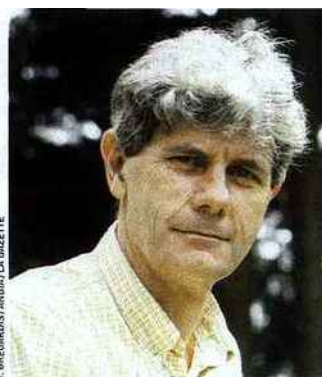


MANAGEMENT REPÈRES

Savoir « perdre » du temps pour en gagner

Universitaire, spécialiste de l'ingénierie de formation, Loïc Brémaud plaide pour le renforcement des compétences des directeurs généraux des services (DGS) de collectivités de petite et moyenne taille.



T. BRÉGAUDIS/ANDIA/LA GAZETTE

Loïc Brémaud insiste sur la nécessité pour les DGS de communes de moins de 20 000 habitants de se former.

Comment s'exerce la fonction de DGS dans les communes de moins de 20 000 habitants ?

Il y a un décalage entre leur trajectoire, leur qualification de base et les réalités plus complexes qu'ils découvrent à leur arrivée dans leur fonction de DGS – à laquelle ils sont peu préparés. Résultat, ils souffrent professionnellement, malgré le fort engagement dont ils témoignent. Souvent, ils découvrent le management en situation.

Que se passe-t-il précisément ?

Les DGS de collectivités moyennes sont « au four et au moulin » et se dispersent, au détriment de la pure direction de leur organisation. Par

exemple, ils se préoccupent de gestion, d'expertise, parfois de relations de service. Ils manquent de cadres intermédiaires et devraient être mieux préparés, via une préformation longue, en lien avec les universités. Déjà, les formations d'autres cadres de la fonction publique (directeurs d'hôpitaux, enseignants...) donnent lieu à des masters. Le CNFPT propose

des correctifs intéressants et je plaide pour qu'il s'associe à l'élaboration de ce type de master professionnel.

Que suggérez-vous aux DGS ?

Ils doivent combiner les cycles de formation et les pratiques de « réseau » sur leur territoire. Ils peuvent aussi s'appuyer sur leurs syndicats. Enfin, avec le droit individuel à la formation, ils se doivent de « perdre » du temps en amont, pour ensuite en gagner et s'initier à une meilleure délégation, se rendre plus disponibles pour aider les élus dans leurs décisions, traiter les problèmes de qualité.

Il est ardu d'abandonner le navire...

Oui, et beaucoup ne voient pas la nécessité de se former. Pourtant les grands défis du monde les attendent. S'initier à une discipline aussi abstraite que le management deviendra une nécessité pour mieux anticiper. **Propos recueillis par Bruno Leprat**

QUE FAIRE QUAND ...

« L'un de mes collaborateurs se montre hostile ? »

Comment faire en sorte que le service fonctionne sur la base de relations sereines ?

LA RÉPONSE DE
Yannis WENDLING,
consultant pour les collectivités
locales chez IDRH

les faits qui ont pu contrarier la personne au niveau de son travail ? Lui ai-je donné des tâches qu'il ne sait pas faire ou ne veut pas réaliser ? Envisagez s'il existe des facteurs dans l'organisation du service qui poussent votre collaborateur à être mécontent. Évaluez s'il rencontre des conflits interpersonnels dans le cadre de son activité et si vous avez su les réguler. Pensez aussi aux éléments, côté employeur, sus-

ceptibles de gêner cette personne (temps de travail, formation refusée, etc.). Enfin, réfléchissez si vous n'avez pas commis d'oubli dans la valorisation de son travail. Si vous ne trouvez rien de factuel sur la base de cette grille d'analyse, il s'agit peut-être d'un conflit résultant de perceptions erronées ou d'une incompatibilité d'humeur. C'est seulement après cette réflexion préalable que vous devez rencontrer l'intéressé. Décrivez-lui les circonstances qui montrent qu'il a eu un comportement ayant des incidences professionnelles préoccupantes, puis demandez-lui de s'expliquer. Le but est de l'amener à vous exposer la situation sur la base de faits et à réfléchir ensemble à des solutions possibles.

Vous connaissez une situation particulière ? Vous vous interrogez sur les suites que vous pouvez lui donner ? Vous souhaitez les conseils d'un tiers extérieur ? Adressez-nous votre question et nous la traiterons. Email : j.paquier@groupeunionneur.fr

À LIRE

COACHING Mieux accompagner

ses agents. Le coaching vise à aider un agent à mieux maîtriser ses fonctions. Mais comment mettre en place, quand on est l'encadrant, une relation saine ? Comment bien vivre, du côté du coaché, la présence d'un tel accompagnateur ? Deux experts proposent un livre regroupant témoignages et conseils. Ils mettent en avant, en particulier, la nécessité pour un coach d'individualiser son écoute.

« Dans l'intimité du coaching », par André de Châteauvieux et Xavier Lacaze, collection « Management-Ressources humaines », Les Editions Demos, 2008 rendez-vous

RENDEZ-VOUS

28 OCTOBRE

Réfléchir sur le sens du changement. Lors d'une conférence, le 28 octobre à Paris, sur « les philosophes et philosophies de l'innovation », le Cnam propose un parcours à travers la pensée d'une dizaine de philosophes, personnages « attachants » qui structurent les perceptions de l'innovation, mais lui donnent aussi une tournure opérationnelle.

Site internet : www.cnam.fr (dans le cadre des Mardis de l'Innovation)

16 ET 17 NOVEMBRE

Communiquer par son image. Communication non verbale, « look », cohérence entre l'apparence et le comportement sont au cœur d'un stage du CNFPT Rhône-Alpes-Grenoble. Objectif : comprendre l'importance de l'image dans l'univers professionnel et les relations sociales, et améliorer son « capital image ».

Site internet : www.cnfpt.fr