



## CONCOURS EXTERNE ET INTERNE D'AGENT DE MAITRISE

### SESSION 2021

#### EPREUVE ECRITE D'ADMISSIBILITE :

Résolution d'un cas pratique, exposé dans un dossier portant sur les problèmes susceptibles d'être rencontrés par un agent de maîtrise territorial, dans l'exercice de ses fonctions, au sein de la spécialité au titre de laquelle le candidat concourt.

Durée : 2 heures  
Coefficient : 3

#### Spécialité : espaces naturels, espaces verts

##### A LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET :

- Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif sur le sujet ni votre nom ou un nom fictif, ni initiales, ni votre numéro de convocation, ni le nom de votre collectivité employeur, de la commune où vous résidez ou du lieu de la salle d'examen où vous composez, ni nom de collectivité fictif non indiqué dans le sujet, ni signature ou paraphe.
- Sauf consignes particulières figurant dans le sujet, vous devez impérativement utiliser une seule et même couleur non effaçable pour écrire et/ou souligner. Seule l'encre noire ou l'encre bleue est autorisée. L'utilisation de plus d'une couleur, d'une couleur non autorisée, d'un surligneur pourra être considérée comme un signe distinctif.
- L'utilisation d'une calculatrice électronique de fonctionnement autonome, programmable ou non-programmable, sans dispositif de communication à distance et sans imprimante est autorisée.
- Les questions pourront être traitées dans un ordre indifférent, sous réserve de reporter nettement le numéro de la question sur la copie d'examen.
- Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.
- Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte.

**Ce document comprend 8 pages (y compris celle-ci)**

**Il appartient au candidat de vérifier que le document comprend le nombre de pages indiqué**

S'il est incomplet, en avertir le surveillant

Nouvellement nommé, agent de maîtrise territorial dans la ville d'ESPACEVILLE, le directeur des services techniques vous demande de prendre en charge le service « espaces verts ».

En tant que nouveau responsable, vous encadrerez une équipe de 8 agents dont 2 chefs d'équipes et 2 apprentis.

A l'aide des documents joints et de vos connaissances, vous répondrez aux questions suivantes.

### **Question 1 (6 points)**

---

- a) **Comment envisagez-vous le rôle d'agent de maîtrise ?**
- b) **Citer les principales missions inhérentes au poste ainsi que les qualités requise pour occuper ce poste.**

### **Question 2 (8 points)**

---

**Proposer votre management en expliquant votre choix d'après les différents styles de management énumérés : directif, participatif, délégatif et persuasif.**

### **Question 3 (6 points)**

---

**Expliquer vos actions d'animation et de motivation pour l'ensemble de l'équipe.**

### Documents :

- 1 : Agent de maîtrise territorial – filière technique – Catégorie C
- 2 : Le management
- 3 : Adopter un management différencié
- 4 : Quels sont les différents types de management ?

**AGENT DE MAITRISE TERRITORIAL**  
**Filière Technique**  
**Catégorie C**

**Texte Réglementaire**

---

Décret n°88-547 du 6 mai 1988 modifié portant statut particulier du cadre d'emplois des agents de maîtrise territoriaux.

**Cadre d'emplois**

---

Les agents de maîtrise territoriaux constituent un cadre d'emplois technique de catégorie C. Ce cadre d'emplois comprend les grades d'agent de maîtrise et d'agent de maîtrise principal.

**Les Fonctions**

---

**Les agents de maîtrise** sont chargés de missions et de travaux techniques comportant notamment le contrôle de la bonne exécution de travaux confiés à des entrepreneurs ou exécutés en régie, l'encadrement de fonctionnaires appartenant au cadre d'emplois des adjoints techniques territoriaux, ainsi que la transmission à ces mêmes agents des instructions d'ordre technique émanant de supérieurs hiérarchiques.

Ils peuvent également participer, notamment dans les domaines de l'exploitation des routes, voies navigables et ports maritimes, à la direction et à l'exécution de travaux, ainsi qu'à la réalisation et à la mise en œuvre du métré des ouvrages, des calques, plans, maquettes, cartes et dessins nécessitant une expérience et une compétence professionnelle étendues.

Les agents de maîtrise titulaires du certificat d'aptitude professionnelle petite enfance ou du certificat d'aptitude professionnelle accompagnant éducatif petite enfance ou ceux qui justifient de trois années de services accomplis dans le cadre d'emplois des agents territoriaux spécialisés des écoles maternelles peuvent être chargés de la coordination de fonctionnaires appartenant à ce cadre d'emplois ou à celui des adjoints techniques territoriaux. Ils participent, le cas échéant, à la mise en œuvre des missions de ces agents.

**Les agents de maîtrise principaux** sont chargés de missions et de travaux techniques nécessitant une expérience professionnelle confirmée et comportant notamment :

- 1° La surveillance et l'exécution suivant les règles de l'art de travaux confiés à des entrepreneurs ou exécutés en régie ;
- 2° L'encadrement de plusieurs agents de maîtrise ou de fonctionnaires appartenant aux cadres d'emplois techniques de catégorie C ; ils participent, le cas échéant, à l'exécution du travail, y compris dans les domaines du dessin et du maquettisme ;
- 3° La direction des activités d'un atelier, d'un ou de plusieurs chantiers et la réalisation de l'exécution de travaux qui nécessitent une pratique et une dextérité toutes particulières.

## LE MANAGEMENT

### Du cadre au manager : quelles qualités ?

La notion de cadre est une exception française, inexistante dans les pays anglo-saxons qui lui préfèrent la notion de **manager**. Le terme vient de « ménager », vieux mot français signifiant « disposer avec harmonie ». Il renvoie aujourd'hui à un mode de gestion, de direction d'une équipe que le cadre doit faire vivre en harmonie.

L'encadrant, le manager est un régulateur. Il n'est pas seulement chargé de décider, de commander, de sanctionner, il doit aussi et surtout, animer, faire vivre une équipe, mobiliser, motiver des hommes et développer leurs compétences au service de la collectivité.

Vous trouverez ci-dessous les multiples qualités d'un manager ou d'un cadre pour assumer ces tâches d'encadrement :

- **La capacité d'écoute et d'explication** : le dialogue, la communication donne du sens à l'action, le cadre doit être un pédagogue ;
- **La disponibilité, le sens du contact humain, l'attention portée aux personnes pour adapter son comportement en fonction des individualités** : la fonction nécessite une grande capacité d'adaptation, de souplesse ;
- **L'aptitude à déléguer, à favoriser la prise d'initiative de ses subordonnés** : cela permet d'être plus efficace sur le terrain, les agents se sentant valorisés par la confiance qu'on leur accorde ;
- **L'aptitude à définir les objectifs et les moyens à mettre en place pour un service, un agent** : donner du sens, c'est fixer des objectifs, que chacun sache ce qu'il a à faire et dans quels délais ;
- **La capacité à évaluer des hommes, des actions, à repérer le potentiel des agents, à identifier leurs savoir-faire, leurs lacunes, leurs aspirations, les facteurs de démotivation** : une administration est un « organisme vivant » qu'il faut savoir faire évoluer, collectivement et individuellement ;
- **L'aptitude à savoir choisir, arbitrer, décider voire sanctionner si cela est nécessaire** ; il faut assumer le fait de diriger, même si le style participatif doit être préféré au style hiérarchique et purement directif.

A toutes ces qualités, il convient d'ajouter les compétences professionnelles. Pour être crédible, un cadre, un manager doit, sans obligatoirement être un expert, disposer de connaissances qui lui permettront de légitimer son action auprès de ses supérieurs et de ses subordonnés.

## Adopter un management différencié

***Les modèles de management changent parce qu'ils sont la conséquence des évolutions des modes de pensée, des représentations de l'homme au travail et surtout du contexte économique et social. Aujourd'hui, la montée de l'individualisme exige du manager une approche différenciée.***

On ne peut traiter de façon identique ses collaborateurs. Il est moins efficace d'agir de la même manière avec tous, que de traiter chacun en fonction de ses différences. Comment s'y prendre ?

Le management différencié consiste à repérer le niveau de maturité de chacun de ses collaborateurs. Un niveau de maturité se définit par la combinaison de deux paramètres concernant l'individu au travail : sa compétence et sa motivation. On peut bien sûr apprécier de manière fine ces deux paramètres, mais pour rendre praticable un management différencié, on distingue quatre niveaux de maturité.

Au niveau 1, la personne est peu compétente et peu motivée. Dans ce cas, l'attitude la plus efficace est celle de la directivité. La pratique d'un management directif n'a rien à voir avec l'autoritarisme ou l'agressivité. Etre directif avec un collaborateur consiste simplement à donner des instructions avec précision et à vérifier qu'elles sont suivies. Le management directif porte sur le « comment faire ».

Au niveau 2 de maturité, on trouve un collaborateur dont la compétence est montée en puissance corrélativement à sa motivation. Pour accompagner sa progression, le manager doit adopter un management persuasif. Le manager va donner du sens aux activités de son collaborateur. Il va expliquer pourquoi il est important de réaliser le travail tel que l'entreprise le prescrit, incarner le projet, justifier les objectifs.

Au niveau 3 de maturité on trouve des collaborateurs dont la compétence est certaine mais dont la motivation peut être variable et/ou conditionnelle. Par exemple, un bon commercial veut appliquer ses propres méthodes et non celles préconisées par l'entreprise ou bien continuer à être efficace mais à condition que l'on prenne davantage en compte son point de vue. Le manager va alors adopter un management participatif appelé parfois « concertatif » qui consiste à prendre en compte chaque fois que possible, le point de vue du collaborateur, c'est le « comment d'après vous ? ».

Enfin, quand un collaborateur est au niveau 4 de maturité, il est très compétent et très motivé. En attendant de lui proposer une promotion, son manager pratiquera avec un lui un management déléгатif consistant à lui donner le plus de latitude possible dans son travail.

## **Connaître ses équipes certes, mais se connaître soi-même**

Quelques précautions sont nécessaires pour rendre ce modèle opérationnel très efficace. Tout d'abord bien se connaître, car chacun de nous a forcément une préférence pour un de ces quatre styles de management et a donc tendance à le croire meilleur et à l'appliquer en permanence.

Ensuite, il faut apprendre puis s'entraîner à mettre en œuvre les comportements des autres styles. Il convient bien sûr de ne pas se tromper dans l'appréciation du niveau de maturité des collaborateurs, sachant qu'il peut varier en fonction des situations rencontrées. Et enfin, il faut veiller à ce que la maturité de chaque collaborateur augmente et à modifier son style s'il lui arrive de régresser.

<b>Quels sont les différents types de management ?</b>
--

Le management, c'est l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité de la collectivité. C'est la conduite de l'action collective en vue d'assurer l'efficacité, l'efficacité des politiques publiques menées.

Selon le niveau hiérarchique et l'horizon temporel, on distingue le **management stratégique**, du niveau de la direction, dont les décisions s'appliquent à long terme et le **management opérationnel**, au niveau de l'équipe d'exécution, dont les décisions s'appliquent à court terme.

Le management désigne l'ensemble des techniques visant à optimiser l'usage des ressources de la collectivité en vue de la réalisation d'un objectif. Son sens originel est l'art de conduire, de diriger, de mener.

Il y a principalement **deux grands types de management** : le management hiérarchique et le management situationnel.

**Le management hiérarchique** se décompose en **quatre catégories** :

1. **Le management directif** : il y a d'un côté le donneur d'ordres, de directives, et de l'autre les exécutants. C'est une approche simple et très hiérarchisée ; l'encadrant au style directif s'intéresse aux résultats : il donne des consignes, suit la progression vers les objectifs fixés ; il informe plus qu'il ne communique et prend seul les décisions ; la dynamique relationnelle est donc très réduite.

Les **avantages** du management directif : un cadre rassurant, certains collaborateurs appréciant le fait d'être en permanence cadrés, de savoir très précisément ce qu'ils ont à faire, de se sentir protégés par une hiérarchie ; c'est un style de management efficace dans des situations d'urgence.

Les **limites** du management directif : une diminution des initiatives individuelles ; l'absence de confiance dans les collaborateurs ; une frustration des collaborateurs ayant le sentiment d'être réduits à de simples pions ; l'encadrant développe un comportement autoritaire, voire autocrate.

2. **Le management participatif** : l'encadrant suscite l'engagement, l'implication, la prise d'initiative des collaborateurs ; ceux-ci sont responsabilisés, impliqués dans la prise des décisions, ils participent à la mise en œuvre des objectifs. La communication, le dialogue et la délégation du pouvoir occupent une place essentielle.

Les **avantages** du management participatif : le collaborateur se sent valorisé et reconnu, son autonomie est facilitée, il a plus de liberté d'action ; les échanges, l'expression des points de vue sont favorisés ; cela contribue à une bonne ambiance de travail, les tensions sont atténuées ; l'organisation est plus humaine. Les collaborateurs sont plus proactifs, plus impliqués dans la recherche d'amélioration et de solutions.

Les **limites** : l'encadrant donne trop souvent satisfaction afin d'éviter des désaccords ou conflits ; ce management demande du temps, pour donner l'ensemble des informations nécessaires et pertinentes ; le management participatif ne convient pas à tout le monde et ne vaut pas pour toutes les situations, notamment celles de crise ; certains collaborateurs ayant des personnalités moins affirmées peuvent se sentir mis de côté.

3. Le **management déléгатif** : l'encadrant entend développer la responsabilisation, la capacité d'initiative, l'autonomie et la motivation des collaborateurs ; il indique les missions et les résultats à obtenir et laisse les collaborateurs mettre en œuvre leurs propres modes de faire dans l'exécution.

Les **avantages** du management déléгатif : le développement des compétences et potentialité des collaborateurs ; la forte motivation et implication des collaborateurs du fait de la délégation ; le renforcement du respect mutuel, de la confiance ; un climat de travail épanouissant.

Les **limites** du management déléгатif : risque de circulation d'informations contradictoires en cas de désaccord entre l'encadrant et un collaborateur ; risque de désorganisation de la hiérarchie dans la mesure où des décisions, à un niveau inférieur, peuvent prendre le pas sur celle du niveau supérieur ; un laisser-faire qui isole l'encadrant de ses collaborateurs ; une tendance à privilégier l'administration des activités plutôt que l'humain ; des collaborateurs livrés à eux-mêmes.

4. Le **management persuasif** : l'encadrant va présenter ses convictions, expliquer ses décisions qui ne sont pas partagées. Il encourage les collaborateurs à mettre en œuvre ses décisions

Les **avantages** du management persuasif : l'encadrant va présenter des convictions, expliquer ses décisions, susciter des échanges ; il consulte pour faciliter ses prises de décisions qui ne sont pas partagées. Il encourage les collaborateurs à mettre en œuvre ses décisions.

Les **limites** du management persuasif : risque d'un encadrant démagogue ; la non-écoute des points de vue des collaborateurs ; un encadrant qui s'éloigne de la réalité opérationnelle ; freine l'initiative.

**Mais le management n'est efficace que s'il est adapté – on parle alors de management situationnel :**

- à la situation : une situation de crise ou d'urgence : privilégier le style directif ;
- à l'équipe : face à une équipe qui a l'habitude de travailler ensemble, qui se connaît bien, privilégier le management déléгатif. Dans un groupe qui met l'esprit d'équipe au cœur de ses priorités, un management persuasif est plus indiqué ;
- à l'individu : une équipe est composée d'individualités diverses, certains ont besoin d'être rassurés, encadrés, dirigés, privilégier alors un management directif ; d'autres préfèrent avoir plus de latitude, de responsabilités, privilégier alors un management participatif.

### **Le management hors hiérarchique : management transversal**

C'est le management de projet ou management transversal. Le manager transversal est le capitaine de l'équipe missionnée pour atteindre collectivement un résultat. Il va développer des capacités de coordination et de coopération. Il va avoir une équipe ponctuellement dédiée et mettre ainsi la puissance du collectif au service de la mission. Le manager transversal a pour mission de faire faire pour atteindre le résultat fixé par la hiérarchie. Il n'a pas d'autorité hiérarchique.

Le management transversal est un management sans équipe permanente. Le manager transversal doit agir en leader, être un bon communicant, faire très régulièrement des feed-back, tant individuels que collectifs, savoir être persuasif, savoir mutualiser les compétences, savoir créer un climat facilitant l'adhésion.