

Dossiers méthodologiques DURANTON CONSULTANTS

Valoriser la fonction d'Encadrant de Proximité

Version actualisée le 28 avril 2025

Paris - Aix-en-Provence

Siège social et adresse postale : 190 rue Lecourbe - 75015 Paris

Tél. : 01 30 09 80 00 ou 04 42 24 26 68

www.duranton-consultants.fr - contact@duranton-consultants.fr



- Les chefs d'équipe ou responsables d'unité sont des maillons essentiels dans le fonctionnement de la Collectivité. Quelque soit leur service, ils sont directement responsables de la qualité et du coût des prestations de la Collectivité, mais aussi de l'ambiance de travail au sein de l'équipe, du degré de mobilisation des agents, ...
- Pourtant, dans les priorités du Management, ils arrivent après le fonctionnement de l'équipe de direction, la fonction de directeur, celle de chef de service. Souvent la mandature se termine, lorsque les ondes du Management les touchent enfin...
- Duranton Consultants propose de faire de la formation des encadrants de proximité un projet prioritaire, indépendant des autres projets managériaux de la Collectivité.



1. Une fonction essentielle dans la réalisation des prestations de la Collectivité

- **Les qualités d'encadrement des chefs d'équipe conditionnent directement l'efficacité des agents réalisant les prestations.**
 - Ils sont responsables de l'organisation et de l'optimisation de l'équipe.
 - Ils sont responsables du contrôle de la Qualité des prestations.
 - Ce sont des référents professionnels. Ils forment les jeunes et conseillent les plus expérimentés.

- **Leur comportement à une incidence directe sur le climat social au sein de l'équipe**
 - Un chef d'équipe bien dans sa fonction porte une dynamique positive au sein de l'équipe, facteur de motivation pour les agents.
 - A l'inverse, un chef d'équipe mal dans sa fonction peut générer de la démotivation.

- **Des relais pour le responsable de service.**
 - La mobilisation de l'encadrement de proximité est un facteur clé de réussite des chefs de service.



➔ Loin du Centre ...

- Dans un fonctionnement hiérarchisé, les chefs d'équipe viennent après l'équipe de Direction Générale, les directeurs, les chefs de services, les responsables d'unités ...
- Lorsqu'il y a changement de Maire/Président, il faut plusieurs années (un par niveau hiérarchique, dit-on) pour que les ondes du nouveau management atteignent enfin les chefs d'équipe. Dans l'intervalle, de nouvelles élections ou un changement de DGS a relancé une nouvelle dynamique partant du Centre ...

➔ Le lieu des contradictions

- Comme les autres cadres, les chefs d'équipe doivent gérer les contradictions inhérentes au management par temps de crise.

➔ Les effets pervers de la promotion sur place

- Idée généreuse au départ, la promotion sur place montre vite ses limites, le nouveau chef d'équipe ayant du mal à asseoir son autorité vis-à-vis de ses anciens collègues.



3. Les propositions de Duranton Consultants

➤ Trois objectifs

- Revaloriser la fonction,
- Repréciser les conditions d'exercice de la fonction,
- Mettre à niveau les compétences des titulaires.

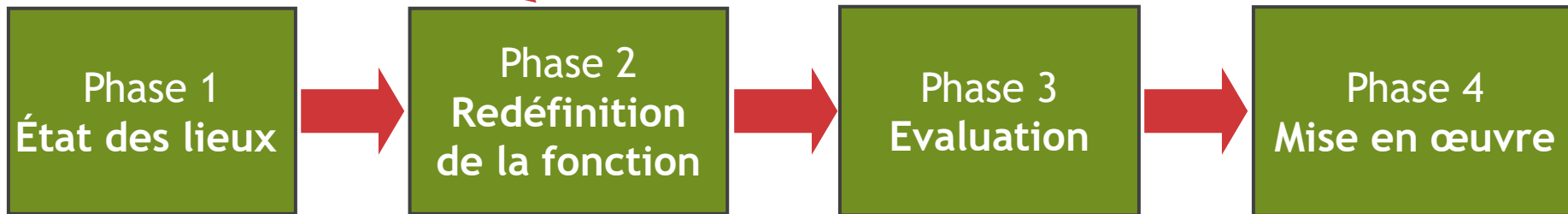
➤ Un état d'esprit

- Conduire ce projet dans le cadre d'une démarche participative associant les chefs d'équipe.



4. Illustration d'une démarche de formation - action des Encadrants de Proximité

- La vision des encadrants eux-mêmes.
- Les attentes de la hiérarchie, les attentes des agents
- Formalisation de la nouvelle fiche de fonction
- Autres actions d'accompagnement (Régime indemnitaire, Système de réunions, outils, ...)



- Inventaire des agents concernés
- Inventaire des écrits permettant de qualifier la fonction : Fiches de postes, procédures, notes de services, régime indemnitaire, actions de formation.
- Analyse des comptes-rendus d'évaluation.

- Auto-évaluation par les encadrants eux-mêmes.
- Identification des marges de progrès.
- Formalisation du plan de formation.
- Identification des actions d'accompagnement.
- Communication.

