonctionnement de l'équipe,
- ce qui relève **des conditions matérielles de travail** : le fait de pas pouvoir exercer son travail dans de bonnes conditions,
- **la gestion et l'accompagnement des agents fragilisés et leur bonne intégration dans l'équipe** (comment introduire de la bienveillance, de la solidarité dans le collectif vis à vis d'un membre temporairement affaibli sans rompre la confidentialité ? Comment réguler la charge de travail pour soulager temporairement l'un de ses membres sans risquer de générer un sentiment d'iniquité ?

- la gestion des situations professionnelles à risques renforcées par une demande croissante de polyvalence qui peut conduite à **une maîtrise insuffisante des outils liée à une fréquence d'usage trop faible** et malgré une habilitation en règle,
- les effets induits par **l'accès continu aux mails** qui donnent à certain le sentiment d'astreinte permanente… *« Une pollution qui arrive et qu'on amène aussi ».*

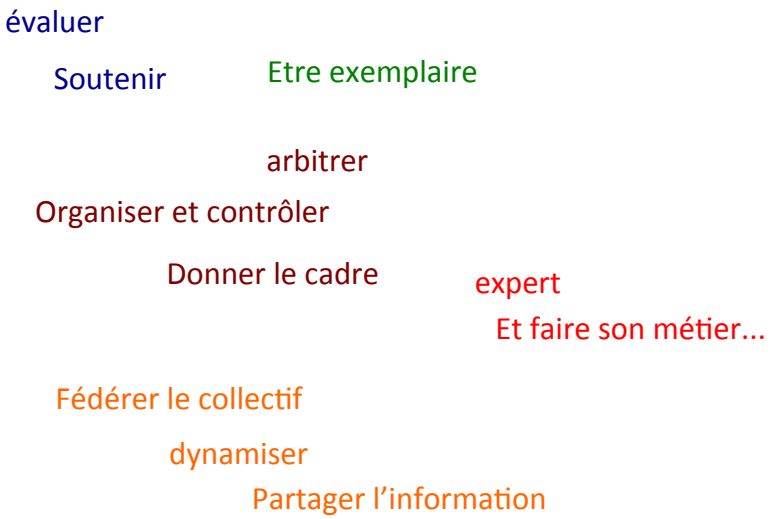
L'encadrement vu par les encadrants de premier niveau

Les expressions formulées par les participants pour qualifier la notion d'encadrement traduisent **une représentation de la fonction qui relève pour l'essentiel de l'organisation du travail, de l'accompagnement et du soutien individuel ou collectif** :

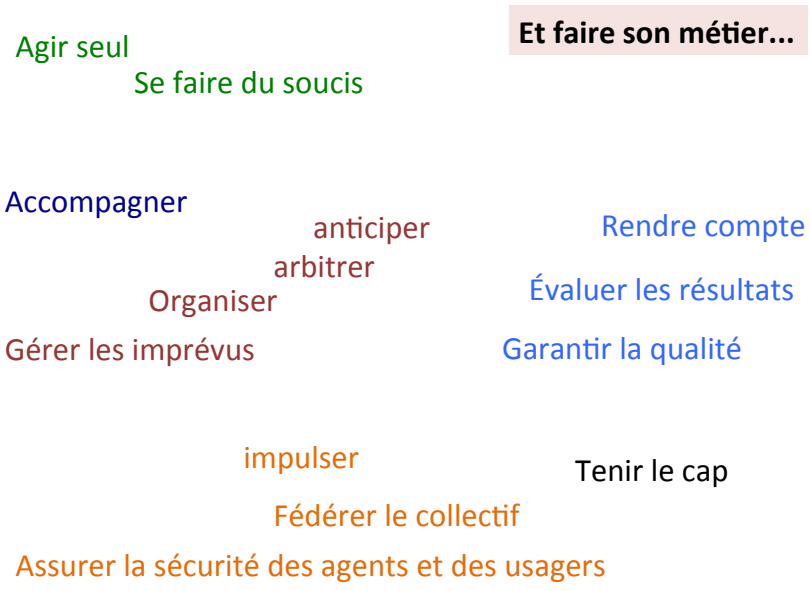
- Organiser, planifier le travail de l'équipe
- Etre à l'écoute, bienveillant, soutenir
- Etre respectueux, juste et équitable
- Impulser ces valeurs au sein de l'équipe
- Accompagner, conseiller, rassurer, être capable d'apporter une réponse, faciliter les changements dans le cadre de mobilités individuelles
- Etre garant d'un cadre (rigide, mais clair)
- Se tenir au courant et savoir rendre compte
- S'assurer de la sécurité et de la santé au travail de ses agents
- Faciliter la prise de parole
- S'affirmer, dynamiser
- Savoir complimenter
- Rendre autonome
- Former ou inciter à la formation
- Aider à réfléchir
- Informer
- Combattre les clichés
- Construire une culture commune
- Faciliter le travail
- Dédramatiser des situations tendues
- Partager, ne pas se tenir en retrait

Lors d'un exercice proposé lors des séances de travail, les agents ont pu constituer « par famille et couleur » un référentiel de la fonction d'encadrant de premier niveau. Nous en présentons deux résultats ci-dessous.

le premier schéma correspond à la vision des encadrants C. C'est une vision très orientée vers l'organisation, la dynmaique collective et l'expertise métier.



Le second schéma correspond à la vision des cadres encadrants. C'est une vision proche de celle des encadrants C mais plus orientée vers les objectifs et moins axée sur une approche « métier ».



Un des enjeux de cette séquence de travail était d'identifier avec les encadrants, ce qui dans leur pratique quotidienne, leurs préoccupations et les gestes qu'ils déploient, contribuent d'après eux à faire que les agents se sentent reconnus, que le travail soit bien organisé, bref que les agents se sentent bien au travail.

A BMO comme dans les petites collectivités, l'essentiel relèverait d'un comportement, d'une attitude à adopter et d'une attention à accorder au bon fonctionnement de l'équipe et aux demandes individuelles, y compris ce qui concerne la sphère privée. Ce qui frappe c'est la compréhension de la nécessité d'instaurer des espaces informels de dialogue pour permettre au travail effectif de se réaliser :

- **Montrer l'exemple, instaurer quotidiennement une dynamique positive au sein de l'équipe** (arriver en forme, souriant, dire bonjour, prendre des nouvelles, etc.),
- **Fixer le cadre, déterminer les règles de bon fonctionnement avec les agents**, rappeler les tâches à effectuer dans le cadre de la mission, les valeurs portées par le service,
- **Faire vivre le collectif** en organisant des réunions d'équipes partielles ou totales,
- **Etre réactif et « s'occuper » des conditions de réalisation du travail** dans la semaine, garantir les conditions matérielles de travail,
- **Arbitrer, affirmer des responsabilités**. « SI on ne le fait pas on perd en légitimité et on génère de l'insécurité »,
- **Soutenir, accompagner, repérer les difficultés professionnelles**, être présent quant les agents sont dans l'impasse par rapport à une situation, les aider à faire par eux même,
- **Savoir se rendre disponible pour répondre aux demandes des agents, faire preuve d'empathie et traiter ce qui a trait la vie privée**, Etre présent, se déplacer auprès des agents pour maintenir le contact.

« Moi, je laisse toujours ma porte ouverte. Je n'aime pas me retrouver à dire non, non tu ne me déranges pas… »

- **Garantir un même niveau d'information, communiquer sous différentes formes et à différents moments** en privilégiant par exemple la mobilisation de relais dans l'équipe (un membre de l'équipe reçoit comme consigne d'investir un sujet pour le restituer plus tard à ses collègues) afin de s'assurer que les messages sont entendus et participer au passage à produire de la reconnaissance,

- **« Casser la symbolique du chef », privilégier le faire ensemble**, s'intégrer à l'équipe, y compris lors de l'exécution de tâches ingrates,
- **Veiller à produire de l'équité** (répartition de la charge de travail, des congés) au climat de l'équipe, « faire comprendre les contraintes des collègues, favoriser la bienveillance »,
- **Soigner les échanges interpersonnels,** « dire les choses qui vont bien reconnaître quant le travail est bien fait et inversement, ne pas attendre pour évoquer les choses qui ne vont pas bien ».

Les pratiques ou façons de faire retenues ici ont parfois fait débat au sein des groupes et révélé chez certains des fragilités ou tout du moins des formes d'inconfort dans le traitement en collectif des problématiques associées au travail et aux conditions de travail. La crainte en particulier de ne pas pouvoir répondre aux interpellations de leur collectif de travail, de ne pas maîtriser la prise de parole : *« ne faut-il pas accepter de ne pas tout maîtriser ? » « Moi, je ne les laisse pas s'exprimer là dessus, sinon on a des grèves dans la demi-heure, il y a des instances pour cela, il y a un code du travail… jusqu'où la réunion est-elle un lieu de débat sur le travail et ses conditions ? ».*

D'après ces encadrants, la bienveillance accordée à leurs équipes est en partie rendue possible grâce à :

- une écoute attentive et compréhensive de la part du responsable hiérarchique,
- un soutien de la part des services supports,
- une bonne lisibilité de la ligne politique, du sens de l'action publique

Ce qui manque en revanche et qui produit de la frustration chez certains, c'est le temps pour organiser, planifier et l'insuffisance des outils informatiques de pilotage.

Dans les petites collectivités et pour les encadrants de la filière technique, pour s'assurer de la bonne ambiance dans l'équipe, faire que les agents se sentent reconnus, l'accent est davantage mis sur l'exécution du travail l'organisation et la planification des tâches de l'équipe :

- gérer les tâches quotidiennes, les tâches administratives,
- gérer les imprévus et ses conséquences sur le fonctionnement de l'équipe,
- faciliter le travail, trouver des réponses, anticiper autant que possible les tâches des agents et les difficultés quotidiennes, arriver par exemple, avant l'ouverture au public,

- Essayer de rompre la routine en s'assurant de la diversité des tâches de l'équipe et en maintenant une « certaine tension »

Enfin, Les encadrants de BMO et des petites collectivités décrivent des situations sensiblement identiques susceptibles de constituer des désagréments, voire d'engendrer des états de mal être chez les agents :

- **le risque de déséquilibre vie professionnelle, vie personnelle** : absence d'un collègue et respect de l'obligation de continuité de service,
- **le phénomène de surcharge**, un volume excessif de tâches à accomplir et globalement tout ce qui viendrait percuter les représentations individuelles de la qualité du travail
- **des conditions matérielles de travail qui seraient inappropriées ou pénibles**,
- **les relations difficiles avec les interlocuteurs** : entreprises, syndicats et usagers en particuliers avec la crainte de confrontations qui dégénèrent,
- **la crainte d'avoir à rendre un service non satisfaisant aux usagers**,
- **le manque de reconnaissance des efforts fournis**, en particulier après des processus de réorganisation ou d'amélioration de l'offre,
- **l'insécurité contractuelle pour les contractuels,**
- **le mauvais temps qui influe beaucoup sur l'organisation des équipes,** l'accueil des publics : *« chez nous il faut toujours un plan B »,*
- **les situations de changement qui perturbent les habitudes de travail**,
- **le sentiment de ne pas être écouté par les élus ou les hauts cadres de la collectivité**,
- **les situations conflictuelles dans les équipes,**
- **les formes de pressions qui seraient exercées à leur endroit notamment de la part des élus.**

Des ressources nouvelles à déployer

L'essentiel des propositions formulées par les groupes de travail répond à la nécessité de renforcer leurs compétences et savoir-faire dans la gestion des situations managériales individuelles difficiles :

- **Constituer un réseau d'encadrants à l'échelle du territoire animé en interne afin de partager les problématiques rencontrées**. Ces temps d'échanges pourraient s'effectuer par métier, mais aussi de façon transversale. Au-delà des rencontres, l'un

des enjeux pour la collectivité serait de répondre aux besoins de capitalisation des expériences et à la création de modèles d'apprentissage innovants pour répondre par exemple aux difficultés rencontrées pour s'inscrire à des cycles de formation faute de temps. Cela pourrait par exemple se traduire par des mises en situation dans des fonctions managériales autres, *« je deviens directeur déchet propreté pour comprendre les différents types d'organisation, de management, les difficultés auxquelles sont confrontés les agents et les managers puis je confronte mon analyse avec mes collègues et responsables du service. »*

- **Mettre en place des démarches d'accompagnement des agents qui s'apprêtent à devenir encadrants pour faciliter leur prise de poste** en renforçant notamment leurs connaissances en matière de RH et de droit du travail.
- **Créer des espaces collaboratifs en ligne dédiés aux encadrants et structurés autour de problématiques ciblées** (exemple : la réforme des rythmes scolaires) inter collectivités afin de profiter de l'expérience de chacun et résoudre des problématiques communes.
- **Réfléchir aux moyens de faire évoluer les marges de manœuvre des encadrants dans les situations conflictuelles**, *« comment traiter des petits conflits sans arriver tout de suite au blâme ? »*
- **Travailler sur l'offre de service et le rapport aux usagers des services**, améliorer l'information, expliciter les changements produits par les réformes, informer sur les compétences et les contraintes des métiers et des collectivités. Interroger les usages des services publics en prenant appui sur des dispositifs collaboratifs à l'image de Biblio remix à Brest, *« comment repenser, remixer la bibliothèque avec les habitants, des bidouilleurs, des designers ».*
- **Renforcer la communication institutionnelle sur la stratégie politique** : vers quelle direction tendre ? Dans quoi s'inscrit notre activité ? Quel est le sens ?
- **Mettre a jour les organigrammes de BMO sur les réseaux intranet des collectivités**, ajouter des photos et préciser ce que font les gens permettrait de gagner en réactivité.

Conclusion de partie : Développer les raisons d'agir, de dire et de penser, une approche "pragmatique" pour prévenir l'apparition de troubles psychosociaux dans les collectivités territoriales

Contrairement aux autres risques professionnels, les risques psycho-sociaux sont probablement mal nommés[8]. Il est sans doute préférable, comme nous l'avons fait dans le corps du texte, de parler de trouble psychosocial à la manière de Laurent Van Belleguem et de Sandro De Gasparo. En effet ces troubles désignent des manifestations d'atteinte à la santé des salariés du fait de leur travail. Ils recouvrent certaines manifestations (stress, mal-être, inquiétude, tension, troubles psychopathologiques…) pouvant se développer sous des formes aggravées (angoisse, souffrance, burn-out, dépression, somatisation…) et donner lieu à différents types de comportements (agressivité, comportements violents, conduites addictives, harcèlement…) affectant la sphère intime du salarié et/ou les relations entre les individus dans le collectif de travail. **Le risque est donc la probabilité que les troubles psychosociaux se manifestent dans et par le travail**.

Mais que dire de l'émergence du trouble ? Comme advient-il ? La désignation de grandes familles de risques psychosociaux validée par le Ministère du travail nous aide sans doute à mieux les qualifier mais reste à comprendre à la faveur de quoi ces derniers surgissent. Or, il nous semble que la présente étude – et notamment les visions relativement convergentes des directeurs(trices), des agents et des encadrants de premier niveau sur le rôle attaché à ce type d'encadrement - est sans doute une contribution pour une meilleure compréhension de l'apparition de ces troubles et donc pour les prévenir en amont.

En effet, en nous appuyant sur les mêmes auteurs que précédemment, il existe un écart inévitable et irréductible entre ce qui demandé à l'agent pour la réalisation d'une tâche (travail prescrit) et ce que ce dernier va déployer pour atteindre efficacement le but recherché (travail réel), en mobilisant son corps, sa sensibilité, son intelligence, ses savoir-faire et ses relations avec d'autres agents, avec son encadrant de proximité. **Cette mobilisation participe de la construction de la santé physique (savoir-faire de prudence), psychique (réalisation de soi) et sociale (coopérations) du travailleur ainsi qu'à la création de valeurs dans le système de production (efficacité, qualité, innovation). Dès lors, l'apparition de troubles psychosociaux reflète un blocage dans le développement de l'activité humaine au travail.**

8 Définition du trouble psychosocial par Laurent Van Belleguem et Sandro De Gasparo in Dictionnaire des risques psychosociaux, sous la direction de Philippe Zawieja et Franck Guarnieri, Ed. Seuil, 2014.

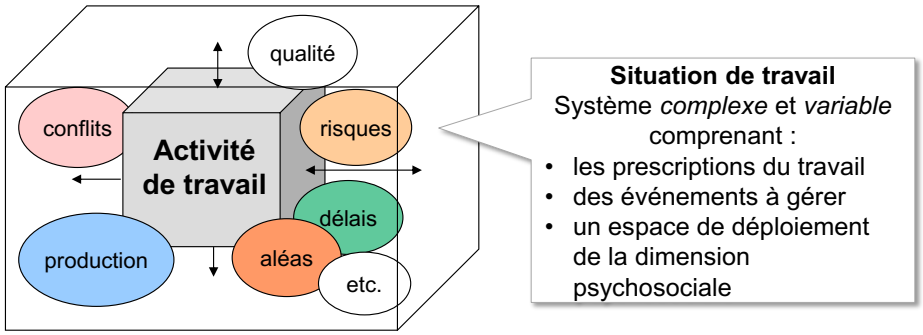
Selon cette définition, le trouble n'est pas qu'un symptôme. **Il apparaît avant tout comme une mise à défaut de ce qui dans l'activité fait ressource** (on l'a vu, si les encadrants de premier niveau disent aller bien c'est d'abord et avant tout parce qu'ils considèrent pouvoir faire leur métier et occuper leur fonction dans de bonnes conditions (ils ont le pouvoir d'agir)).

En acceptant cette définition, prévenir l'apparition du trouble consiste moins à protéger des supposés risques qu'**agir pour favoriser le développement de l'activité participant à la qualité de vie au travail.** Cette définition s'éloigne d'une approche hygiéniste de la santé au travail laquelle, en privilégiant la recherche de nuisances extérieures à l'activité, ignore ou sous-estime, selon nous, le rôle de la ressource individuelle et collective du travail humain qu'il s'agit de renforcer. En outre, cette définition nous prémunit sans doute d'une erreur de diagnostic majeure. Le terme de « risque psychosocial » est similaire à ceux utilisés pour parler des « risques chimiques » ou du « risque nucléaire » qui désignent par leur nom le danger dont il s'agit de se protéger. Or, chercher dans la sphère psychosociale les sources de danger (en amont) qui seraient à l'origine des troubles (en aval) serait une erreur de méthode : ce serait confondre les causes et les effets. L'identification des troubles peut bien évidemment se faire indépendamment des causes ou des process qui en seraient à l'origine.

> Le manager de proximité : seul acteur du développement de l'activité ?

Qui mieux que le manager de premier niveau est en situation pour favoriser le développement de l'activité des agents qu'il/elle encadre ? S'il n'est pas le seul acteur à jouer un rôle important en la matière, tant l'activité dépend d'un système de prescription qui le dépasse, gageons qu'il joue un rôle important.

Le schéma ci-dessous que nous empruntons une nouvelle fois à Laurent Van Belleghem et à Sandro De Gasparo – et qui fait écho aux résultats de notre étude - montre en quoi son rôle apparaît central. On y voit que les situations de travail que rencontrent les agents dans leur activité quotidienne apparaissent comme un système complexe fait de production bien sûr (le travail à faire) mais aussi d'aléas, de gestion des délais, de qualité du travail, de tensions multiples (avec les usagers, des possibles désaccords voire des « accrochages » entre collègues, avec son chef….). L'agent est, dans ce système, loin d'être un simple agent de production. Il est avant tout un « sujet en action » qui mobilise toute les dimensions de son « être au travail ». Travailler veut alors dire pour lui, faire en sorte que « tout tienne ensemble » dans le système pour réussir à « faire face » aux événements dans le quotidien de travail.

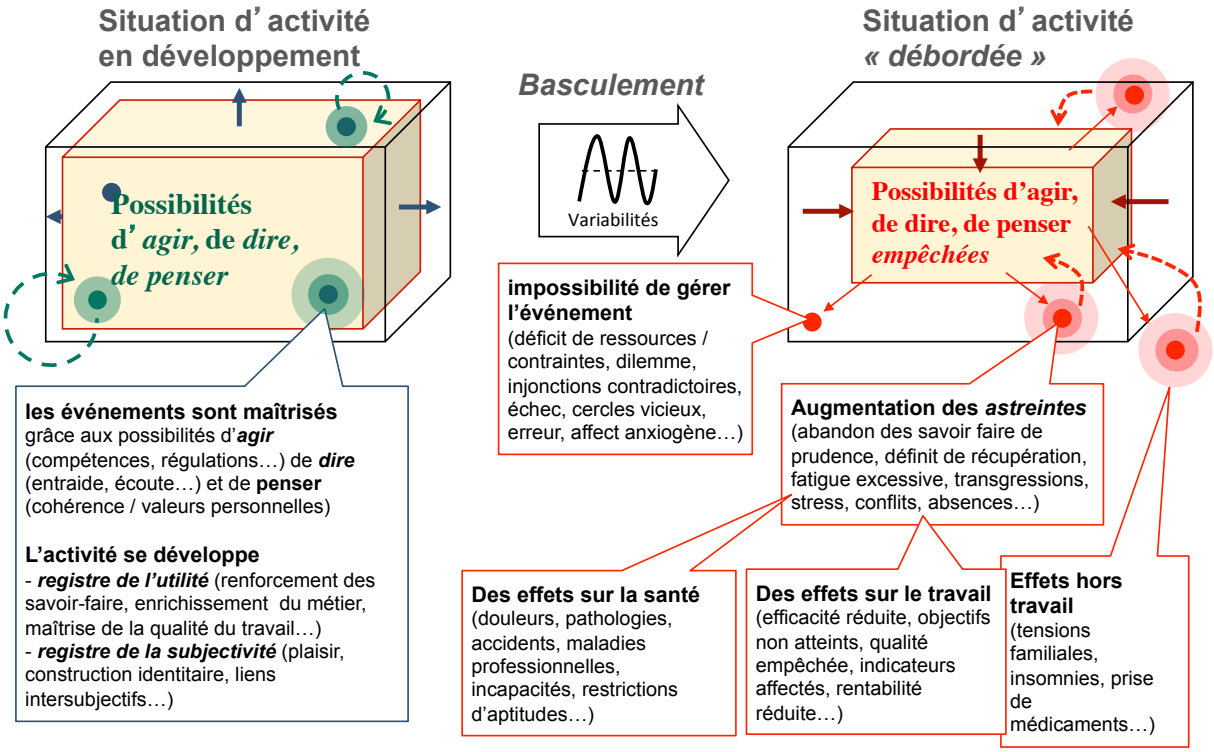


(Cf. De Gasparo et Van Belleghem, 2014)

Ainsi dans une situation de travail idéale (donc avec des événements réguliers à surmonter), le sujet est effectivement en action. **Autrement dit, il a la possibilité d'agir mais aussi de dire et de penser. On dira alors que son activité est en développement. Il maîtrise les événements parce qu'il peut mobiliser de nombreuses ressources** : ses compétences, demander de l'aide notamment à son responsable, écouter les conseils de ses collègues, croire son travail utile et enrichissant, se faire « plaisir » en faisant du bon travail…et, tout porte à croire dans le résultats de notre étude, que les encadrants de proximité veillent à ce que ces ressources soient disponibles pour les agents.

Dans le cas contraire, les agents manquent de ressources pour faire face aux événements du quotidien. Là, l'agent se dit généralement débordé ou dépassé. Il n'a plus la possibilité ou est empêché d'agir, de dire et de penser. La situation peut alors basculer et entrainer des troubles psychosociaux qui peuvent avoir des effets sur la santé du salarié, sur la qualité de son travail mais aussi hors travail.

C'est donc au cœur de cette « activité réelle » que les régulations du manager de proximité sont attendues. Il ou elle évite que les situations basculent sur un mode «empêché ou débordé » pour les agents qu'il a sa charge. Il ou elle est celui qui doit faire en sorte que l'activité reste en développement pour chacun des agents sous sa responsabilité.



(Cf. De Gasparo et Van Belleghem, 2014)

Pour autant, l'encadrement de premier niveau est-il – dans le cadre de notre étude - toujours en situation de jouer ce rôle d'observateur des situations de travail et de régulateur pour éviter toutes les formes de basculement ? Considère t-il que c'est son rôle ? Est-il « outillé » pour jouer un rôle qui - semble t-il – demande une somme de capacités qui vont de l'observation avisée des situations de travail à la bienveillance ? En passant par de la robustesse technique et de subtilité dans les rapports sociaux ?

En outre, l'organisation du travail et le système de prescription (descendant) permet-il au manager de premier niveau de jouer pleinement son rôle ? Dit autrement bénéficie t-il des latitudes et des marges de manœuvre pour agir « à sa main » ou est-il contraint d' « appliquer » des règles et des consignes strictes ? Se sent-il empêché d'agir et a fortiori de maintenir une situation d'activité en développement pour les agents qu'il encadre ?

Les groupes de travail menés avec les encadrants de premier niveau montrent qu'ils se sentent investis d'un rôle « bienveillant » vis-à-vis de leur équipe, attentif à leur qualité de vie au travail. Plus encore, ils se sentent mis en capacité par « la culture managériale » de leur collectivité pour jouer un rôle de premier plan dans l'organisation du travail et la régulation des ambiances de travail (notamment par une prise en considération des individus au travail).

Mais les groupes de travail avec ces encadrants montrent aussi que des soutiens restent encore à développer pour les aider à jouer leur rôle de préventeur dans de meilleures conditions encore. Il semble que l'échange de pratiques entre pairs et la mise en réflexion autour du rôle et de la fonction du manager de proximité apparaissent comme un soutien aujourd'hui manquant. Les managers de proximité ont sans doute besoin de parler davantage entre eux de ces situations professionnelles où ils sentent que l'activité de leur service n'est plus en développement, où ils n'arrivent pas à faire face à un agent difficile, où ils sentent que les agents « basculent » et perdent l'envie d'agir, de partager ou d'exister au travail. Les managers de proximité ont davantage besoin de parler de leur travail et de trouver ensemble les bonnes raisons d'agir à la qualité de vie au travail des agents qu'ils encadrent.

Conclusion

Les encadrants de premier niveau sont multiples. Le terme générique et usuel qui tend à homogénéiser cette population dissimule une réalité plus protéiforme. Alors que certains encadrent à temps plein, d'autres partagent cette fonction avec un métier qui continue de leur prendre la majorité de leur temps ; tandis que certains encadrent une seule personne, d'autres sont face à des équipes de plusieurs dizaines d'agents ; là où certains managent à proximité des agents d'autres sont contraints à la distance….les formes de management que nous avons décrites montrent que le « travail réel » des encadrants de premier niveau, ce qu'ils sont concrètement amenés à faire tous les jours, diffèrent d'un service à l'autre et dépend beaucoup du type de service rendu (services à la population, services supports administratifs, services techniques en extérieur, etc…) et des modes d'organisation que nécessitent la livraison du dit service. Par ailleurs, le grade est relativement clivant et révèle des populations aux profils, aux expériences et aux carrières très différentes.

Pour autant, si les profils et les trajectoires divergent, si les formes de management se distinguent fortement pour épouser toute la diversité des services publics rendus, les encadrants de premier niveau ont un point commun : dans leur grande majorité, ils vont bien.

Ils manifestent tout à la fois de l'intérêt et de l'appétence pour leur fonction. Ils apprécient d'être à cheval entre une activité de terrain (en continuant à faire leur métier, en produisant) et une prise de responsabilité, plus qu'ils ne ressentent une supposée position inconfortable entre le marteau et l'enclume. Ils vont bien parce qu'ils ne se sentent pas déconnectés de la production du service. En participant à celle-ci, ils gardent dans la majorité des cas un ancrage fort au terrain et à la « fabrication » du service, à la « fabrication du réel ». Leur activité continue de faire sens et leur identité professionnelle, héritée de leur métier et du système de valeurs adossées, semble préservée. Ils ne vont pas bien simplement parce qu'ils sont proches des agents et de la production, ils vont bien parce que c'est là qu'ils ont envie d'être.

La position qui est la leur n'est toutefois pas la seule raison qui explique la qualité de vie au travail de ces encadrants. Ils sont au cœur de collectifs de travail qui protègent plus qu'ils ne nuisent. Ils apprécient les agents avec qui ils travaillent et les considèrent comme des personnes de confiance….parfois des proches, des amis (difficile parfois de trouver la bonne distance). Ils préservent ce collectif, y font attention, à la fois pour garantir que « le travail soit correctement fait » mais aussi parce que ce dernier constitue une sorte d'enveloppe protectrice. La solidarité du collectif permet de « bien faire son travail» mais aussi de « faire face » notamment lorsque des événements imprévus viennent bousculer, perturber ou mettre en tension l'activité. Seul un collectif soudé et solidaire peut permettre de remplir ses

obligations. Avoir éprouvé cela comme agent ou éprouvé cela comme encadrant dans l'expérience quotidienne, fait dire aux encadrants de premier niveau que le collectif est la principale ressource pour eux. Garantir son bon fonctionnement est une obligation autant qu'une nécessité.

Les encadrants de premier niveau fabriquent en participant à la production. Ils fabriquent du collectif de travail, assurent les tâches de gestion qui leur incombe mais ils n'emploient pas le terme de « management » pour parler de ce qu'ils font. Le terme n'est pas employé sans doute parce qu'il n'a pas de reconnaissance dans le quotidien, comme si le terme signifiait ou symbolisait une distance trop forte avec le « travail réel »...une abstraction. Leur travail tel qu'ils le voient est simple. Ils sont là pour faire en sorte que le service soit rendu (« faut que ça se fasse ») et que les agents soient en capacité de le réaliser (« faut que ça tienne »). Rien ne vient contrarier dans l'organisation du travail et dans la parole des dirigeants ce principe élémentaire qui les conduit à privilégier l'organisation du travail et relations de travail (l'ambiance de travail). Les encadrants de premier niveau savent et font ce qu'ils ont à faire. Ils ne vivent pas d'injonctions paradoxales de la part de leur hiérarchie sur leur place et rôle. C'est sans doute pour cela que la relation entretenue avec leur supérieur hiérarchique est qualifiée de confiance. L'encadrant de premier niveau semble disposer des marges de manœuvre nécessaires pour remplir sa fonction en même temps qu'il a le soutien actif de son supérieur en cas de difficulté.

Si les encadrants vont bien, cela ne veut pas dire pour autant que tout va bien ou pire encore – le raccourci arrive vite - qu'ils ne font rien. Parfois le travail est dur, il peut affecter, mettre sous tension, il peut « prendre la tête », on peut rentrer avec à la maison, il peut vous empêcher de dormir etc…mais les ressources et soutiens décrits plus haut semblent protéger les encadrants de premier niveau d'un débordement du travail. Les difficultés existent mais elles sont « parlées », elles trouvent un réceptacle autant dans le collectif de travail lui-même qu'avec le supérieur direct.

Malgré tout, et c'est sans doute la contrepartie d'un « collectif de travail solide parce que solidaire », certains encadrants se sentent parfois bien seuls pour faire face à un conflit ouvert avec un des agents qu'il encadre. Et ces conflits ne sont pas rares. Chacun d'entre eux en fait un récit précis, en a une expérience, pour dire à quel point il a été difficile de « régler la situation » ou combien il est difficile d'avoir à la gérer tous les jours. Cela peut représenter un « coût moral »…notamment quand cela dure longtemps.

En outre, et malgré les ressources en présence, les conflits, les tensions avec les usagers (dans de plus rares cas leur souffrance) font aussi partie du quotidien de travail pour ceux qui ont à gérer des services à la population. Le collectif agit bien sûr pour faire bloc mais la répétition des tensions ou l'exposition régulière au malheur des autres marquent durablement certaines équipes et de fait l'encadrant qui les soutient.

Enfin, certains ont peut être parfois le sentiment d'avoir fait le tour de leur poste et ont perdu l'espoir de toute progression, d'une nouvelle dynamique professionnelle. C'est particulièrement le cas chez les agents de maîtrise du secteur technique. Ce n'est pas de l'ennui, ni du dépit encore moins du désengagement face aux tâches quotidiennes, mais une sorte de fatalisme teintée parfois de regrets. Il est difficile de décrire ce que cela produit sur le long terme mais on est surpris de rencontrer des encadrants qui sans être âgés sont au bout de leur grille d'avancement, ont le sentiment de « stagner ».

Si les encadrants de premier niveau se sentent bien au travail, on est tenté de penser que c'est à leur bénéfice mais aussi à celui des agents qu'ils encadrent. « Aller bien » est probablement la capacité la plus attendue pour donner son attention aux autres et s'occuper de leur qualité de vie au travail. Mais en réalité, il semblerait que les ressources à disposition des encadrants de premier niveau pour prévenir l'apparition de troubles psychosociaux soient ailleurs….elles s'expriment davantage dans l'organisation du travail et la « culture managériale ».

Loin de nous l'idée de négliger l'importance des capacités individuelles (des compétences) des encadrants pour reconnaître les situations possiblement critiques et prévenir des situations à risque, pour maintenir les agents dans un développement positif de leur activité, mais tout porte à croire qu'ils disposent à la fois du « bon sens », des outils d'organisation essentiels et de l'appétence (à défaut d'expérience parfois) nécessaire pour garantir de relatives bonnes conditions de travail. A ce titre, les processus (consciemment ou inconsciemment) mis en œuvre au moment des recrutements sont sans doute une garantie pour parvenir à ce résultat.

En revanche, il nous semble plus pertinent de nous pencher sur les ressources organisationnelles qui apparaissent en filigrane dans les résultats de cette recherche. Certains facteurs structurels semblent des « supports » particulièrement efficaces pour prévenir l'apparition de troubles psychosociaux.

En premier lieu, et quand bien même la fonction publique territoriale est d'ores et déjà soumise à de fortes contraintes budgétaires, ces dernières ne semblent pas – au regard des encadrants de premier niveau – provoquer un fort **sentiment d'insécurité socioéconomique**. En des mots plus simples, les agents et leurs encadrants répètent à l'envie lors des entretiens que dans la conjoncture actuelle, ils ne sont pas malheureux de leur sort. Bien entendu, ils sentent arriver (on leur en parle) des temps plus durs mais ces derniers ne correspondent à aucune réalité véritablement objective (contrairement aux licenciements dont ils entendent parler autour d'eux dans le secteur privé).

En second lieu, si la commune et ses compétences « de proximité » est **un repère fort**, une référence administrative et historique pour les agents et leurs encadrements de proximité, on

pourrait faire l'hypothèse que l'intercommunalité possède moins d'atouts en la matière : plus administrative, plus pyramidale, plus grande, plus lointaine, loin des usagers, moins repéré dans ses compétences,…il n'en est rien côté encadrement de premier niveau et aucun d'entre eux n'évoque des difficultés rencontrées par le agents du fait de cet échelon territorial. Peut être que le temps a fait son œuvre.

De la même façon, un élément essentiel semble venir protéger la relation entre les agents et l'encadrement de premier niveau : **le statut**. La rémunération, l'avancement sont d'abord liés à des règles statutaires. Certes les évaluations individuelles comptent mais l'encadrant ne fixe pas les règles du jeu. Ses latitudes sont faibles pour décider d'une augmentation par exemple. D'évidence cela est de nature à préserver une relation de confiance avec les agents. L'équipe est là pour faire le travail, le débat sur les salaires et les grades se joue d'une certaine manière « ailleurs ». On travaille donc ensemble, « étant donné » les positions de chacun.

A une autre échelle, les unités de travail sont **à taille humaine**. On perçoit que la plupart des encadrants de premier niveau ont à leur charge de petites équipes au sein desquelles les agents sont en capacité de se situer, de connaître leur rôle et place, de connaître leur plus-value dans le système de production, de voir les résultats de cette dernière. L'encadrant de proximité incarne et symbolise à sa manière l'existence de cette unité. L'encadrement de premier niveau « à distance » pose à ce titre question.

De plus ces unités de travail sont relativement **autonomes**. Une majorité d'entre elles produit une somme de services sans avoir besoin de passer par des processus de coopération complexes et transversaux. Dès lors, les procédures et processus – nécessaires dans les organisations davantage matricielles mais qui réduisent souvent les marges de manœuvre individuelles – existent sans prendre une place disproportionnée.

Vivre dans cette pointe Finistère est aussi une ressource pour les encadrants de premier niveau. C'est un résultat qui peut surprendre mais en réalité c'est sans doute moins l'identité bretonne ou Brestoise qui est ici mise en avant (même si c'est le cas pour certains) que le sentiment de vivre dans un environnement et un cadre de vie agréable…en transformation et en développement.

Ainsi les capacités individuelles des encadrants de premier niveau et les effets structurels de l'organisation du travail et du cadre de vie semblent assez interdépendants. L'organisation du travail et le « territoire » donnent un socle, un cadre sécurisant pour que s'expriment et se développent les capacités des encadrants. Sans ce socle, gageons que l'expression des talents (ou d'une forme d'art managérial) aurait plus de peine à trouver leur voie.

Les axes de travail

Les résultats de cette étude poussent-ils à l'inaction ? Après tout, les collectivités porteuses de ce travail pourraient se satisfaire de ces résultats et se reposer sur leurs lauriers. Sans doute serait-ce une erreur ? Pourquoi ?

- **L'étude n'éclaire pas le vécu au travail des agents**

L'étude montre que les encadrants de premier niveau vont globalement bien et qu'ils/elles disposent de certaines ressources pour agir positivement sur la qualité de vie au travail des agents et prévenir de la sorte l'apparition de troubles psychosociaux. Mais comment les agents perçoivent-ils les choses ? Vont-ils bien ? Si oui, Pourquoi ? Si non, sont-ils en mesure de décrire les difficultés qu'ils rencontrent dans leur quotidien de travail ? Considèrent-ils que ces difficultés sont à attribuer à un « déficit managérial » ? Sans doute l'étude mériterait-elle d'être éclairé par une mesure d'écart entre les ressentis des agents et ceux des encadrants de proximité. Cette dernière viendrait peut être nuancer les résultats présentés ici.

- **Une nouvelle étape de la décentralisation qui annonce des changements forts**

La fusion des régions, les départements sur la sellette, la métropolisation et plus globalement la montée en compétences des intercommunalités montrent un paysage territorial en profonde mutation. Ce mouvement s'accompagne de contraintes financières qui vont, à n'en pas douter, obliger à des rationalisations budgétaires. Le mouvement est déjà en route sur de nombreux territoires. Autant dire que la métropole brestoise va grandir, qu'elle va probablement accueillir et intégrer des services du Conseil général, qu'elle va affirmer ses partenariats avec la Région et sans doute en développer d'autres avec d'autres mutualisations. Les organisations bougent et vont continuer à bouger mettant davantage en tension la fonction de l'encadrant de proximité. Demain, plus encore qu'aujourd'hui, il/elle sera en situation d'absorber et de faire absorber les chocs que les transformations du monde territorial ne manqueront pas de drainer avec elles ? L'encadrant de proximité est-il préparé à cela ? Se sent-il préparé et en situation pour jouer un rôle de « passeur » ? L'étude montre déjà des « fragilités capacitaires » et des « organisations fragiles » pour permettre aux encadrants de premier niveau de faire face à des agents en difficulté ou qui posent des difficultés ? Qu'en sera t-il demain dans un contexte de changement propice aux déstabilisations multiples ? Les ressources identifiées sont-elles suffisantes ou seront-elles toujours disponibles dans un avenir proche ?

- **Des signaux faibles qui invitent à des approfondissements et à l'élaboration d'un plan d'actions de prévention**

L'étude met en lumière des situations de travail qui peuvent, faute d'actions, basculer du risque vers le trouble psychosocial voire le dommage (aussi bien côté encadrants que côté agents):

1. des situations d'encadrement qui montrent **une trop grande distance avec les agents** encadrés ; distance liée à un nombre trop important d'agents encadrés (déficit de liens réguliers) et/ou distance physique (encadrement de loin),
2. certains encadrants du secteur technique qui ont le sentiment de **ne plus avancer dans leur carrière**, de stagner, de perdre le « goût du travail »,
3. les **débordements « chroniques »** des horaires de certains cadres,
4. des **situations de conflits qui « traînent »** avec quelques agents et altèrent des collectifs de travail,
5. certains encadrants de proximité face à des équipes ou certains membres de leurs **équipes sont en grande voire très grande difficulté sociale**,
6. des **relations aux usagers (qui se considèrent de plus en plus comme des clients**) plus difficiles à gérer notamment pour les services à la population,
7. certains **services confrontées à la détresse voire à la souffrance (à la violence) de certains administrés** ; certains encadrants qui remettent en question leur capacité à agir pour changer positivement la vie des usagers (perte de sens du métier),
8. des encadrants de proximité qui **ne connaissent pas et ne relaient pas les grandes évolutions qui touchent les politiques conduites par leur collectivité**,
9. des changements de politique (ou des adaptations de dispositif/process de travail etc…) qui induisent **des transformations concrètes et bouleversent les équilibres sur le terrain sans que les changements aient été anticipés et accompagnés**.

Il s'avère sans doute nécessaire d'apprécier de plus près les situations potentiellement à risque (de les répertorier précisément, de les dénombrer et de les caractériser), d'affiner le diagnostic « à l'unité de travail » notamment en vérifiant que ces situations à risque n'ont pas déjà produit des dommages (incapacités et maladies professionnelles, accidents de service, absentéisme, turn-over, climat social tendu, altercations avec les usagers etc… mais aussi baisse de qualité du service public).

Un diagnostic plus précis sur la base de chaque risque repéré doit permettre la mise en œuvre d'un plan d'actions de prévention global et localisé et de compléter le cas échéant le plan de prévention des risques psychosociaux des collectivités concernées par l'étude.

- **L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes en question**

Même si la problématique de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes semble a priori assez éloignée de celle de la prévention des risques professionnels (même si les encadrants de premier niveau nous parle de la difficulté de travailler dans des univers de travail exclusivement masculin ou féminin), elle entre sans le moindre doute dans les questions de la qualité de vie au travail[9]. Un chiffre issu des résultats de l'étude interpelle : 95% des encadrants de premier niveau du secteur technique sont des hommes. Cette proportion est sans doute aussi importante en ce qui concerne les agents de ce secteur. On doit trouver la même (dans des proportions sans doute moindre) mais inversée dans les métiers dits « relationnels » ou « sociaux ». Faut-il s'en satisfaire ? Probablement pas. Mais comment conduire des actions qui - sans imposer une logique de quota ou distiller au compte goutte une faible proportion d'hommes dans des univers de travail féminin et vice versa (ce qui comporterait sans doute un risque possible pour les professionnels-elles concerné(e)s – conduisent à repérer et agir sur les processus de discriminations ou de ruptures d'égalité à l'œuvre (et le plus souvent parfaitement inconscients) notamment dans les processus de recrutement ou dans les collectifs de travail. L'enjeu est en réalité de taille tant les questions de l'égalité et l'équité sont mises en avant par les encadrants et les agents pour garantir une bonne qualité de vie au travail.

- **Des encadrants de premier niveau qui ont besoin d'espaces de dialogue entre pairs pour reproduire ce type d'échanges dans leur collectif de travail**

Si l'étude donne indéniablement à voir une série de ressources utiles à l'encadrement de premier niveau pour occuper leur fonction dans de bonnes conditions ; si l'étude montre aussi que les encadrants de premier niveau font preuve d'un « art managérial relativement intuitif », l'étude montre aussi qu'aucun espace n'existe dans leurs collectivités pour penser leur rôle et leur fonction, pour dialoguer entre pairs/managers, pour échanger leurs pratiques ou encore pour réfléchir ensemble aux solutions qu'ils pourraient co-produire face aux difficultés qu'ils rencontrent. Or, les réunions conduites à l'issu de cette étude avec des groupes d'encadrants ont montré leurs attentes et leurs appétences « à parler de leur travail ». Ces espaces ont été investis comme de véritables « outils » de réflexion sur la place

[9] Voir l'Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013 : Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle

et le rôle de chacun mais ils ont aussi très vite servis comme lieu d'échanges de pratiques et de résolution de problème.

A n'en pas douter, l'absence de ces espaces dans les organisations du travail investiguées pose question. Bien entendu, certains encadrant pallient au manque. Ils demandent appui de manière plutôt informelle : à des agents, à leur supérieur, à des amis…plus rarement aux services supports dédiés. Mais cette demande s'organise toujours dans l'urgence face à une situation qui a déjà débordé…qu'il faut maîtriser au plus vite. Il n'y a pas de prévention ici…tout au plus de la réparation.

Prévenir les situations à risque, c'est réussir pour ces encadrants à anticiper les difficultés (en pointant les risques possibles), à repérer les signaux faibles, à ne pas être pris au dépourvus et contraints d'agir dans une situation fortement altérée…à réfléchir à leur rôle, à leur fonction, au sens de leurs actions en qualité de premier encadrant.

Il semble donc nécessaire de mieux accompagner ces managers, leur procurer des appuis pour l'animation de leur équipe en reconnaissant (au sein des institutions) leur travail de manager aussi bien sur le volet de la production que de la qualité de vie au travail des agents. Il ne s'agit pas ici de les « former » à être « de bons encadrants », de posséder tous les outils et « recettes utiles ». Il s'agit de mettre les encadrants en situation de réflexivité et de mettre leur fonction en perspective, en prospective (de quoi sera fait leur métier demain ?). Ils ont besoin de construire et consolider leur rôle dans un collectif de pairs au sein de leur collectivité. On le pressent « l'art managérial » dont font aujourd'hui preuve les encadrants est sans doute précaire. Il est intuitif. Il semble nécessaire de faire évoluer cet « art éphémère » de façon à ce que les encadrants soient demain en capacité de mieux maîtriser leur rôle mais aussi pour restaurer au sein de leurs équipes des espaces de discussion et d'autonomie au travail.

En effet, alors que les collectivités de demain se dirigent de plus en plus vers des « organisations apprenantes », la controverse sur le travail encadrée par le manager de terrain permet aux équipes une amélioration continue de la capacité collective des salariés à résoudre les problèmes et à s'adapter aux demandes et besoins des usagers. C'est ici que se jouera la capacité d'une organisation du travail et de ses managers à prévenir les risques psychosociaux.

ANNEXE 1

Grille d'entretien encadrant de premier niveau

Consigne inaugurale

On est sur une démarche globale d'amélioration des conditions de travail et dans ce cadre on vient vous écouter parler de votre travail

3 grandes parties dans l'entretien : hier, aujourd'hui…demain

Objectifs principaux

- Mieux comprendre les trajectoires professionnelles et notamment les logiques personnelles convoquées pour occuper un poste d'encadrement
- Repérer les difficultés rencontrées dans l'exercice du métier et les ressources mobilisées pour y faire face
- Apprécier les capacités des encadrants à appréhender / à agir sur les risques psychosociaux ou plus largement à être acteur de la qualité de vie au travail

1/ Expérience et carrière

Objectifs

- Retracer la carrière jusqu'à aujourd'hui
- Situer l'ancienneté dans la fonction managériale / dans la collectivité / dans la fonction publique territoriale ou ailleurs
- Décrire l'(les)expérience(s) en qualité de manager (plusieurs expériences à des postes différents, une seule expérience mais ancienne, une expérience récente…)
- Comprendre les conditions d'entrée dans la fonction managériale (notamment les formations) et situer « l'appétence » pour la fonction (projet professionnel, hasard/opportunité, ancienneté)
- Situer les « césures » dans les carrières, les changements marquants notamment les changements de poste, de métier, de grade, les réussites aux concours et examens professionnels

Questions / relances

⇒ Vous me rappelez le poste que vous occupez aujourd'hui ?
⇒ Ça fait longtemps que vous travaillez à BMO ?
⇒ Qu'est ce que vous faisiez avant d'occuper ce poste ?
⇒ Vous avez travaillé dans d'autres collectivités / pour d'autres employeurs ? toujours en Bretagne ?
⇒ Vous faisiez le même métier ?
⇒ Comment êtes-vous arrivé à occuper ce poste à BMO ?

Transition : Vous me parlez un peu plus de ce que vous faîtes aujourd'hui ? du service dans lequel vous travaillez ?

2/ Le travail d'encadrer et 3/ l'attention portée aux agents

Objectifs

- Comprendre le contexte professionnel dans lequel évolue l'encadrant (un service en pleine évolution, les horaires, les exigences attendues)
- Décrire le métier (quelle est la part du management dans la fonction décrite ?)
- Faire décrire l'organisation et les conditions du travail
  - Le rapport au N+1 (ce qui attendu, ce qui est prescrit, conflictuel, sécurisant)
  - Les relations dans le travail notamment avec les agents encadrés (ils sont formés, autonomes ou au contraire peu qualifiés, en difficulté…)
  - Le rapport aux usagers (populations précaires, incivilités, insécurité ??? pas de rapport aux usagers)
  - Le rapport aux élus (très présent, absent, envahissant, donnent un cadre clair…)
  - Le rapport aux autres collègues managers de proximité (de la solidarité entre pairs ou chacun dans son coin)
  - Les exigences / les enjeux autour du métier (au sens du service / du service public rendu)
- Décrire les difficultés rencontrées dans l'exercice de la fonction
- Décrire les ressources mobilisées pour faire face aux difficultés (compétences, expérience, formation, organisation du travail, pairs, N+1…)
- Evaluer la capacité du manager à repérer les RPS (en inférant à partir de son positionnement et de sa manière de décrire sa fonction, ce qui est important pour lui/elle, ce à quoi il/elle fait attention pour que les conditions de travail soient bonnes)

2/ Le travail d'encadrer

Objectif

- Décrire les contenus concrets du travail managérial (avec les N+1 et les N-1)

Questions / relances

⇒ Vous pouvez me décrire votre poste ? en quoi il consiste concrètement ?
⇒ Vous me parlez un peu de votre service ? Y'a qui dans l'équipe ? Comment ça fonctionne ?
⇒ Ça se passe bien ?
⇒ Concrètement encadrer l'équipe ça consiste en quoi pour vous ?

- Organisation du travail
- attribution des tâches
- contrôle (horaires)
- modalités d'échanges avec l'équipe
- modalités d'échanges individuels
- entretien d'évaluation

Comme-vous faîtes pour que ça se passe bien (régulation / médiation / autorité) ?

Quels sont les outils informatiques /numériques à votre disposition ? Vous les utilisez souvent ? Ils vous sont utiles ?

N+1

Et avec votre chef ça se passe comment ? (en quoi il détermine des choses dans l'organisation du travail ; ce qu'il y a à faire et comment)

Vous le voyez quand ? Vous avez des temps de travail avec lui (formel et informel) ? Sur quoi portent vos discussions ?

C'est lui qui définit ce qu'il y a faire dans le service ?

Et les élus vous avez parfois affaire à eux ?

Il y a eu des changements dans le service (dans ce qu'il y a à faire, comment le faire) ? (qui ont eu un impact sur le travail)

BMO

Est ce que y'a des décisions (orientations) prises en haut que vous ne comprenez pas ? avec lesquelles vous n'êtes pas d'accord ?

3/ L'attention portée aux agents

Objectif

- Identifier les types de difficultés rencontrés par les agents et les moyens / ressources mobilisés par les encadrants pour les résoudre

Qu'est ce qui est dur dans le travail des agents de votre équipe ?

Y'a des choses particulièrement difficiles ?

Les agents se plaignent de leur situation ?

Y'a des conflits entre agents ? Avec vous ?

Comment vous faîtes avec ces difficultés ?

- qu'est ce que vous faîtes concrètement ?
- est ce que vous avez déjà sollicité des gens extérieurs au service ?

Qu'est ce qui se règle en interne (qui relève de la vie du service) ? Et dans quel cas vous faîtes appel à l'extérieur pour une médiation ?

Pour les promus sur place (agents devenus encadrants dans la même équipe)

Vous m'ave dit tout à l'heure que vous étiez dans l'équipe avant ? Cela a été facile de devenir chef ?

3/ Et demain….

Objectifs

- Evaluer le poids (les conséquences) des difficultés rencontrées aujourd'hui
- Evaluer la réflexivité (capacité à s'auto-évaluer, à se remettre en question) des encadrants ?

Questions / relances :

⇒ Comment voyez-vous la suite de votre carrière ?
⇒ C'est quoi vos projets ?
⇒ Des envies de changer ? Pourquoi faire ?
⇒ « Marre d'encadrer » ? Envie de progresser dans cette fonction ?

ANNEXE 2

Le questionnaire

****

Questionnaire en ligne

Enquête qualité de vie au travail

****

Texte annonce…..

Vous allez dans quelques instants pouvoir renseigner le questionnaire qualité de vie au travail destiné aux encadrants de premier niveau des collectivités de Brest Métropole Océane, du Relecq-Kerhuon, de Ploumoguer et de la Communauté de Communes de la Presqu'île-de-Crozon.

Les réponses à ce questionnaire, hébergées sur un serveur indépendant, feront l'objet d'un traitement statistique anonyme et respectueux de la confidentialité des réponses.

Vos coordonnées et vos réponses ne seront communiquées à aucun tiers. Plein Sens ne fera usage de ces données que pour la bonne fin de cette recherche-action.
Le questionnaire comprend une soixantaine de questions. Cela vous prendra environ 30 minutes pour le compléter.

Si vous êtes interrompu en remplissant le questionnaire, il vous est permis de vous arrêter (bouton STOP) et de reprendre. Les questions déjà renseignées seront conservées.

Il sera en ligne jusqu'au vendredi 25 avril 2014 donc ne tardez pas trop pour le renseigner !
Merci de votre participation et à bientôt pour les résultats.

Conformément à la loi « informatique et libertés » du 6 janvier 1978 modifiée en 2004, vous bénéficiez d'un droit d'accès et de rectification aux informations qui vous concernent, que vous pouvez exercer en vous adressant à moliere@pleinsens.fr ou par courrier à Plein Sens, 5 rue Jules Valles, 75011 Paris.

Pour accéder au questionnaire,
Cliquer ici

L'équipe Plein Sens

Eric Molière - moliere@pleinsens.fr / Julie Micheau - micheau@pleinsens.fr

Etre encadrant de proximité

COMMENT ÇA SE PASSE POUR VOUS

Q1. Dans votre situation professionnelle actuelle, vous dites :

Tout à Fait / Plutôt / Plutôt pas / Pas du tout

J'aime mon métier

J'ai l'impression de faire du bon travail

Je fais un travail utile

J'ai une bonne équipe

Mes conditions matérielles de travail sont bonnes

J'apprécie d'avoir des responsabilités

J'apprends des choses en permanence

Je me sens apprécié(e) par mon équipe

Je me sens apprécié(e) par ma hiérarchie

J'ai le sentiment qu'on me fait confiance

Je suis bien dans ma collectivité

Je suis fier(e) de ce que réalise ma collectivité

Je suis fier(e) de travailler dans le service public

Je suis attaché(e) à la ville, au territoire

J'ai un niveau de salaire correct

J'ai une bonne qualité de vie en travaillant ici

Q2. Depuis combien d'années êtes-vous dans votre poste actuel ?

(si vous êtes en poste depuis moins d'un an, indiquez 0)

Q3. Combien de personnes sont sous votre responsabilité hiérarchique directe actuellement ?

Nombre d'agents de cat A / Nombre d'agents de cat B / Nombre d'agents de cat C

Q4. Travaillez-vous dans un «équipement » (crèche, ehpad, musée, archives, conservatoire, bibliothèque, CHRS, foyer, douches, mairie de quartier, cimetière, centre nautique, piscines, stades …) **? Oui / Non**

Q4A. Si oui,

Cet équipement, j'en suis le/la responsable

j'encadre une équipe au sein de cet équipement

Q4B. Si non

je gère des personnels répartis sur plusieurs sites

j'encadre une équipe qui intervient à l'extérieur

j'encadre une équipe qui travaille sur place avec moi

Q5. Dans votre équipe :

Tous les agents ont la même fonction et font le même travail

Il y a plusieurs groupes homogènes d'agents et de métiers

Chaque agent ou presque a des fonctions ou des tâches qui lui sont propres

Q6. La gestion de l'équipe et l'organisation du travail, ça vous prend approximativement :

1 jour par semaine

Un quart du temps

La moitié

Les trois quarts

La totalité de mon temps

Q7. En dehors du travail d'encadrement et de gestion d'équipe, comment contribuez-vous à la production du service ou des équipes ? (choix multiple)

Je fais une part de mon temps le même travail que les agents

J'assure surtout les tâches un peu particulières, techniquement délicates

J'interviens surtout sur les choses urgentes et non prévues

Je donne régulièrement un coup de main quand il y a trop de travail ou dans des situations pénibles

Mon rôle n'est pas de produire mais d'organiser, d'encadrer, de rendre compte

Q8. Dans votre poste <u>actuellement</u>, vous dites plutôt :

Je suis très bien sur ce poste

Je suis bien mais ça pourrait être mieux

Je suis bien mais j'ai fait le tour du poste

Il y a des choses difficiles pour moi, mais j'avance

C'est vraiment dur

Q9. Et depuis que vous avez pris le poste :

Ça a toujours été bien ou plutôt bien il manque la cédille

Il y a eu des hauts et des bas

Ça a toujours été pénible idem

Q10. Vos heures de travail :

J'arrive à faire ce que j'ai à faire sur mon temps de travail

Je fais les heures prévues mais je suis tout le temps en retard sur ce que j'ai à faire

Je fais plus d'heures que prévu à certaines périodes où c'est nécessaire

Je fais en permanence plus d'heures que prévu

J'aimerais avoir plus de travail

Q11. Etes-vous à l'aise avec ce qu'exige votre fonction ?

	Je maîtrise	/ ça peut aller	/ c'est difficile
Les aspects techniques (le cœur de métier) ?	☐	☐	☐
La gestion et le suivi d'activité ?			
Les outils informatiques ?			
L'encadrement ?			

COMMENT ÇA SE PASSE DANS L'EQUIPE ET AVEC L'EQUIPE

Q12. Avec votre / vos équipe(s), vous dites plutôt :

On fait du bon travail

On fait au mieux avec les moyens qu'on a

En l'état ce n'est pas vraiment possible de faire du bon travail

Q13. Aujourd'hui, la responsabilité de l'encadrement de l'équipe :

Ça me va bien, j'aime bien décider et diriger

Ce n'est pas trop dans ma nature mais je ne m'en sors pas si mal

Je ne suis pas fait(e) pour ça, ça me coûte

Q14. Actuellement, l'ambiance dans le service ou l'équipe que vous encadrez

Elle est vraiment bonne

Ça va bien dans l'ensemble sauf pour un ou deux agents

Il y a des sous-groupes où ça va et d'autres non

Ça va, sans plus

C'est assez désagréable

Q15. Concernant l'ambiance de travail, quel rôle estimez-vous avoir

La bonne ambiance, j'y suis pas pour grand-chose, je travaille avec des gens bien

Je suis très vigilant(e) et je suis là pour apaiser et limiter les conflits

J'ai un rôle plutôt bénéfique, mais je me heurte à l'attitude de certains agents

Comme la situation est « pourrie » je n'y peux pas grand-chose

Q16. A propos de la composition de votre équipe, vous diriez :

C'est une équipe qui est là depuis un certain temps et ça tourne bien

C'est une équipe qui est là depuis trop longtemps, il faudrait du renouvellement

C'est une équipe où il y a trop souvent des arrivées et des départs

C'est une équipe qui bouge régulièrement et c'est bien comme ça

Q17. Combien d'agents de votre équipe ou service

Tous / Presque tous / une partie / quelques uns seulement / Aucun / NSP

viennent travailler avec plaisir

font bien leur travail

font au mieux de leurs capacités

sont exigeants sur la qualité du travail

s'entraident quand il le faut

sont attentifs les uns aux autres

fonctionnent en toute confiance avec vous

Q18. Sans fausse modestie, pensez-vous être vu(e) par les agents que vous encadrez comme :

Tout à fait / Plutôt / Plutôt pas / Pas du tout / NSP

Un bon professionnel qui connait son domaine ?

Un chef qui assume ses responsabilités ?

Un chef qui prend des décisions justes et équitables ?

Une personne qui est là quand il le faut ?

Une personne à qui on peut se confier en cas de problème ?

Q19. Quand vous avez un reproche à formuler à un agent :

Je le fais systématiquement

Je le fais avec certains quand je sais qu'ils acceptent les remarques

J'attends l'entretien d'évaluation

Je ne le fais pas trop, j'ai du mal

Q20. A quelles occasions faites-vous part à vos agents de votre satisfaction quant à leur travail ?

Aussi souvent que possible

A bon escient, quand quelque chose de particulier a été accompli

Essentiellement durant l'entretien d'évaluation

Rarement ou jamais

Q21. Vous faites des entretiens d'évaluation :

Avec tous

Avec une partie d'entre eux

Aucun, c'est mon supérieur qui les fait

Q22. Les entretiens d'évaluation, vous estimez que :

Tout à fait / Plutôt / Plutôt pas / pas du tout

C'est important

Le cadre prévu pour l'évaluation est bien fait

C'est un exercice où je me sens à l'aise

Q23. Si un agent ne va pas bien physiquement ou moralement (multi)

Le plus souvent il ou elle m'en parle

En général, je le repère vite

Je suis facilement alerté(e) par ses collègues

Je ne le sais pas forcément

COMMENT ÇA SE PASSE AVEC LA HIERARCHIE

Q24. Diriez-vous que votre responsable hiérarchique direct (N+1)

Tout à fait / Plutôt / Plutôt pas / Pas du tout

Est un bon manager

A des qualités humaines

Connait bien le métier

Est accessible

Est présent quand il le faut

Sait trancher quand il le faut

Est attentif aux difficultés concrètes du travail

Q25. Face à votre supérieur, vous vous sentez :

Oui / Non

Ecouté(e) ?

Respecté(e) ?

Responsabilisé(e) ?

Soutenu(e) ?

En confiance ?

Q26. Connaissez-vous les limites de vos responsabilités et le moment où vous devez en référer à votre hiérarchie ?

C'est tout à fait clair pour moi

Ce n'est pas toujours clair mais on en discute

C'est flou et c'est pénible

Q27. Sur la façon dont vous gérez votre équipe, votre supérieur :

Il/elle y est attentif(ve) mais il/elle me laisse faire

Il/elle y est attentif(ve) et intervient dans la gestion d'équipe

Tant qu'il n'y a pas de vague, il/elle s'en fiche

Ce n'est pas du tout sa préoccupation

Q28. Pour suivre et rendre compte de l'activité de votre équipe/du service :

Il n'y a pas de suivi formel, ma hiérarchie sait ce qu'on fait

Il y a quelques indicateurs de base que je dois faire remonter

Le suivi et le contrôle de l'activité sont assez lourds mais c'est normal

C'est assez lourd et je ne suis pas sûr que ce soit toujours utile

Q29. Le jugement porté par votre hiérarchie sur le travail réalisé collectivement :

On sait qu'ils sont contents du travail réalisé et c'est dit clairement

On sait qu'ils sont contents du travail réalisé mais rien n'est dit

On a l'impression que tout le monde s'en fiche

Ils ne s'intéressent à notre travail que quand ca ne va pas

Q30. Quand il y a des décisions nouvelles ou des changements significatifs dans l'organisation du travail ou les missions de mon équipe :

Tout à fait / Plutôt / Plutôt pas / Pas du tout

Je suis associé(e) aux décisions

J'ai le bon niveau d'explication sur les raisons du changement

Il est tenu compte des difficultés concrètes de mise en œuvre

Je suis armé(e) pour accompagner les changements dans mon équipe

Q31. Les projets et la politique de BMO

J'en suis bien informé(e) et je m'efforce d'en être le relais auprès de l'équipe

J'en suis bien informé(e) mais ce n'est pas à moi de communiquer

Je ne suis pas très au courant et j'aimerais l'être

Je ne suis pas très au courant mais ça ne me manque pas

LES DIFFICULTES DANS LE TRAVAIL

Parlons maintenant des difficultés que vous avez pu rencontrer ou que vous rencontrez dans l'exercice de vos fonctions dans le poste que vous occupez actuellement

Q32. Avez-vous été promu(e) au sein du même service

Oui

Non - > passer en Q34

Q33. Si vous avez été promu(e) au sein de l'équipe, comment ça s'est passé :

Sans problème

Un peu difficilement mais surtout de mon point de vue, car il a fallu que je trouve ma place

Certains collègues m'ont fait la vie dure, mais ça n'a pas duré

Certains collègues m'ont fait la vie dure et ça continue

Q34. Autrement, qu'est-ce qui a été difficile à la prise de poste pour vous (choix multiple)

J'avais tout à apprendre dans un nouveau domaine technique
Je n'avais jamais encadré d'équipe
D'autres dans l'équipe auraient souhaité avoir le poste de responsable
J'ai dû mettre de l'ordre ou régler des conflits dès mon arrivée
J'ai voulu imposer de nouvelles méthodes trop rapidement
Cela a été sans réelles difficultés
Autre, préciser :

Q35. Qu'est-ce qui vous a aidé ou manqué à la prise de poste ?

	Ça m'a aidé	**Ça m'a manqué**	**Ni l'un ni l'autre**
Une formation au management			
L'appui de mon supérieur hiérarchique			
Le soutien de l'équipe			
Des échanges avec des collègues en responsabilité comme moi			

Q36. Votre équipe a-t-elle un travail pénible pour l'une ou l'autre des raisons suivantes : (choix multiple)

Ils/elles font un travail dur physiquement
Ils/elles font un travail relativement ennuyeux
Les relations avec les usagers sont parfois pénibles
Les relations avec les usagers peuvent les mettre en danger physiquement
Ils sont en contact régulier avec des personnes en souffrance (maladie, précarité, mort…)
Autre, préciser ……

Q37. Selon vous, combien d'agents de votre équipe ou service :

	Tous	**En majorité**	**Pour partie**	**Quelques uns**	**Aucun**	**NSP**
Ont été reclassés						
Ont un aménagement de poste						
Ne savent pas ou à peine lire						
Ont des problèmes de santé importants						
Ont des problèmes financiers importants						
Vivent dans un contexte familial très difficile						
Sont démotivés ou en passe de l'être faute de perspective d'évolution						

Q38. Etes-vous actuellement en conflit / rapport de force avec un ou des agents de votre équipe :

Un seul
Plusieurs cas individuels

Un groupe d'agents

Toute l'équipe

Aucun, tout va bien ⇨ passer à la question Q48

Pouvez-vous nous décrire les deux cas principaux qui vous préoccupent (que l'on nommera agent 1 et agent 2), en caractérisant la situation de chacun, et les difficultés que vous rencontrez avec respectivement l'agent 1 (première colonne) et l'agent 2 (2eme colonne) :

S'il n'y a qu'un seul cas, ne remplissez que la première colonne

Si vous n'arrivez pas à cocher une case, c'est que l'icône de la main n'est pas apparue (vous voyez une flèche), déplacer un peu la flèche dans la case du tableau jusqu'à avoir la main

Q39. Les problèmes rencontrés avec l'agent 1 et l'agent 2 concernent des questions : (choix multiple)

	Agent 1	Agent 2
de respect des horaires		
de respect des consignes : travail à faire, méthode		
de qualité du travail réalisé		
de respect des normes et règlement (hygiène, sécurité)		
de respect des délais		
de comportement avec des usagers		
de comportement avec des collègues		
de comportement vis-à-vis de moi (hiérarchique)		
des questions d'alcool ou d'autres conduites addictives		
Autre : préciser		

Q40. La situation professionnelle difficile de ces agents, vous diriez : (multi)

	Agent 1	Agent 2
Elle est ancienne, c'était déjà difficile avant mon arrivée		
Elle est liée à leur situation personnelle ou sociale difficile		
C'est lié à l'âge et à une forme d'usure professionnelle		
C'est lié à une forme de frustration faute d'avancement, de reconnaissance		
C'est lié à un problème de compétence : des manques de savoir ou de savoir faire		
C'est lié à des changements dans l'organisation du travail		
C'est lié à mes décisions et à ma façon de faire qui ne leur plait pas		
C'est lié à de nouvelles règles ou principes de fonctionnement imposés par ma hiérarchie		

Q41. Comment pensez-vous améliorer ces situations ? (choix multiple)

	Agent 1	Agent 2
Je fais tout mon possible pour l'aider		
Je fais avec en essayant de limiter les effets sur l'équipe		
Je suis dans un rapport de force		
Je fais en sorte qu'il/elle parte		
J'ai engagé une procédure de sanction ou suis sur le point de le faire		
Je ne peux rien faire		

Q42. Si vous n'avez pas engagé de sanctions c'est parce que : (choix multiple)

	Agent 1	Agent 2
Ça n'a pas de sens vu l'ancienneté de la situation		
Ce n'est pas souhaitable vu la situation personnelle de l'agent		
Ce n'est pas ma façon de faire		
Je pense que l'équipe me le reprochera		
Je sais que je ne serai pas soutenu jusqu'au bout par la hiérarchie		

Q43. Revenons à vous personnellement, à qui feriez-vous part de vos difficultés dans le travail si votre situation devenait trop pénible :

	Forcément	**Peut-être**	**Certainement pas**
Ma famille ou mes amis			
Mes collègues			
Mon responsable hiérarchique			
Mon N+2			
Un représentant syndical			
L'ACMO			
L'assistante sociale			
La psychologue			
La direction des ressources humaines			
La direction Santé, Sécurité et bien-être au travail			
Le service santé (médecins et infirmiers)			
Mon médecin de ville			

Q44. A l'heure actuelle, diriez-vous que votre travail (choix multiple)

Est une bonne source d'équilibre dans ma vie	
Affecte mon humeur et mes relations avec mes proches et mes amis	
Affecte ma santé	
Je ne suis pas particulièrement affecté(e) par mon travail, ni dans un sens, ni dans l'autre	

PROFIL ET CARRIERE

Q45. Quel âge avez-vous ?

Q46. Vous êtes ?

une femme
un homme

Q47. Quel est votre niveau de diplôme le plus élevé ?

Pas de diplôme
CAP, BEP
BAC
BAC+2
BAC+3
BAC+4
BAC+5 et plus

Q48. A quelle filière appartenez-vous ?

Administrative
Technique
Culturelle
Sportive
Sanitaire et sociale
Sécurité
Animation
Sapeurs-pompiers

Q49. Vous travaillez :

à temps plein

à temps partiel

Q50. Vous travaillez pour quelle collectivité ?

BMO

autre

Q51. A quel âge avez-vous rejoint la fonction publique territoriale ?

Q52. Comment êtes-vous entré(e) dans la territoriale

Par concours

Sans concours

Q53. A quel grade êtes-vous entré(e) ?

A

B

C

Q54. Quel est votre grade actuel ?

A

B

C

Q55. Vous avez avancé ? (choix multiple)

Par concours

Par examen professionnel

A l'ancienneté

Autre : préciser

Q56. Avant de rejoindre votre collectivité actuelle, avez-vous travaillé ? (choix multiple)

Dans une autre collectivité territoriale

Dans une autre fonction publique (Etat, Hôpital, Etablissements publics)

Dans le privé

A votre compte

Q57. A quel âge avez-vous eu la responsabilité d'une équipe, même petite, pour la première fois ?

Q58. Comment jugez-vous votre parcours professionnel ?

J'ai bien avancé

J'ai eu une progression un peu lente mais ça me convient

Vu mes diplômes, je n'ai pas un poste très élevé

Q59. Dans l'idéal, par rapport à votre poste actuel, vous aimeriez pour l'instant :

Rester, ca me va bien

Rester car j'ai encore des choses à apprendre dans ce poste

Changer pour me renouveler

Changer pour avancer dans ma carrière

Q60. A termes, avancer et prendre des responsabilités plus importantes :

C'est ce que je vise et ca devrait être possible

C'est ce que je vise mais on est très nombreux dans mon métier et les places sont rares

C'est ce que j'aimerais mais ce sera peu probable vu mon âge

C'est ce que j'aimerais mais ce sera difficile car j'ai un métier rare dans la Fonction Publique Territoriale

C'est ce que j'aimerais mais il me faudra changer de filière

Je ne tiens pas particulièrement à avancer

****

Ce questionnaire est maintenant terminé : si vous souhaitez souligner des éléments dont le questionnaire ne rend pas suffisamment compte, faites-nous part de vos remarques

ANNEXE 3

Grille d'animation ateliers post-étude

Première demi-journée		Objectifs	Modalités de l'animation	durée	livrables
Séquence 1 **Découverte**	**les principaux résultats de l'étude sur le bien être au travail des encadrants de premier niveau**	• Rappeler les objectifs de la recherche-action et les modalités de l'enquête réalisée • Donner à voir les grands constats de l'étude sur le « bien-être » des encadrants sans révéler les ressources identifiées	Une projection PPT à l'ensemble du groupe 20'	20'	
Séquence 2 **Empathie**	**Rapport d'étonnement !**	• Partager le diagnostic • Donner son sentiment sur les résultats • S'approprier les résultats • Avoir accès à l'expérience de l'autre	10' de réflexion personnelle où chacun note ses idées sur une feuille. Puis, on propose un travail à deux. Chacun interroge et note ce que pense son partenaire à partir de la question suivante: 20' ***Est-ce que ces résultats vous étonnent, vous surprennent ?*** - Si oui pourquoi ? (ex : oui ça m'étonne parce que moi j'ai le sentiment que dans notre collectivité ….) - Si non pourquoi ? (ex : non, ça ne m'étonne pas parce que dans notre collectivité….). On peut répondre oui et non ; ou seulement oui, seulement non. Chacun restitue, en quelques minutes, les impressions de son partenaire 20'	50'	Une matrice renseignée par encadrant

Séquence 3		•	Qu'est-ce que veut dire pour vous « encadrer » ?		
Séquence 4 **Approfondissement**	**Ressources vs contraintes**	• Consolider les résultats de l'enquête en proposant aux encadrants d'identifier les ressources disponibles et les contraintes susceptibles de générer du mal-être chez eux	On propose un travail en deux groupes. L'un travaille sur les ressources, l'autre sur les contraintes 30' <u>Groupe 1/ Les ressources</u> ***Qu'est ce qui, selon vous, permet aux encadrants de premier niveau d'être bien au travail ?*** Qu'est ce qui, selon vous, favorise leur bien-être au travail ? Qu'est-ce qui fait que ça se passe bien pour les encadrants de premier niveau ? (ex : si ça se passe bien, c'est d 'abord parce que…c'est le fruit de….c'est grâce à….) <u>Groupe 2/ Les contraintes</u> Qu'est-ce qui fait que ça peut mal se passer ? Quelles sont les situations de travail critiques ? ***Qu'est-ce qui dans le travail peut être source de mal-être ?*** (ex : ça se passe mal quand…quand ça se passe mal c'est souvent à cause de…c'est parce qu'on a pas réussi à….si on fait pas attention à…la situation peut vite basculer)	50'	Une matrice renseignée par groupe

			Un rapporteur restitue le travail de chaque groupe. 20'		
Séquence 5 **Synthèse**	**Les ressources à développer**	• Identifier des ressources nouvelles pour garantir une bonne QVT	On propose un travail en deux groupes. Ils travaillent sur la même question : 20' ***Quelles sont les ressources à développer, à inventer ou à renforcer pour garantir aujourd'hui et demain une bonne qualité de vie au travail pour les encadrants de premier niveau ?*** Un rapporteur restitue le travail de chaque groupe. 20'	40'	Une matrice renseignée par groupe
Séquence 6 **Evaluation**	**Evaluation de la demi-journée**	• Evaluer avec le groupe ce que cette séance de travail collectif leur a apporté	Réflexion et prise de parole individuelle : 20' Qu'est ce que vous retenez de cet exercice ?	20'	Fiche évaluative par personne

ANNEXE 5

Membres du comité de pilotage

Comité de pilotage

Marc COATANEA, Vice-président chargé du personnel – Brest métropole océane

Claude BELLEC, Présidente du CHS – Brest métropole océane

Claudie QUEFFURUS, Directrice générale adjointe Pôle Ressources - BMO

Sophie LOISELET, Directrice des Ressources Humaines - BMO

Stéphane PERON, Directeur Santé, Sécurité et Bien Etre au Travail - BMO

Brigitte GUYOMARC'H, Responsable administrative, DSSBT- BMO

Audrey BOURHIS, Responsable Service Emplois Orientation Professionnelle DRH, BMO

Daniel MOYSAN, Président de la Communauté de Communes de la Presqu'île de Crozon

Yohann NEDELEC, Maire du Relecq-Kerhuon - Vice-Président du Cdg29 et Président du CTP / CHS

Didier PLUVINAGE, Maire de PLOUMOGUER

Delphine LE GUERSON, Responsable du Pôle emploi territorial, CDG 29

Professeur Jean-Dominique DEWITTE, Chef de service de la Médecine préventive, CHU de Brest

Patrick BAILLARD, Directeur régional Bretagne, Centre national de la fonction publique territoriale

Denis CRISTOL, Directeur de l'Ingénierie du CNFPT

Nadim FARES, Responsable du FNP

Comité technique

Stéphane PERON, Directeur Santé, Sécurité et Bien Etre au Travail - BMO

Brigitte GUYOMARC'H, Responsable administrative, DSSBT

Audrey BOURHIS, Responsable Service Emplois mobilité DRH - BMO

Delphine LE GUERSON, Responsable du Pôle emploi territorial - CDG 29

Hubert LE BRENN, Directeur général des services - Communauté de Communes de la Presqu'île de Crozon

Isabelle RAOULT, Directrice générale des services - Mairie de PLOUMOGUER

René HUMILY, Directeur général des services - Mairie du RELECQ-KERHUON

Magali SALAUN SCOARNEC, Responsable Finances et Ressources Humaines **-** Mairie du RELECQ-KERHUON

Professeur Jean-Dominique DEWITTE, Chef de service de la Médecine préventive, CHU de Brest

Isabelle HADDAD, Chargée de mission accompagnement de projets, conseiller formation management et RPS – CNFPT Bretagne

Sylvie SCHACHTELE, Ingénieur formation, CNFPT

Christian GIBOUIN, Délégué régional du Fonds National de Prévention - CNRACL