



Les formations management dans la Fonction Publique : attentes et besoins

Par Dominique FOUCHER, Consultant d'Innovence

Pour parler des formations management dans la fonction publique, il semble utile de commencer par ouvrir un peu le « jeu » en regardant ce qui se fait ailleurs en termes de formation management, notamment dans le privé, non pour ignorer les différences public/ privé (encore qu'elles se réduisent avec la LOLF), mais parce que la fonction publique est d'ores et déjà concernée par ces évolutions.

Nous présenterons d'abord les « tendances actuelles », puis nos constats sur les formations management dans la fonction publique à la lumière du sous-titre « attentes et besoins ».

Les tendances actuelles

Les tendances actuelles privilégient les **7 thèmes suivants** :

- **L'importance donnée au sens**, au fait de donner la direction (= les stratégies) et d'en assumer au quotidien les choix pour produire des résultats et préparer l'avenir. C'est la notion de **leadership** qui déborde l'approche traditionnelle du management, avec ce constat : la plupart des entreprises sont à la fois surmanagées et sous-dirigées, un bon management est important, mais donner le sens, la direction, exercer un vrai leadership est plus important encore.
- **La flexibilité, l'adaptation permanente et l'innovation au quotidien**, qui tend à remplacer progressivement les stages sur la gestion du changement, car celui-ci est désormais permanent.
- **Le management à distance** (l'éloignement géographique, mais aussi et surtout le développement des projets transversaux, la gestion des temps et les outils de communication). Cette tendance tend à prendre le pas sur ce que l'on appelait « le management de proximité ».
- **La relation hiérarchique** appréhendée en termes de coopération (qui requiert un savoir négocier plus qu'un savoir obéir), ce qui revient à aborder le management de façon non hiérarchique (au sens traditionnel du terme) : développer des relations non hiérarchiques constructives, animer un réseau collaboratif, un équilibre du pouvoir entre collaborateurs et leader.
- **La diversité culturelle** (en raison des âges, des statuts, des métiers et des cultures) : le management inter-générationnel et manager une équipe internationale.
- **La gestion du stress**, abordé sous l'angle de la pression mise sur les résultats : mieux gérer le stress professionnel (le stress est intégré dans le management), et lié à ce

thème, tout ce qui concerne **la prévention du harcèlement et de la discrimination**

- **L'intelligence émotionnelle**, concept utilisé pour rappeler l'importance des émotions, des ressentis dans le management : le Quotient Emotionnel autant que le Quotient Intellectuel

Il s'agit bien de former les cadres sur le management des évolutions permanentes, des incertitudes (qui ne sont plus une conséquence de dysfonctionnements, mais une donnée de base, savoir transformer les obstacles en alternatives,...), et des diversités (culturelles, de situation (management à distance)), Ce qui requiert : un management plus diversifié, plus de flexibilité dans la relation hiérarchique, une vigilance accrue sur les situations de stress et les risques de harcèlement.

Ces tendances ne concernent pas que le privé. Elles indiquent bien au contraire, les enjeux actuels et futurs pour le management dans la fonction publique. D'ailleurs il existe déjà ici ou là des formations qui prennent en compte ces données.

Une étude, faite par la Fondation Nationale Entreprise et Performance – mission 2004 et intitulée « Comment accroître les performances par un meilleur management », montre que désormais les enjeux sont les mêmes, qu'il s'agisse des entreprises ou des administrations.

Les constats

Les principaux constats indiquent des tendances, sans être toujours généralisables (il y a des exceptions partout).

On peut dire qu'avant 1989 (circulaire Rocard), dans la fonction publique, l'administration était sous-managée et sur-dirigée, (et c'était très bien ainsi). Maintenant, elle tend à être sur-managée partout et, selon les lieux, sous-dirigée ou sur-dirigée.

Cette appréciation résulte de 4 constats :

- Le management est désormais reconnu comme une activité importante (c'est récent, cela date de la mise en place de la LOLF) qui permet à une structure (direction,...) d'assurer ses missions et au-delà, de se pérenniser. Si une structure est « forte » en termes de management, elle est moins « opérable ».
- Le management a alors pour fonction de développer une culture commune et est, *de facto*, une force de conservation. On a fait très tôt ce constat avec les Directions Départementales de l'Équipement qui avaient dès 1988, accordé une place importante au management.

- L'autre point est l'importance accordée aux formations management :
 - o la plupart des cadres ont suivi une ou plusieurs (c'est le cas le plus fréquent) formations management. Il y a un risque : l'effet de saturation.
 - o les formations management peuvent jouer le rôle de « faire valoir », la formation management apparaissant comme la réponse « toute faite » aux problèmes rencontrés au sein d'une structure publique : on délègue à la formation management les problèmes internes de la structure, ses insuffisances, ses dysfonctionnements.
 - o et quand cette situation se produit, on est bien en présence d'une structure qui est surmanagée et sous-dirigée. C'est le cas notamment lorsqu'on attend des cadres qu'ils jouent leur rôle de gestionnaires de RH, alors que la gestion RH, dans un autre bureau, est encore très, trop « administrative ». Le management (et la formation qui l'accompagne) a pour fonction d'aménager plus que de changer, d'adapter. **On aménage plus qu'on manage**, sans changer par exemple la relation hiérarchique et son exercice, la répartition des pouvoirs entre les collaborateurs et les managers.
- Le troisième constat, assez partagé, découle de ce qui précède : les formations management suivies ne produisent pas suffisamment les effets attendus : les cadres ont été formés, mais... la pratique n'est pas au RV, il faut une « resucée », traiter tous les thèmes du management en 1 ou 2 jours.
Sans doute est-ce dû au thème lui-même qui nécessite qu'à périodes régulières, « on révise » les fondamentaux. Mais est-ce la seule explication ?
- L'analyse des cahiers des charges de formation management, et c'est le 4^{ème} constat, fait apparaître une inadéquation de la demande ou des attentes de la hiérarchie que tel ou tel responsable formation relaie, avec les besoins réels.

Il convient de répartir la différence entre une demande et un besoin puisque c'est le travail d'un responsable de formation de travailler sur cet écart.

La demande est sociale, renvoie à un contexte, peut relever d'un mot d'ordre (par ex : « il faut former les cadres au management »).

Le besoin, quant à lui, est le résultat d'une analyse entre une situation B (ce que l'on veut obtenir) et une situation A (ce que l'on observe).

Cette analyse suppose que l'on sache non seulement ce que l'on veut atteindre comme résultat en management, mais surtout que le management requis s'inscrive dans un contexte plus large, soit au service d'une direction (= une stratégie), afin de ne pas confondre « management » – qui est toujours un moyen – et « direction » qui est la finalité poursuivie.

Si tel n'est pas le cas, et même si l'analyse est bien conduite (ce qui est de plus en plus le cas), on confond le besoin et la réponse au besoin. On constate un déficit de management par exemple et on répond par une formation. Mais est-ce la bonne, la seule réponse ?

Ne faut-il pas, par exemple, décider d'actions concrètes qui relèvent des managers eux-mêmes (et notamment des dirigeants) et ensuite, mais ensuite seulement, identifier le type d'accompagnement dont les cadres auront besoin pour mener à bien ces actions. **Aller des actions à la formation et non l'inverse**. C'est un des moyens de ne pas « sur manager », c'est-à-dire « sur former ».

On peut donc faire une bonne analyse et apporter une réponse inadéquate. Il s'avère que certains cahiers des charges ou certaines lettres de commande apportent des réponses (pour ceux du moins qui déclinent un programme avec des objectifs) « anciennes », « classiques » qui ne sont pas, plus adaptées aux enjeux actuels. L'analyse est bonne, la formulation du besoin ne l'est pas.

Par exemple est faite une demande de formation pour que les managers motivent leurs collaborateurs, négocient les objectifs et les ressources, gèrent et évaluent les agents, alors que l'enjeu est de gérer les incertitudes liées aux changements de métiers, d'apprendre aux managers à « monter au créneau » pour faire connaître leurs préoccupations auprès de leur direction (c'est la gestion de la relation hiérarchique qui importe plus que la motivation des agents).

Tous ces constats, s'ils sont justes, font que les « tendances actuelles » ne sont pas prises en compte, non parce qu'ils ne concernent pas le secteur public, mais plutôt parce que les réponses apportées sont des réponses aux demandes, aux attentes (des structures, des hiérarchies, des cadres eux-mêmes) et non aux besoins.

- D'où l'abondance de demandes sur : la motivation des collaborateurs, la gestion des conflits, la gestion des changements, le management par objectifs, la répartition des tâches, la communication,....

En fait, il y a des thèmes qui sont encore « tabou » dans la fonction publique, ce sont ceux, à peu de choses près, indiqués en introduction comme caractérisant « les nouvelles tendances » :

- o Repenser la relation hiérarchique, plus libre, moins soumise tout en demeurant loyale, relation hiérarchique qui repose sur la confiance plus que sur le contrôle.
- o Exercer le leadership, sans se défausser sur les contraintes, en assumant les décisions prises.
- o Gérer positivement les incertitudes (adaptation, innovation).
- o Apprendre à manager à distance, ce qui pose la question des circuits courts encore trop souvent perçus comme des courts circuits hiérarchiques.
- o Accorder toute sa place aux impressions, perceptions des agents (= intelligence émotionnelle), parce que c'est avec ces ressentis, à partir d'eux que les personnes se positionnent et c'est en fonction d'eux – et des objectifs – que se construit le management au quotidien. Les appréhender d'emblée comme des « résistances », c'est refuser de les entendre.

Ce sont eux qu'il convient de prendre en charge maintenant.