

ÉDITION  
2017

# Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique



CADRES DE  
LA FONCTION  
PUBLIQUE



**Guide de l'encadrante  
et de l'encadrant  
dans la fonction publique**







# SOMMAIRE

## AVANT-PROPOS 9

## 1 | ÊTRE ENCADRANT 11

1	RÉUSSIR SA PRISE DE POSTE . . . . .	12
2	ÉTABLIR UN DIAGNOSTIC DE SON SERVICE. . . . .	14
3	LES DIFFÉRENTS STYLES DE MANAGEMENT . . . . .	16
4	DÉVELOPPER SA CAPACITÉ A FÉDÉRER ET À MOBILISER SON ÉQUIPE . . . . .	18
5	S’AFFIRMER DANS LE RESPECT - ÊTRE ASSERTIF . . . . .	20
6	ARBITRER, PRENDRE DES DÉCISIONS. . . . .	22
7	AGIR DANS LE RESPECT DE LA DÉONTOLOGIE . . . . .	24
8	ÊTRE ATTENTIF AU RESPECT DU PRINCIPE DE LA LAÏCITÉ. . . . .	26
9	CRÉER UN BINÔME EFFICACE AVEC SON ADJOINT . . . . .	28
10	ÊTRE L’ENCADRANT DE SES ANCIENS COLLÈGUES . . . . .	30
11	ÊTRE ENCADRANT D’ENCADRANTS. . . . .	32
12	SAVOIR COMMUNIQUER . . . . .	34
13	PRÉPARER SES PRISES DE PAROLES . . . . .	36
14	REPRÉSENTER ET VALORISER SON SERVICE. . . . .	38
15	GÉRER SON TEMPS POUR ÊTRE EFFICACE . . . . .	40
16	CONCILIER VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PERSONNELLE . . . . .	44
17	S’APPUYER SUR LES PERSONNES RESSOURCES AU SEIN DE SA STRUCTURE. . . . .	46

## 2 | ACCOMPAGNER CHAQUE COLLABORATEUR DANS SON PARCOURS PROFESSIONNEL 49

18	ÉLABORER UNE FICHE DE POSTE . . . . .	50
19	SAVOIR ANALYSER ET SÉLECTIONNER LES DOSSIERS DE CANDIDATURE . . . . .	53
20	CONDUIRE UN ENTRETIEN DE RECRUTEMENT . . . . .	56
21	INTÉGRER UN NOUVEL ARRIVANT DANS SON ÉQUIPE . . . . .	59
22	ASSURER L’INSERTION D’UN COLLABORATEUR RECONNU TRAVAILLEUR HANDICAPÉ . . . . .	62
23	ACCUEILLIR UN APPRENTI . . . . .	64

# SOMMAIRE

24	ACCUEILLIR UN STAGIAIRE DANS LE CADRE DE SA SCOLARITÉ	67
25	FIXER DES OBJECTIFS	70
26	ACCOMPAGNER SON COLLABORATEUR DANS L'EXERCICE DE SES MISSIONS	72
27	CONDUIRE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL ANNUEL	74
28	RECONNAÎTRE ET VALORISER SON COLLABORATEUR	77
29	PRATIQUER UNE ÉCOUTE ACTIVE	79
30	DÉLÉGUER ET RESPONSABILISER	81
31	ENCOURAGER VOS COLLABORATEURS À PROGRESSER	84
32	RECONNAÎTRE LE DROIT À L'ERREUR	86
33	FAVORISER LES INITIATIVES DE VOS COLLABORATEURS	88
34	IDENTIFIER LES BESOINS DE FORMATION	90
35	RÉAGIR SI UN AGENT NE RESPECTE PAS SES OBLIGATIONS PROFESSIONNELLES	93
36	ACCOMPAGNER UN COLLABORATEUR SUITE À UNE ABSENCE DE LONGUE DURÉE	95
37	ACCOMPAGNER LES MOBILITÉS	97
<b>3</b>	<b>ENCADRER UNE ÉQUIPE</b>	<b>99</b>
38	ORGANISER LE TRAVAIL DE VOTRE ÉQUIPE	100
39	PROMOUVOIR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL	102
40	MANAGER LA DIVERSITÉ	104
41	LE MANAGEMENT INTERGÉNÉRATIONNEL	107
42	DÉVELOPPER LA COOPÉRATION AU SEIN DE VOTRE ÉQUIPE	109
43	CAPITALISER LES INFORMATIONS POUR LES PARTAGER	111
44	CONDUIRE UNE RÉUNION	114
45	LE RETOUR D'EXPÉRIENCE	117
46	MANAGER À DISTANCE	119
47	PRÉVENIR LES RISQUES PROFESSIONNELS	123
48	RÉAGIR EN CAS DE VIOLENCE	126
49	PRÉVENIR ET RÉSOUDRE LES CONFLITS	130
50	PRÉVENIR LE HARCÈLEMENT	132
51	CONNAÎTRE LA PROCÉDURE DISCIPLINAIRE	135
52	PARTICIPER AU DIALOGUE SOCIAL AVEC LES ORGANISATIONS SYNDICALES	138
53	CONDUIRE LE CHANGEMENT	140

## AVANT-PROPOS

Le guide de l'encadrante et de l'encadrant s'adresse à tous les encadrants de la fonction publique pour leur apporter des repères, des conseils méthodologiques, des réflexes, pour agir dans une diversité de situations.

Ce guide ne prétend pas répondre de manière exhaustive à la totalité des situations – par nature hétérogènes – auxquelles peuvent être confrontés les encadrants.

De même, il serait prétentieux d'imaginer réduire en quelques fiches l'intégralité de la production intellectuelle, de la pensée universitaire notamment, sur la question de l'encadrement. Afin de réaliser ce guide, des choix ont été opérés et ont conduit à résumer parfois certaines de ces pensées et à retenir les réflexions qui ont semblé être les plus utiles.

Le style direct du guide, qui a été privilégié, ne signifie pas que les fiches du guide sont des feuilles de route à suivre étape par étape. Il appartiendra à tous les encadrants de s'approprier ce guide, en s'inspirant des bonnes pratiques et des clés de succès et en se gardant des écueils à éviter, qui figurent dans les fiches.

Le guide n'a en conséquence pas pour vocation d'être lu *in extenso* mais plutôt fiche par fiche, selon les besoins.

Il se veut en effet un outil pragmatique, mis à la disposition de toutes les encadrantes et tous les encadrants, quelle que soit leur catégorie, permettant de formaliser et de valoriser des pratiques managériales appropriées aux enjeux actuels de la fonction publique.

De ce point de vue, le guide contient un certain nombre de fiches d'une particulière actualité, comme « être attentif au principe de laïcité » ou « manager à distance » ou encore novatrices, comme « reconnaître le droit à l'erreur » ou « le management intergénérationnel ».

Bonne lecture !



1

---

ÊTRE ENCADRANT

## RÉUSSIR SA PRISE DE POSTE

### VOTRE RÔLE

Réussir sa prise de poste requiert d'appréhender l'étendue de vos nouvelles fonctions et d'être opérationnel rapidement.

Dans ce nouvel environnement professionnel, vous devez vous positionner en tant que responsable d'un service dans toutes ses dimensions.

### Définir les orientations et attendus avec votre hiérarchie

Lors d'un entretien individuel avec votre hiérarchie, vous devez recueillir les attendus sur votre prise de poste et les orientations stratégiques phares vous permettant de guider votre action.

### Se présenter à votre équipe

Dès votre prise de fonctions, rassemblez l'ensemble des membres de votre équipe.

Vous devez au préalable préparer votre intervention avec soin. Sachez que la première impression que vous donnerez sera déterminante.

Adoptez un discours constructif et dynamique et exprimez votre satisfaction d'assumer vos nouvelles fonctions.

Cette première réunion n'a pas pour objet de proposer un plan d'actions ou de nouveaux objectifs mais de vous présenter auprès de vos collaborateurs et de leur montrer que vous êtes dans un premier temps dans une phase d'écoute.

Vous pouvez expliquer en quelques mots votre parcours puis proposer de recevoir chaque collaborateur individuellement pour aborder les points concernant tant leur travail que leurs attentes par rapport à l'organisation du service.

Demandez à vos collaborateurs de préparer cet entretien pour rendre l'échange le plus fructueux possible dans le temps imparti.

### Les entretiens individuels

Lors de ces entretiens individuels, ne formulez pas de jugement ni à l'encontre de votre prédécesseur et de ses méthodes ni à l'encontre du service.

Évitez également de mettre en avant les actions réalisées auparavant ainsi que les atouts de votre ancien service ou de votre équipe précédente : la comparaison est une forme de jugement.

Écoutez, prenez des notes et posez des questions pour approfondir vos échanges.

Seront abordés notamment les points suivants :

- le portefeuille d'activités du collaborateur ;
- ses interlocuteurs ;
- ses contraintes personnelles ;
- sa perception de la charge de travail ;
- ses attentes ;
- ses besoins de formation.

La préparation des entretiens est importante. L'objectif est d'avoir une idée claire de l'ensemble des points que vous souhaitez aborder.

Il peut être utile de se constituer une fiche et de vous appuyer sur le *curriculum vitae* de vos collaborateurs, la fiche de poste et / ou le compte-rendu de l'entretien professionnel de l'année précédente.

Privilégiez une attitude d'écoute active pour connaître la réalité à laquelle est confronté chaque collaborateur.

Le croisement des différentes représentations du service exprimées par vos collaborateurs vous donnera une vision générale du fonctionnement antérieur du service et du management appliqué.

Il est important que chaque collaborateur ait le sentiment d'avoir été réellement écouté et compris même si à l'issue de cette période vous êtes seul pour juger des priorités.

### La présentation aux autres partenaires

Une fois l'équipe auditionnée et après avoir étudié la situation de votre poste, il est essentiel d'aller à la rencontre des parties prenantes à la mission que vous exercez.

Vous serez également conduit à rencontrer les autres encadrants de votre structure.

N'hésitez pas à solliciter des rendez-vous auprès des partenaires tant en interne qu'en externe à votre structure.

### Le diagnostic

A l'issue de ces entretiens individuels avec vos collaborateurs et avec votre supérieur hiérarchique, vous serez en mesure de réaliser un diagnostic de votre structure et de votre équipe.

Organisez à nouveau une réunion collective avec l'ensemble des membres de l'équipe pour annoncer votre plan d'actions et montrez que vous avez mis à profit le temps consacré aux entretiens individuels.

Cette réunion vous permettra de faire une restitution générale des entretiens et d'exposer à vos collaborateurs votre perception de la situation : ses contraintes, ses spécificités, ses succès et ses difficultés.

Prenez soin de remercier chaque collaborateur pour la qualité des échanges.



### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Avez-vous rencontré chaque membre de votre équipe ?
- » Le contenu de votre mission et de vos objectifs est-il suffisamment clair pour vous ?
- » Pour votre présentation, avez-vous élaboré un discours constructif et exprimé votre satisfaction de prendre vos nouvelles fonctions ?

## ÉTABLIR UN DIAGNOSTIC DE SON SERVICE

### VOTRE RÔLE

Réaliser un diagnostic organisationnel dès votre prise de fonction d'encadrant vous permettra d'élaborer un plan d'actions réaliste tenant compte des spécificités de votre équipe et de votre service.

### Les objectifs poursuivis

Établir un diagnostic de l'organisation de votre service vous permettra de :

- mieux appréhender les missions confiées ;
- comprendre le fonctionnement de votre équipe, ses atouts et ses axes de développement ;
- identifier les risques et les freins ;
- proposer des évolutions réalistes ;
- garantir la réussite de votre plan d'actions.

Les premières semaines qui suivent votre prise de poste peuvent constituer une période propice à l'établissement de ce diagnostic.

Le diagnostic doit commencer par une rencontre avec votre supérieur hiérarchique qui vous donnera une première vision de l'organisation actuelle et des objectifs à atteindre.

Au cours de cet entretien, vous devez savoir quels sont les moyens qui vous sont alloués et les marges de manœuvre dont vous pouvez disposer (moyens matériels, humains et votre capacité de décision).

Il vous appartient de vous faire préciser les points forts et les points faibles de votre service.

### L'exploitation des données écrites

Commencez par rassembler tous les documents écrits sur les projets de l'équipe. Certaines équipes disposent d'un tableau de suivi que vous pourrez exploiter.

Vous avez également la possibilité de vous appuyer sur le rapport d'activité annuel de votre structure, si ce document existe, pour avoir une vision plus large de l'activité de l'organisation, de la répartition des rôles et des échéances à venir.

Cette analyse des documents vous donnera une information partielle du travail effectué. Il vous appartient de la compléter par des entretiens avec chaque collaborateur.

### La communication avec l'équipe

Annoncez votre intention de rencontrer individuellement chacun des membres de l'équipe pour aborder les points concernant d'une part leur travail au quotidien et d'autre part leurs attentes par rapport à l'organisation (cf. fiche réussir sa prise de poste).

## ÉTABLIR UN DIAGNOSTIC DE SON SERVICE

### La synthèse et la communication du diagnostic

Une fois les entretiens réalisés avec chacun des membres de l'équipe, ainsi qu'avec les responsables hiérarchiques de votre structure, vous êtes en mesure d'établir un premier diagnostic de votre service.

Ce diagnostic doit porter sur les atouts et les axes d'amélioration de votre service. Vous devez porter votre attention notamment sur :

- la polyvalence au sein de votre équipe ;
- la répartition de la charge de travail ;
- la qualité des interactions au sein de l'équipe ;
- le respect des délais ;
- la circulation de l'information au sein de la structure ;
- la satisfaction des agents ;
- la satisfaction des usagers ;
- la satisfaction de la hiérarchie.

Établir un diagnostic consiste à repositionner votre service dans son environnement (technologique, économique, juridique et politique) et à identifier si les évolutions récentes et futures de cet environnement vont faire émerger des contraintes ou des opportunités pour votre service.

Ainsi, le diagnostic doit-il pouvoir mettre en évidence un certain nombre d'actions à conduire, à court terme dans une logique d'ajustement, mais aussi à moyen terme dans une logique d'anticipation.

Vous présenterez vos premières conclusions lors d'une réunion à laquelle tous les membres de votre équipe seront conviés.

Une équipe est d'autant plus efficace qu'elle dispose d'une vision claire et stratégique des actions qu'elle conduit. Le sens de son action et la valorisation de sa contribution à une politique publique demeurent des leviers de motivation pour les collaborateurs.

Le fait d'établir un lien entre la stratégie générale de l'organisation, la situation de votre service et votre plan d'actions facilite l'appropriation des objectifs par l'équipe.



### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Lors de votre diagnostic avez-vous pu identifier les forces, les axes d'amélioration et les opportunités de votre service ?
- » Quels sont les événements ou les changements qui risquent d'influencer fortement l'avenir de votre service ?
- » Quelles sont les attentes des membres de votre équipe ?


 VOTRE  
RÔLE

Cette fiche présente schématiquement les différents styles de management afin de vous donner des repères pour les utiliser selon les situations et les personnes et prendre conscience de votre style de management dominant.

### Les quatre grands types de management

Les styles de management sont généralement classés en quatre catégories différentes qu'il convient d'adapter en fonction des situations ou en fonction des collaborateurs auxquels il s'adresse.

#### Le management directif

Les comportements de l'encadrant directif sont très organisationnels et faiblement relationnels. Sa mission principale consiste à structurer et à organiser les relations de travail.

Ce type de management se caractérise par les aspects suivants :

- orienter, diriger et donner des instructions ;
- programmer, planifier, indiquer les procédures ;
- contrôler ;
- organiser une communication descendante.

Ce management peut être adapté lorsque la décision à prendre s'inscrit dans un contexte d'urgence, lorsque l'enjeu est important ou si les collaborateurs sont assez peu autonomes dans leur pratique professionnelle.

#### Le management persuasif

Ce mode de management est à la fois organisationnel et relationnel. Il s'ouvre davantage à l'écoute des collaborateurs.

L'encadrant essaie de convaincre ses collaborateurs et ne cherche pas systématiquement à imposer des comportements par la seule application de règles et de procédures.

L'encadrant adoptant un management persuasif :

- cherche à influencer plus qu'à imposer ;
- explique ;
- apporte une assistance lorsque les collaborateurs sont en difficulté ;
- échange régulièrement avec son équipe et suscite la réflexion collective ;
- veille à ce que chacun ait bien compris ce qui est attendu.

Ce management peut être adapté lorsque la décision à prendre s'inscrit dans un contexte sans urgence. Il implique que les collaborateurs soient autonomes dans leur pratique professionnelle.

## LES DIFFÉRENTS STYLES DE MANAGEMENT

### Le management participatif

Le management participatif est une forme de management qui implique les collaborateurs dans la prise de décision et les incite aussi à participer à la mise en œuvre des objectifs les concernant.

Il s'appuie sur la prise en compte des attentes et des aspirations des membres du personnel.

Le management participatif :

- développe la participation active de chacun ;
- suscite les idées, les suggestions et en tient compte ;
- implique l'équipe dans la prise de décision ;
- cherche à équilibrer les intérêts généraux et particuliers.

Ce type de management suppose que les collaborateurs soient assez autonomes dans leur pratique professionnelle et requiert un accompagnement de l'équipe.

### Le management délégitif

L'encadrant exerçant un management délégitif accorde sa confiance à ses collaborateurs. Il indique les missions et les résultats à obtenir et laisse ses collaborateurs mettre en œuvre leurs propres plans d'actions et leurs propres méthodes.

Le management délégitif se caractérise par les aspects suivants :

- indiquer les missions et les résultats à obtenir en laissant les collaborateurs mettre en œuvre leurs propres plans d'actions et méthodes ;
- assurer un suivi et un contrôle ponctuels et selon un calendrier préétabli ;
- accepter les initiatives des collaborateurs ;
- soutenir les collaborateurs sur leur demande.

Ce type de management implique une grande autonomie et une responsabilisation des collaborateurs dans leur pratique professionnelle, avec une relation de confiance pour assurer le suivi.

Ces différents styles de management ne s'exercent pas dans l'absolu. Vous serez amené à combiner différents styles de management, en fonction des situations, des profils et des interactions au sein de l'équipe.



### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Interrogez-vous sur votre style de management dominant.
- » Quel est le ressenti de vos collaborateurs sur votre style de management ?
- » En fonction des situations avez-vous tendance à moduler votre management ?

## DÉVELOPPER SA CAPACITÉ A FÉDÉRER ET À MOBILISER SON ÉQUIPE

### VOTRE RÔLE

Pour un encadrant, conduire une équipe revient à mobiliser durablement ses collaborateurs pour un projet collectif.

Votre rôle consiste à donner du sens à l'action de votre équipe et à développer des relations de confiance qui favorise l'adhésion et la mobilisation de vos collaborateurs.

### Manager et/ou fédérer

On peut définir le « manager » comme celui qui s'intéresse à la problématique du « comment faire » et apporte des réponses opérationnelles sur la conduite du processus au quotidien, le « leader » portera lui sa réflexion sur la notion de sens et la démarche pour partager cette vision avec son équipe en se projetant dans l'avenir.

Capacités managériales et capacités à fédérer sont deux aspects complémentaires qui peuvent s'incarner dans une même personne.

Il vous appartient, dans le cadre de vos missions d'encadrement, d'établir un partage entre le positionnement sur les processus « comment faire » et le positionnement « stratégique » sur le sens à donner aux actions et le développement de l'engagement.

### Identifier l'objectif recherche

Travailler sur le sens permet de prendre du recul, de sortir de son cadre de référence. La vision portée par l'encadrant dans un positionnement de leadership est le point de repère qui permet à chaque collaborateur d'apprécier la pertinence de ses actions et de s'inscrire dans une démarche collective.

#### La vision se combine sous deux formes :

*La vision politique* : c'est le cadrage le plus général : la vision politique s'exprime en termes d'enjeux pour l'avenir. Au sein des administrations, elle est portée par les orientations fixées notamment par les administrations centrales.

*La vision stratégique* : elle est la résultante d'une réflexion issue de l'expérience. Elle vise à déterminer l'état des lieux du futur et à projeter l'action en prenant en compte cette dimension.

Cette vision ne doit pas être en décalage avec celle de votre hiérarchie en ce qui concerne sa mise en œuvre. Il vous appartient de convaincre du bien-fondé de votre analyse notamment à l'occasion de la formulation de vos objectifs annuels.

## DÉVELOPPER SA CAPACITÉ A FÉDÉRER ET À MOBILISER SON ÉQUIPE

### Partager votre vision

Pour développer votre capacité à fédérer il est important de communiquer régulièrement avec votre équipe sur votre vision et de donner du sens aux actions.

Exprimez votre confiance dans votre équipe. La confiance en soi, mais aussi envers les autres est l'une des caractéristiques du leadership.

Appuyez-vous sur des valeurs qui mobilisent votre équipe : l'importance de travailler ensemble, la solidarité, le respect, l'appartenance à une équipe.

Exprimez votre enthousiasme et développez une vision optimiste et fédératrice du futur dans un objectif de construction de l'adhésion.

La confiance résulte également de l'exemplarité. Il est essentiel de faire preuve d'intégrité et de congruence dans vos paroles et vos actions.

Un « leader » doit se montrer convaincu par ce qu'il propose afin de susciter l'adhésion de ses collaborateurs.

Le « leadership » est un processus continu. Il vous appartient d'établir une vision mobilisatrice pour vos collaborateurs qui s'inscrit dans le temps, et entretienne de manière pérenne leur motivation et leur engagement.



### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Êtes-vous attentif à la cohérence entre votre discours et vos actes ?
- » Quelle vision avez-vous partagé avec votre équipe ?
- » Comment mesurez-vous l'adhésion de votre équipe à cette vision ?
- » Avez-vous réussi à créer un collectif de travail ?

## S’AFFIRMER DANS LE RESPECT - ÊTRE ASSERTIF

VOTRE  
RÔLE

En tant qu’encadrant, vous devez être en mesure de vous affirmer dans vos relations professionnelles et en particulier avec vos collaborateurs.

S’affirmer se traduit par le respect de vos droits et de votre légitimité sans porter atteinte aux prérogatives de vos collaborateurs (droit de contredire une proposition, de répondre, de formuler une demande).

Il existe trois écueils en situation relationnelle tendue ou bloquée :

- l’agressivité : elle peut revêtir de multiples facettes qui se traduisent par un comportement impulsif, une grande réactivité, une attitude fermée ou la colère ;
- la passivité : qui consiste à ne pas décider, ne pas se manifester et laisser le cas échéant la situation se détériorer ;
- la manipulation : qui se traduit par la séduction ou la flatterie.

Être assertif, vous permet :

- de savoir dire non, refuser une demande ;
- dire ce qui vous contrarie ;
- d’exprimer vos attentes en formulant des demandes claires et en étant direct avec vos collaborateurs ;
- de faire respecter vos droits et ceux de votre équipe.

### Analyser votre comportement

Le sentiment de culpabilité ou la peur d’être jugé peut notamment vous amener à formuler de fausses excuses, vous inciter à écouter le dialogue ou à l’éviter en envoyant un courriel. Vous devez apprendre à accueillir les émotions comme par exemple la déception ou la colère de votre collaborateur en adoptant en toute circonstance une attitude calme.

Un autodiagnostic peut vous éclairer sur vos motivations et votre comportement quotidien.

### La méthode DESC

Dans une relation interpersonnelle, qu’il s’agisse d’exprimer un refus ou une critique la méthode « DESC » peut vous aider dans votre démarche.

Elle comprend quatre étapes : décrire, exprimer, chercher des solutions, conclure.

**Décrivez les faits** : il s’agit de présenter la situation avec des faits concrets et observables. La description doit rester simple, sans exagération. Et surtout, elle doit être objective (ex : « je constate que ... »).

**Exprimer votre sentiment ou ressenti personnel** : utilisez de préférence la première personne pour vous exprimer et assumer la responsabilité de vos propos. Il vous appartient d’exprimer calmement pourquoi la demande de votre collaborateur ou son comportement vous dérange.

**Solution** : il est conseillé de proposer ou de discuter d’une solution qui respecterait les intérêts de chacun. Cette étape est importante car elle permet de ne pas clore brutalement le sujet tout en ouvrant la possibilité de trouver une solution acceptable.

## S’AFFIRMER DANS LE RESPECT - ÊTRE ASSERTIF

**Conclure en restant constructif** : mettez en avant les conséquences positives que cette solution apporte aux deux parties.

Assurez-vous que votre interlocuteur est disponible et prêt à vous écouter.

L'échange doit se dérouler lors d'un entretien bilatéral, évitez de mettre votre interlocuteur en défaut devant d'autres personnes.

### Recevoir une critique

Lorsqu'un collaborateur s'oppose à votre point de vue, la distorsion la plus classique est de confondre la critique d'une idée et l'attaque personnelle. De même le différend n'est pas nécessairement un conflit.

Il s'agit pour vous de rester calme et de percevoir la critique comme une information et non comme une remise en cause de votre personnalité. Vous devez être en mesure de répondre sereinement aux critiques.

Il est indispensable de savoir garder son sang-froid et prendre du recul. Devant une critique, il ne faut surtout pas céder à la première impulsion quelle qu'elle soit. Posez des questions, cherchez des précisions pour mieux cerner la critique et le cas échéant corriger la perception de votre interlocuteur.

Cette démarche indique à votre interlocuteur votre volonté de comprendre son point de vue et démontre votre capacité à dialoguer.

Vous pouvez plus facilement adopter une posture d'assertivité en tant qu'encadrant si :

- vous avez confiance en vous et vous n'avez pas peur d'affirmer clairement vos idées ;
- vous êtes à l'aise dans une relation interpersonnelle ;
- vous développez une communication ouverte et bienveillante.



### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Avez-vous des difficultés à exprimer vos opinions si elles sont différentes de celles de vos interlocuteurs ?
- » Face à une critique, savez-vous réguler votre susceptibilité ?
- » Savez-vous dire non sans culpabiliser ?


 VOTRE  
RÔLE

En tant qu'encadrant, la capacité de prendre des décisions est une compétence importante.

La pertinence des décisions constitue un enjeu majeur : vos choix impliquent l'ensemble de votre équipe.

**Décider consiste à choisir une solution en comparant plusieurs possibilités.**

### Le processus de décision

Le processus de décision comporte trois grandes étapes :

- la définition du problème à résoudre ou de l'objectif à atteindre ;
- la recherche des différentes options ;
- la sélection de l'option la plus satisfaisante.

### Recueillir les informations

Dans la mesure du possible, vous devez consacrer du temps à la préparation de votre décision.

Prenez le temps nécessaire à l'analyse objective de la situation en commençant par rassembler toutes les informations nécessaires.

Un parangonnage peut être envisagé pour éclairer la prise de décision si nécessaire. Ce pourra être un point d'appui utile pour argumenter votre choix tant auprès de votre équipe que de votre hiérarchie.

Vérifiez si les éléments en votre possession sont fiables. Il vous appartient de lever les interprétations et de clarifier les informations que vous détenez.

Il peut être utile, à ce stade, de solliciter les expertises pour compléter votre analyse.

Vous pouvez également vous appuyer sur votre hiérarchie pour prendre conseil ou disposer d'un éclairage différent sur le problème.

Il vous appartient d'identifier et d'évaluer toutes les solutions alternatives réalisables par le service.

### Le processus de décision

Pour décider plusieurs modes opératoires s'offrent à vous :

**Le mode consultatif** : ce mode de décision se distingue du mode directif où vous ne sollicitez aucun avis et vous arbitrez seul.

Le mode consultatif consiste à demander un avis ou des suggestions auprès de vos collaborateurs ou de vos pairs.

## ARBITRER, PRENDRE DES DÉCISIONS

**Le mode concertatif :** vous invitez vos collaborateurs à élaborer différents scénarii puis vous arbitrez.

**Le mode co-décisionnel :** vous analysez avec vos collaborateurs le problème à résoudre et prenez une décision commune. La méthode collective peut ainsi faire appel au brainstorming générant des idées de manière libre, hiérarchisée ou non, autour d'une problématique centrale.

**SOYEZ VIGILANT :** la démarche collective peut aboutir à une prise de décision consensuelle peu pertinente.

Les trois ressources, individuelles ou collectives pour décider sont l'analyse, l'expérience, et la créativité.

L'étude des options doit, en outre, contenir une réflexion sur les impacts de la décision : faisabilité, conditions de réussite, conséquences organisationnelles sur le service, conséquence sur la charge de travail...

### Les conséquences de la décision

La prise de décision est un acte qui engage votre seule responsabilité.

Une fois la décision prise, elle doit être appliquée et faire l'objet d'un suivi de votre part.

Avant de présenter votre décision, vous devez anticiper la réaction de vos collaborateurs pour préparer votre argumentaire. N'imposez pas votre décision mais prenez le temps d'obtenir l'adhésion de votre équipe.

Une décision implique parfois un certain courage managérial.

Quelles que soient vos décisions, vous devez démontrer à vos collaborateurs votre efficacité et être en capacité d'expliquer votre choix.

Attention cependant à ne pas être trop long à décider ou à ne pas décider.



### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Quels sont les facteurs qui vous empêchent de décider ?
- » Quelles sont les conséquences de votre décision ?
- » Avez-vous associé un collaborateur pour prendre votre décision ?

## AGIR DANS LE RESPECT DE LA DÉONTOLOGIE

VOTRE  
RÔLE

En tant que responsable hiérarchique vous devez respecter et faire respecter un ensemble d'obligations et de règles déontologiques dans la conduite de vos missions tant à l'égard de vos collaborateurs qu'à l'égard de vos différents interlocuteurs.

### Le respect de la déontologie

La déontologie est l'ensemble des règles et des devoirs qui régissent une profession. Cela renvoie aux obligations juridiques d'une part et aux valeurs professionnelles et principes éthiques d'autre part.

Il vous appartient de sensibiliser et éventuellement d'alerter vos collaborateurs sur les problématiques de déontologie. Votre rôle est de faire respecter les obligations et principes définis par le statut général (art.25 et suivants de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires).

La loi rappelle que le fonctionnaire exerce ses fonctions avec dignité, impartialité, intégrité et probité. Il doit aussi faire preuve de neutralité et respecter le principe de laïcité dans l'exercice de ses fonctions.

Il peut exister au sein de votre structure un code ou une charte de déontologie qui doit être connu de vos collaborateurs.

Vos collaborateurs pourront, par ailleurs, consulter un référent déontologue, chargé de leur apporter des conseils utiles pour respecter les principes déontologiques (les modalités et critères de désignation de ces référents seront fixés par décret).

Le non-respect de ces obligations peut constituer une faute professionnelle susceptible d'être sanctionnée au plan disciplinaire et, dans certains cas, constituer une infraction pouvant être réprimée sur le plan civil ou pénal.

Vous devez faire respecter l'obligation de neutralité au sein de votre service, les collaborateurs dont vous êtes le responsable hiérarchique doivent s'abstenir de manifester leurs opinions politiques, philosophiques ou religieuses.

Vous devez vous-même donner l'exemple et vous abstenir de critiquer ou de porter des jugements de valeur faisant apparaître vos opinions politiques, philosophique ou religieuse devant vos collaborateurs.

### Les ressources disponibles

*Module de sensibilisation à la déontologie.*

*Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires, modifiée par la loi n°2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires.*

*Décret n°2007-658 du 2 mai 2007 relatif au cumul d'activités des fonctionnaires, des agents non titulaires de droit public et des ouvriers des établissements industriels de l'État.*

### Relations avec vos interlocuteurs

Vous avez une obligation de probité. Il est interdit d'accepter un avantage quelconque qui pourrait vous placer en situation d'obligé vis-à-vis d'un tiers, nuire à votre objectivité ou porter atteinte à la réputation du service public.

Votre qualité de responsable hiérarchique ne doit pas vous permettre obtenir pour vous-même ou vos proches des faveurs ou des avantages de quelque nature que ce soit.

Tout versement financier, non autorisé par un texte juridique, quels que soient le montant et la provenance, est prohibé.

Soyez vigilant pendant les phases actives de passation et d'exécution de marchés, les cadeaux, invitations et autres avantages sont strictement interdits.

## AGIR DANS LE RESPECT DE LA DÉONTOLOGIE

En tant qu'encadrant, il est important de suivre l'activité de vos collaborateurs lorsqu'ils sont en relation avec des partenaires extérieurs et de prévoir des regards croisés sur les dossiers sensibles.

De même, les invitations à participer à des colloques, séminaires ou petit déjeuner de travail, sont acceptables si elles présentent un intérêt réel pour le service et si elles n'ont pas de contrepartie.

En cas de contrôles ou d'audits par une inspection générale ou une autorité de contrôle, vous avez l'obligation de vous tenir à l'entière disposition des auditeurs, en ne dissimulant aucune pièce ou document.

En revanche, il est de votre devoir d'explicitier chaque décision et de présenter une contre-argumentation en cas de désaccord avec l'interprétation ou le jugement apporté par l'autorité de contrôle.

### Le cumul d'activités

Un fonctionnaire ou agent contractuel doit consacrer l'intégralité de son activité professionnelle à son emploi dans la fonction publique. Toutefois, il peut être autorisé, sous certaines conditions, à exercer d'autres activités (lucratives ou non) à titre accessoire. Il doit selon les cas, déclarer l'activité ou solliciter l'autorisation l'accord préalable de sa hiérarchie

Par exception, un agent peut, sans autorisation de sa hiérarchie, créer des œuvres de l'esprit (œuvres littéraires, photographiques...) à condition de respecter les règles relatives aux droits d'auteur et les obligations de secret et de discrétion professionnels.

La commission de déontologie de la fonction publique est compétente pour donner un avis sur une demande de service à temps partiel présentée par agent pour créer ou reprendre une entreprise.

En revanche, elle n'a pas à être saisie des autres demandes de cumuls au titre des activités accessoires (ex : participation à un jury de concours ou organisation d'une action de formation).

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, la saisine du secrétariat de la commission de déontologie de la fonction publique est entièrement dématérialisée.

### Le devoir d'obéissance et de loyauté vis-à-vis de votre hiérarchie

Le devoir d'obéissance et de loyauté vis-à-vis de votre hiérarchie impliquent une exécution loyale des ordres, sans dissimulation, détournement ou dénigrement de votre part.

Ils supposent également un compte-rendu, c'est-à-dire un rapport pertinent et éclairant, si possible prospectif, pour informer vos supérieurs de vos actions et de l'évolution des missions auxquelles vous participez.

Dans un contexte budgétaire contraint, votre devoir est d'assurer le fonctionnement optimal du service en fonction des moyens alloués.

Votre obligation de loyauté et de réserve se trouve renforcée en raison de votre position d'encadrant.

Le devoir d'obéissance vous oblige à respecter les lois et règlements de toute nature.



### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Existe-il au sein de votre structure une charte de déontologie ?
- » Vos collaborateurs sont-ils sensibilisés au devoir de réserve notamment lorsqu'ils participent à des forums, blogs ou réseaux sociaux sur internet ?
- » Vos collaborateurs ont-ils déjà reçu des cadeaux de la part de partenaires extérieurs ?

VOTRE  
RÔLE

Le principe de laïcité figure au premier article de la Constitution française. En tant que représentants de l'État et des services publics, les agents publics ont l'obligation stricte de respecter le principe de neutralité : en aucun cas ils ne peuvent manifester, dans l'exercice de leurs fonctions, leurs convictions religieuses. La liberté de conscience des agents, rappelée par l'article 6 de la loi n°83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires, doit être conciliée avec cette exigence de neutralité religieuse propre au service public.

Dans un même temps, le service public doit être garant de la liberté de conscience et d'expression des usagers auquel le principe de neutralité qui s'impose aux agents publics ne peut être opposé dans les mêmes conditions.

En tant que responsable hiérarchique, vous êtes le garant des règles de fonctionnement de votre service face à l'expression du fait religieux.

### Le contenu du principe de laïcité

La République française est laïque. Ce principe constitue l'une de ses caractéristiques essentielles et est inscrit à l'article 1<sup>er</sup> de la Constitution du 4 octobre 1958.

Ce principe est réaffirmé dans le titre Ier du statut général de la fonction publique relatif aux droits et obligations des fonctionnaires :

« Le fonctionnaire exerce ses fonctions avec dignité, impartialité, intégrité et probité.

Dans l'exercice de ses fonctions, il est tenu à l'obligation de neutralité.

Le fonctionnaire exerce ses fonctions dans le respect du principe de laïcité. A ce titre, il s'abstient notamment de manifester, dans l'exercice de ses fonctions, ses opinions religieuses.

Le fonctionnaire traite de façon égale toutes les personnes et respecte leur liberté de conscience et leur dignité » (art.25 de la Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires).

Aucune distinction ne peut être faite entre les agents publics selon leurs croyances religieuses.

L'avis du Conseil d'État Mlle Marteaux du 3 mai 2000 rappelle qu'est prohibée toute discrimination fondée sur la religion dans l'accès aux fonctions et le déroulement de carrière.

Les convictions religieuses doivent être indifférentes au recrutement des fonctionnaires et des agents publics.

La pratique d'une religion ne doit en aucun cas constituer un critère discriminant à l'encontre d'un candidat (CE, 25 juillet 1939, *Demoiselle Beis*) ou d'un agent contractuel prétendant à la titularisation (CE, 3 mai 1950, *Demoiselle Jamet*).

Pour l'agent public, le respect du principe de laïcité se traduit par la conciliation des trois éléments suivants :

D'une part, le principe de laïcité garantit aux usagers la liberté de conscience, de religion et le pluralisme religieux.

D'autre part, il garantit l'égalité de tous les citoyens, quelles que soient leurs convictions ou croyances religieuses. Le service public et ses agents ne peuvent donc montrer de préférence, ou faire preuve d'une attitude discriminatoire, selon l'appartenance ou la non-appartenance religieuse, réelle ou présumée, des usagers.

### Les ressources disponibles

*Loi n°2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires.*

*Circulaire du 10 février 2012 relative aux autorisations d'absence pouvant être accordées à l'occasion des principales fêtes religieuses des différentes confessions.*

*Guide Laïcité et gestion du fait religieux dans les établissements publics de santé (Observatoire de la laïcité).*

*Guide Laïcité et collectivités locales (Observatoire de la laïcité).*

*Charte de la laïcité dans les services publics.*

## ÊTRE ATTENTIF AU RESPECT DU PRINCIPE DE LA LAÏCITÉ

Enfin, le principe de laïcité implique une stricte neutralité du service public, qui se traduit notamment par l'interdiction pour les agents d'exprimer leurs opinions religieuses ou de manifester leur appartenance religieuse dans l'exercice de leurs fonctions.

### La portée du principe de laïcité pour les agents publics

Le respect du principe de laïcité et de l'obligation de neutralité emportent pour les agents publics des conséquences concrètes dans l'exercice de leurs fonctions. A titre d'exemples, on peut citer :

- Les agents ne peuvent porter de signes destinés à marquer leur appartenance à une religion dans le service notamment par une « *extériorisation vestimentaire* » (TA Paris 17 octobre 2002, E., req. n° 0101740/5, CAA Versailles, 16 novembre 2009, n° 08VE01019, même affaire) ;
- Les agents publics ne peuvent refuser d'effectuer leur service, en raison d'impératifs religieux ;
- Les agents ne peuvent refuser de s'adresser ou de saluer un(e) collègue ou supérieur(e) hiérarchique pour des raisons religieuses ;
- En tant qu'encadrant, vous avez la possibilité d'accorder à vos collaborateurs des autorisations d'absence pour participer à des fêtes religieuses dans la mesure où cette absence est compatible avec le fonctionnement normal du service. (cf. circulaire du 10 février 2012) ;
- Toute forme de prosélytisme, dans le service, auprès d'autres agents ou des usagers est également interdite (CAA Versailles, 30 juin 2016, req n°15VE00140). Les agents ne peuvent en outre utiliser les moyens de communications du service, tels que leur messagerie professionnelle, à des fins religieuses (CE, 15 octobre 2003, req. n° 244428).

Vous avez également la possibilité de vous appuyer sur la Charte de la laïcité dans les services publics.

### Agir en cas de manquements au principe

La manifestation extérieure de ses croyances religieuses ou le prosélytisme constituent pour un agent du service public une faute lorsqu'elle s'exerce dans le cadre de ses fonctions.

En cas de manquement, **il est primordial que le dialogue et la pédagogie soient systématiquement privilégiés avant toute suite disciplinaire.**

La très large majorité des situations se règle par le dialogue avec un simple rappel aux règles de fonctionnement du service et au respect de la loi.

Les conditions d'application du principe de laïcité au sein du service peuvent faire l'objet d'un temps collectif pour dépasser les idées reçues, rappeler qu'il s'applique à tous les agents et non seulement à quelques personnes qui pourraient se sentir particulièrement concernées.

Un recours à la médiation au sein de votre structure peut également être envisagé.

Si les difficultés persistent, une procédure disciplinaire peut être engagée.

Dans tous les cas, l'appui de votre hiérarchie sera nécessaire pour vous conseiller et vous orienter.

Vous avez également la possibilité de diffuser les documents mis à votre disposition au sein de votre structure (charte, affiche...).



### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Vos collaborateurs sont-ils sensibilisés à la laïcité ?
- » Avez-vous connaissance dans votre structure de difficultés sur le non-respect du principe de laïcité ?
- » Connaissez-vous les voies de régulation mises en place au sein de votre structure ?

## CRÉER UN BINÔME EFFICACE AVEC SON ADJOINT

VOTRE  
RÔLE

La fonction d'adjoint est particulièrement importante de par sa position de relais entre vous et l'équipe.

Il est essentiel pour vous en tant que encadrant de construire une relation respectueuse et efficace avec votre adjoint, mais aussi de clarifier son rôle pour garantir sa légitimité managériale auprès de l'équipe.

### Clarifier la répartition des rôles

En tant qu'encadrant, votre rôle est de définir précisément le périmètre d'action de votre adjoint, si vous en avez un, et ses marges d'initiatives pour que ce dernier soit force de proposition tout en respectant votre propre périmètre de compétences.

Le rôle de l'adjoint est complémentaire au vôtre : la répartition des attributions doit tenir compte de son domaine d'expertise et de son expérience. La création d'une relation de confiance avec votre adjoint est essentielle pour l'équilibre et le bon fonctionnement du service.

Un dialogue quotidien avec votre adjoint est nécessaire pour lever les éventuelles ambiguïtés. Ce dialogue vous permettra de faire un bilan sur les actions passées et de planifier les actions à venir. Il peut être utile de programmer vos entretiens bilatéraux. La relation entre vous et votre adjoint n'est pas univoque, mais réciproque.

La transparence crée la confiance. Pour fluidifier et sécuriser le fonctionnement de votre binôme, vous devez définir quelques règles en matière d'organisation qui seront précises, claires.

Pour rendre ce binôme plus efficace il sera également nécessaire d'organiser les circuits de décisions, de validation et de délégation.

La circulation de l'information est indispensable pour que votre binôme fonctionne de façon optimale. Il vous appartient de pratiquer une communication active (la rétention d'informations est naturellement à proscrire).

Dans le cadre de ses missions, votre adjoint doit apporter des solutions et être capable de s'adapter en permanence aux nouvelles problématiques qu'il rencontre, la qualité de l'information qu'il détient est primordiale et son accès aux différents dossiers devra être facilité.

Rappelez-vous que votre adjoint a vocation à vous remplacer par délégation pour assurer la continuité du service et assurer votre intérim en votre absence.

### Formation

La performance d'un encadrant se mesure notamment par sa capacité à former de futurs collaborateurs pour le service. En présence d'un poste d'adjoint au sein de votre équipe, votre rôle est de favoriser sa progression et sa montée en compétences notamment par le biais de la formation continue. Votre adjoint a vocation à être un futur responsable d'équipe.

## CRÉER UN BINÔME EFFICACE AVEC SON ADJOINT

### Les missions d'encadrement de l'adjoint

Parmi la pluralité des tâches et missions dévolues à un adjoint ce dernier a une mission essentielle d'encadrement de l'équipe.

Dans un contexte en évolution, votre adjoint est amené à vous accompagner dans la conduite du changement, en cherchant à maintenir la motivation des agents et en veillant à ce que soient respectés les principes d'organisation du travail définis au niveau du service.

Pour conforter votre rôle d'encadrant, il est conseillé d'associer régulièrement votre adjoint sur les décisions managériales que vous serez amené à prendre pour votre service. Son avis vous permettra de prendre du recul sur le fonctionnement de l'équipe et viendra renforcer votre décision.

L'animation conjointe de réunion d'équipe avec votre adjoint est l'occasion pour ce dernier de renforcer ses fonctions managériales et de le différencier des autres membres de l'équipe.

Vous pourrez lui confier des missions transversales sur le fonctionnement des structures telles que la préparation du budget prévisionnel ou la planification de l'activité.

Votre adjoint participe au circuit de validation des dossiers, à ce titre le circuit de validation doit être précisé à l'ensemble des membres de l'équipe.

### Un collaborateur précieux

Votre adjoint sera amené à représenter votre structure et à la défendre vis-à-vis de la hiérarchie. Votre collaboration devra être sans faille pour parler d'une seule voix.

Selon la répartition des périmètres entre vous, votre adjoint doit disposer d'une marge de manœuvre suffisante pour mener à bien ses missions et d'une délégation clairement établie sur certains sujets. En tant qu'encadrant vous êtes responsable des décisions prises au sein de votre service mais garant de l'autonomie de vos collaborateurs.

Vous devez pouvoir vous appuyer sur votre adjoint en cas de difficultés pour analyser une situation et trouver des solutions.



### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Votre adjoint est-il régulièrement associé à vos décisions ?
- » Votre adjoint exerce-t-il des fonctions managériales ?
- » Votre adjoint est-il en mesure d'assurer votre intérim en cas d'absence ?
- » Dispose-t-il de toutes les informations pour assurer votre remplacement en cas d'absence ?

**VOTRE  
RÔLE**

Devenir l'encadrant de vos anciens collègues est une situation délicate qui nécessite de passer d'un lien de pairs à un lien hiérarchique.

Votre objectif en tant que nouveau responsable est d'assurer cette transition et d'asseoir votre légitimité.

Vous devez trouver un nouvel équilibre entre vos fonctions d'expertise et votre rôle managérial en vous montrant disponible, polyvalent et organisé.

Devenir le responsable hiérarchique de vos anciens collègues présente certains avantages. A la différence des autres encadrants, votre connaissance antérieure de l'équipe est de nature à accélérer votre processus d'intégration.

Vous disposez déjà d'un certain nombre d'éléments : votre connaissance du service, de son organisation et de ses problématiques vous rend opérationnel plus rapidement.

### Intégrer le changement de position

En tant qu'encadrant, vous serez reconnu d'une part pour votre expertise ou vos compétences techniques mais également pour vos compétences managériales afin d'atteindre les objectifs fixés par votre hiérarchie.

Même si vous vous sentez plus proche de certains de vos anciens collègues, gardez bien à l'esprit que vous êtes le responsable de toute l'équipe et qu'à ce titre, vous devez porter la même attention et montrer le même respect à l'égard de chaque collaborateur.

A ce titre, vous devez répartir les projets de manière équitable en fonction des compétences de chaque collaborateur et être attentif à la répartition de la charge de travail entre eux.

### Conforter votre légitimité

Toute promotion constitue une reconnaissance de votre montée en compétences. Il est important de ne pas verser dans une justification permanente de votre nouveau statut professionnel.

## ÊTRE L'ENCADRANT DE SES ANCIENS COLLÈGUES

### Organiser sa prise de fonction

Il est nécessaire de signifier votre changement de positionnement. Ce changement sera facilité si votre nomination et votre promotion font l'objet d'une annonce officielle par votre hiérarchie.

Pour marquer ce changement, l'organisation d'une réunion avec l'ensemble de votre équipe pour exposer les actions futures du service et les règles de fonctionnement peut s'avérer utile.

Il est également important de conduire dès la prise de vos nouvelles fonctions des entretiens individuels avec vos anciens collègues pour préciser vos attentes.

Si un collègue se montre réservé voire défavorable à votre promotion, restez en toutes circonstances professionnel et amenez le à recentrer ses actions sur l'accomplissement de ses missions.

Votre rôle d'encadrant est d'apporter un soutien à vos collaborateurs dans l'accomplissement de leurs missions.

Pour investir ces nouvelles fonctions d'encadrant, il est indispensable de consacrer une part de votre activité à l'animation de votre équipe et au développement de compétences de vos collaborateurs.

Si cela est possible faites appel à un spécialiste de l'accompagnement professionnel communément appelé « coach ». Cet accompagnement vous permettra de renforcer vos compétences managériales.



### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Comment formaliser votre nomination auprès de vos anciens collègues ?
- » Les relations que vous avez développées avec vos anciens collègues vous permettent-elles de rester objectif en tant qu'encadrant ?


 VOTRE  
RÔLE

Encadrer des encadrants est un exercice spécifique qui doit être appréhendé avec pragmatisme.

Il convient d'être vigilant à ne pas se substituer au cadre de proximité qui aurait pour effet de le déresponsabiliser et de n'être qu'une simple courroie de transmission sans plus-value.

### Encadrer des encadrants nécessite d'avoir déjà manage une équipe

Il est important de bien mesurer les besoins et attentes des collaborateurs encadrants. L'aptitude au management peut certes être développée par recours à la formation mais l'expérience de l'encadrement semble le meilleur préalable à l'encadrement d'encadrants.

### Les outils à activer

Un de vos rôles essentiels consiste à fixer des objectifs, attribuer les ressources indispensables à leurs réalisations, en suivre l'évolution et évaluer les résultats tant quantitatifs que qualitatifs dans la sphère des prestations délivrées et du management déployé.

### La fixation des objectifs

#### La lettre de mission

Elle est adaptée pour les cadres de proximité. Elle définit le périmètre professionnel du titulaire, la liste des actions à entreprendre, les délais de réalisation qui doivent être acceptés par les parties, la liste des moyens mis à disposition, les délégations consenties et ce pour une durée pluriannuelle. Elle est formalisée par un document que vous signez.

#### La fixation d'objectifs

Chaque année, dans le cadre de l'entretien professionnel, il vous revient d'actualiser et de préciser les objectifs inscrits dans la lettre de mission.

### Le suivi de l'action

Il est impératif que le cadre que vous encadrez ait la possibilité de s'exprimer professionnellement et de manager son équipe sans ingérence extérieure permanente.

Son « leadership » doit pouvoir s'établir auprès de son équipe. Ce dernier doit pouvoir compter sur votre appui pour l'asseoir dans ses fonctions. Le cas échéant il doit pouvoir vous interpeller facilement surtout en situation de prise de poste.

Dès lors, les marges de manœuvre consenties dans la lettre de mission doivent être respectées.

Le suivi de l'action doit s'opérer régulièrement avec une fréquence plus rapprochée pour les cadres qui gèrent de petites équipes.

Il s'agit de suivre, au moyen d'indicateurs, l'avancée des travaux, d'informer le collaborateur sur les actualités en toute transparence. Il doit pouvoir aussi être en capacité de proposer et d'exposer ses perceptions.

L'entretien professionnel est également un moyen pour faire un retour sur les améliorations à entreprendre, les mesures correctives à engager et les encouragements et félicitations à formuler.

Par ailleurs des contrôles sont à mettre en œuvre afin de sécuriser les actes pris par délégation.

### Les défis à relever

Le collectif managérial est à construire et à entretenir. Il s'agit de capitaliser sur les meilleures pratiques, de développer le sens commun et la communication qui en découle.

Les encadrants doivent pouvoir être associés à la rédaction du plan d'action de leur supérieur.



### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Accordez-vous un degré d'autonomie suffisant à vos encadrants ?
- » Avez-vous clarifié avec votre équipe les modalités de fonctionnement, notamment les délégations ?
- » Encouragez-vous les échanges croisés entre vos encadrants ?


 VOTRE  
RÔLE

En tant qu'encadrant, votre rôle implique de pouvoir communiquer clairement : c'est une condition essentielle à la qualité de vos relations avec vos collaborateurs.

### La communication

La communication n'est pas une simple transmission unilatérale d'informations.

Elle est fondée sur l'échange de personne à personne, chacune étant à tour de rôle l'émetteur et le récepteur. Cette réciprocité est indispensable pour garantir une communication de qualité.

Votre qualité d'encadrant vous confère un rôle important pour communiquer avec vos collaborateurs, vous avez à :

- vous informer et informer les autres ;
- donner du sens à l'action ;
- donner votre opinion et répondre à l'opinion d'autrui ;
- convaincre, persuader ;
- motiver vos collaborateurs ;
- résoudre des différends ;
- transmettre un savoir-faire ;
- donner à vos collaborateurs les moyens d'avoir une vision globale de leur activité ;
- décider.

En tant qu'encadrant, vous êtes à l'intersection des différents flux d'informations : l'information descendante, l'information ascendante et l'information horizontale.

Au sein d'un collectif de travail, la communication est un élément essentiel pour vos collaborateurs : elle permet de disposer des informations nécessaires pour accomplir son travail, savoir quel est son rôle et dans quel projet il s'inscrit.

Dans un contexte de changement, la communication représente une attente forte de la part des collaborateurs.

Il s'agit de fluidifier et « d'humaniser » le circuit de l'information et de prendre en compte les réactions de vos collaborateurs. Des réactions des collaborateurs peuvent émerger de nouvelles idées.

### Instaurer des temps d'échanges réguliers avec votre équipe

Il est indispensable d'échanger régulièrement et formellement avec les différents membres de votre équipe.

Pour parvenir à mettre en place ces temps d'échange il faut lever certains freins, dont le principal est parfois le manque de disponibilité : vous devez planifier des rencontres régulières avec vos collaborateurs et les respecter.

Les temps d'échanges peuvent être collectifs ou individuels (réunion ou entretien bilatéral) mais doivent surtout être réguliers.

Pour garantir la qualité des échanges, il est essentiel de :

- respecter chaque collaborateur avec ses différences, faire preuve de respect et de confiance dans vos relations interpersonnelles. Il s'agit de ne pas vous mettre systématiquement en avant, mais au contraire d'avoir de la considération pour votre interlocuteur ;
- faire preuve d'ouverture et de curiosité pour considérer les différents points de vue comme une richesse et non comme un sujet de crispation ;
- faire preuve d'empathie en vous mettant à la place de votre interlocuteur pour vous permettre d'accéder plus aisément à sa subjectivité, sa sensibilité, la forme de sa pensée ;
- développer une approche coopérative afin de trouver avec votre collaborateur une solution satisfaisante pour les deux parties ;
- développer votre faculté à être positif, en vous attachant aux qualités de chacun.

Si l'écoute et l'attention que vous manifestez sont essentielles, une communication de qualité passe par un message correctement : élaboré, clair, factuel et argumenté. Un message alourdi de digressions, parenthèses, ou de détails risque de perdre tout son sens.

Un autre élément déterminant d'une communication efficace est la conformité entre ce que l'émetteur ressent et ce qu'il communique, entre le message délivré et la réalité des actions entreprises.

#### Quelques conseils au quotidien :

- Veillez à ce que chaque collaborateur puisse donner son point de vue.
- N'oubliez pas de consacrer du temps à vos collaborateurs.
- Sachez être sincère.



#### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Avez-vous des entretiens réguliers avec vos collaborateurs ?
- » Les termes que vous employez lorsque vous vous adressez à vos collaborateurs sont-ils mesurés ?
- » Pensez-vous toujours au respect des usages de politesse y compris dans vos mails ?
- » Vos critiques sont-elles toujours constructives ?

## PRÉPARER SES PRISES DE PAROLES

VOTRE  
RÔLE

Vos fonctions d'encadrant vous conduisent à prendre régulièrement la parole devant un auditoire.

Au-delà de votre expertise, vos capacités à prendre la parole et à convaincre en réunion sont des compétences essentielles.

### Surmonter son appréhension

Si l'exercice de la prise de parole en public ne vous est pas habituel, il convient de bien vous préparer avant votre intervention. Il est notamment conseillé de :

- faire un plan pour structurer votre propos ;
- rédiger les points forts ;

Vous pouvez aussi éventuellement :

- préparer quelques phrases introductives ;
- vous entraîner (enregistrement, miroir), pour vous sentir plus à l'aise avec la maîtrise de votre « discours ».

### Une approche globale

Pour convaincre vos interlocuteurs, il vous faut adopter un comportement et une gestuelle appropriés. Soyez attentif aux gestes parasites qui marquent l'émotion ou aux gestes répétitifs qui s'apparentent à des tics et perturbent le message.

Lors d'une prise de parole en public, regardez l'ensemble des participants et évitez de rester les yeux plongés dans vos notes. Le contact visuel est essentiel, il permet d'une part de maintenir en éveil l'attention de l'auditoire et d'autre part de percevoir les réactions du public.

Il est important de maîtriser votre voix (tonalité, débit, articulation) et votre respiration lors de la prise de parole. Des exercices d'entraînement spécifiques pourront vous aider à progresser dans ce domaine.

### Cibler votre intervention

Avant toute intervention, même de courte durée, vous devez savoir très clairement ce que vous visez. La prise de parole poursuit différents objectifs (informer, justifier, convaincre, introduire un débat, un questionnement, déclencher une action). Pensez à bien identifier votre objectif.

Pour que votre exposé concerne l'ensemble des participants, il vous faudra identifier les profils de vos interlocuteurs et leurs attentes.

### Le déroulement de l'exposé

Votre argumentation doit être rigoureuse et respecter certains principes :

- N'affirmez rien que vous ne puissiez justifier ;
- Choisissez vos arguments en fonction de votre auditoire ;
- Anticipez certaines oppositions ou contre-argumentations.

## PRÉPARER SES PRISES DE PAROLES

### Illustrer son propos par des supports visuels

Les supports visuels sont destinés à faciliter la compréhension du message, ils doivent illustrer le discours de façon synthétique et imagée, sans redondance, afin de faciliter la mémorisation des points clés.

### La durée de votre intervention

Il est important de tenir compte des capacités d'attention de votre auditoire. Vous devez centrer votre exposé sur les grands messages à faire passer.

Cette démarche se traduira nécessairement par un exposé court et synthétique.

Un exposé trop détaillé comporte le risque de diluer les messages importants et donc de réduire leur impact.

### Le dialogue

L'exposé doit nécessairement conduire au dialogue. L'interactivité avec l'auditoire est essentielle pour conforter l'impact de vos propos et participe à la compréhension du sujet.

C'est au travers des échanges avec votre auditoire que les préoccupations plus individuelles ou plus spécifiques pourront être abordées.



### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Qui compose votre auditoire ?
- » Quelles sont ses attentes ?
- » Quel est le contexte dans lequel vous intervenez ?
- » Quel est l'objectif de la présentation que vous devez faire ? Quels en sont les enjeux ?

## REPRÉSENTER ET VALORISER SON SERVICE

VOTRE  
RÔLE

En tant que responsable d'un service, votre rôle est de relayer l'information transmise par votre direction auprès de vos collaborateurs.

Vous devez également savoir représenter votre équipe auprès de votre hiérarchie et des services extérieurs, pour valoriser le travail accompli par vos collaborateurs.

Votre rôle consiste enfin, sur ce volet, à engager votre équipe à devenir ambassadrice du service dans lequel elle se trouve.

Vous exercez votre fonction au sein d'un réseau de relations professionnelles. A ce titre, vous et votre équipe représentez collectivement une mission, un projet auprès :

- de votre hiérarchie directe et de la direction de votre structure ;
- des autres unités administratives de votre structure ;
- des autres administrations ;
- des prestataires, des partenaires extérieurs, et des usagers du service public ;
- des organismes institutionnels (comités professionnels, instances officielles...) ;
- des usagers du service public.

Votre rôle de représentation poursuit plusieurs objectifs : d'une part, porter et valoriser une mission, une activité, un projet et, d'autre part faire connaître votre service et les agents qui le composent.

### Représentez votre service auprès de votre hiérarchie

Votre rôle de relais auprès de votre hiérarchie est essentiel. Il consiste à apporter un éclairage factuel et synthétique sur une période donnée ou sur une activité en particulier (report d'activité) et à mettre en avant les points de discussion, d'alerte, d'arbitrage.

Pour ce faire, le suivi de l'activité de vos collaborateurs doit être structuré, régulier et synthétique.

Il vous appartient d'élaborer des documents de synthèse suffisamment pertinents pour soutenir l'attention et susciter des commentaires constructifs.

Sur le report d'activité, rappelez les objectifs qui vous avaient été fixés et présentez vos résultats, vos satisfactions, les problèmes rencontrés et les solutions que vous avez mises en place.

Un report d'activité, sous la forme d'un bilan facilite la communication avec la direction et permet de prendre la mesure de l'ensemble des actions réalisées par votre équipe.

Complétez cette partie bilan par les points de discussion, d'alerte, d'arbitrage notamment par :

- un état des lieux sur des difficultés rencontrées, avec des propositions de scénarii pour y répondre (cela permet d'avoir une base de discussion pour favoriser l'arbitrage) ;
- des demandes de moyens nécessaires à l'accomplissement de vos missions (personnel, outils, locaux...) ;
- des propositions de nouvelles actions de travail ;
- la transmission des remarques pertinentes de vos collaborateurs.

## REPRÉSENTER ET VALORISER SON SERVICE

### Valoriser les contributions des collaborateurs

Mettez en avant l'implication de vos collaborateurs, en insistant sur ceux qui ont un rôle pivot, mais sachez expliquer également votre rôle de pilotage et les solutions que vous avez apportées pour résoudre les éventuelles difficultés.

Il ne s'agit pas uniquement de communiquer sur les objectifs atteints ou les résultats obtenus mais également de promouvoir le travail et les efforts réalisés par vos collaborateurs, de manière collective et individuelle.

### Représenter son service auprès des autres interlocuteurs

L'organisation de réunions, de conférences ou d'ateliers tout au long de l'année vous permettra de rencontrer des interlocuteurs et des experts concernés par les mêmes problématiques que les vôtres.

Le recensement de vos interlocuteurs ou partenaires extérieurs institutionnels est une étape utile. Vous pouvez vous interroger sur les actions de communication réalisées ou à mettre en place :

- vos partenaires font-ils l'objet d'une information régulière sur votre service, son offre et ses évolutions ?
- quel type d'interaction avez-vous avec ces partenaires ? Quels objectifs poursuivez-vous dans votre action de communication vis-à-vis de lui ?
- le service se fait-il connaître auprès du public, des partenaires institutionnels ?

Il vous appartient d'identifier les supports utilisés pour communiquer et de vous assurer qu'ils sont mis à jour pour être diffusés régulièrement.

### Rendre vos collaborateurs ambassadeurs de votre service

Vous n'êtes pas seul à être ambassadeur de votre service. Votre hiérarchie et vos collaborateurs le sont également. Veillez à les sensibiliser à l'objectif poursuivi lorsque vous communiquez vers l'extérieur, afin de porter des messages cohérents.

Emmener vos collaborateurs dans vos déplacements vous permet également de renforcer le collectif dans votre équipe.

### La communication interne

Vous devez également porter votre réflexion sur la façon dont vous pouvez utiliser la communication interne au sein de votre structure à travers les différentes variables qui la composent : lettre interne, intranet, courriers électroniques...

En effet, la communication interne permet de faire connaître votre service au sein d'une organisation plus large, de décloisonner les services, et d'encourager la coopération entre les différents agents.



### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Comment favorisez-vous en interne la connaissance et la mise en valeur des activités de vos collaborateurs, vis-à-vis de leurs collègues ?
- » Avez-vous élaboré une synthèse des activités de votre service ?
- » Quels sont les derniers articles que votre équipe a proposés pour la lettre interne ? Pour l'intranet ? Internet ?

VOTRE  
RÔLE

La gestion de votre temps est une question d'organisation personnelle qui a des impacts sur le collectif.

### Établir un diagnostic

Afin d'établir un diagnostic de la gestion du temps au sein de votre structure, vous pouvez, par exemple, prendre votre agenda sur les trois derniers mois passés et classer les activités par catégories (réunions internes, réunions externes, analyse des dossiers) en précisant le temps consacré pour chaque type d'activité.

Ce recensement vous permettra d'avoir une vision synthétique de l'activité de votre structure.

Il s'agit ensuite de vous interroger sur le temps passé pour chaque activité par rapport aux objectifs attendus pour l'équipe.

Généralement, le temps consacré aux tâches mineures est supérieur au temps consacré aux activités plus importantes.

### Évaluer sa relation au temps

Les difficultés de gestion du temps peuvent traduire trois types d'écueil : le perfectionnisme, le défaut d'anticipation ou le refus de déléguer.

Dans le premier cas, combattez le perfectionnisme quand il est inutile. Il est indispensable de trouver un niveau de qualité juste, suffisant, proportionné au temps dont vous disposez pour réaliser une mission.

S'agissant de l'anticipation : la création d'un échéancier, un outil de planification des absences, la répartition des rôles de chacun des membres de l'équipe et un travail d'analyse sont nécessaires.

Attendre le dernier moment et se laisser déborder par de fausses priorités entraîne inmanquablement une mise en difficulté face au respect des échéances.

Concernant la délégation, elle présente des avantages certains.

Il s'agit de vous interroger sur ce que vous pouvez réaliser vous-même et ce que vous pouvez déléguer.

Faites l'inventaire des objectifs et des actions que vous devez assumer personnellement et que vous ne pouvez pas déléguer.

Prenez le temps d'identifier les personnes pouvant prendre en charge quelques tâches dont vous ne pouvez pas vous occuper et demandez-leur si elles ont la possibilité de les intégrer à leur charge de travail. Cela vous permettra de vous concentrer sur les dossiers urgents, ou ne pouvant être traités que par vos soins.

Pour bien fonctionner, la délégation doit s'appliquer à des tâches clairement identifiées, pour lesquelles votre collaborateur est en situation pour les mener à bien, en termes de compétences, de charge de travail et d'accompagnement.

## GÉRER SON TEMPS POUR ÊTRE EFFICACE

Déléguer n'est pas un aveu de faiblesse pour un encadrant : il s'agit d'optimiser l'efficacité du travail en équipe. Confier des tâches est aussi une marque de confiance envers les collaborateurs, l'occasion de diversifier leur travail et de les faire monter en compétences.

### Préserver votre temps de travail

Lorsque vous devez vous concentrer sur des tâches complexes, signifiez à vos collaborateurs votre manque de disponibilité et les moments pendant lesquels vous serez libre pour répondre à leurs demandes.

Si vous êtes disponible instantanément pour votre équipe, chacun pourra à tout instant venir vous exposer son problème.

Cette forme de management procure certes de la satisfaction au responsable qui se sent indispensable, et aux collaborateurs qui ont un accès direct au manager, mais elle peut rapidement devenir contre-productive en particulier dans le cas d'une équipe de taille importante.

Il s'agit d'expliquer à vos collaborateurs, qu'en dehors des demandes nécessitant un arbitrage ou un avis immédiat de votre part, ils doivent convenir d'un rendez-vous pour vous voir, et que ces entretiens se préparent et ne s'improvisent pas.

### La gestion des courriers électroniques

La très grande facilité d'utilisation de la messagerie entraîne la production et la réception de courriels dont la volumétrie n'est rapidement plus maîtrisable.

Lorsque l'arrivée d'un nouveau courriel est annoncée par une alerte sonore ou visuelle, il est difficile de rester concentré sur un dossier important.

Pour éviter cette situation, désactivez la notification automatique des messages électroniques afin d'éviter d'être perturbé par les courriels et d'être tenté d'y répondre de façon immédiate et définissez des plages horaires dédiées pour le traitement de vos messages.

Pour chaque message électronique consulté, engagez une action : traiter, supprimer, marquer (pour suivi ou traitement ultérieur), déléguer.

Par ailleurs, demandez à vos collaborateurs de ne pas vous envoyer de courriers électroniques inutiles. Pour cela, précisez les informations qui vous intéressent vraiment. Ainsi, vous perdrez moins de temps à trier votre messagerie.

Mettez en place des règles pour classer les courriers électroniques automatiquement, par exemple en positionnant toutes vos lettres d'information ou « newsletters » dans un répertoire particulier à consulter uniquement quand vous avez du temps libre.

Privilégiez l'utilisation de boîtes fonctionnelles permettant le partage de l'information entre plusieurs collaborateurs.

## La gestion des réunions

L'accumulation de réunions peut également devenir rapidement un frein à une gestion efficace de ses tâches et de sa gestion d'équipe.

Il convient donc :

- de planifier en équilibrant autant que faire se peut la répartition des réunions sur la semaine de travail ;
- d'éviter les horaires trop tardifs ou trop matinaux qui sont souvent des moments qui permettent de se concentrer sur un travail de réflexion et qui peuvent mettre en difficulté une partie des participants ;
- d'être vigilant sur les lieux de réunions pour gérer les temps de déplacement ;
- de préparer les réunions pour optimiser leur durée et leur efficacité ;
- de ne faire des réunions physiques que lorsque cela est strictement nécessaire.

## La gestion des outils de communication en mobilité

De plus en plus fréquemment les encadrants sont équipés d'un smartphone professionnel et/ou d'un accès à leur messagerie professionnelle.

La gestion de ces outils de communication hors du lieu habituel de travail entraîne un risque de perméabilité de plus en plus importante entre vie professionnelle et vie personnelle.

Comme pour la gestion de la messagerie électronique, il convient de ne pas tomber dans le réflexe de l'immédiateté systématique de la réponse quels que soient l'heure ou le jour de réception du message.

## Planifier

Ordonner des activités, les planifier, c'est les répartir dans le temps de façon à tenir les délais imposés.

### Définir les tâches et préciser le délai d'exécution

- Quel travail à exécuter ?
- Quel volume (nombre de documents...) ?

Fixer des délais de réalisation au cours de la journée pour chaque activité : il est nécessaire de déterminer à l'avance le temps que peut nécessiter l'exécution d'une tâche et de s'y tenir autant que possible.

**SOYEZ VIGILANT** : Il n'est pas toujours facile d'estimer avec justesse la durée nécessaire à l'exécution d'une activité.

Il est également important de se réserver des plages de temps de rendez-vous avec vous-même pour vous donner l'opportunité de réfléchir, de vous organiser, d'anticiper et de structurer l'activité du service.

Cela peut paraître paradoxal, mais il est important de réserver du temps pour les imprévus. Il s'agira par exemple de laisser des plages libres dans votre agenda (une demi-journée par semaine) et de ne pas le saturer.

Pour optimiser votre gestion du temps, regroupez les tâches identiques et répétitives : par exemple vous pouvez grouper les appels téléphoniques.

Il faut une discipline personnelle pour ritualiser ces comportements et les inscrire dans le quotidien.

### Organisez-vous

Une personne organisée est quelqu'un qui peut trouver ce qu'elle cherche rapidement. Si ce n'est pas votre cas, qu'il s'agisse de votre surface de travail physique ou informatique, prenez le temps de vous organiser.

Vous savez que vous êtes efficace lorsque vous pouvez trouver ce dont vous avez besoin rapidement.



### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Pourquoi est-il important d'accorder du temps au management ?
- » Avez-vous prévu une part de votre temps pour les imprévus ?

VOTRE  
RÔLE

L'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle n'est pas toujours aisé à préserver. Il est néanmoins important de maintenir cet équilibre pour vous même et pour garantir un management de qualité.

L'utilisation des technologies de communication crée une accélération des échanges, une impression d'urgence latente et un besoin de rester connecté en permanence.

### Prendre du recul

Le recul et la distance sont indispensables lorsqu'on encadre une équipe : les temps de repos, les activités extérieures culturelles ou sportives et les liens sociaux avec la famille ou les amis vous permettent de prendre ce recul sur vos activités professionnelles.

En outre, il existe des synergies entre la sphère privée et la sphère professionnelle. Les compétences acquises dans l'une peuvent être utilisées dans l'autre. Le « hors travail » vous permet non seulement de vous ressourcer mais également d'entretenir votre propre performance sur le long-terme.

Prendre du recul, c'est également faire la différence entre s'investir dans son travail et s'identifier à son travail. S'investir au travail est bénéfique : il s'agit de la satisfaction de contribuer à un projet collectif et le sentiment de se réaliser.

En revanche, s'identifier à son travail peut être préjudiciable. Le surinvestissement devient contreproductif, les contrariétés et les frustrations sont alors vécues comme des remises en cause.

### Un temps de travail compatible avec la santé

Une durée de temps de travail excessive peut entraîner une fatigue physique et émotionnelle.

La charge mentale endurée lors de votre activité professionnelle liée aux exigences de délai, à la gestion des relations avec vos collaborateurs et les tiers ne doit pas être sous-estimée.

En effet, la fatigue ressentie peut alors se manifester émotionnellement par des tensions nerveuses et vous pouvez devenir irritable, tendu, hypersensible, ou bien ne manifester aucune émotion à l'égard de vos collaborateurs.

En termes cognitifs, la fatigue excessive a des conséquences par exemple sur les capacités de traitement de l'information : diminution de la concentration, difficultés à réaliser plusieurs tâches à la fois, à nuancer, à prendre des décisions. Les erreurs mineures, fautes, oublis sont également constatés.

En termes physiques, certains symptômes comme par exemple une fatigue chronique due à un sommeil qui n'est plus réparateur et des tensions musculaires peuvent apparaître.

### Les ressources disponibles

*Pour une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie familiale Identification des bonnes pratiques des secteurs public et privé en France et à l'étranger (DGAFPI 2013).*

## CONCILIER VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PERSONNELLE

### Une vie privée préservée

Votre engagement et votre investissement au travail ne doivent pas se faire au détriment de votre vie privée.

Les objets (ordinateur portable, smartphone, Clef 4G) mélangent usages professionnels et personnels, et peuvent conduire au débordement du temps de travail sur la sphère privée.

Les sphères professionnelles et privées s'imbriquent, se superposent entre l'horaire légal de travail, formalisé et celui de l'activité (disponibilité au téléphone, travail depuis le domicile) souvent de manière informelle.

La déconnexion volontaire est donc indispensable pour se protéger des excès de l'intrusion technique dans la sphère privée.

### Savoir se fixer des limites

Avant tout, posez-vous régulièrement cette question de l'équilibre entre votre vie professionnelle et personnelle.

Il est indispensable de se fixer des limites claires dans votre vie professionnelle afin de préserver votre équilibre. Définissez précisément ces limites : heure maximum de départ du travail, période de déconnexion, sujets prioritaires.

Fixez des priorités raisonnables aux différents projets et tâches, en fonction des objectifs stratégiques.

Si les tâches sont priorisées au préalable, il est plus facile de respecter ces critères et de ne traiter que les « vraies urgences ».

Veillez à ce que le recours aux heures supplémentaires corresponde bien à un surcroît d'activité (situations d'urgence, aléas, etc.) et ne devienne pas une norme à laquelle vous vous sentez obligé de répondre.

En tant que responsable hiérarchique, évaluez votre capacité à la délégation : identifiez les tâches que vous pouvez déléguer pour alléger votre charge de travail.

Concilier votre vie professionnelle et votre vie personnelle est aussi un objectif managérial dans la mesure où chaque encadrant, acteur de la qualité de vie au travail de ses équipes, donne l'exemple en la matière.



### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Combien de fois par semaine rapportez-vous du travail à la maison ?
- » Avez-vous envisagé de déléguer certaines missions ?
- » Parlez-vous souvent de votre travail à vos proches ?

## S'APPUYER SUR LES PERSONNES RESSOURCES AU SEIN DE SA STRUCTURE

### VOTRE RÔLE

Dans le cadre de vos missions, vous serez conduit à vous appuyer sur « des personnes ressources » présentes au sein de votre environnement professionnel pour répondre à certaines situations.

Votre rôle consiste à connaître les relais et les appuis nécessaires pour l'exercice de vos missions.

Cette fiche identifie certains acteurs présents au sein de l'administration. Cette liste n'est donc pas exhaustive.

### La gestion des ressources humaines

#### ■ LE SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES (DRH)

Votre service RH a pour mission de vous conseiller sur toutes les questions liées à la gestion du personnel par exemple sur les positions statutaires, la durée et le régime de travail, les parcours professionnels, ou la formation.

Certaines questions statutaires peuvent nécessiter une connaissance approfondie de la réglementation, n'hésitez pas à le solliciter ce service.

Votre service RH participe également à la procédure de recrutement de vos collaborateurs, puis à l'accueil et à l'intégration des nouveaux arrivants.

Il participe à l'élaboration du plan de formation et en assure le suivi et le bilan.

Il participe également à l'élaboration du document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP).

### Le développement des compétences

Pour le développement des compétences de vos collaborateurs vous avez la possibilité de vous appuyer sur l'expertise des acteurs suivants :

#### ■ LE CONSEILLER MOBILITÉ-CARRIÈRE / CONSEILLER EN ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

Cet acteur conseille et accompagne les agents dans leur mobilité au regard de leurs compétences, de l'évolution des missions et de l'organisation des services.

Il peut vous apporter une expertise lors de la réorganisation d'un service et un appui aux agents dans leur recherche de poste.

#### ■ LE CHARGÉ DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Il conseille les agents sur l'offre de formation, les dispositifs existants et la construction de parcours de formation.

### La santé et l'action sociale

#### ■ LE MÉDECIN DE PRÉVENTION

Il organise et met en œuvre la surveillance médicale des agents, dans le cadre de visites médicales systématiques ou à la demande des agents.

## S'APPUYER SUR LES PERSONNES RESSOURCES AU SEIN DE SA STRUCTURE

Il peut préconiser des aménagements pour l'amélioration des conditions de travail, de l'hygiène et la prévention des risques d'accident de service ou de maladie professionnelle. Il assure un rôle de conseil auprès de l'administration, des représentants du personnel et des agents sur tous sujets relevant de sa compétence.

Il participe au comité d'hygiène et sécurité (rôle consultatif).

### ■ L'ASSISTANT DE PRÉVENTION

Il contribue à l'amélioration de la prévention des risques professionnels en assistant et en conseillant les services dans la mise en œuvre des règles de santé et de sécurité au travail. Il est le référent du DUERP.

### ■ L'ERGONOME

Il instruit les demandes, en matière d'ergonomie et analyse les situations de travail (aspects physiques, sociaux, organisationnels, choix des matériels, aide à la définition des processus).

### ■ LE CORRESPONDANT HANDICAP

Un correspondant handicap est présent dans certaines structures afin d'accompagner les personnels handicapés dans leurs démarches et de les aider à faire valoir leurs droits.

### ■ L'ASSISTANT DE SERVICE SOCIAL

Cet acteur apporte un soutien individuel et oriente les agents vers les services compétents. Il est en mesure de proposer des accompagnements adaptés et d'en assurer le suivi.

Il assure l'instruction administrative des dossiers de demandes d'aides et de médiation auprès de divers organismes sociaux ou institutionnels.

## Communication- veille

### ■ LE SERVICE COMMUNICATION

Le service de la communication participe à la représentation de votre service, à ce titre, il contribue à valoriser son image.

Il conçoit des actions de communication et des supports d'information. Ce service peut vous apporter une expertise et des conseils pour la communication interne ou externe.

### ■ LE SERVICE DE DOCUMENTATION

Cet acteur répond aux besoins de documentation, de veille et réalise des recherches sur votre demande. Il est en mesure de réaliser des produits et services adaptés à votre besoin : revues de presse, dossiers et synthèses documentaires.

## Juridique

### ■ LE SERVICE JURIDIQUE

Il assure une expertise juridique au service des administrations et des établissements publics de l'État et défend leurs positions dans le cadre des procédures contentieuses. Il réalise des expertises juridiques et apporte un conseil juridique en matière d'élaboration et/ou d'interprétation de textes. Il peut vous accompagner pour rédiger des mémoires contentieux et des projets de réponses aux recours administratifs et sa fonction est également d'évaluer les risques financiers liés aux contentieux.

## S'APPUYER SUR LES PERSONNES RESSOURCES AU SEIN DE SA STRUCTURE

### ■ LE MÉDIATEUR

Si un médiateur est mis en place au sein de votre structure il peut vous aider à traiter et instruire les litiges et les réclamations individuelles de personnes physiques ou morales.

### ■ LE RÉFÉRENT DÉONTOLOGUE

Le référent déontologue est chargé d'apporter aux agents publics des conseils utiles au respect des principes déontologiques.

## Qualité

### ■ L'EXPERT QUALITÉ

Cet acteur propose, développe et conduit la démarche qualité au sein de votre entité. Il peut vous accompagner dans la mise en œuvre d'une démarche qualité notamment dans la réalisation d'actions de communication, de formation, d'aide à la formalisation de processus, d'audits internes, ou propositions d'actions d'amélioration.

**Pour exercer vos fonctions, il est indispensable de vous ouvrir aux autres services et de développer un réseau de relations d'informations et de compétences qui vous permettra d'avoir la visibilité globale de votre environnement professionnel.**



## POUR ALLER PLUS LOIN

- » Avez-vous identifié les personnes ressources de votre structure ?
- » Vos collaborateurs sont-ils informés des différents services proposés au sein de la structure ?
- » Combien de fois avez-vous fait appel à une personne ressource cette année ?

2

---

ACCOMPAGNER  
CHAQUE COLLABORATEUR  
DANS SON PARCOURS  
PROFESSIONNEL

## ÉLABORER UNE FICHE DE POSTE

### VOTRE RÔLE

La rédaction d'une fiche de poste est une étape majeure de la procédure de recrutement.

En tant qu'encadrant, il vous appartient d'élaborer cette fiche et de porter une attention particulière à son contenu.

### Les objectifs poursuivis

Le soin apporté au contenu de la fiche de poste vous permettra d'obtenir un nombre suffisant de candidatures pour effectuer une réelle sélection.

Il est souhaitable d'élaborer votre fiche de poste conjointement avec l'un de vos collaborateurs.

Vous détenez avec votre collaborateur les informations permettant d'appréhender toutes les dimensions du poste. Cette co-construction est la garantie d'une restitution fidèle de la réalité et non d'une vision idéale du poste.

Le contenu de la fiche de poste nécessite certaines qualités dans son élaboration. Ce contenu doit être :

- **intelligible** : c'est-à-dire compris par tous ceux qui auront à en prendre connaissance ;
- **concis** : il doit mettre en relief les attributions essentielles du poste ;
- **attractif** : le contenu doit être attractif afin de susciter des candidatures et de mobiliser son titulaire.

Pour que le candidat puisse se projeter et s'assurer qu'il correspond aux attentes du service, décrivez précisément les missions et les tâches quotidiennes relative à la fonction.

Les missions proposées constituent les aspects les plus déterminants de l'attractivité de votre fiche de poste.

Privilégiez les phrases courtes et évitez l'utilisation des sigles. Utilisez de préférence des verbes d'actions pour décrire les missions liées au poste à pourvoir.

### Les mentions à proscrire

Le contenu de la fiche de poste ne doit pas faire référence aux critères prohibés par la loi.

Pour mémoire, les critères de discrimination sanctionnés par la loi (art. 225-1 du code pénal) sont : l'origine, le sexe, la situation de famille, la grossesse, l'apparence physique, le patronyme, le lieu de résidence, l'état de santé, le handicap, les caractéristiques génétiques, les mœurs, l'orientation ou l'identité sexuelle, l'âge, les opinions politiques, les activités syndicales, l'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée.

À titre d'exemple, les mentions telles que « homme de terrain », « jeune attaché », « personne en bonne condition physique » ou « bonne présentation exigée » sont à proscrire.

L'intitulé et le contenu du poste doivent, par ailleurs, impérativement être rédigés au féminin et au masculin.

Les attentes exprimées doivent être cohérentes avec le niveau de formations. Exprimer des exigences disproportionnées au regard du niveau d'emploi peut tendre à exclure certaines personnes, ce qui peut par ailleurs vous priver de candidatures intéressantes.

### Les ressources disponibles

*Le répertoire interministériel des métiers de l'État (DGAFP).*

*Être recruté dans la fonction publique - Édition 2016 (DGAFP).*

*Bourse interministérielle de l'emploi public (BIEP).*

[www.defenseurdesdroits.fr](http://www.defenseurdesdroits.fr)

## ÉLABORER UNE FICHE DE POSTE

### Les différentes rubriques de la fiche de poste

#### ■ DESCRIPTION DU SERVICE

Il est conseillé de décrire le positionnement du service en termes simples et compréhensibles pour renseigner les candidats sur le contexte du poste.

#### ■ CONTEXTE DU RECRUTEMENT

Il est important de préciser le motif de la vacance du poste : remplacement, modification, création. Indiquez également si le poste est vacant ou susceptible d'être vacant.

#### ■ CATÉGORIE

La fiche de poste doit faire référence à une catégorie statutaire (A, B, C) pour le recrutement de fonctionnaires.

Soyez vigilant à la cohérence du niveau requis avec les missions définies.

#### ■ DESCRIPTION DU POSTE

Recensez l'ensemble des actions attachées au poste à pourvoir. Vous devez être attentif à bien distinguer :

- les activités principales qui occupent plus de 50 % du temps de l'agent ;
- les activités annexes.

Il est souhaitable de quantifier chaque activité (ex : nombre de dossiers traités).

#### ■ CONDITIONS PARTICULIÈRES D'EXERCICE

Indiquez toutes les conditions spécifiques liées au poste, il peut s'agir :

- de déplacements (province, étranger) ;
- d'horaires décalés ;
- de pics d'activité.

#### ■ NIVEAU DE COMPÉTENCES REQUIS SUR LE POSTE

Hiérarchisez les compétences professionnelles attendues pour exercer les fonctions attachées au poste à pourvoir. Ces compétences se déclinent en trois catégories :

- **les savoirs** qui correspondent à l'ensemble des connaissances théoriques ;
- **les savoir-faire** : c'est-à-dire l'ensemble de connaissances acquises par la pratique ;
- **les savoir-être** : c'est-à-dire l'ensemble d'attitudes et des comportements attendus dans une situation donnée.

Pour vous accompagner dans cette démarche le répertoire interministériel des métiers (RIME) est un outil mis à votre disposition sous forme dématérialisée ([www.rime.fonction-publique](http://www.rime.fonction-publique)).

Pour la fonction publique d'État, le RIME décrit 261 emplois-référence (ER) et 26 domaines fonctionnels (DF) correspondant à des missions d'ordre stratégique, opérationnel ou de support.

Les emplois-référence ne sont pas des portraits précis de situations de travail « réelles ». Ils doivent d'abord se comprendre comme des descriptions qui permettent de mettre en évidence les principales caractéristiques d'emplois partageant des finalités proches et susceptibles d'être exercés dans différents ministères.

## ÉLABORER UNE FICHE DE POSTE

Ce répertoire est complété par le dictionnaire des compétences des métiers de l'État comportant 21 savoir-être, 102 savoir-faire et 40 domaines de connaissances.

À partir du RIME et des emplois-référence, les ministères ont construit leurs propres référentiels décrivant des emplois-types (ET) qui sont un regroupement de postes ayant, entre eux, une proximité de contenu et d'exigences de compétences. Chaque emploi -type est rattaché à un emploi-référence du RIME.

Pour la fonction publique territoriale, le répertoire des métiers territoriaux comporte 239 fiches métiers et fonctions, structuré en 5 domaines d'activité et 35 familles professionnelles.

Concernant la fonction publique hospitalière, le répertoire de ses métiers identifie un peu plus de 200 métiers non médicaux organisés en 9 familles professionnelles, subdivisées en 47 sous -familles.

Pour chaque compétence, précisez si le niveau est « requis immédiatement » pour occuper le poste, ou s'il est « souhaitable ».

### Informations complémentaires

Pour susciter un nombre suffisant de candidatures, vous pouvez proposer un accompagnement lors de la prise de poste qui pourra se traduire notamment par le suivi d'une formation spécifique ou la mise en place d'un binôme.

Vous pouvez également préciser l'environnement de travail : bureau seul ou partagé.

### Lieu de travail

La localisation géographique est un critère déterminant pour les candidats. Il peut être utile de préciser les moyens d'accès en transport en commun (train, métros, bus) et les possibilités ou non de stationner son véhicule.

### La publication de la fiche de poste

Le choix des modalités de publication de votre fiche de poste est déterminant pour assurer l'égalité des candidatures.

Il est important de diffuser largement l'offre d'emploi en interne et en externe, en laissant un temps suffisant pour permettre aux personnes intéressées de présenter leur candidature.

Pour élargir le vivier de candidatures, vous avez la possibilité de publier votre fiche de poste sur le site internet de la Bourse interministérielle de l'emploi public (BIEP). Ce service est gratuit et accessible à l'ensemble des recruteurs publics.



### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Quelles sont les activités principales de ce poste ?
- » Le poste nécessite-t-il des compétences et savoir-faire spécifiques ?
- » La fiche de poste est-elle attractive ?
- » Avez-vous associé un collaborateur pour la rédaction de cette fiche de poste ?

## SAVOIR ANALYSER ET SÉLECTIONNER LES DOSSIERS DE CANDIDATURE

### VOTRE RÔLE

L'analyse des dossiers de candidature reçus suite à la publication d'une offre de poste au sein de votre service est une étape essentielle dans la procédure de recrutement.

À partir des informations contenues dans les dossiers, votre rôle, en tant qu'encadrant, est de sélectionner les candidats qui seront conviés aux entretiens de recrutement.

### Les objectifs poursuivis

La présélection des candidatures poursuit plusieurs objectifs :

- assurer l'impartialité de la sélection des candidats ;
- garantir l'examen de toutes les candidatures et que chacune donne lieu à une réponse ;
- identifier parmi les candidatures reçues, celles qui correspondent aux compétences attendues.

La présélection s'appuie sur trois éléments communs à l'ensemble des procédures de recrutement :

- un calendrier incluant une date butoir eu égard notamment à la période consacrée aux entretiens ;
- l'établissement d'une grille d'analyse pour la présélection ;
- l'identification des personnes intervenant dans la procédure de recrutement.

Le temps consacré aux entretiens de recrutement avec les candidats sélectionnés étant relativement long, il est conseillé de limiter le nombre de dossiers retenus lors de la présélection.

Il convient toutefois que ce nombre soit suffisant pour auditionner des profils différents et pouvoir opérer une réelle comparaison entre les candidats. Il est par exemple d'usage de retenir trois à six candidatures pour un poste.

### L'analyse des dossiers

Pour mémoire, sauf dérogation prévue par une disposition législative, les emplois civils permanents de l'État, des régions, des départements, des communes et de leurs établissements publics à caractère administratif sont occupés par des fonctionnaires (art. 3 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983).

Une première lecture des *curriculum vitae* vous permettra d'évaluer si les informations fournies sont cohérentes et complètes. Vous pourrez notamment vérifier si :

- le niveau d'études est indiqué ;
- la chronologie est claire et cohérente ;
- les postes occupés sont clairement identifiables ;
- le contenu des postes et le niveau de responsabilités sont compréhensibles.

Certains candidats font un effort pour valoriser leur expérience en lien avec le poste à pourvoir. Ils démontrent ainsi leur bonne compréhension des compétences attendues.

En revanche, certains CV décrivent une simple liste chronologique des emplois occupés.

## SAVOIR ANALYSER ET SÉLECTIONNER LES DOSSIERS DE CANDIDATURE

### La grille d'analyse des candidatures

Une sélection des candidatures formalisée vous permettra de réduire la part de subjectivité dans le choix des candidats.

L'élaboration d'une grille d'analyse est conseillée car elle facilite cette standardisation et prévient les discriminations. Les candidats non retenus souhaitant obtenir des réponses sur les raisons de leur éviction pourront ainsi être renseignés de manière objective.

La grille d'analyse des candidatures doit être élaborée à partir de la fiche de poste. A titre d'exemple, cette grille peut comporter des critères portant sur :

- la formation ;
- les compétences indispensables (en lien avec la fiche de poste) notamment le savoir-faire et le savoir-être requis pour le poste ;
- l'expérience ;
- la motivation.

Vous avez la possibilité de donner une note à chacun des critères retenus par exemple de 1 à 3 (1 : insuffisant, 2 suffisant, 3 : maîtrisé).

L'identification précise des prérequis ainsi que le système de notation pondérée vous permettent d'objectiver le recrutement et d'expliquer votre choix final.

Il convient de noter qu'un niveau de compétence peut être acquis par différentes voies. Si le candidat ne possède pas le niveau de diplôme requis il peut néanmoins avoir une expérience professionnelle dans la spécialité recherchée qui lui permette de postuler.

Dans cette phase de présélection, vous devez prendre conscience de vos propres stéréotypes pour pouvoir les dépasser. Vous pourriez être plus sensible à un diplôme, une expérience, un parcours similaire, une appartenance à un réseau commun.

Lors de l'examen des dossiers de candidature, seules peuvent être analysées les informations transmises qui sont en rapport direct avec le poste.

Les informations d'ordre personnel (âge, photo, situation de famille, lieu de résidence) ne doivent pas, quant à elles, être prises en compte. En effet, l'influence parfois inconsciente des stéréotypes que vous pourriez avoir sur certaines catégories de personnes peut vous conduire à faire primer une dimension subjective sur des critères objectifs et à pratiquer une discrimination.

Soyez attentif, par ailleurs, à ne pas rechercher à tout prix une personne au profil similaire au précédent titulaire du poste et restez ouvert aux profils qui peuvent parfois paraître éloignés de vos attentes mais dont les compétences et l'expérience professionnelle pourraient être intéressantes pour le poste.

### La lettre de motivation

La lettre de motivation vous donnera des éléments d'information sur le candidat notamment sur :

- sa représentation du poste : vous aurez à déterminer si cette représentation est décalée ou réaliste ;
- sa faculté à argumenter et ses capacités rédactionnelles.

## SAVOIR ANALYSER ET SÉLECTIONNER LES DOSSIERS DE CANDIDATURE

### Répondre aux candidats

A l'issue de la présélection des candidatures, les candidats non retenus seront informés par un courrier courtois et bienveillant à leur égard.

Il convient de répondre à tous les candidats. Cette réponse sera apportée par vous-même ou par le service RH de votre structure en fonction des règles internes.

La réponse aux candidats non retenus, même si elle est exigeante en temps, est une nécessité. Vous pouvez vous servir d'un motif apparaissant dans la grille d'analyse pour expliquer les raisons d'éviction de cette candidature.

Motiver votre décision démontre le sérieux accordé à la sélection des candidats et l'absence de discrimination liée à ce recrutement.

A *minima*, assurez-vous de disposer d'une lettre de réponse type pour les candidats non retenus.

La prochaine étape du processus de recrutement consiste à recevoir en entretien les personnes sélectionnées à partir des dossiers de candidature. (cf. fiche « conduire un entretien de recrutement »).



### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Les compétences recherchées pour le poste ont-elles été mises en œuvre par le candidat ?
- » La lettre de motivation est-elle standardisée, pertinente ?
- » Une grille de sélection des différents CV a-t-elle été élaborée ?
- » Avez-vous bien informé les candidats non retenus pour un entretien ?

## CONDUIRE UN ENTRETIEN DE RECRUTEMENT

### VOTRE RÔLE

Étape essentielle dans le processus de recrutement, l'entretien permet de connaître le candidat présélectionné et d'évaluer ses compétences, son savoir-être et sa motivation.

Si vous recevez plusieurs candidats pour un même poste, votre objectif, en tant qu'encadrant, est de disposer, au moment du choix final, de niveaux d'informations équivalents sur chacun.

Le recrutement dans la fonction publique répond à des enjeux collectifs de transparence sur les procédures de recrutement, de professionnalisation des modes de sélection et de respect du principe d'égalité et de non-discrimination.

### Préparer l'entretien

Vous recrutez à court terme pour votre équipe et à long terme pour la fonction publique. A ce titre, vous êtes en mesure d'identifier les compétences spécifiques requises et vous connaissez la réalité du poste.

Avant de rencontrer le candidat, munissez-vous de son dossier de candidature et analysez soigneusement son parcours professionnel, listez vos interrogations, les points à vérifier et les thèmes à approfondir.

Formalisez une liste de questions qui vont vous permettre de valider et de compléter les informations que vous avez obtenues par l'analyse du CV et de la lettre de motivation.

En amont de la procédure de recrutement, il est conseillé d'avoir pris contact avec le service RH pour bien connaître votre marge de manœuvre (délais de prise en charge, niveau de rémunération pour les contractuels, procédure..).

### Le début de l'entretien

Présentez-vous brièvement, en indiquant votre fonction dans le service ainsi que l'objectif et le déroulement de l'entretien.

Les questions ouvertes comme par exemple « expliquez-moi votre parcours » appellent des réponses souvent préparées à l'avance. Les questions fermées appellent des réponses oscillant entre le oui et le non.

Il convient donc d'alterner les questions ouvertes qui permettent l'exploration et les questions fermées pour recentrer le dialogue.

Invitez le candidat à illustrer son propos par des exemples concrets de réalisation.

Vous allez recevoir plusieurs candidats, il est conseillé de concevoir en amont une grille d'évaluation qui peut vous permettre d'apprécier chaque candidat, comme par exemple :

- **communication** : facile / confuse ;
- **capacité de synthèse** : sens de l'essentiel / reste dans le détail, l'anecdote ;
- **compétences techniques** : fortes / faibles.

## CONDUIRE UN ENTRETIEN DE RECRUTEMENT

**SOYEZ VIGILANT** : ne monopolisez pas la parole en faisant vous-même des questions-réponses. Soyez attentif à ne pas orienter le candidat en donnant trop d'informations.

Au cours de l'entretien, vous serez amené à présenter le poste à pourvoir. Lorsque les collaborateurs sont difficiles à trouver, la tentation est grande d'occulter les contraintes ou les difficultés du poste.

Efforcez-vous d'exposer le plus objectivement possible la réalité du poste que vous proposez pour prévenir tout malentendu avec le futur collaborateur qui rejoindra votre équipe.

### La mise en situation

Vous avez la possibilité d'utiliser la mise en situation professionnelle qui se traduit par un cas pratique que vous soumettez au candidat.

Cette mise en situation doit être courte et ne pas nécessiter une préparation longue. Elle doit être identique pour tous les candidats.

Cette démarche permet d'évaluer les capacités d'analyse du candidat et sa compréhension d'une problématique en situation professionnelle.

### Notez les points positifs et négatifs

Au cours de l'entretien, certains détails doivent attirer votre attention, notamment si :

- le candidat ne cerne pas bien les enjeux de la structure ;
- le candidat ne manifeste pas d'intérêt ou de curiosité pour les missions à accomplir ;
- le candidat critique ses anciens collaborateurs ou au contraire démontre sa capacité à travailler en équipe ;
- le candidat a des difficultés à expliquer les discordances sur son CV ;
- le candidat a fait preuve de recherches pour connaître le poste visé ;
- les motivations du candidat semblent sincères et crédibles.

### La fin de l'entretien

Il est important de savoir conclure un entretien, notamment pour respecter un temps d'échange équitable entre tous les candidats.

Pensez à demander au candidat s'il souhaite poser une dernière question ou avoir une dernière précision.

Enfin, n'oubliez pas de lui préciser les prochaines étapes du recrutement (notamment en cas de deuxième série d'entretiens) et le délai de votre réponse.

### L'entretien de 2<sup>ème</sup> niveau

Pour sécuriser votre démarche de recrutement, il est recommandé d'organiser un second entretien de recrutement soit avec votre adjoint soit avec votre hiérarchie. Cette pratique, qui tend à se généraliser, vous permettra de conforter votre choix.

### Le recrutement du candidat

Annoncez au candidat sélectionné qu'il a été retenu pour le poste. Vous pouvez lui demander de réfléchir 24 heures ou 48 heures avant de vous donner une réponse définitive.

En effet l'annonce de votre décision peut entraîner un enthousiasme qui occulte les difficultés du poste et les exigences du service.

Le candidat en prenant le temps de la réflexion s'engagera en toute connaissance de cause.

Lorsque le recrutement sera finalisé n'oubliez pas de donner une réponse aux candidats non retenus. Il s'agit en effet d'une marque de respect vis-à-vis des candidats.



### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Parmi les postes que le candidat a occupés, quel est celui qui lui a apporté le plus de satisfaction et pour quelles raisons ?
- » Quels aspects nouveaux, dans son parcours, le candidat souhaite-t-il développer avec ce nouveau poste ?

## INTÉGRER UN NOUVEL ARRIVANT DANS SON ÉQUIPE

### VOTRE RÔLE

La prise de fonction d'un agent nouvellement recruté dans un service est une situation classique.

Votre rôle en tant qu'encadrant est de bien préparer l'arrivée de ce nouveau collaborateur et de faciliter son intégration au sein de votre équipe.

L'attention portée à l'accueil et à l'intégration du nouvel arrivant poursuit plusieurs objectifs. Il s'agit de :

- faciliter l'intégration sociale et professionnelle de l'agent dans son nouvel environnement professionnel ;
- démontrer au nouvel arrivant la volonté de l'équipe de l'accompagner durant cette période ;
- guider le nouvel agent dans sa prise de fonction pour le rendre plus rapidement autonome.

### Communiquer vis-à-vis de votre équipe

Vous devez annoncer à votre équipe l'arrivée d'un nouveau collaborateur en indiquant le poste que cet agent occupera, ses fonctions et la date de son arrivée.

Rappelez l'obligation qui incombe à chacun des membres de l'équipe d'offrir un accueil chaleureux et un soutien au nouvel arrivant.

Cette information doit être également diffusée auprès des interlocuteurs extérieurs et des différents services de votre structure.

### Préparer l'arrivée du nouveau collaborateur

Avant l'arrivée de votre futur collaborateur, vous devez vous assurer que son poste de travail est prêt.

Vous devez également vous assurer que l'agent disposera dès son arrivée par exemple de codes d'accès, clés et cartes magnétiques fonctionnels.

Il est conseillé de préparer un dossier regroupant l'ensemble des documents utiles au nouvel agent pour prendre ses fonctions.

Ce dossier, constitué en amont de l'accueil, pourra être préparé avec un collaborateur et contenir les documents suivants :

- des documents relatifs à la structure d'accueil et à son fonctionnement (organigramme, livret d'accueil, charte de fonctionnement...);
- des documents en lien avec les sujets que devra traiter l'agent ainsi que l'historique des dossiers de travail (fiches méthodologiques, fiches de procédures, notes...);
- les coordonnées des différents interlocuteurs.

Cette démarche permettra au nouvel arrivant lors de sa prise de fonctions d'appréhender plus facilement ses nouvelles missions.

## INTÉGRER UN NOUVEL ARRIVANT DANS SON ÉQUIPE

### Le nouveau collaborateur et l'équipe

Accueillir votre nouveau collaborateur, c'est lui signifier qu'il est attendu et qu'il a toute sa place dans l'équipe et dans la structure.

En conséquence, il est important de le recevoir dès son arrivée et lui présenter les membres de l'équipe.

Organisez, dans la mesure du possible, dans les premiers jours, une visite des différentes entités du service.

Il peut être utile d'organiser des échanges avec les différentes personnes constituant l'équipe. Cette séquence permettra au nouvel arrivant de connaître individuellement tous ses collègues.

Vous pouvez, par exemple, lui proposer de fonctionner en binôme avec un collègue pour les deux premières missions sur le terrain ou réunions de travail. Cette situation permettra à l'agent :

- de prendre ses marques avec un collègue en situation professionnelle et le milieu dans lequel il évolue ;
- d'avoir la possibilité de poser des questions concrètes sur la base de ces premières expériences.

### Le suivi de l'agent

L'intégration d'un collaborateur ne se limite pas à la phase d'accueil. La période d'intégration, qui ne s'achève que lorsque l'agent est suffisamment autonome sur son poste de travail, a une durée qui varie en fonction de la difficulté du poste et de l'aptitude de l'agent à s'intégrer sur le poste.

Cette période est décisive dans la mesure où elle peut remettre en question un recrutement.

Un agent peut, par exemple, avoir toutes les compétences techniques pour un poste mais être mal intégré dans son équipe de travail ou ne pas s'adapter à la culture du service. Autant d'éléments susceptibles de se traduire par une baisse de motivation ou une moindre implication.

Listez avec lui les différents types de connaissances et savoir-faire prioritaires que l'agent devra maîtriser.

Lors du premier entretien vous devez lui rappeler vos attentes en identifiant à l'aide de la fiche de poste les premières responsabilités que ce collaborateur pourra assumer immédiatement.

Arrêtez les objectifs fixés à l'agent à très court terme (1 à 2 mois). Ces objectifs doivent tenir compte de la non-maîtrise des différents types de connaissances et de savoir-faire requis. Vous pouvez également rappeler au nouvel arrivant son droit à l'erreur, *a fortiori* dans cette période charnière.

Dans le cadre d'un parcours d'intégration, mettez en place des points réguliers avec votre collaborateur pour répondre à ses questions, reconnaître le travail effectué ou clarifier ses objectifs.

Il est essentiel de ne pas laisser votre collaborateur seul face à des interrogations ou des incertitudes. De même, il est important de le conforter dans ses comportements.

Prévoyez des bilans formalisés : généralement un premier bilan d'intégration au bout d'un mois et un deuxième bilan à trois mois.

## INTÉGRER UN NOUVEL ARRIVANT DANS SON ÉQUIPE

### Le rapport d'étonnement

Vous pouvez également inviter votre collaborateur à écrire ou échanger sur « un rapport d'étonnement » en vue d'améliorer les pratiques de votre service.

Le rapport d'étonnement contribue à l'amélioration continue de l'organisation d'un service. Il favorise l'intégration et le sentiment d'appartenance.



### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Quels éléments ou informations ont été les plus difficiles à comprendre pour le nouvel arrivant durant la première semaine ?
- » Quelles sont les éléments qui ont surpris (positivement et négativement) le nouvel arrivant ? Pourquoi ?
- » Quelles sont ses remarques sur l'organisation ?
- » Dans le cadre du parcours d'intégration, avez-vous programmé des entretiens avec votre nouveau collaborateur ?

## ASSURER L'INSERTION D'UN COLLABORATEUR RECONNU TRAVAILLEUR HANDICAPÉ

### VOTRE RÔLE

En tant qu'encadrant, il vous revient de favoriser l'accès à l'emploi des agents en situation de handicap et de les accompagner dans leur parcours professionnel.

### Le recrutement

Le handicap recouvre une grande diversité de situations. A quelques rares exceptions, tous les postes proposés par l'administration peuvent être occupés par une personne handicapée.

Au-delà de la dimension réglementaire, le recrutement d'un collaborateur en situation de handicap est une démarche concrète de lutte contre les discriminations et l'exclusion. Ce recrutement vous permet d'affirmer votre responsabilité sociale en participant à l'évolution des mentalités et en rejetant les idées reçues en matière de handicap.

Le recrutement d'une personne handicapée répond aux mêmes impératifs que celui de n'importe quel collaborateur : il s'agit de doter votre service des compétences et des savoir-faire dont vous avez besoin.

### Les ressources disponibles

*Circulaire PM n°5265-SG du 23 novembre 2007 relatif à l'insertion professionnelle des personnes handicapées dans la fonction publique.*

*Décret n°2006-501 du 3 mai 2006 relatif au fonds d'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique.*

*Loi n°2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.*

*Décret n°95-979 du 25 août 1995 relatif au recrutement des travailleurs handicapés dans la fonction publique pris pour l'application de l'article 27 de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État*

*Le recrutement des travailleurs handicapés dans la fonction publique (fiche pratique)*

*Lien vers le site de la « Cellule de Recrutement et d'Insertion des Personnes Handicapées » (C.R.I.P.H.).*

Lors de l'entretien de recrutement, pour tous les candidats, même sans mention d'un statut de travailleur handicapé sur le CV, il est conseillé de présenter l'engagement de votre administration en matière de handicap.

Pour aborder la politique du handicap de votre structure, vous pouvez présenter, dans un premier temps, les politiques sociales au sens large (diversité, seniors...) puis aborder plus précisément celle portant sur le handicap.

Enfin, notez qu'il est formellement interdit, lors de l'entretien de poser des questions sur le handicap, sa nature, son origine.

### Informez votre équipe

Il est nécessaire de s'interroger sur la nécessité ou non de communiquer sur le handicap en direction de l'équipe que le futur collaborateur s'apprête à rejoindre.

La réponse dépend du contexte et du type de handicap de l'agent.

Si le handicap est visible ou s'il a une incidence sur l'organisation du travail, il est préférable de prévoir une communication spécifique auprès de vos collaborateurs pour leur annoncer l'arrivée d'une personne en situation de handicap et répondre à leurs éventuelles questions.

Cette communication est indispensable car certaines mesures de compensation du handicap (aménagement d'horaires notamment) peuvent parfois être prises pour des actes de favoritisme.

Vous devez faciliter l'accueil de ce nouveau collaborateur en rappelant que les collègues n'ont pas pour vocation d'assister un agent en situation de handicap : les aménagements mis en place doivent suffire à assurer son autonomie.

## ASSURER L'INSERTION D'UN COLLABORATEUR RECONNU TRAVAILLEUR HANDICAPÉ

Vous pouvez inciter les collaborateurs placés sous votre responsabilité à suivre des formations portant sur les problématiques du handicap afin de les sensibiliser et éviter les stéréotypes sur le sujet.

### L'aménagement du poste de travail

Si des mesures sont nécessaires pour l'aménagement du poste de travail, elles seront prises conjointement avec votre service RH et les préventeurs.

Pour organiser un aménagement de poste, l'avis préalable du médecin de prévention est obligatoire.

Rapprochez-vous de la personne référente au sein de votre structure pour vous aider dans cette démarche (cf. Fiche « les personnes ressources »).

Les éventuels frais induits par l'aménagement du poste de travail peuvent être pris en charge par le fonds pour l'insertion des personnes handicapées de la fonction publique (FIPHP).

Il peut s'agir par exemple de mise à disposition de matériels spécifiques tels que : tableau blanc interactif, logiciel d'agrandissement, synthèse vocale ou terminal en braille.

L'aménagement du poste de travail peut également consister en un simple aménagement des horaires.

Il convient d'associer le plus possible la personne handicapée sur les choix opérés pour aménager son poste de travail.

### L'accessibilité des locaux

L'accès aux locaux doit être considéré comme le prolongement de l'aménagement du poste de travail.

Il englobe l'accès classique aux bâtiments (ascenseurs, pentes, escaliers) mais aussi la circulation dans tous les lieux de vie du service (salles de réunion, espace de restauration, sanitaires...), voire, dans certains cas, le stationnement et les déplacements à l'extérieur.

### Accompagnement par la formation

Il est important que les agents en situation de handicap puissent bénéficier d'actions de formation pour développer leur potentiel et adapter leurs compétences à l'évolution de leur environnement professionnel, afin d'assurer leur employabilité dans la durée et leur possibilité d'évolution professionnelle.

Ils peuvent également bénéficier, après avis du médecin de prévention, de formations spécifiques destinées à compenser leur handicap ou encore de formations à l'utilisation de matériels et logiciels adaptés à leur handicap.

### L'accès à l'information

Veillez à rendre accessible tout support d'information.

Par exemple, si un malvoyant ne peut pas lire un texte écrit, le texte sera photocopié en agrandissement et éventuellement sur un fond contrasté ou, pour un aveugle, converti en texte parlé (à l'aide d'une synthèse vocale), ou en texte braille.

VOTRE  
**RÔLE**

Le développement de l'apprentissage au sein de la fonction publique contribue à la diversification de ses recrutements.

Si vous envisagez de recruter un apprenti au sein de votre service, vous serez conduit à nommer parmi vos collaborateurs un maître d'apprentissage.

Le rôle du maître d'apprentissage est d'assurer la formation pratique de l'apprenti et de l'accompagner vers l'obtention de son diplôme.

### Le rôle du maître d'apprentissage

Le maître d'apprentissage a pour fonction principale d'accompagner un apprenti pour lui permettre d'acquérir un diplôme.

Exercer cette fonction permet également de :

- transmettre son expérience et la valoriser ;
- prendre du recul sur ses pratiques grâce au regard extérieur qui sera porté par l'apprenti ;
- faire connaître le service, ses missions et son organisation ;
- former par le travail un apprenti.

L'expérience et l'envie de transmettre un savoir-faire professionnel sont indispensables.

En outre, le maître d'apprentissage doit remplir certaines conditions relatives à son niveau de diplômes ou à son expérience professionnelle.

En tant que responsable d'une équipe, veillez à choisir parmi vos collaborateurs un maître d'apprentissage motivé et disponible pour l'exercice de cette responsabilité et à lui offrir un accompagnement particulier pour le bon déroulement de cette mission.

### Les ressources disponibles

*Le site internet de l'apprentissage.*

*Circulaire du 8 avril 2015 relative à la mise en œuvre de l'apprentissage dans le secteur public non industriel et commercial.*

*Le guide pratique sur l'apprentissage dans la FPE à l'usage des services de ressources humaines.*

*Dépliant pratique relatif au maître d'apprentissage*

*Développer et pérenniser l'apprentissage dans la fonction publique (Rapport Jacky Richard, mai 2015).*

La charge globale de travail qui incombe à celui ou celle qui accepte de devenir maître d'apprentissage doit être établie en tenant compte des nouvelles responsabilités qui vont être les siennes.

Vous devez, à ce titre, permettre à votre collaborateur de dégager sur son temps de travail les disponibilités nécessaires pour l'accompagnement de l'apprenti.

Le rôle du maître d'apprentissage est triple car il est à la fois :

- le responsable direct de l'apprenti ;
- l'interlocuteur du centre de formation ;
- la personne en lien avec les services RH.

Il doit donc, pendant toute la durée du contrat d'apprentissage, permettre à son apprenti de développer ses propres compétences professionnelles et suivre son évolution professionnelle et scolaire.

Le maître d'apprentissage est au cœur du dispositif de formation qu'est l'apprentissage. De lui dépend, en grande partie, la réussite de cette formation en alternance.

## ACCUEILLIR UN APPRENTI

### Instaurer une relation de confiance

Il convient de noter que le contrat d'apprentissage peut être interrompu unilatéralement pendant les deux premiers mois de son exécution. Cette période est déterminante pour instaurer une relation de confiance entre l'apprenti et son maître d'apprentissage.

Il s'agit d'assurer la transition entre le monde de l'école et le monde professionnel.

Le rôle du maître d'apprentissage est de :

- communiquer des règles simples de comportement professionnel sans craindre les évidences : être poli et ponctuel, adopter une tenue vestimentaire adaptée, veiller au respect des règles d'hygiène... ;
- préciser que le comportement en milieu professionnel fait partie intégrante de l'évaluation des compétences ;
- expliquer les procédures internes régissant l'organisation du travail.

Apprendre un métier ne va pas forcément de soi. Les apprentis peuvent connaître des périodes de remise en question. La confiance en leur maître d'apprentissage est indispensable pour leur parcours de formation.

Il est important de confier à l'apprenti des tâches lui permettant de suivre un « parcours », en privilégiant des « mises en situation » et en tenant compte du programme de la formation dispensée par le centre de formation.

**SOYEZ VIGILANT :** le maître d'apprentissage qui pratique depuis longtemps son métier ne se rend plus toujours compte que les gestes ou les actes professionnels qu'il réalise spontanément doivent être appris par l'apprenti qui débute.

Pour faciliter les apprentissages, le maître d'apprentissage organise un travail formateur pour l'apprenti en :

- s'informant du parcours de formation de l'apprenti et des résultats obtenus ;
- préparant et planifiant les activités confiées en fonction de ses acquis et de sa progression.

### Favoriser l'autonomie

Pour que l'apprenti devienne un professionnel, il doit faire preuve d'autonomie c'est-à-dire accomplir une tâche, au niveau d'exigence souhaité, sans aide extérieure.

Pour faciliter la progression des savoirs, il est nécessaire de séquencer et de planifier les séances de travail :

- en déclinant des objectifs pour chaque séquence d'apprentissage ;
- en évaluant régulièrement les progrès accomplis par l'apprenti ;
- en félicitant l'apprenti sur les progrès réalisés.

### Évaluer le travail de l'apprenti

L'évaluation permet de situer le niveau d'acquisition de l'apprenti par rapport à l'exécution d'une tâche particulière ou par rapport aux compétences attendues.

## ACCUEILLIR UN APPRENTI

Le rôle du maître d'apprentissage consiste à :

- organiser des séquences spécifiques d'évaluation ;
- suivre le carnet de liaison et s'assurer qu'il est tenu à jour ;
- remplir une grille d'évaluation avec des indicateurs adaptés au métier et au niveau de diplôme ;
- réaliser des retours d'information réguliers ;
- porter une appréciation sur la capacité de l'apprenti à apprendre et à s'intégrer à une équipe.

### Reconnaître les qualités d'un maître d'apprentissage

Être maître d'apprentissage, c'est démontrer des qualités d'écoute, de communication et de pédagogie, mais également d'organisation et de planification.

C'est à vous qu'il appartient de valoriser le rôle du maître d'apprentissage. Montrez qu'il s'agit d'une marque de confiance de votre part et d'un moyen de mettre en œuvre d'autres compétences (accompagnement, écoute, pédagogie).

Par son aptitude à former un jeune à un métier, à expliquer les modalités de fonctionnement de la fonction publique et à transmettre ses valeurs, le maître d'apprentissage démontre des qualités qu'il pourra ensuite valoriser dans le déroulement de sa carrière, dans le cadre d'une recherche de mobilité ou pour accéder à des responsabilités plus importantes, notamment un poste d'encadrement.

Cette fonction pourra également être valorisée dans le dossier de reconnaissance des acquis de l'expérience constitué pour un concours ou un examen professionnel.



### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Quelles sont les connaissances de l'apprenti sur ce métier ?
- » Pourquoi l'apprenti a-t-il choisi ce métier et ce diplôme ?
- » L'apprenti est-il motivé par sa formation ?
- » Avez-vous mis en place avec le maître d'apprentissage un programme d'accompagnement ?
- » Avez-vous valorisé l'exercice des fonctions de maître d'apprentissage dans le cadre du compte-rendu d'entretien professionnel (CREP) ?

## ACCUEILLIR UN STAGIAIRE DANS LE CADRE DE SA SCOLARITÉ

### VOTRE RÔLE

Le développement des stages est aujourd'hui fondamental pour l'orientation et l'insertion professionnelles des étudiants.

En tant que responsable hiérarchique, vous avez la possibilité de proposer au sein de votre service, des offres de stages pour les étudiants.

### Accueillir un stagiaire

Le stage correspond à une mise en situation temporaire en milieu professionnel permettant à l'élève ou à l'étudiant d'acquérir des compétences professionnelles en lien avec sa formation.

Soyez vigilant sur les raisons justifiant l'accueil d'un stagiaire. En effet le stage ne doit pas être proposé pour :

- remplacer un agent en cas d'absence ou dans le cas d'une vacance de poste ;
- exécuter une tâche régulière correspondant à un poste de travail permanent ;
- faire face à un accroissement temporaire d'activité ;
- occuper un emploi saisonnier.

Il est important de mener une réflexion préalable sur l'opportunité de proposer une offre de stage au sein de votre service. (cf. questions en fin de fiche).

### La convention de stage

Tout stage doit donner lieu à la signature d'une convention.

La convention de stage, document juridique, a pour objectif de préciser les conditions d'accueil de l'étudiant en stage et la nature de ses missions.

Pour toutes les conventions de stage, vous devez vérifier :

- les activités confiées au stagiaire ;
- les dates de début et fin de stage. Pour information, la durée du stage ne doit pas excéder six mois (article L. 124-5 et D. 124-6 du Code de l'éducation) ;
- la durée hebdomadaire ;
- le cas échéant le taux horaire de la gratification, calculée sur la base de la présence effective du stagiaire, et les modalités de son versement ;
- le régime de protection sociale dont bénéficie le stagiaire notamment en cas d'accident de travail ;
- les conditions dans lesquelles les responsables du stage (représentant de l'établissement / représentant de l'employeur) assurent l'encadrement du stage.

## ACCUEILLIR UN STAGIAIRE DANS LE CADRE DE SA SCOLARITÉ

### La gratification

Tout stage d'une durée supérieure à 2 mois fait l'objet d'une gratification.

Pour le calcul de la présence du stagiaire déclenchant le droit à gratification, un mois correspond à une présence effective de 22 jours, consécutifs ou non.

Ainsi, la gratification est-elle obligatoire pour les stages ayant une durée supérieure à 44 jours de présence effective.

### La publication

Vous avez la possibilité d'assurer une publicité de votre offre de stage sur le site de la bourse interministérielle de l'emploi public (BIEP). Ce service est gratuit.

### Entretien avec le stagiaire

Il vous appartient en tant que responsable hiérarchique d'une structure de rappeler au stagiaire son engagement et ses obligations.

Le stagiaire s'engage à :

- réaliser sa mission et être disponible pour mettre en œuvre les tâches qui lui sont confiées ;
- respecter les règles du service ;
- respecter les exigences de confidentialité fixées par le service ;
- le cas échéant, rédiger un rapport ou un mémoire.

Dans tous les cas, le stagiaire est impliqué dans les activités du service. Il en résulte que le programme du stage ne peut se réduire à une simple observation ou à de simples tâches d'exécution.

Les stages de courte durée, à l'instar des stages proposés aux collégiens, sont des moments importants de découverte et d'observation du milieu professionnel. La présence continue du maître de stage auprès du stagiaire est essentielle.

### Les ressources disponibles

*Loi n° 2014-788 du 10 juillet 2014 tendant au développement, à l'encadrement des stages et à l'amélioration du statut des stagiaires.*

*Décret n° 2014-1420 du 27 novembre 2014 relatif à l'encadrement des périodes de formation en milieu professionnel et des stages.*

*Circulaire du 2 novembre 2010 relative aux modalités d'accueil des élèves de l'enseignement secondaire effectuant un stage ou une période de formation.*

### Le maître de stage

Votre rôle d'encadrant consiste à désigner un maître de stage dont la mission sera de guider et conseiller le stagiaire notamment en l'informant sur les règles et les procédures applicables.

Le maître de stage doit être sensible aux attentes et besoins du stagiaire. Il doit être prêt à lui consacrer du temps et de l'énergie. Une surcharge de travail ou un manque d'aptitude pour ce type de responsabilité rendraient difficiles la supervision et l'accompagnement adéquats.

Notez que le maître de stage doit être volontaire pour cette mission. En effet, une forte résistance de sa part pourrait placer le stagiaire en position difficile.

C'est à vous qu'il appartient de valoriser le rôle du maître de stage. Montrez qu'il s'agit d'une marque de confiance de votre part et d'un moyen de mettre en œuvre d'autres compétences (accompagnement, écoute, pédagogie) qui pourront, par la suite, être valorisées dans le cadre d'un parcours professionnel.

## ACCUEILLIR UN STAGIAIRE DANS LE CADRE DE SA SCOLARITÉ

L'agent de votre service désigné maître de stage doit être choisi en fonction de son niveau de qualification, de son expérience professionnelle et de son aptitude à la transmission de savoirs.

Pendant toute la durée du stage, le stagiaire est placé sous la responsabilité du maître de stage.

### L'évaluation du stagiaire

Le stage doit faire l'objet d'une évaluation.

Le maître de stage a un rôle essentiel dans l'évaluation, il ne met pas de note chiffrée mais porte des appréciations sur l'exécution du stage.

Il s'agit, pour le maître de stage, de porter une appréciation juste mais sans détour sur le stagiaire et, tout particulièrement, sur ses capacités à assumer des fonctions en toutes circonstances.

Les appréciations doivent permettre au stagiaire de prendre conscience de ses points forts et de ses marges de progression.

Aussi, le questionnaire d'évaluation du stagiaire remis par l'établissement d'enseignement doit être rempli avec attention.

### ATTESTATION DE STAGE

En fin de stage, vous avez l'obligation en tant qu'encadrant de remettre au stagiaire une attestation de stage.

Elle doit mentionner la durée effective totale du stage et, le cas échéant, le montant total de la gratification versée.

Il vous appartient de prendre attache avec le service des ressources humaines de votre structure pour remplir cette obligation.



### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Les tâches que vous comptez assigner au stagiaire sont-elles suffisamment variées et stimulantes ?
- » Les tâches à assigner au stagiaire sont-elles utiles pour le service ?
- » Existe-t-il au sein de votre équipe une personne qualifiée, pédagogue, disponible et compétente pour devenir maître de stage ou du moins pour encadrer le stagiaire pendant la période où il sera dans le service ?

## FIXER DES OBJECTIFS

### VOTRE RÔLE

Votre rôle en tant qu'encadrant est de traduire les directives de votre hiérarchie en objectifs collectifs et individuels pour les agents dont vous êtes responsable.

Les objectifs doivent être collectifs pour créer une réelle cohésion au sein de votre équipe, mais également individuels pour une implication personnelle de chaque membre.

### Définir des objectifs

Les objectifs visent à permettre au collaborateur d'identifier clairement ses actions prioritaires.

Un objectif doit être :

- précis
- évaluable
- atteignable/acceptable
- réaliste
- temporellement défini

Veillez à assurer un équilibre entre les objectifs individuels et collectifs afin de fédérer l'ensemble de l'équipe tout en reconnaissant l'implication de chaque collaborateur.

### Fixer des objectifs individuels

La définition d'un objectif individuel réside dans votre capacité en tant qu'encadrant à cibler la contribution personnelle de chaque collaborateur.

Un objectif individuel n'est pertinent pour le collaborateur que si celui-ci peut l'atteindre seul sans dépendre entièrement de l'action ou de l'intervention d'un autre collaborateur ou d'un autre service.

En tant que responsable d'équipe, il vous appartient de limiter le nombre d'objectifs que vous fixez à vos collaborateurs. Il est généralement conseillé de fixer quatre objectifs maximum par agent afin d'éviter tout risque de dispersion.

Les objectifs ne peuvent jamais recouvrir, de manière exhaustive, l'ensemble des actions engagées par l'équipe.

Vos choix d'objectifs annuels doivent, par ailleurs, s'inscrire dans la feuille de route de votre organisation.

Les objectifs doivent être atteignables et réalistes tout en étant porteurs d'une certaine ambition.

### Fixer des objectifs collectifs

Si les objectifs individuels contribuent à déterminer les priorités d'actions de chaque collaborateur, les objectifs collectifs sont également importants car ils renforcent la cohésion de l'équipe et la coopération entre ses membres.

## FIXER DES OBJECTIFS

Il vous appartient de définir des projets communs. A titre d'exemple, vous pouvez formuler des projets collectifs pour :

- mettre en place un guide de procédures pour le service ;
- éditer une lettre d'information sur l'activité de la structure ;
- engager une démarche qualité.

Il n'est pas nécessaire que l'ensemble de l'équipe soit mobilisée. Vous pouvez mettre en place des binômes pour réaliser un projet commun et inciter vos collaborateurs à travailler ensemble.

### La présentation des objectifs

Une fois les objectifs individuels et collectifs définis, votre rôle est de mobiliser vos collaborateurs en expliquant vos choix.

Dans un premier temps, exposez le contexte général, les enjeux politiques pour expliquer la situation actuelle et les incidences sur l'activité du service.

Par la suite, présentez les actions prioritaires et les objectifs que vous avez définis pour votre service.

Énoncez les points forts et les axes d'amélioration de l'organisation du travail par rapport à la réalisation de ces objectifs.

Exprimez également votre confiance sur la capacité de chacun pour atteindre ces objectifs.

La présentation des objectifs se déroule en deux temps : d'une part, par un entretien individuel avec chaque collaborateur et, d'autre part, par une réunion collective.

L'entretien professionnel annuel vous permettra de partager les objectifs individuels avec chaque collaborateur pour l'année à venir.

Lors de cet entretien, il vous appartient de responsabiliser chaque collaborateur en lui faisant élaborer ou valider les différentes actions qu'il s'engage à mettre en œuvre afin d'atteindre chaque objectif qui lui est assigné.

### L'évaluation de l'atteinte du résultat

Vous devez exercer cette évaluation de façon constructive.

Évaluer c'est :

- s'informer de l'état d'avancement ;
- échanger avec votre collaborateur sur la méthode utilisée et sur les difficultés rencontrées ;
- aider votre collaborateur à trouver des solutions ;
- soutenir votre collaborateur dans sa démarche par exemple en identifiant avec lui une formation ou en prenant contact avec un interlocuteur incontournable pour la réussite de l'action engagée.



### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Des objectifs individuels sont-ils clairement définis pour chaque collaborateur ?
- » L'objectif individuel permet-il au collaborateur de progresser et de développer ses compétences ?
- » Avez-vous identifié des objectifs collectifs ?

## ACCOMPAGNER SON COLLABORATEUR DANS L'EXERCICE DE SES MISSIONS

### VOTRE RÔLE

Le suivi de l'activité de votre équipe est avant tout une relation d'aide en direction de vos collaborateurs.

Votre rôle en tant qu'encadrant est d'accompagner vos collaborateurs dans l'atteinte de leurs objectifs et de les soutenir en cas de difficultés.

### Les objectifs

Votre rôle est d'apporter aide et conseil à chacun de vos collaborateurs dans la mise en œuvre des actions au sein de votre service.

L'un des objectifs de ce suivi est d'améliorer la performance et le bien-être de votre équipe. Le suivi de vos collaborateurs agit également sur leur motivation car c'est un acte managérial de reconnaissance.

Enfin, le suivi régulier structure l'activité et permet de déceler rapidement les baisses de motivation de vos collaborateurs ou les difficultés à résoudre pour mener à bien la réalisation des objectifs.

Il convient de vous préoccuper régulièrement de l'avancée des dossiers confiés à vos collaborateurs et le cas échéant de proposer votre intervention.

### Évaluer le degré d'autonomie de ses collaborateurs

Votre suivi doit être adapté en fonction du degré d'autonomie de vos collaborateurs.

La motivation et la compétence sont des indicateurs importants pour déterminer le niveau d'autonomie de chacun des membres de votre équipe.

Si l'un de vos collaborateurs est suffisamment autonome vous avez également la possibilité de déléguer.

### Mettre en place un dispositif de suivi collectif et individuel pertinent

Il vous appartient de définir en amont les modalités du suivi que vous allez mettre en place avec chacun de vos collaborateurs. Selon la taille du service, ce suivi peut être délégué à votre adjoint.

De nombreux outils de pilotage existent pour vous aider à suivre l'activité de votre équipe.

Parmi ces outils, vous pouvez utiliser un tableau de bord qui vous permettra de suivre l'évolution de l'activité de votre service et de contrôler l'atteinte des objectifs opérationnels.

Le tableau de bord offre de nombreux avantages :

- il permet d'assurer un suivi individuel et collectif des actions engagées par vos collaborateurs ;
- en tant que document de synthèse, il améliore la prise de décision et la réactivité ;
- il peut être utilisé comme instrument de communication ascendant (avec votre hiérarchie) ou descendant (avec votre équipe).

## ACCOMPAGNER SON COLLABORATEUR DANS L'EXERCICE DE SES MISSIONS

### La diffusion de l'information

Pour aider vos collaborateurs à atteindre leurs objectifs, diffusez dans la mesure du possible les informations mises à votre disposition en particulier les éléments de contexte que vous avez en votre possession.

Le collaborateur ainsi informé d'éléments de contexte comprendra mieux le sens des objectifs et actions demandées et sera plus efficace.

### Les entretiens de suivi

Les échanges personnels bilatéraux de manière régulière avec vos collaborateurs (entretien sur des dossiers en cours, entretien d'activités, entretien professionnel) vous permettront d'assurer un suivi personnalisé. Ils pourront, selon la taille de votre équipe, être délégués ou partagés avec votre adjoint, qui devra toujours être associé à ce type de démarche.

D'un point de vue collectif, l'organisation des échanges d'information et de communication au sein de l'équipe : passage d'informations (règles, procédures, règlements, réunion de service, réunion de bilan de fonctionnement de l'équipe) vous permettront d'encourager vos collaborateurs sur les résultats obtenus et à atteindre.



### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Quel est le niveau d'autonomie de chaque collaborateur ?
- » Une marge de progression vous semble-t-elle possible ?
- » Est-ce que votre management correspond aux attentes de vos collaborateurs ?
- » Avez-vous défini des règles de communication et d'échanges d'informations avec vos collaborateurs ?

## CONDUIRE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL ANNUEL

### VOTRE RÔLE

L'entretien professionnel est un outil majeur au service de l'accompagnement professionnel des agents.

Cet entretien est l'occasion d'un dialogue renforcé avec votre collaborateur et un outil clé au service du développement des compétences et de la performance de votre équipe.

### Les objectifs

En tant que responsable hiérarchique, vous disposez annuellement d'un moment privilégié pour faire le point et échanger avec votre collaborateur. C'est un élément déterminant pour l'exercice de votre mission d'encadrement. Ce moment privilégié et obligatoire (réglementairement) ne signifie pas qu'il doit être le seul temps d'échange individuel avec vos collaborateurs.

Cet échange revêt différents objectifs, du point de vue de l'encadrant :

- écouter et mieux connaître vos collaborateurs ;
- analyser l'atteinte des objectifs de l'année écoulée ;
- identifier les potentiels et connaître les perspectives d'évolution de chacun ;
- se situer clairement en tant qu'aide et conseil pour chacun de ses collaborateurs ;
- réactualiser le cas échéant les fiches de poste ;
- recueillir les difficultés rencontrées durant la période analysée ;
- contractualiser avec chacun de vos collaborateurs les objectifs pour l'année suivante ;
- évaluer les besoins en formation.

L'entretien offre de nombreux avantages pour le collaborateur. Il s'agit pour lui :

- d'avoir un temps d'échange privilégié avec sa hiérarchie ;
- de valoriser son travail et d'être valorisé par sa contribution aux résultats du service, à défaut, d'être soutenu pour progresser ;
- d'exprimer ses besoins de formation ;
- d'exprimer ses aspirations et son projet professionnel ainsi que ses souhaits de mobilité professionnelle et/ou géographique.

Attention, l'entretien ne peut conduire à ce que l'agent découvre à l'occasion de ce rendez-vous des retours sur sa manière de servir qui n'auront fait l'objet d'aucune alerte préalable durant l'année écoulée. En votre qualité de N+1, votre devoir d'accompagnement du collaborateur doit se réaliser en continu.

### La préparation de l'entretien

En tant que responsable hiérarchique, vous avez l'obligation de proposer à votre collaborateur une date et une heure pour la tenue de l'entretien.

Le rendez-vous par écrit doit respecter un délai minimum de 8 jours pour laisser un temps suffisant à votre collaborateur pour préparer son entretien.

### Les ressources disponibles

Article 55 de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État.

Décret n° 2010-888 du 28 juillet 2010 relatif aux conditions générales d'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'État.

Circulaire du 23 avril 2012 relative aux modalités d'application du décret n° 2010-888 du 28 juillet 2010 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'État.

## CONDUIRE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL ANNUEL

L'entretien doit être programmé pendant les heures de travail, dans votre bureau favorisant ainsi le caractère confidentiel des échanges.

Si l'agent refuse de participer à l'entretien professionnel, essayez de le convaincre de l'intérêt de ce temps d'échange, tant pour lui que pour vous. S'il persiste, vous devez mentionner sur le compte rendu de l'entretien annuel son refus de participer. En amont de la campagne d'entretiens professionnels, rappeler à vos collaborateurs le but de l'entretien, ses étapes, sa durée (présentation possible en réunion d'équipe), et la nécessité pour chaque agent de le préparer.

Diffusez le guide de préparation à l'entretien ou la grille à l'ensemble de vos collaborateurs.

La préparation de l'entretien peut être facilitée par l'utilisation du guide de préparation et la recherche des informations concernant chacun des agents que vous allez évaluer, notamment :

- la fiche de poste ;
- le compte rendu de l'année précédente ;
- le recensement des actions de formation suivies ;

Vous devez également examiner en priorité les points portant notamment sur :

- l'activité de la période écoulée ;
- le niveau de réalisation des objectifs fixés ;
- les contraintes liées aux conditions d'organisation et de fonctionnement du service ;
- les points forts de l'agent, ses points à améliorer.

### Pendant l'entretien

Rappelez les objectifs de l'entretien, ses étapes, sa durée. Invitez votre collaborateur à faire une évaluation d'ensemble de l'année écoulée.

### Bilan et analyse du travail accompli

Privilégiez l'échange sur les faits : les actions conduites, les difficultés rencontrées, les résultats obtenus.

Il est à ce stade très important de permettre à l'agent de s'exprimer sur le travail réalisé. De même vous devez faire un retour sur votre appréciation du travail accompli.

Recherchez de manière concertée les moyens et les solutions pour améliorer les axes de progression et la consolidation des points forts.

Un point sur les compétences à acquérir et à développer est nécessaire : identifier les besoins de montée en compétences et définissez avec votre collaborateur un plan d'actions.

### Détermination des objectifs

L'entretien professionnel est l'occasion de déterminer les objectifs pour l'année à venir qui doivent être réalistes et en nombre raisonnable.

### Mobilité et perspectives professionnelles

Donnez la possibilité à votre collaborateur de formuler ses vœux de mobilité géographique et/ou professionnelle ou ses perspectives d'évolution professionnelle.

## CONDUIRE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL ANNUEL

### Après l'entretien

L'entretien professionnel donne lieu à un compte rendu signé et établi par vous en tant que supérieur hiérarchique direct qui devra être également visé par l'autorité hiérarchique (N+2).

Ce compte rendu exprime la valeur professionnelle du collaborateur et est pris en compte notamment pour :

- l'attribution de réductions de la durée de service requise pour accéder d'un échelon à un autre ;
- l'avancement de grade ;
- la modulation du régime indemnitaire lorsque celui-ci comprend une variable.
- Pour rédiger le compte-rendu vous devez :
- reprendre les principales activités exercées dans le poste actuel ;
- mettre en avant les compétences acquises et mobilisées ;
- valoriser les capacités personnelles spécifiques de l'agent ;
- préciser les axes de développement souhaitables ou envisagés.

Aucune mention ne doit être portée sur le compte-rendu à propos des activités extra administratives, sociales ou syndicales de l'agent. Il en est de même de la situation personnelle de l'agent, de son état de santé et de ses absences régulières (temps partiel, disponibilité, congé maladie).

Au-delà du caractère obligatoire et réglementaire de ce temps fort, il est important de garder à l'esprit au cours de l'année le contenu de ces entretiens, d'organiser son suivi et la révision des objectifs si nécessaire.

### Les recours

L'agent dispose de deux possibilités de recours :

- le recours hiérarchique ;
- le recours devant le tribunal administratif.

Les commissions administratives paritaires peuvent, sur la demande de l'agent, sous réserve qu'il ait au préalable exercé le recours hiérarchique, demander la révision du compte rendu de l'entretien professionnel.



### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Lors de l'entretien avez-vous utilisé des questions ouvertes pour laisser votre collaborateur s'exprimer ?
- » Avez-vous proposé votre soutien en termes d'accompagnement ?
- » Avez-vous bien pris le temps de préparer l'entretien ?

## RECONNAÎTRE ET VALORISER SON COLLABORATEUR

### VOTRE RÔLE

La reconnaissance au travail est une des composantes de la qualité de vie au travail.

Elle joue par ailleurs un rôle important dans l'engagement des collaborateurs face à un travail de plus en plus exigeant, dans un contexte de conduite des réformes et de complexité croissante des missions.

Votre rôle d'encadrant est de manifester votre reconnaissance au quotidien sur la contribution de vos collaborateurs, tant en matière de qualité du travail que d'investissement personnel et de mobilisation.

### L'importance de la reconnaissance

En tant que supérieur hiérarchique direct, vous devez reconnaître l'implication de vos collaborateurs pour maintenir leur motivation au sein du service.

Le collaborateur attend une reconnaissance qui porte sur l'ensemble des actions menées. A ce titre, en tant que responsable d'une équipe, l'expression de votre reconnaissance ne doit pas être concentrée seulement sur la finalité du travail, mais aussi sur les efforts déployés.

### Les formes de reconnaissance

De manière générale, votre reconnaissance peut être positive mais également négative. Elle peut porter sur le contenu mais également sur la personne.

Il est tout à fait utile et valorisant d'utiliser les signes de reconnaissance positifs mais aussi lors d'un retour sur le contenu du travail, d'indiquer des voies d'amélioration possibles. Par exemple : « sur votre dossier, cette partie était très bien, la seconde aurait mérité d'être plus structurée... ».

La reconnaissance en milieu professionnel peut prendre diverses formes selon l'angle sous lequel vous analysez le processus de travail. Il est possible de distinguer quatre grandes formes de la reconnaissance :

- **existentielle** : elle porte essentiellement sur le collaborateur en tant qu'être humain, individu à part entière : saluer ses collaborateurs le matin, formuler des remerciements réguliers, consulter son équipe avant de prendre une décision, emmener un collaborateur à l'extérieur, informer régulièrement ses collaborateurs de l'évolution du service, être à l'écoute leur montre qu'ils existent ;
- **portant sur la pratique de travail** : c'est-à-dire principalement sur la manière d'exécuter le travail, qu'il s'agisse des comportements, des compétences ou des qualités professionnelles du collaborateur. Cette forme de reconnaissance vise à souligner le savoir-faire ;
- **portant sur l'investissement dans le travail** : elles s'intéressent aux efforts consentis indépendamment des résultats obtenus. Cette reconnaissance souligne l'implication et l'énergie déployées par le collaborateur pour mener à terme une mission ;
- **portant sur les résultats** : cette reconnaissance porte sur l'atteinte des objectifs définis préalablement.

Ces quatre formes de reconnaissance sont complémentaires et interdépendantes.

### Exprimer sa reconnaissance

La reconnaissance s'exprime dans les rapports humains et se pratique quotidiennement.

L'expression de la reconnaissance doit être authentique, sincère et honnête.

Il importe de savoir saisir régulièrement les occasions qui s'offrent à vous pour reconnaître les contributions positives de vos collaborateurs (atteinte d'un jalon, livraison d'une production, pics d'activité).

La reconnaissance doit se manifester après l'accomplissement d'une tâche pour qu'elle soit sincère. Vous devez faire preuve de réactivité et être précis dans votre propos.

Vous avez également la possibilité de valoriser le travail de votre équipe auprès de la hiérarchie ou à l'extérieur. Mettez les membres de votre équipe en avant, valorisez leurs compétences et leurs productions et le cas échéant lorsque c'est possible les associer directement.

L'entretien professionnel annuel est également un outil de manifestation de la reconnaissance vis-à-vis d'un collaborateur avec la valorisation de son potentiel et l'appui à sa progression et sa promotion professionnelles.

Au-delà des encouragements au quotidien par le biais de la reconnaissance exprimée, la reconnaissance se manifeste également par l'évolution des primes, par les propositions à l'avancement, par l'attribution de félicitations, de témoignages de satisfactions voire par une proposition à l'obtention d'une médaille.



### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Quels signes de reconnaissance délivrez-vous à vos collaborateurs ?
- » D'après vous quelles formes de reconnaissance attendent vos collaborateurs ?
- » Avez-vous déjà félicité vos collaborateurs pour leurs réussites ?
- » Avez-vous des collaborateurs démotivés ? Quels sont les motifs de cette démotivation ?

## PRATIQUER UNE ÉCOUTE ACTIVE

### VOTRE RÔLE

La communication est généralement associée à la capacité de bien s'exprimer ou d'exposer avec aisance une idée à son interlocuteur.

Mais communiquer c'est aussi démontrer sa capacité d'écoute, qualité indispensable pour un encadrant.

### Les objectifs

Ecouter vos collaborateurs est avant tout une marque de respect. C'est aussi un acte managérial qui permet d'instaurer un climat de confiance au sein de votre équipe en adoptant une posture qui vous permet de mieux appréhender les ressentis et de faciliter l'expression.

### Créer un cadre propice à l'écoute

L'écoute active requiert une attention et un effort particuliers envers vos collaborateurs, qui permet de s'assurer qu'on a bien compris le message de son interlocuteur et de lui exprimer.

Lorsque vous êtes en entretien avec un collaborateur, vous devez lui consacrer toute votre attention. A ce titre, il est nécessaire de faire abstraction de tous les éléments pouvant distraire votre attention.

Ainsi, intérieurement, occultez toutes pensées annexes (urgences, préoccupations) pour vous concentrer totalement sur la réception des messages émis par votre interlocuteur. Evitez de porter votre attention aux manifestations extérieures (bruit, téléphone, mails).

### Une écoute active

Au cours d'un échange, il est difficile de s'abstenir de donner un avis ou des commentaires relatifs à sa propre expérience.

Pour pratiquer une écoute active, abstenez-vous d'interrompre votre interlocuteur même quand vous avez saisi le sens de ses propos. En matière de communication, certains collaborateurs peinent à trouver le bon mot pour formuler leur idée.

Votre posture, et de manière générale toute votre communication non verbale, va démontrer votre écoute ou trahir votre absence d'écoute.

Lorsque votre interlocuteur s'arrête de parler attendez quelques secondes avant de répondre il est possible qu'il n'ait pas fini de s'exprimer ou qu'il se soit interrompu pour réfléchir.

Une écoute active permet de déceler des signes ou des messages que le collaborateur essaie de vous communiquer.

Par exemple, un collaborateur qui se propose de prendre en charge un projet peut ainsi vous conduire à déceler un mécontentement dans son poste actuel, une envie de progresser, ou encore une motivation pour diversifier ses tâches et s'impliquer davantage.

## PRATIQUER UNE ÉCOUTE ACTIVE

La reformulation vous permettra de clarifier le sens de lever les ambiguïtés et de montrer à votre collaborateur d'avoir été compris.

Lors de vos échanges, vous pouvez inviter votre interlocuteur à développer son propos.

Il est important d'être dans un état de non jugement, assertif, d'être capable de recevoir ce que dit votre collaborateur avec une intention bienveillante.

L'écoute active vous permet d'avoir les informations nécessaires pour ensuite agir de manière constructive en accord avec votre collaborateur.



### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Mettez-vous vos collaborateurs en confiance pour leur permettre de s'exprimer en toute sincérité ?
- » Savez-vous écouter sans interrompre votre interlocuteur ?

VOTRE  
**RÔLE**

En tant qu'encadrant, la délégation est un aspect essentiel de votre fonction, d'une part pour vous permettre de gagner en efficacité et couvrir des domaines d'intervention plus larges et d'autre part pour permettre la montée en compétences et en autonomie de vos collaborateurs.

Il vous appartient de déléguer tout en étant attentif à la bonne réalisation des missions.

Votre rôle en tant qu'encadrant ne consiste pas à traiter personnellement tous les dossiers dont votre service à la charge. Vous devez en déléguer certains à condition de les superviser effectivement.

## Les objectifs

La délégation vise plusieurs objectifs :

- amener vos collaborateurs à assumer des responsabilités de plus en plus larges et ainsi développer leur potentiel ;
- rendre vos collaborateurs plus autonomes ;
- vous permettre en tant qu'encadrant d'une équipe de libérer du temps afin de vous concentrer sur certaines priorités de votre service ;
- faciliter votre suppléance ou votre intérim.

## Identifier les missions à déléguer

Le processus de délégation doit toujours commencer par une analyse de vos missions et celles de votre service.

Il vous appartient, dans un premier temps, de faire l'inventaire des missions et des tâches que vous devez assumer personnellement et que vous ne pouvez pas déléguer.

Un certain nombre de missions doivent être considérées comme stratégiques et relever de votre seule responsabilité.

Cet examen entre les missions non transmissibles et les missions susceptibles d'être déléguées est important. Dès que la liste des missions susceptibles de faire l'objet d'une délégation est établie, il convient de les classer en fonction de leur priorité.

## Évaluer le potentiel de vos collaborateurs

L'appréciation des compétences d'un collaborateur est variable. Elle est liée à un poste, à un moment et un contexte. Elle est par essence évolutive.

La compétence se prouve par le travail réalisé mais le potentiel ne peut s'appuyer que sur des promesses de réussite.

Vous devez estimer la propension et l'aptitude d'un collaborateur à mettre en œuvre de nouvelles compétences afin de s'adapter à des situations professionnelles nouvelles et/ou complexes.

Veillez à ne pas toujours déléguer aux mêmes collaborateurs. Il est important d'organiser le travail de façon équilibrée au sein d'une équipe.

## DÉLÉGUER ET RESPONSABILISER

Lors de la mise en place d'une délégation, vous devez prendre en compte un certain nombre d'éléments concernant votre collaborateur, notamment :

- sa capacité à exécuter la mission : un collaborateur peut être disposé à recevoir une délégation de votre part mais n'a pas toujours conscience de la difficulté de la mission ;
- les compétences : il faut s'assurer que le collaborateur ait toutes les compétences pour exercer la délégation et lui donner les moyens techniques d'y arriver ;
- sa charge de travail actuelle : un collaborateur surchargé ne sera pas en capacité de réaliser correctement une mission supplémentaire ;
- son intérêt pour assumer de nouvelles responsabilités ;
- son autonomie.

### Déléguer

Toute délégation doit d'être progressive. Si vous confiez d'emblée des objectifs ou une responsabilité importante à un agent qui n'a jamais eu la possibilité de s'exercer d'abord dans des domaines plus limités, il est à craindre que les résultats ne soient pas atteints.

Présentez à votre collaborateur la délégation envisagée en vous appuyant sur le contexte qui peut justifier cette délégation et le bénéfice pour lui.

Il vous appartient de définir avec précision le périmètre de la mission et le niveau de responsabilité. Le résultat attendu doit être formulé clairement en précisant l'échéance et les moyens associés.

Déléguer ne signifie en aucun cas se décharger des tâches ingrates. Le portefeuille de compétences déléguées doit être attractif et permettre au collaborateur de développer, de consolider ou de valoriser une nouvelle compétence, et de développer ses capacités d'autonomie et d'initiative. Si l'exercice de délégation ne présente aucun intérêt pour le collaborateur, sa motivation pourra en pâtir.

### Accompagner le collaborateur

Une erreur commune consiste à limiter de façon exagérée le champ d'action de la personne à qui on délègue.

Il convient de s'interdire toute ingérence dans le travail du collaborateur pendant la durée de la délégation, sauf si celui-ci vous sollicite.

Il faut accepter le fait que la mission ne sera pas réalisée de la même façon que si vous l'assumiez. Laissez votre collaborateur travailler selon ses modalités. Il doit pouvoir bénéficier de marges de manœuvre quant à la réalisation de sa mission.

Toute délégation repose sur la confiance et donc sur une certaine prise de risques. Vous devez accepter que l'agent à qui vous confiez une mission puisse commettre des erreurs et vous mettre en situation de demeurer un recours possible.

### La responsabilité

La délégation consiste à partager la responsabilité avec ses collaborateurs. La délégation aboutit donc à une coresponsabilité entre l'encadrant et son collaborateur. L'encadrant demeure responsable de la globalité des missions de son service, tandis que le collaborateur est responsable des modalités pour mener à bien les missions spécifiques qui lui ont été déléguées.

## DÉLÉGUER ET RESPONSABILISER

### L'information

Pour éviter toute confusion, informez les autres collaborateurs de votre équipe ainsi que vos interlocuteurs de la répartition des rôles.

### La planification de points réguliers

La délégation requiert d'accompagner vos collaborateurs.

Fixez à l'avance des points réguliers de suivi, chaque semaine ou chaque mois selon le sujet et le degré de maturité de cette délégation. Cet échange est l'occasion d'une part de constater l'avancement de la mission, d'autre part d'apporter votre soutien.

Profitez de ces rendez-vous pour évaluer le travail accompli et encourager le collaborateur dans la mise en œuvre de sa/ses nouvelle(s) mission(s).

### Le bilan

Une fois la mission terminée, un bilan peut être conduit. Ce bilan pourra porter notamment sur :

- les résultats atteints ;
- le ressenti du collaborateur ;
- les problèmes ou difficultés rencontrés ;
- les améliorations à apporter.

Déléguer à ses collaborateurs, c'est leur permettre d'augmenter leurs compétences techniques, mais aussi et surtout leurs capacités d'autonomie et d'initiative, et inscrire l'équipe dans une dynamique collective de confiance, de responsabilisation et de progrès.



### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Au travers de cette délégation quelle compétence sera développée par le collaborateur ?
- » Votre collaborateur manifeste-t-il son intérêt pour endosser de nouvelles responsabilités ?
- » Quel accompagnement allez-vous mettre en place pour cette délégation ?
- » Avez-vous pensé à faire un bilan de la mission confiée à votre collaborateur ?

VOTRE  
**RÔLE**

Faire progresser vos collaborateurs, c'est développer et enrichir leurs compétences mais aussi les aider à progresser dans leur carrière.

### Favoriser la montée des compétences

Au sein de votre service, en tant que responsable, vous avez la possibilité de mettre en place une organisation favorable au développement des compétences de vos collaborateurs.

Cette politique de développement doit être au service des besoins de votre service et de la stratégie métier.

L'apprentissage dans le travail se fait selon trois logiques complémentaires :

A 10% environ, l'apprentissage se fait par l'apport d'informations : conférences, journaux, lettres d'information, veille, ouvrages, e-learning, formation en présentiel.

A 20% environ, l'apprentissage se fait par les échanges :

- accompagnement de vos collaborateurs dans la réalisation de leurs activités, sur le fond ou sur les aspects comportementaux ;
- mise en place de tutorat, entre deux collaborateurs complémentaires dans votre équipe ou de mentorat avec une personne extérieure à votre service ;
- accompagnement individualisé sous forme de coaching ;
- échanges au sein de votre équipe dans une logique d'intelligence collective ;
- échange des expériences et des savoir-faire en réunion d'équipe ;
- participation à des colloques ou séminaires professionnels ;
- participation à des groupes de pairs avec des homologues d'autres services ou d'autres administrations pour se nourrir par des regards croisés et s'améliorer dans ses pratiques professionnelles (logique de co-développement).

Incitez à la formalisation des savoirs, des enseignements, des expériences afin de faciliter le travail de synthèse, la capitalisation des expériences et la montée des compétences collectives et individuelles.

Demandez à vos collaborateurs de vous faire des rapports périodiques sur ce qu'ils ont appris et sur la façon dont ils utilisent leurs nouvelles compétences et connaissances.

#### Les ressources disponibles

*Le conseil en mobilité-carrière et l'accompagnement personnalisé des agents dans les services de l'État. Guides pratiques.*

*Le Répertoire interministériel des métiers de l'État (2<sup>e</sup> édition - nov. 2010).*

*Le Dictionnaire interministériel des compétences des métiers de l'État.*

Des entretiens réguliers concernant le parcours professionnel de vos collaborateurs contribuent également à prendre acte des progrès en cours et rappellent que l'administration agit en faveur de l'apprentissage de ses collaborateurs, ce qui, à son tour, renforce l'engagement de ces derniers.

A 70% environ, l'apprentissage se fait par le travail au quotidien, la responsabilisation, l'accomplissement de nouvelles missions et par la formation-action.

Sur cet axe majeur de développement des compétences, votre rôle est d'identifier le potentiel et le niveau de maturité de chacun de vos collaborateurs pour déléguer certaines missions, les responsabiliser afin de leur permettre de progresser en compétence et en autonomie.

## ENCOURAGER VOS COLLABORATEURS A PROGRESSER

### La formation

La formation participe à cette démarche de développement des compétences. Elle est déclinée selon diverses modalités (stage classique, formation-action, formation à distance, auto-formation) et vient ainsi répondre à un besoin d'information, d'échanges et / ou de formations action appliquée au réel des participants.

Vous pouvez proposer des parcours de formation adaptés aux agents, en prenant en compte leurs acquis et en les amenant à monter en compétences (niveaux expertise).

Ce type de parcours repose sur une approche individualisée s'ajustant aux besoins de chaque agent et de chaque structure et prend en compte une évolution sur plusieurs années.

### Favoriser la progression de carrière

Pour conseiller vos collaborateurs sur leurs perspectives professionnelles, votre rôle consiste à vous rendre disponible et être à l'écoute de vos collaborateurs, de leurs besoins et envies d'évolution.

Selon la taille de votre équipe, ayez des entretiens courts et réguliers avec les membres de votre équipe tout au long de l'année. N'attendez pas l'entretien annuel pour discuter avec vos collaborateurs de leurs souhaits et de leurs objectifs professionnels.

L'encadrant est un acteur essentiel du développement des parcours professionnels des agents. Il doit être en capacité de détecter les potentiels de ses collaborateurs, les amener à progresser en échangeant avec eux sur les perspectives d'évolution dans ou hors de sa structure.

Entretenez des contacts réguliers avec le service RH de votre structure afin de disposer de toutes les informations utiles sur les perspectives d'évolution de carrière de vos collaborateurs et les accompagnements proposés.



### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Avez-vous échangé avec vos collaborateurs sur leurs perspectives d'évolution professionnelle ?
- » Quelles sont les actions que vous mettez en place pour encourager vos collaborateurs à progresser ?
- » Encouragez-vous vos collaborateurs à suivre des formations ?

## RECONNAÎTRE LE DROIT A L'ERREUR

### VOTRE RÔLE

Votre rôle d'encadrant consiste autant à féliciter et encourager vos collaborateurs qu'à relever les difficultés ou les erreurs.

Il est important de reconnaître la possibilité d'un droit à l'erreur pour vos collaborateurs dans une logique d'amélioration continue.

Chaque initiative comporte un risque d'erreur. C'est une dimension normale de l'action.

### L'erreur est différente de la faute

Pour mémoire, l'erreur se distingue de la faute car cette dernière présente un caractère intentionnel et donne lieu à sanction.

Lors de votre arrivée au sein du service, indiquez que vous faites confiance a priori mais qu'en cas d'erreur ou de dysfonctionnement, vos collaborateurs doivent vous informer sans délai afin qu'une solution puisse être trouvée.

Une erreur consiste à prendre une décision ou à mettre en œuvre une action inadaptée à une norme, une procédure ou un engagement. L'erreur peut être corrigée et utilisée pour améliorer les actions futures.

La tolérance à l'erreur est modulable selon les collaborateurs et tient compte de plusieurs paramètres (niveau de compétence et de motivation, type de fonction, culture du service, ancienneté).

Réagir en cas d'erreur demande du sang-froid et une capacité à prendre de la distance pour en rechercher les causes, éviter qu'elles ne se reproduisent et privilégier ainsi une logique d'amélioration continue.

### Prendre en compte l'erreur

Quand une erreur est détectée :

- Indiquez clairement et explicitement à vos collaborateurs l'importance de signaler une erreur dont ils sont l'auteur afin de pouvoir y remédier le plus rapidement possible de manière concertée.
- Écoutez vos collaborateurs et restaurez la confiance que vous leur portez. L'erreur commise ne doit pas occulter les succès ou les réussites de vos collaborateurs.
- Analysez les causes de cette erreur. Elles peuvent être de différents ordres : un défaut d'informations suffisantes, un problème d'organisation, d'anticipation, de compréhension.
- Recherchez avec vos collaborateurs les mesures à mettre en œuvre pour limiter les conséquences de l'erreur.
- Dans une perspective d'amélioration continue, pour éviter que l'erreur ne se reproduise, vous devez communiquer à l'ensemble de l'équipe, les solutions retenues.

## RECONNAÎTRE LE DROIT A L'ERREUR

### Donner le droit à l'erreur

Le droit à l'erreur permet d'éviter des comportements de dissimulation de la part de vos collaborateurs.

Votre posture d'encadrant sera d'autant plus facilitée :

- si vous-même êtes en capacité de reconnaître vos propres erreurs ;
- si vous donnez de l'autonomie à vos collaborateurs pour accomplir une tâche ;
- si vous adoptez une posture managériale au service de votre équipe pour conduire vos collaborateurs à réfléchir sur les solutions pour ne pas la reproduire.

La marge d'erreur est inhérente à de nombreux dispositifs.

Dans le cadre du développement d'une culture de l'expérimentation et de l'encouragement à l'initiative et à l'innovation, il est essentiel de conforter cette notion de droit à l'erreur.

Pour que la confiance perdure, vous devez assumer les erreurs de votre équipe et ne pas couvrir votre responsabilité par la mise en cause de l'auteur des faits.

Le droit à l'erreur constitue un véritable enjeu au sein des administrations permettant ainsi d'améliorer en continu les politiques publiques.



### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Avez-vous autorisé le droit à l'erreur au sein de votre équipe ?
- » Avez-vous déjà abordé ce sujet avec vos collaborateurs ?
- » Vos collaborateurs vous ont-ils fait part des difficultés qu'ils peuvent rencontrer ?
- » Reconnaissez-vous facilement vos erreurs ?

VOTRE  
**RÔLE**

Votre rôle en tant que supérieur hiérarchique est d'encourager les initiatives de vos collaborateurs, tout en fixant le cadre.

Favoriser la prise d'initiatives, développer la créativité et la capacité d'autonomie au sein de votre équipe, implique de créer un climat propice et de nouvelles habitudes d'encadrement.

### Lever les freins à la prise d'initiative

Vous pouvez être amené à constater que vos collaborateurs ne témoignent pas d'une grande capacité d'initiative malgré votre comportement quotidien pour encourager l'apport d'idées nouvelles ou solliciter votre équipe pour formaliser des propositions sur un sujet.

Certains collaborateurs sont plutôt enclins à proposer, prendre des initiatives, être créatifs et le démontrent dans leur sphère professionnelle ; d'autres préfèrent rester proche du statu quo et attendre d'être dirigés par un supérieur hiérarchique plutôt que de prendre le risque d'une prise d'initiative.

Les raisons :

- La peur de l'échec ;
- La peur des critiques ou du jugement ;
- Le manque de confiance en soi ;
- L'envie de rester dans une zone de confort ;
- L'absence d'autorisation pour prendre des initiatives ;
- Des premières tentatives qui n'ont pas été écoutées et valorisées.

Réussir à susciter la prise d'initiatives de vos collaborateurs est une stratégie à long terme.

Votre objectif est d'amener chaque membre de l'équipe à apporter sa contribution dans l'élaboration d'un projet, d'un plan d'actions, d'une solution.

Il n'est pas indispensable que tous les membres de l'équipe deviennent autonomes. Concentrez, dans un premier temps, vos efforts sur les collaborateurs les plus réceptifs. Ces derniers finiront par entraîner les autres membres de l'équipe dans leur sillage.

Sachez que vos collaborateurs ne savent pas toujours s'ils sont autorisés à prendre des initiatives et si cette démarche s'inscrit dans le périmètre de leurs responsabilités.

Il vous appartient de poser le cadre, de lever les appréhensions et d'encourager explicitement la prise d'initiatives.

Les initiatives de vos collaborateurs doivent, par ailleurs, être suffisamment encadrées pour ne pas conduire à prendre des risques que vous ne souhaitez pas assumer. Un certain nombre de tâches appellent l'initiative, d'autres beaucoup moins.

Parce qu'ils connaissent leur poste de travail, qu'ils sont les plus motivés pour le faire évoluer et qu'ils sont en contact avec différents interlocuteurs de votre service, vos collaborateurs sont en mesure de proposer des solutions.

## FAVORISER LES INITIATIVES DE VOS COLLABORATEURS

### ANALYSER SON COMPORTEMENT

Le manque de prise d'initiatives d'une équipe peut également être lié à des craintes personnelles non avouées à votre encontre.

Pour un encadrant, il peut être plus valorisant d'être le seul au sein de l'équipe à être force de proposition ou faire preuve de créativité.

Si vous demandez à vos collaborateurs de faire des propositions, vous devez être en mesure d'accepter de prendre une décision collégiale, autre que la vôtre.

Il vous faudra peut-être écarter des propositions sans pour autant couper l'élan de vos collaborateurs.

Il est néanmoins préférable de diriger une équipe créative et dynamique qu'une équipe trop disciplinée, inhibée par des règles ou procédures contraignantes.

### Créer les conditions favorables pour susciter les initiatives

Si vous voulez que vos collaborateurs soient force de propositions, vous devez commencer par créer des conditions de travail constructives et positives en instaurant un climat de confiance et de considération mutuelle. Si les collaborateurs n'ont pas conscience de leur valeur ajoutée, la prise d'initiatives se fera rare.

Indiquez bien que le jugement n'est pas de mise et que chacun peut s'exprimer. Dans ce contexte, adoptez une attitude ouverte. Acceptez les propositions qui émergent, qu'elles vous semblent pertinentes ou inappropriées.

Votre attitude a une grande importance dans l'acceptation de ces initiatives car si vous écarterez une idée élaborée par l'un de vos collaborateurs vous devez justifier votre décision.

De même, si vous estimez qu'une initiative a été plutôt malheureuse, expliquez les raisons sans prendre de sanction. Vous ne devez pas perdre de vue que l'erreur est possible.

La prise d'initiative n'est efficace qu'avec des collaborateurs volontaires et réceptifs.

Définissez un cadre précis qui prendra en compte les compétences spécifiques de vos collaborateurs et indiquez clairement la marge de manœuvre dont ils disposent.

La prise d'initiative est inadaptée dans certaines situations. Si l'urgence prime, si l'enjeu est important, la décision vous revient.

Soyez vigilant : cet encouragement à l'autonomie et l'initiative, s'il est efficace, entraîne donc une implication accrue des collaborateurs. Cette implication doit être soutenue, reconnue et valorisée pour continuer d'alimenter le processus.



### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Vos collaborateurs sont-ils force de proposition ?
- » Encouragez-vous l'innovation dans votre service ?
- » Encouragez-vous le travail en groupe où chacun est amené librement à faire des propositions ?

VOTRE  
**RÔLE**

Face à l'évolution des missions et des métiers de l'administration, la formation constitue un levier managérial pour développer les compétences de vos collaborateurs.

Votre rôle en tant que responsable d'une équipe est important pour définir les besoins de formation au regard des missions qui sont confiées à vos collaborateurs et pour en assurer le suivi.

### Identifier les actions de formation : typologie

Les actions de formation peuvent être éventuellement regroupées en trois catégories :

#### 1. Les actions de formation d'adaptation immédiates au poste de travail

Elles ont pour objectif de faciliter l'exercice de nouvelles fonctions après une mobilité ou une promotion en apportant à l'agent des compétences mobilisables directement et immédiatement dans ses nouvelles fonctions.

#### 2. Les actions de formation liées à l'évolution prévisible des métiers

Elles visent à :

- approfondir les compétences de l'agent pour le maintenir au niveau d'exigence requis pour l'exercice de son métier ;
- préparer aux changements induits par la mise en place d'une réforme à venir, d'un nouveau système d'information ou de nouvelles technologies.

#### 3. Les actions de formation liées à l'acquisition de nouvelles compétences et/ou qualifications visent à :

- apporter à l'agent un approfondissement de sa culture professionnelle ou de son niveau d'expertise pour élargir ses compétences au-delà de sa qualification ;
- permettre à l'agent d'acquérir des compétences s'inscrivant dans un projet personnel à caractère professionnel telles que l'acquisition de bases utiles pour se présenter à terme à un concours ou la préparation d'un changement d'orientation professionnelle pouvant impliquer le départ de son ministère ou de la fonction publique.

Le recueil des besoins de formation peut s'effectuer à tout moment mais deux périodes sont à privilégier :

- lors des entretiens professionnels annuels ;
- en fin d'année avant la consultation des représentants des personnels sur le plan de formation de l'année suivante.

### Les besoins de formation lors de l'entretien professionnel

Généralement lors de l'entretien professionnel annuel vous serez amené à identifier les besoins de formation avec votre collaborateur.

Le volet formation de cet entretien doit faire l'objet d'une préparation de votre part.

### Les ressources disponibles

*Tableau récapitulatif des nouveaux outils de la formation professionnelle.*

*Décret n° 2007-1470 du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'État.*

*Circulaire du 5 novembre 2015 relative aux priorités interministérielles fixées à la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État (année 2016).*

## IDENTIFIER LES BESOINS DE FORMATION

### Avant l'entretien

- Renseignez-vous auprès du responsable de formation de votre service sur les priorités de formation définies par votre direction ;
- Munissez-vous du plan de formation de votre service pour analyser les grandes orientations en matière de formation ;
- Vous devez également disposer dans la mesure du possible d'informations sur le parcours professionnel de votre collaborateur (formation initiale, mobilités réalisées, formations déjà suivies, utilisation du DIF ...).

Identifiez les formations que vous pouvez proposer à votre collaborateur en fonction de son profil et des missions qui lui sont confiées et assurez-vous qu'elles seront validées par le service RH de votre structure.

Avant l'entretien, demandez à votre collaborateur d'identifier de son côté des formations susceptibles de l'intéresser.

Vous porterez votre attention sur une approche de type parcours professionnel pour permettre à votre collaborateur une montée en compétences.

### L'entretien professionnel

Lors de l'entretien, différents points pourront être abordés avec votre collaborateur :

- son projet professionnel ;
- sa connaissance des dispositifs existants (DIF, bilan de compétences, VAE.) ;
- sa motivation pour s'investir dans une formation.

Votre rôle consiste à échanger avec votre collaborateur sur ses besoins de formations et les priorités à donner.

Rappelez l'obligation d'assiduité et de ponctualité à laquelle est tenu chaque participant au regard du coût de chaque formation. C'est un engagement aussi de votre part de respecter ce temps de formation pour le collaborateur, comme un temps prioritaire de développement.

Au-delà de votre rôle de conseil au cours de l'entretien professionnel, vous avez pour mission de promouvoir la formation dans son ensemble (dispositifs existants, règles applicables, conditions d'accès) auprès de vos collaborateurs.

Conseiller une formation est un acte managérial destiné à convaincre vos collaborateurs de l'intérêt de suivre régulièrement des formations pour conforter ou développer leurs compétences et améliorer le service rendu.

### Le suivi de la formation

Une formation est d'autant plus efficace si elle fait l'objet d'un suivi. En tant que responsable, vous avez la possibilité de :

- procéder à un échange en amont sur les objectifs opérationnels de cette formation, pour votre collaborateur ;
- faire un bilan de la formation avec votre collaborateur ;
- proposer à votre collaborateur de faire une courte présentation au reste de l'équipe sur ce qu'il a appris ou découvert ;
- identifier les actions à mettre en place pour rendre opérationnelle la formation suivie.

## IDENTIFIER LES BESOINS DE FORMATION

Vous devez veiller dans la mesure du possible à mettre vos collaborateurs en situation d'appliquer ce qu'ils ont appris en formation.

Compte tenu de la multiplicité des actions de formation, il est conseillé d'établir un tableau de bord du suivi individuel des départs et retours de formation des membres de votre équipe.

Proposer à vos collaborateurs des formations régulières et de qualité qui répondent à leur besoin est un témoignage de confiance dans leurs capacités d'apprentissage et de progression.

C'est également une marque de reconnaissance et un facteur de motivation pour les agents.

Il est important que l'encadrant s'implique et oriente l'envoi en formation. *A fortiori*, il s'empêchera, autant que faire se peut, d'interdire un départ en formation en raison d'une surcharge de travail de l'intéressé.



### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Sur l'année écoulée vos collaborateurs ont-ils suivi des formations ?
- » Avez-vous rencontré votre collaborateur suite à cette formation pour évaluer sa satisfaction ?
- » Comment accompagnez-vous vos collaborateurs pour mettre en œuvre les acquis de leur formation ?

## RÉAGIR SI UN AGENT NE RESPECTE PAS SES OBLIGATIONS PROFESSIONNELLES

### VOTRE RÔLE

En tant que responsable d'une équipe, votre rôle vous conduit à exprimer votre reconnaissance par des retours positifs, mais dans certains cas vous serez amené à accompagner un collaborateur dont le comportement est inapproprié dans sa pratique professionnelle ou/et en termes de comportement vis-à-vis de ses collègues, de sa hiérarchie ou des usagers.

Cet acte de management est nécessaire pour éviter que la situation ne s'aggrave.

L'un des leviers incontournable de ce type de démarche est l'entretien de recadrage.

### Préparer l'entretien

Lorsque vous constatez qu'un membre de votre équipe ne remplit pas ses obligations professionnelles (que ce soit du point de vue de la qualité de son travail ou de ses relations au sein de l'équipe), vous devez le recevoir lors d'un entretien individuel pour comprendre les raisons de ce comportement.

Pour que l'entretien de recadrage soit opérant, il est nécessaire de le préparer. Ne portez pas toute votre attention sur les aspects négatifs, mais posez-vous précisément la question de vos attentes à l'égard de votre collaborateur.

Ce travail préalable de préparation de l'entretien demande évidemment de faire abstraction des divergences qui peuvent exister.

Vous pouvez préparer cet entretien en vous appuyant éventuellement sur un avis extérieur (pairs, service RH). En fonction du degré de difficulté que soulève le cas, il est conseillé de prévenir votre hiérarchie de la tenue de l'entretien.

### Pendant l'entretien

Ne commencez pas l'entretien par une critique négative (« vous avez tort », « vous êtes incompetent », « vous vous trompez »...) En effet, cette approche peut entraîner un blocage de la communication de la part de celui qui en est l'objet.

Rappelez dans un premier temps à votre collaborateur ses qualités, ce qui vous donne satisfaction, listez-lui ses compétences et les aspects positifs. Ensuite évoquez la ou les difficultés constatées et les conséquences qu'elles ont sur le service, l'équipe et le cas échéant les interlocuteurs extérieurs.

Restez factuel en vous appuyant sur des situations concrètes.

Au cours de l'entretien, vous pouvez éventuellement formuler un certain nombre de questions afin d'obtenir les informations nécessaires à la compréhension d'une situation ou d'un problème en laissant suffisamment de temps pour que l'agent s'exprime librement.

Indiquez ce que vous attendez et les moyens que vous pouvez mettre en œuvre pour y parvenir.

Il s'agit ensuite de laisser votre collaborateur s'exprimer sur la manière dont il envisage la situation et la mise en œuvre d'un plan d'actions.

Ecoutez les propositions formulées par l'agent. Si vous pensez que les dispositions qu'il est prêt à prendre ne sont pas suffisantes ou sont inadaptées, il convient de le lui dire tout de suite et de l'inviter à en trouver d'autres ou bien de lui faire des propositions.

## RÉAGIR SI UN AGENT NE RESPECTE PAS SES OBLIGATIONS PROFESSIONNELLES

### Les suites de l'entretien

Il est possible de :

- proposer de l'aide pour accompagner les efforts que votre collaborateur s'engage à faire ;
- rechercher et demander une formation répondant aux besoins ;
- prévoir un bilan ultérieur.

Si la situation le justifie, il vous appartient d'informer votre collaborateur qu'à défaut de solution en interne, il vous faudra élever hiérarchiquement le problème.

A l'issue de l'entretien, il est nécessaire de formaliser l'échange par un écrit succinct.

### Anticipez la réaction de l'agent

Plusieurs cas de figure peuvent avoir lieu et nécessitent de vous adapter au comportement de l'agent.

Si au cours de l'entretien l'agent nie la réalité, il est nécessaire de reprendre un à un les faits recensés.

Face à un agent qui acquiesce à tout mais qui ne semble pas prendre la pleine mesure de ce que vous lui dites, il est essentiel de lui demander ce qu'il entend mettre en œuvre pour changer. Si la démarche apparaît compliquée pour le collaborateur, un suivi régulier sera indispensable.

Si l'agent manifeste une certaine agressivité : demandez tranquillement à ce dernier de se calmer, rappelez l'objectif et l'intérêt de cet échange. Si la situation s'envenime, mettez fin à l'entretien, proposez à l'agent de prendre un délai de réflexion avant un nouvel entretien plus constructif. Si l'agent persiste lors du nouvel entretien ou s'il refuse de prendre part à ce nouvel échange, indiquez que vous en réferez à la hiérarchie qui prendra les mesures qui s'imposent.

Prenez l'initiative de parler de cette situation à votre hiérarchie.

Si malgré plusieurs entretiens, vous ne constatez pas de modifications significatives dans le comportement de votre collaborateur, il est souhaitable de prendre appui auprès de la direction des ressources humaines et de vous assurer du soutien de votre hiérarchie.

L'organisation d'un entretien avec l'autorité hiérarchique ou / et le responsable RH pourra également contribuer à détendre la situation et partir sur de nouvelles bases.

Si le comportement de l'agent ne s'améliore pas, et avant d'engager une procédure disciplinaire, vous devez rappeler par écrit vos attentes, en précisant de quel délai l'agent dispose pour changer son comportement.



### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Votre collaborateur a-t-il pris conscience des conséquences de son comportement ?
- » A l'issue de cet entretien, avez-vous obtenu un engagement formel de la part de votre collaborateur ?
- » Cet entretien a-t-il été difficile pour vous ? Pour quelles raisons ?

## ACCOMPAGNER UN COLLABORATEUR SUITE À UNE ABSENCE DE LONGUE DURÉE

### VOTRE RÔLE

La réintégration d'un collaborateur après une longue absence au sein de son service est une étape cruciale.

Votre rôle en tant qu'encadrant est d'accompagner votre collaborateur pour l'aider à reprendre son travail dans de bonnes conditions.

### Garder un lien pendant la période d'absence

Essayez dans la mesure du possible de garder le contact avec votre collaborateur absent.

Vos prises de contact sont des actes de courtoisie, voire de solidarité pour proposer votre soutien.

L'objectif est d'apporter votre soutien pendant l'absence et de préparer la reprise de fonctions de votre collaborateur lorsqu'elle devient envisageable, mais non de la précipiter.

### Préparer le retour de votre collaborateur

Il s'agit de réfléchir sur le contexte de l'absence (maladie, maternité) afin de mettre en place un accompagnement adapté.

Vous avez la possibilité de prendre contact avec le service médical de votre structure pour anticiper les adaptations de poste à réaliser s'il s'agit d'un congé de longue maladie.

Le médecin de prévention est susceptible d'intervenir lorsqu'une « absence longue » est en rapport avec un événement de santé (accident, maladie, grossesse).

Cette intervention du médecin de prévention peut avoir lieu à la demande de l'agent ou du service RH.

L'assistant de service social, s'il existe au sein de votre structure, est également en mesure d'offrir un accompagnement par son écoute et son soutien psychologique. Il aide à résoudre les difficultés matérielles liées au retour à l'emploi. Il informe l'agent de ses droits statutaires.

Assurez-vous que les moyens mis à la disposition de votre collaborateur sont opérationnels pour son retour : poste informatique activé, carte d'accès, intégration dans les plannings collectifs.

Analysez les besoins éventuels de formation notamment au regard des évolutions du service durant cette absence (ex : installation d'un nouveau logiciel).

### L'entretien de réintégration

Il convient de prendre attache avec votre collaborateur avant sa reprise de fonctions pour organiser un entretien individuel préalable.

Votre rôle est d'accueillir votre collaborateur avec une attitude bienveillante s'agissant de son absence au sein du service. Vous pouvez vous appuyer sur le service RH de votre structure et votre hiérarchie pour organiser ce retour.

Votre collaborateur a besoin de soutien pour reprendre ses fonctions au sein du service a fortiori si son absence est la conséquence d'une maladie.

Votre rôle est de le rassurer et lui transmettre les informations importantes si des changements sont intervenus pendant la période d'absence.

## ACCOMPAGNER UN COLLABORATEUR SUITE À UNE ABSENCE DE LONGUE DURÉE

Pendant l'entretien, vous devez respecter la vie privée de l'agent notamment s'agissant des questions médicales ou personnelles.

En fonction des difficultés évoquées par l'agent, il vous appartient de proposer des solutions telles qu'un aménagement du poste de travail, de nouveaux horaires ou la mise en place d'une nouvelle organisation pour répartir la charge de travail.

Chaque cas est singulier. Cependant, la meilleure attitude reste de faire preuve d'empathie et de sincérité.

Pour conclure l'entretien, vous pouvez résumer les faits et les éventuelles actions à mettre en œuvre (donner des délais). Il est important de terminer l'entretien de façon positive.

### Informer votre équipe

Assurez-vous que l'équipe est informée du retour de l'agent et lui réservera un bon accueil ainsi que son soutien pour réintégrer son poste. Sensibiliser les membres de votre équipe sur les règles de respect, d'ouverture et de collaboration est conseillé.

Il est fortement recommandé d'organiser un passage de relais avec les collègues qui ont, pendant cette absence, permis la continuité du service.

L'objectif est d'assurer un retour progressif, non seulement dans le temps, mais également dans l'appropriation des tâches.

Le collaborateur de retour dans son environnement professionnel peut également s'appuyer sur une personne « ressource » pour comprendre les modifications qui ont eu lieu depuis son départ.

### Le suivi régulier de l'agent

Les agents de retour après une longue absence constituent une population particulièrement touchée par les risques psycho-sociaux.

Ils peuvent être fragilisés après avoir été confrontés à une maladie, un deuil, ou un changement important dans leur vie.

Faites le point régulièrement avec votre collaborateur pour vous assurer que la charge de travail est supportable et anticiper toute difficulté.

Pendant une période de transition vous pouvez adapter les objectifs.

Quelle que soit la raison de l'absence d'un collaborateur, la réussite de sa réintégration dépend de l'implication de toutes les parties prenantes : votre hiérarchie, le service des ressources humaines et éventuellement la médecine du travail.



### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Quels changements significatifs sont intervenus au sein de votre service depuis le départ de votre collaborateur ?
- » Le retour de votre collaborateur implique-t-il une nouvelle organisation et/ ou une adaptation du poste ?

VOTRE  
**RÔLE**

Toute mobilité est une étape importante dans la carrière des agents. Le départ d'un collaborateur est aussi un évènement important dans la vie d'une équipe. Votre rôle est d'accompagner les projets de mobilités de vos collaborateurs et de garantir la continuité du service public.

### Les enjeux

La mobilité professionnelle fait partie du déroulé normal de la carrière d'un agent public. Effectuer une mobilité permet d'acquérir une vision plus globale du service public, de sa diversité, des points communs qui font son identité.

La mobilité est un outil pour enrichir le parcours professionnel des agents publics, améliorer leur polyvalence et donc son employabilité.

En effectuant une mobilité, l'agent expérimente de nouveaux cadres de travail, de nouvelles cultures professionnelles et démontre sa capacité d'adaptation.

Pour l'administration, c'est une marque de dynamisme de son organisation, un enrichissement pour les agents comme pour les services qui les accueillent.

En tant qu'encadrant, vous avez pour mission d'accompagner les mobilités de vos collaborateurs. Les agents publics ont, en effet, des attentes fortes en matière d'évolution de leur carrière et sont de plus en plus attentifs à la qualité de leur parcours professionnel.

### Anticiper la mobilité

Abordez individuellement la question de la mobilité de façon régulière ou ponctuelle. L'information ne suffit parfois pas à susciter les vocations de mobilité : il peut être utile de poser clairement cette question. Les entretiens professionnels annuels sont une occasion pour aborder ce sujet.

Si le projet d'exercer une mobilité est une démarche personnelle, il est essentiel, en tant qu'encadrant de valoriser, d'organiser et d'accompagner la mobilité de vos collaborateurs lorsqu'ils souhaitent changer de fonction ou de mission.

### Le droit à la mobilité

Depuis la loi n° 2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité des fonctionnaires, les fonctionnaires disposent d'un droit à la mobilité conforté.

Le fonctionnaire peut susciter son départ sous réserve de respecter un délai de prévenance de trois mois maximum.

En tant qu'encadrant il vous appartient de donner un avis sur la date d'effet de la mobilité de l'agent au regard des contraintes du service et de la continuité des missions dont vous avez la responsabilité.

### Organiser la mobilité

Dans un premier temps, réunissez votre équipe pour annoncer sans équivoque le départ de votre collaborateur dès que la décision est actée. Vous pourrez préciser, le cas échéant, la date effective de son départ.

## ACCOMPAGNER LES MOBILITÉS

Expliquez ensuite les mesures qui sont prises pour terminer les projets en cours.

En présence du collaborateur, réalisez un bilan positif de sa contribution au sein du service. Les collaborateurs spectateurs du départ d'un collègue demeurent attentifs au traitement qui lui est réservé :

- ne portez pas un jugement négatif du fait de son départ ;
- ne rejetez pas le collaborateur dès que la décision de son départ a été prise.

### La transmission des compétences

Entre le départ d'un agent et son remplacement, il peut exister une période de latence qui doit être gérée avec tact jusqu'à l'aboutissement du processus de recrutement fait en parallèle.

Ces quelques mois peuvent être utilisés, dans le meilleur des cas, à enclencher la transmission des compétences spécifiques de l'agent sur le départ.

De manière plus générale, évitez dans la mesure du possible la spécialisation des postes. Au contraire favorisez le partage des compétences et la polyvalence de vos agents.

Une réorganisation interne peut permettre de combler ces besoins spécifiques à très court terme.

Dans tous les cas, un travail de réflexion sur le poste devenu vacant doit être mené.

### L'entretien de départ

A l'instar de l'entretien de recrutement, il peut être judicieux d'organiser un entretien de départ.

Les informations recueillies lors de cet échange vous permettront de conclure la collaboration dans de bonnes conditions (dossiers en cours, continuité du service) et d'avoir un retour d'expériences de la part de votre collaborateur.

Par ailleurs, l'agent partant peut certes quitter le service mais aussi simplement changer de poste tout en restant dans la même organisation.

Il est également important que l'agent sortant ait une image positive de son service. En effet, dans un contexte de pénurie de talents, il peut être utile de rester en bons termes pour continuer à suivre son parcours professionnel, afin de lui proposer, éventuellement, un nouveau poste quelques années plus tard.

En aidant vos collaborateurs à construire un parcours professionnel par la mobilité, vous démontrez votre capacité à prendre en compte l'évolution de carrière des agents publics.

En tant qu'encadrant, vous êtes garant du renouvellement des compétences de votre équipe pour qu'elle s'adapte à l'évolution des missions qui lui sont confiées.



### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Connaissez-vous le réseau des conseillers mobilité carrière ?
- » Abordez-vous la question de la mobilité avec vos collaborateurs lors des entretiens professionnels ?
- » Comment est géré le transfert de mémoire à l'occasion du départ d'un collaborateur ?

# 3

ENCADRER UNE ÉQUIPE

## ORGANISER LE TRAVAIL DE VOTRE ÉQUIPE

### VOTRE RÔLE

La répartition de la charge de travail est un enjeu majeur tant sur le plan de la performance d'une équipe que sur la qualité de vie au travail et la prévention des risques psycho-sociaux.

Votre rôle, en tant qu'encadrant, est de mieux réguler la charge de travail au sein de votre équipe, en ayant une compréhension fine des activités et des processus, au sein de votre structure.

### Évaluer la charge de travail

Avant de répartir la charge de travail, il faut l'évaluer. Identifiez la charge de travail prescrite en vous appuyant dans un premier temps sur les fiches de poste et les objectifs définis.

La charge de travail est toujours plus large qu'une simple prescription : il y a la charge réelle qui rend compte du travail concret mais aussi la charge subjective qui dépend du ressenti de chaque collaborateur.

Votre rôle consiste surtout à qualifier la charge de travail réelle pour chaque collaborateur, c'est-à-dire à objectiver toutes les actions qu'il met en œuvre pour réaliser ses missions.

Lors de cette analyse, vous devez être attentif aux écarts entre les missions prescrites et leur mise en œuvre.

Prenez le temps d'échanger régulièrement avec vos collaborateurs sur la perception qu'ils ont de leur charge de travail. La charge de travail perçue est aussi liée à la motivation d'un agent, à son engagement.

La charge de travail subjective est un élément à prendre en compte dans la répartition des tâches et la prévention des risques psycho-sociaux.

### Prévenir la surcharge de travail d'un collaborateur

Un collaborateur peut ressentir une perception de débordement, un sentiment d'urgence et des difficultés à mener à bien ses tâches en cas de pics d'activités.

Soyez vigilant car cette situation génère des effets nocifs pour le collaborateur (stress, accidents, manque de concentration, perte de motivation..) mais également pour le service (absentéisme, climat de travail dégradé, diminution des échanges informels..).

Une amplitude horaire inhabituelle doit vous alerter sur la charge de travail de l'un de vos collaborateurs.

Lorsque votre collaborateur doit accomplir un nombre de tâches supérieur à celui qu'il peut effectuer pendant une période déterminée, vous avez plusieurs possibilités notamment :

- fixer un ordre de priorité des tâches ;
- décaler dans le temps l'une de ces tâches en modifiant l'échéance ;
- proposer des mesures de simplifications ;
- affecter une ressource supplémentaire pour alléger la charge de travail ;
- en cas d'urgence, vous pouvez envisager de faire appel à de l'aide extérieure en sollicitant un soutien ponctuel des autres unités administratives.

## ORGANISER LE TRAVAIL DE VOTRE ÉQUIPE

Votre rôle, en tant qu'encadrant, est de faciliter l'expression de votre collaborateur en difficulté lors d'échanges réguliers. Vous devez prendre en compte les éléments qui peuvent entraver le travail de votre collaborateur : un niveau de difficulté imprévu, des réunions trop fréquentes, un manque de coordination avec ses collègues, des interruptions fréquentes, un logiciel défaillant...

Associez votre collaborateur dans la recherche de solutions pour l'aider à atteindre ses objectifs.

### Planifier la charge de travail

Afin de répartir collectivement la charge de travail, estimez la disponibilité de vos collaborateurs tout au long de l'année en établissant un tableau prévisionnel des congés, des formations, des réunions programmées et des pics d'activité.

Cette démarche vous permettra de mettre en exergue les facteurs de contrainte qui aggravent la charge de travail, mais également les ressources qui favorisent la résolution des situations difficiles.

De manière générale, il est nécessaire de disposer d'un planning de gestion à jour et de l'actualiser en réinterrogeant l'utilité de certaines actions.



### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Le travail est-il réalisé dans l'urgence ou est-il planifié ?
- » Les tâches effectuées par vos collaborateurs sont-elles interrompues régulièrement ?
- » Le travail de vos collaborateurs nécessite-t-il de longues périodes de concentration ?
- » Comment vos collaborateurs perçoivent-ils leur charge de travail ?
- » Quels outils utilisez-vous pour suivre la charge de travail de vos équipes ?
- » Faites-vous des revues d'activité ?


**VOTRE  
RÔLE**

La qualité de vie au travail est une priorité pour un encadrant. Il s'agit d'une obligation sociale permettant à vos collaborateurs de se réaliser et de s'épanouir dans leur travail.

La qualité de vie au travail se manifeste par la prise en compte de l'organisation du travail et des conditions dans lequel il s'exerce.

### Prendre en compte la qualité de vie au travail

Dans un contexte où la commande se complexifie, et où les collectifs ont tendance à s'effriter, les collaborateurs se trouvent parfois isolés pour faire face aux contraintes inhérentes à leurs fonctions.

Vos collaborateurs ne disposent pas toujours des ressources nécessaires à la réalisation de leur travail et n'ont pas forcément la possibilité d'échanger avec leur hiérarchie sur les difficultés qu'ils rencontrent.

De mauvaises conditions de travail ont des effets nombreux : stress, absentéisme, désengagement, dysfonctionnements.

Votre rôle d'encadrant est de porter une attention particulière à la qualité de vie au travail de vos collaborateurs.

### Faire participer vos collaborateurs

La capacité à s'exprimer et à agir sur son propre travail et son environnement est une des composantes importantes de la qualité de vie au travail. Toute réorganisation, tout changement de procédures, l'introduction du télétravail, l'aménagement nouveau de postes de travail sont autant de domaines qui doivent faire l'objet d'échanges.

Votre rôle d'encadrant est de :

- prendre en compte les remarques de vos collaborateurs pour améliorer les procédures mises en place ou les conditions de réalisation du travail ;
- permettre à chaque collaborateur d'exprimer ses difficultés pour trouver du soutien ;
- favoriser les échanges entre collègues pour enrichir les compétences de chacun ;
- développer des coopérations au sein du collectif de travail.

Associez vos collaborateurs à la définition de l'organisation du travail, afin de mettre à profit leur expérience et leur savoir-faire et susciter leur adhésion.

Encouragez les remontées d'informations sur les difficultés rencontrées.

Accordez une attention particulière aux collaborateurs en situation d'isolement, du fait de leurs fonctions, s'ils sont les seuls à les exercer ou de la localisation de leur poste de travail.

## PROMOUVOIR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

### Favoriser les relations au sein de votre équipe

Les bonnes relations au sein des collectifs de travail ont un impact sur le bien-être au travail. Ces relations s'appuient sur des échanges formels et informels.

Vous devez veiller à favoriser un climat de travail agréable au sein de votre équipe.

Organisez des réunions d'équipe qui ne se résument pas uniquement à une information descendante mais permettent également à vos collaborateurs de participer et d'échanger entre eux.

Proposez par exemple à vos collaborateurs de contribuer à l'élaboration de l'ordre du jour de certaines réunions d'équipe.

Instaurez des moments de convivialité, pour permettre à vos collaborateurs de se découvrir sous un nouveau jour : par exemple l'organisation de petits déjeuners partagés par tous permettra à vos collaborateurs de mieux se connaître, dans un cadre détendu.

Profitez des succès de votre équipe, tels que l'aboutissement d'un projet, pour organiser un pot ou un déjeuner à thème.

Sans pour autant tomber dans la célébration permanente, créer ces temps conviviaux pour vos collaborateurs renforcera la cohésion de votre équipe.

### Concilier vie professionnelle et vie privée

Afin de promouvoir la qualité de vie au travail de votre équipe, gardez à l'esprit que plusieurs facteurs sont déterminants dans l'organisation du travail :

- l'aménagement des horaires ;
- le télétravail en respectant des principes d'organisation de la part de l'agent en télétravail et en adaptant votre management (cf. fiche « manager à distance ») ;
- la redéfinition régulière de la charge de travail.



### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Faites-vous participer vos collaborateurs à la révision, la simplification et l'amélioration des méthodes de travail ?
- » Prenez-vous en compte les remarques de vos collaborateurs pour améliorer leurs conditions de travail ?
- » Avez-vous mis en place une boîte à idée ?
- » Est-il difficile de prendre des décisions collectives en réunion d'équipe ?
- » Vos collaborateurs ont-ils du mal à concilier leur travail et leurs obligations familiales ?

VOTRE  
RÔLE

Les enjeux de la diversité au sein de l'administration concernent l'ensemble des encadrants. Il s'agit en effet pour l'administration d'être exemplaire comme employeur public et d'agir en toutes circonstances contre les discriminations prohibées par la loi. Il s'agit aussi pour l'administration d'être représentative de la société qu'elle sert.

En tant qu'encadrant, valoriser la diversité vous permet d'attirer et d'intégrer des talents avec des points de vue différents qui favorisent l'innovation au sein de votre équipe.

### Manager la diversité

Diversifier les recrutements et permettre à tous les talents de dérouler des parcours de carrière dans l'administration renvoie bien entendu à des valeurs d'égalité de traitement, de non-discrimination et d'ouverture sur la société.

Pour le management de l'équipe, promouvoir la diversité consiste notamment à ne pas se priver de talents par conformisme au moment du recrutement, puis à offrir les mêmes possibilités de carrières pour l'ensemble des agents. Cette approche permet aussi d'agir sur la qualité de vie au travail car elle est porteuse de cohésion.

Par ailleurs, interroger les habitudes et les procédures RH à cette aune permet d'améliorer, et de moderniser l'ensemble de la gestion des ressources humaines dont les encadrants sont des acteurs essentiels.

### Mener une réflexion sur ses stéréotypes

En tant qu'encadrant, vous devez prendre conscience de vos propres stéréotypes, de vos préjugés et de leurs conséquences afin de mieux garantir l'objectivité de vos actions.

Les stéréotypes sont des automatismes souvent inconscients qui peuvent entraîner des actes discriminants. Il s'agit de caractéristiques que l'on associe par réflexe à des catégories de personnes

ex : les femmes, les seniors, la génération Y...). Ils s'établissent notamment par la généralisation et la simplification.

Pour éviter de discriminer, c'est-à-dire d'agir en fonction de préjugés, il est essentiel de respecter des procédures objectives fondées sur les compétences dans l'ensemble des actes managériaux.

### Des procédures objectives

En tant qu'encadrant, vous êtes le garant de la transparence des procédures à chaque étape de la carrière d'un collaborateur : recrutement, évaluation, mobilité, promotion ou formation.

**Le recrutement :** diversifiez dans la mesure du possible votre recrutement afin d'élargir vos possibilités de choix. A contrario, recruter toujours par le même canal, privilégier toujours la même école ou un diplôme spécifique

### Les ressources disponibles

*Bilan de la Charte pour la promotion de l'égalité et la lutte contre les discriminations dans la fonction publique (édition 2015).*

*Protocole d'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique.*

*Le Label Diversité dans la fonction publique.*

## MANAGER LA DIVERSITÉ

semble être un moyen de sécuriser votre recrutement, mais cette démarche peut vous priver de profils différents, susceptibles d'apporter richesse et innovation à votre organisme.

Votre seul critère de sélection doit porter sur les compétences que le candidat pourra mettre en œuvre dans le cadre de ses fonctions.

**La formation** : assurez-vous de l'accès à la formation continue de tous vos collaborateurs sans discrimination (notamment pour les femmes et les seniors).

**Les promotions** : encouragez l'ensemble de vos collaborateurs à progresser dans leur carrière.

**Le dialogue** : Vous ne pouvez bien sûr tolérer aucun comportement discriminant de la part de vos collaborateurs. Échangez avec vos collaborateurs sur les enjeux de la diversité est porteur de reconnaissance pour chacun de vos agents, afin que chacun puisse être au mieux dans son environnement professionnel.

### Valoriser la diversité

La diversité (différence de sexe, d'âge ou de culture..) au sein d'une équipe apporte donc une ouverture d'esprit et permet d'aborder les problèmes différemment.

Promouvoir la diversité est fédérateur pour vos collaborateurs et valorise l'image de votre service vis-à-vis des usagers et de vos partenaires.

Intégrer des collaborateurs avec des profils différents c'est donner à votre organisme les ressources nécessaires pour vous adapter aux besoins des usagers : l'administration doit ressembler à la société dont elle est issue.

Pour faciliter l'intégration des agents et promouvoir l'esprit d'équipe, organiser des parcours d'intégration pour les nouveaux arrivants et mettre en place des systèmes de tutorat, de parrainage ou de marrainage est très valorisant, tant pour les nouveaux venus que pour les agents en poste.

### Actions de sensibilisation et de formation

S'agissant de la diversité, interrogez-vous sur les actions de sensibilisation et de formation qui ont été mises en place par votre organisme. Ces actions de sensibilisation ou formation peuvent revêtir plusieurs formes (formations obligatoires ou conseillées, conférences...) et dans tous les cas le relais de l'encadrant auprès de ses équipes est un élément déterminant pour la portée de ces actions.

Ces actions de sensibilisation ou de formation sont indispensables : elles permettent à vos collaborateurs de s'ouvrir à la diversité, pour mieux connaître la législation et prendre conscience de la force des stéréotypes ou mécanismes discriminatoires qui, bien que souvent non-intentionnels, opèrent quotidiennement dans le milieu professionnel.

### Le label diversité

Le Label Diversité, créé en 2008 et propriété de l'État, vise à prévenir les discriminations et à promouvoir la diversité dans les secteurs public et privé. Il permet à la structure candidate ou labellisée d'évaluer ses processus de ressources humaines et de les modifier le cas échéant. Cette certification, délivrée par l'AFNOR Certification permet de vérifier, et le cas échéant, d'améliorer les processus RH afin de prévenir ou de corriger les mécanismes de discrimination, en examinant l'ensemble des critères de discrimination définis par la loi, dont l'âge, le handicap, l'origine, le genre, l'orientation et l'identité sexuelles, les opinions syndicales ou religieuses, etc. S'inscrivant dans la

continuité de la Charte de la diversité, il est aussi un des leviers de mise en œuvre de la Charte pour la promotion de l'égalité et la lutte contre les discriminations dans la fonction publique, promue par le ministère en charge de la fonction publique et le Défenseur des droits.

L'État s'est engagé dans ce processus de labellisation Diversité dans la mesure où les ministères qui n'ont pas encore obtenu la labellisation, prépare leur candidature. Les administrations centrales et leurs services déconcentrés sont donc concernés, selon un phasage propre à chaque ministère qui conduira au déploiement, à moyen terme, de cette démarche dans l'ensemble des services de l'État.

A cette occasion, vous serez associés par votre administration à l'ensemble des dispositifs mis en place pour lutter contre les discriminations et pour promouvoir la diversité.

Dans les collectivités territoriales et les établissements relevant de la fonction publique hospitalière, des organismes ont déjà été labellisés et d'autres sont candidats, mus par la même volonté de valoriser la diversité de la société française.

### La loi interdit toute distinction ou traitement inégal en raison de 22 critères :

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Sexe</li> <li>&gt; Origine</li> <li>&gt; Grossesse</li> <li>&gt; Situation de famille</li> <li>&gt; Apparence physique</li> <li>&gt; Patronyme</li> <li>&gt; Lieu de résidence</li> <li>&gt; État de santé</li> <li>&gt; Handicap</li> <li>&gt; Caractéristiques génétiques</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Mœurs</li> <li>&gt; Orientation sexuelle</li> <li>&gt; Identité sexuelle</li> <li>&gt; Age</li> <li>&gt; Opinions politiques</li> <li>&gt; Activités syndicales</li> <li>&gt; Appartenance ou non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une race, une nation</li> <li>&gt; Perte d'autonomie</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; La discrimination à l'égard d'une personne en raison de sa particulière vulnérabilité résultant de sa situation économique, apparente ou connue de son auteur.</li> <li>&gt; Genre</li> <li>&gt; Opinions syndicales ou religieuses</li> </ul> |
|--|--|--|



### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Avez-vous été formé au recrutement ?
- » Pouvez-vous, à votre niveau, promouvoir des démarches de parrainage ou marrainage au sein de votre équipe en au sein de votre organisme ?
- » Connaissez-vous la politique diversité de votre organisme ?

## LE MANAGEMENT INTERGÉNÉRATIONNEL

### VOTRE RÔLE

Le fait que plusieurs générations, aux comportements et attentes parfois hétérogènes, se côtoient est une donnée à prendre en compte dans votre management.

Votre rôle en tant qu'encadrant est de favoriser la cohésion de l'équipe dont les membres peuvent être issus de générations différentes en veillant au bien être de chacun d'entre eux.

### Éviter les stéréotypes

Au-delà des différences entre les générations, vous devez prendre en compte chaque collaborateur dans sa singularité et être attentif à la diversité des parcours professionnels et des profils.

Les différentes générations laissent présager des marqueurs générationnels forts (habitudes de travail, accès à l'information, rapport avec l'autorité hiérarchique).

Le découpage subjectif et stéréotypé des générations en catégories bien distinctes est à considérer avec prudence. Il est important en tant qu'encadrant de prendre de la distance avec les « représentations spontanées » sur les générations « Y », « Z » ou les seniors. L'approche générationnelle est un aspect du management de la diversité.

L'un de vos objectifs est de veiller à la bonne insertion des différentes générations au sein de votre service.

### Favoriser l'échange entre générations

En tant qu'encadrant, vous êtes le garant de la cohésion de votre équipe lorsque ses membres, bien que formés à des valeurs professionnelles communes, appartiennent à des générations différentes.

Votre rôle est de favoriser le travail collectif entre les membres de votre équipe au-delà des différences pour sortir des jugements de valeurs que chaque génération serait susceptible de porter à l'égard d'une autre.

Cette démarche encourage la complémentarité, facteur de renforcement de la dimension collective du travail.

Les passerelles entre les différentes générations peuvent se faire dans un sens comme dans l'autre : vous avez la possibilité de mettre en place des binômes où chacun partage ses compétences propres dans le cadre de la transmission des savoirs de part et d'autre.

### Soyez vigilant

Soyez vigilant à garantir l'équité dans vos actes de management sur la base de critères objectifs et communs à tous les membres de votre équipe plus particulièrement pour l'accès à la formation continue, le déroulement de l'entretien professionnel, la répartition des missions ou les possibilités de promotion et d'évolutions professionnelles.

Dans la communauté de travail, diversifiez les profils de vos collaborateurs quand vous choisissez des personnes ressources pour les réunions de service ou pour l'attribution de nouvelles missions.

## LE MANAGEMENT INTERGÉNÉRATIONNEL

L'objectif du management intergénérationnel est d'identifier les apports mutuels des différentes générations pour en faire une richesse.

Cette problématique n'est pas spécifique au secteur public. Dans le secteur privé, la loi n° 2013-185 du 1<sup>er</sup> mars 2013 portant création du contrat de génération vise la création d'une solidarité intergénérationnelle dans la mesure où il favorise le maintien en emploi des seniors, l'insertion durable de jeunes dans l'emploi et la transmission de compétences dans l'entreprise.



### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Quelles sont les générations présentes au sein de votre équipe?
- » Existe-il des interactions entre les différentes générations ?
- » Quelles sont vos représentations des générations Y ou Z ?

## DÉVELOPPER LA COOPÉRATION AU SEIN DE VOTRE ÉQUIPE

### VOTRE RÔLE

La coopération permet de fédérer des compétences réparties au sein de votre équipe et d'apporter un concours solidaire en conjuguant les compétences et l'intelligence de chacun des participants.

Votre rôle en tant qu'encadrant est de promouvoir la coopération au sein de votre équipe et de valoriser les contributions de vos collaborateurs.

### Les objectifs

Le préalable au développement de la coopération au sein de votre équipe est de construire une culture professionnelle et des valeurs communes, des objectifs partagés et des règles d'organisation propres à l'équipe et acceptés de tous.

Pour favoriser l'émergence d'une relation de coopération entre vos collaborateurs, en tant que responsable hiérarchique, vous devez être capable :

- de partager une vision de la coopération avec votre équipe ;
- de permettre la constitution de petits groupes de travail transverses ;
- d'atténuer la compétition entre vos collaborateurs ;
- d'agir pour rendre visibles les savoirs et expertises de chacun ;
- de valoriser les productions collectives.

La coopération des membres d'une équipe est l'essence même de l'action collective. Votre rôle consiste à fédérer les énergies et les actions des membres de votre équipe pour atteindre les objectifs collectifs.

Un autre facteur susceptible de favoriser la coopération, entre vos collaborateurs, est la connaissance des missions de chacun permettant ainsi une compréhension mutuelle des tâches à réaliser.

Votre rôle est d'explicitier les enjeux inhérents à chaque mission ou chaque poste pour décloisonner les expertises.

### Faire circuler l'information

Incitez vos collaborateurs à partager l'information qu'ils détiennent, en proscrivant les réflexes de cloisonnement.

Il vous appartient de montrer l'exemple en communiquant les éléments (non confidentiels) que vous avez sur les projets, les nominations, les décisions qui intéressent le collectif.

Assurez-vous, régulièrement, de la bonne circulation de l'information, entre les membres de votre équipe, notamment en organisant des tours de table lors de vos réunions collectives.

Facilitez l'accès de tous les membres de votre équipe aux données importantes pour leur activité. La confiance se crée par la libre circulation de l'information, essentielle au fonctionnement du collectif.

## DÉVELOPPER LA COOPÉRATION AU SEIN DE VOTRE ÉQUIPE

### L'intelligence collective

L'intelligence collective, dans sa dimension opérationnelle, est la capacité d'une équipe à s'interroger et à chercher des solutions de manière collective.

Vous pouvez proposer tout exercice qui offre l'opportunité de réfléchir ensemble, de trouver des stratégies communes, d'actionner les ressources de chacun tout en développant la connaissance et la compréhension interindividuelles.

Vous devez faire vivre votre équipe, en lui donnant un espace et du temps, afin qu'elle se retrouve pour faire émerger cette intelligence collective.

Cet enjeu complète celui de la capitalisation des connaissances (cf. fiche « Capitaliser les informations pour les partager »).

### Créer des binômes

La mise en place de binômes permettra à vos collaborateurs d'échanger leurs connaissances et leurs expertises. Pour mettre en place un binôme, vous devez identifier un sujet commun et une complémentarité entre les deux collaborateurs au regard de leurs compétences.

### Promouvoir la coopération externe

Vous avez également la possibilité de promouvoir les pratiques de co-développement réunissant de manière régulière des pairs en position d'écoute et de coopération sur des problématiques communes.

### Une autre forme de coopération : la suppléance, l'intérim

La continuité du service impose que les vacances et les absences sur les postes de l'équipe soient couvertes par des compétences présentes au sein de cette même équipe. Le développement du travail collaboratif facilitera l'activation des remplacements rendus nécessaires. La constitution des binômes préconisés supra est assurément une bonne solution à étudier en amont.



### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Vos collaborateurs portent-ils un intérêt à ce que font leurs collègues ?
- » Vos collaborateurs sont-ils en concurrence ?
- » Les problèmes sont-ils résolus collectivement ?
- » Le co-développement est-il pratiqué au sein de votre structure ?
- » Avez-vous identifié des thématiques de travail transversales à votre équipe ?
- » Travaillez-vous souvent en binôme ?
- » Si un binôme est mis en place permettra-t-il un apprentissage mutuel ? Un gain de temps ?

## CAPITALISER LES INFORMATIONS POUR LES PARTAGER

### VOTRE RÔLE

Dans un contexte de développement des flux d'information, de dématérialisation des documents et l'existence du Web 2.0, de nouvelles problématiques se posent aux administrations notamment sur la gestion des connaissances et savoir-faire présents.

En tant qu'encadrant, vous serez amené à penser à un nouveau mode de management en introduisant la nécessaire culture du partage des informations, des savoirs et des expériences.

### Les objectifs

La gestion des connaissances (en anglais *Knowledge Management*) est une démarche managériale pluridisciplinaire qui regroupe l'ensemble des initiatives et des méthodes permettant d'identifier, analyser, organiser et de partager les connaissances des membres d'une équipe au sein d'un service.

Il est primordial pour un service de capitaliser son expérience et ses savoirs acquis, mais aussi de savoir les transmettre à tous ses collaborateurs.

Pour qu'un service progresse et s'adapte aux changements, il doit devenir un service apprenant qui tire les enseignements de ses expériences afin d'identifier et comprendre ses pratiques.

### Les objectifs

La capitalisation poursuit de nombreux objectifs notamment :

- permettre la transmission des savoirs et des savoir-faire aux nouveaux arrivants ;
- mettre en place un réseau d'entraide entre collègues ;
- formaliser les meilleures pratiques de votre service ;
- se prémunir de la perte des connaissances lors du départ d'un collaborateur ;
- renforcer la prise de recul sur une expérience et donc sa valeur ajoutée.

Vous devez favoriser la continuité du service public, d'une part, par la mise en place de fiches de procédure, et d'autre part, par la mise à disposition de documents structurants et stratégiques.

### Être attentif à la confidentialité de certaines données

La démarche de capitalisation des informations rend ces dernières disponibles pour tous, aussi vous devez rester vigilant quant à la confidentialité et la sécurité des données.

Les connaissances, même capitalisées, dépendent du contexte dans lequel elles ont été produites. Leur réutilisation nécessite parfois une actualisation.

### Une démarche collective

La réussite d'une démarche de capitalisation des informations ou des expériences nécessite l'implication de toute votre équipe.

En tant qu'encadrant, votre rôle est d'organiser la transmission des savoirs et des savoir-faire et de convaincre les membres de votre équipe de l'intérêt de cette démarche mais également votre hiérarchie.

Chaque collaborateur doit s'engager dans cette démarche, pour recueillir et analyser les informations ou les documents pertinents, afin de mettre en place la mémoire du service.

Cette action n'est pas toujours jugée prioritaire, face à d'autres actions directement « productives ».

Sachez que l'expérience et les connaissances d'un collaborateur sont perçues comme sa « propre valeur ajoutée », il est donc parfois difficile de faire admettre que le partage de cette expérience peut être bénéfique à l'ensemble du service.

### Porter sa réflexion sur la démarche et les outils

Les outils de capitalisation offrent de plus en plus de possibilités afin de permettre à chaque service de préserver son savoir-faire et ses connaissances.

Il peut s'agir d'outils simples comme des fiches de procédure, des mémentos, des index de sigles etc., ou d'outils spécifiques plus complexes à élaborer.

Il est important de définir les objectifs principaux de la démarche, de prendre en compte l'organisation, la taille de votre service pour proposer un outil et un classement pertinents et adaptés, c'est-à-dire facilement utilisables par tous.

### Valoriser les bonnes pratiques du service

Votre rôle consiste à identifier, formaliser et valoriser les bonnes pratiques réalisées au sein de votre service en associant vos collaborateurs dans cette démarche.

Une bonne pratique est une pratique ayant fait ses preuves et permettant l'atteinte des objectifs, qui est dès lors recommandée comme modèle.

Cette pratique doit avoir un potentiel de reproductibilité et pouvoir être adaptée à des situations similaires, dans des contextes différents.

Les bonnes pratiques doivent être recueillies tout au long du cycle des projets ou après certains événements.

#### Les ressources disponibles

*La transmission des savoirs Guide méthodologique DGAFP (édition 2007).*

## CAPITALISER LES INFORMATIONS POUR LES PARTAGER

Se contenter de documenter une bonne pratique n'est pas suffisant. Il est également important de la diffuser et de la partager.

La diffusion et le partage, qui impliquent l'interaction et le dialogue, peuvent avoir lieu, par exemple, à travers des ateliers, des sites web, des espaces collaboratifs, des bulletins d'information.

La capitalisation se traduit par un document écrit de synthèse. Le document peut présenter les éléments suivants :

- le contexte (la situation de départ), la problématique soulevée ;
- les utilisateurs, les bénéficiaires ;
- la méthodologie utilisée qui a permis d'obtenir des résultats positifs ;
- les résultats ;
- les enseignements.



### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Avez-vous identifié des bonnes pratiques au sein de votre service ?
- » Est-il difficile de retrouver une information produite antérieurement ?
- » Existe-t-il des documents d'orientation stratégiques qui décrivent une vision du passé, du présent et de l'avenir ?
- » Pratique-t-on le partage d'informations et de connaissances dans votre service ? Si oui, comment ?
- » Les informations disponibles sont-elles compréhensibles pour un non initié ?
- » Si un collaborateur devait être remplacé rapidement, avez-vous des processus documentés et structurés pour assurer ce remplacement ?
- » Quelles différences faites-vous entre capitaliser, valoriser et archiver l'information ?


**VOTRE  
RÔLE**

Savoir conduire une réunion est l'un des rôles de l'encadrant car une réunion est un acte à la fois de management et de communication.

Conduire une réunion vous permet, en tant que responsable, d'unir les compétences et les expertises des participants dans le but d'atteindre un objectif précis. Votre rôle est donc de créer les conditions favorables, pour que cet objectif soit atteint dans un temps imparti.

### Préparer la réunion

Toute réunion est efficace si elle est bien préparée et commence par une invitation des participants avec le jour, l'heure et si possible un ordre du jour.

Il est important de préparer une réunion, pour en maîtriser le déroulement et atteindre les objectifs fixés.

La définition d'un sujet clair, compris à l'identique par tous et formulé en des termes simples et motivants est importante.

Définir les objectifs de la réunion avec rigueur est certainement le point le plus important et le plus difficile que rencontre tout encadrant. Pour vous aider à l'identification des objectifs, posez-vous les questions suivantes :

- pourquoi a-t-on décidé d'organiser cette réunion ?
- qu'en attend-on : quels sont les objectifs à atteindre, les livrables ?
- quel ordre du jour : quels sont les points essentiels qui doivent être abordés ?
- qui sont les participants et quelle contribution leur sera demandée ?
- quelle durée et quel déroulé envisagés ?
- où se passe la réunion ? Quelle configuration de salle ?
- qui inviter ?

Mettez de préférence les points les moins importants en fin de réunion : si le temps prévu pour la réunion est dépassé, les points les plus importants auront été abordés.

Le choix des participants doit concilier deux objectifs : efficacité et travail collectif. Il est souhaitable de réunir un nombre adapté de participants, afin de ne pas rendre la réunion inefficace. Seules les personnes réellement impliquées par le sujet doivent être conviées à la réunion.

Dans la mesure du possible, et afin d'optimiser l'efficacité des échanges, envoyez des documents préparatoires, préalablement à la tenue de la réunion.

Vous pouvez élaborer une trace écrite de votre présentation, mais évitez de distribuer des documents aux participants dès le début de la réunion. Ces derniers seraient alors tentés de les feuilleter et ne seraient pas pleinement concentrés.

### Ouverture de la réunion

Une introduction courte et concise est recommandée. Rappelez l'ordre du jour, remerciez les participants de leur présence et présentez-leur le déroulé chronologique de la réunion, et le temps imparti.

## CONDUIRE UNE RÉUNION

Un « tour de table » permettra à chacun de se présenter brièvement et ainsi de permettre aux nouveaux ou aux personnalités extérieures de situer la fonction de chaque intervenant.

Il vous appartient de bien anticiper l'impact du tour de table qui devient fastidieux si les participants sont nombreux.

### Animer la réunion

Votre exposé doit être clair, précis et structuré de manière à éviter le « décrochage » des participants, placés dans une position d'auditeurs.

Pour être sûr que les participants comprennent le message, n'hésitez pas à ponctuer votre discours avec des phrases de relance (par ex. « *est-ce que c'est clair pour vous ?* », « *êtes-vous d'accord sur ce point ?* »).

Il est préférable de ne pas imposer votre point de vue mais de le soumettre aux participants, à titre de proposition.

Au cours de la réunion, vous avez la possibilité d'utiliser différentes questions :

- des questions fermées pour obtenir une réponse simple exemple : « *êtes-vous d'accord avec ?* » ;
- des questions ouvertes amenant des réponses détaillées : exemple : « *que pensez-vous de cette solution ?* » ;
- des questions relais : exemple : « *que pensez-vous de ce que vient de dire Madame Y ?* » ;
- des questions générales : ex : « *est-ce que quelqu'un souhaite ajouter quelque chose à ce sujet ?* ».

Dès lors que vous avez invité un participant à être présent, il est préférable qu'il puisse s'exprimer.

Il vous appartient, en tant qu'animateur, de réguler la prise de parole, si certains participants la monopolisent au détriment des autres.

Reformulez les échanges régulièrement pour vous assurer que les points de vue exprimés sont bien pris en compte et de manière fidèle.

A la fin de chaque point, synthétisez les échanges et les décisions prises avant d'introduire le sujet suivant.

En tant qu'animateur de la réunion, votre rôle sera de veiller à ce que la discussion ne s'écarte pas du sujet. Il peut être nécessaire de recadrer les échanges, pour rappeler aux participants l'ordre du jour et faire en sorte que la réunion reste productive.

Quand un sujet menace d'accaparer la discussion, vous pouvez indiquer qu'il est possible d'en parler ultérieurement en dehors de la réunion avec les seules personnes concernées.

### Répondre aux questions

En tant qu'animateur de la réunion vous serez conduit à répondre aux questions des participants. Si vous n'avez pas la réponse, vous pouvez prendre appui sur le groupe (par ex : « *l'un d'entre vous veut-il répondre ?* ») ou vous pouvez répondre par une autre question (par ex : « *bonne question et quelles solutions préconisez-vous ?* »).

### Conclure une réunion

Résumez de manière claire et concise les décisions qui ont été prises, durant la réunion.

## CONDUIRE UNE RÉUNION

Fixez les prochains rendez-vous, s'ils sont nécessaires. Répartissez les rôles pour les suites du travail. Enfin, en toute dernière étape, levez officiellement la séance. Annoncez la fin des travaux et remerciez l'ensemble des participants.

### Le compte-rendu

Il est indispensable de consigner ce qui a été dit et décidé dans un compte-rendu de réunion. Le compte-rendu de la réunion, qui doit être court, poursuit plusieurs objectifs :

- acter des décisions ;
- capitaliser l'information, pour mémoire, notamment pour les personnes non présentes à la réunion.

Portez une attention particulière à l'élaboration du compte-rendu de la réunion.

Il peut être rédigé à partir de l'ordre du jour de la réunion. Le compte-rendu de la réunion poursuit plusieurs objectifs : il permet d'acter les décisions prises en séance, de planifier le travail à venir, de capitaliser l'information pour mémoire.

Vous pouvez déléguer la rédaction du compte-rendu à l'un de vos collaborateurs, pour vous permettre de vous consacrer pleinement à l'animation de la réunion.

Dans ce cas, il convient de le désigner en début de séance.

Après une réunion, vous pouvez vous interroger et porter un regard critique notamment sur son animation, la pertinence des objectifs poursuivis, la méthode de travail ou les réactions des participants.

Dès lors que l'on considère le coût de l'investissement que représente une réunion notamment en temps, il est parfois opportun d'envisager d'autres solutions.

#### Après la réunion :

- > La structure de la réunion était-elle adaptée aux objectifs et a-t-elle favorisé la participation ?
- > Les participants ont-ils adhéré aux décisions prises en séance ?
- > Le relevé de décisions a-t-il été pris en séance et récapitulé en fin de réunion ?



### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Qu'attendez-vous de cette réunion ?
- » Quels sont les trois messages que vous voulez faire passer ?
- » L'ordre du jour est-il suffisamment riche ?
- » Cette réunion est-elle nécessaire ? Quelles seraient les conséquences si elle n'avait pas lieu ?
- » Combien de réunions sont programmées cette semaine ?
- » Des mails ou des rendez-vous téléphoniques pourraient-ils remplacer cette réunion ?

## LE RETOUR D'EXPÉRIENCE

VOTRE  
RÔLE

Dans un contexte d'évolution des missions, de développement de l'expérimentation, l'analyse des pratiques professionnelles, dans l'objectif d'en tirer des enseignements, apparaît plus que jamais nécessaire.

La pratique régulière du retour d'expérience ou d'évaluation a posteriori participe à cette démarche.

Votre rôle en tant qu'encadrant est de favoriser la mise en œuvre de séances d'évaluation avec vos collaborateurs.

### La pratique du retex

Le retour d'expérience (RETEX) est un processus de réflexion mis en œuvre pour tirer les enseignements positifs et négatifs de projets ou d'actions terminés.

Ce retour sur l'expérience vécue invite à l'échange entre les membres d'une même équipe puisqu'il tend à conduire collectivement une réflexion sur l'action partagée, à lui donner du sens et de la cohérence.

Cette pratique de management d'équipe est trop rarement utilisée, et l'on constate trop souvent une tendance à passer d'une activité à une autre sans prendre ce temps nécessaire de réflexion *a posteriori*.

Il n'en demeure pas moins que l'analyse collective des pratiques et des situations professionnelles est porteuse d'évolutions et de transformations tant individuelles que collectives. C'est une source d'enrichissement et de renforcement de la culture professionnelle.

### L'organisation du retex

Proposez à vos collaborateurs de faire une réunion de bilan, peu de temps après la réalisation d'un projet collectif. Les faits sont encore présents, les collaborateurs sont en mesure d'expliquer les motifs de leurs actions. Soyez néanmoins vigilant sur l'absence de recul que peuvent avoir certains collaborateurs.

Afin de structurer les échanges, vous avez la possibilité de proposer, avant la tenue de cette réunion, un questionnaire d'évaluation.

Il s'agit d'analyser méthodiquement un événement, un projet pour comprendre les causes et les mécanismes ayant conduit, lors de la gestion, à des innovations ou à des dysfonctionnements afin d'en tirer des enseignements pour l'avenir.

Lors de cette séance, il est conseillé de tempérer les conséquences d'un échec et d'éviter de le dramatiser. Adoptez une attitude positive.

Au cours de la réunion, il est important de mettre en œuvre vos capacités d'animation et d'écoute afin d'assurer la circulation de la parole entre tous les collaborateurs.

Vous devez prendre en compte le rôle de chacun au moment de l'action et favoriser ainsi un certain partage des responsabilités, tant dans l'erreur que dans la réussite.

Régulez les échanges, afin d'éviter les dérapages tels que les jugements, les critiques et les reproches.

C'est aux collaborateurs de s'exprimer, votre rôle est d'adopter une écoute active.

Pour chaque RETEX, la présentation doit retracer :

- le contexte ;
- les parties prenantes ;
- les objectifs attendus ;
- la chronologie ;
- la méthodologie utilisée ;
- les conclusions du RETEX en regardant si les objectifs ont été atteints ou non.

### Identifier les points positifs et négatifs pour les capitaliser

Cette démarche permet d'identifier les pratiques positives en termes techniques, de compétence humaine ou d'organisation afin de les porter à la connaissance de différents agents qui pourraient être confrontés à la gestion d'un projet semblable dans l'avenir. Garder ce qui a bien fonctionné pour pouvoir l'instituer en règle.

Identifier les points négatifs et proposer les axes d'évolution.

C'est l'un des objectifs des retours sur expérience et c'est également le plus sensible. La démarche de retex ne devant pas apparaître comme une sanction, il est important d'identifier les points de dysfonctionnements en toute impartialité et de mettre en avant l'amélioration des pratiques.

A la suite de cette analyse, vous serez peut-être conduit à mettre en œuvre des actions d'amélioration/correction pour vos futurs projets (évolution de la réglementation, mise en place de nouvelles procédures, modification de l'organisation du service).

Au cours de ce bilan, il vous appartient de valoriser l'expérience acquise par vos collaborateurs pour la gestion des projets futurs, et de conforter le « droit à l'erreur » (cf. fiche consacrée à ce thème).

### Valoriser et partager votre expérience

L'évaluation *a posteriori* d'une action est pour votre hiérarchie l'occasion de prendre acte de l'investissement de chaque collaborateur dans la gestion d'un projet. Elle permet également de valoriser le travail collectif.

Le RETEX est utile non seulement aux agents qui ont participé au projet source, mais également, à ceux qui auront à gérer un projet semblable. Le bilan du RETEX a pour vocation d'être diffusé assez largement sur un mode de présentation neutre.



#### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Si cette mission/ ce projet était à refaire, que feriez-vous différemment ?
- » Quels sont les enseignements de cette expérience ?
- » Faites-vous une analyse des problèmes rencontrés avec votre équipe ?
- » Avez-vous formalisé des retex par écrit ?

**VOTRE  
RÔLE**

L'évolution des organisations entraîne de nouvelles pratiques de management notamment avec le développement du télétravail.

En tant que manager à distance, votre rôle diffère de celui d'un manager traditionnel proche physiquement de son équipe. Vous devez être capable de favoriser la cohésion de l'équipe et permettre les échanges entre collaborateurs.

### Les principes du télétravail

Le recours au télétravail concerne les agents en fonction, titulaires et non titulaires. Le télétravail est envisageable pour tout agent quel que soit son niveau de responsabilité.

Conçu comme une mesure d'amélioration des conditions de travail, le télétravail est un choix individuel. Il résulte d'un double volontariat : celui de l'agent, et celui de son responsable hiérarchique. Le fait qu'un ou des agents travaillent à domicile doit être une mesure positive ou neutre pour le service. Elle ne doit pas constituer une contrainte tant pour l'équipe que pour la hiérarchie.

Cette modalité d'organisation du travail n'est pas pour autant un droit : elle est nécessairement soumise à des critères d'éligibilité et doit donner lieu à un accord concernant la part du temps de travail effectué de la sorte.

Chaque demande formulée par un agent doit donc faire l'objet d'une instruction particulière.

Pour être éligible au télétravail, une tâche doit pouvoir être réalisée en utilisant uniquement les outils numériques : applications informatiques, services d'information ou de documentation en ligne et des documents papiers transportables. Les tâches assignées à l'agent doivent pouvoir être réalisées avec une sollicitation faible d'autres personnes et avec une latitude de délais d'exécution.

Les tâches non éligibles sont celles qui nécessitent une présence physique avec une action directe sur l'environnement de travail.

Vous devez vous assurer que les conditions matérielles nécessaires sont réunies pour que votre collaborateur puisse effectuer sa tâche.

### Les enjeux du management à distance

L'enjeu majeur du management à distance est de réussir à maintenir la proximité avec chaque membre de votre équipe, malgré la distance, ceci afin de leur transmettre les informations et les objectifs du service, de suivre et contrôler leur activité tout en veillant à leur évolution et à leur développement professionnel.

Partager un même espace physique avec ses collaborateurs permet des interactions informelles répétées, souvent impromptues, qui ont une valeur inestimable. Dans le cadre du télétravail, ces échanges informels sont réduits.

En outre, la distance empêche la détection des signaux faibles concernant le bien-être des collaborateurs. En présentiel, il est facile pour vous de savoir si l'agent est opérationnel en observant ses comportements. Il est plus complexe de le faire à distance.

Soyez attentif aux dérives : un collaborateur en télétravail peut basculer de l'autonomie à l'indépendance et privilégier ce qui l'intéresse au détriment des missions de l'équipe.

## Les avantages du télétravail

Les défis que pose la collaboration à distance ne doivent pas occulter ses avantages.

En incitant à l'utilisation plus prononcée de l'écrit dans la communication (email, échanges de documents) la distance conduit chaque collaborateur à expliciter et structurer ses idées.

Les équipes géographiquement distribuées sont par exemple moins sujettes au phénomène de « pensée de groupe », situation où chacun autour de la table s'autocensure en craignant de se faire remarquer ou de contredire son supérieur. La distance atténue l'importance du statut des interlocuteurs et peut donc libérer la parole.

Enfin, en situation de télétravail, les collaborateurs se disent moins stressés et plus productifs. La distance favorise aussi la prise d'initiatives et le travail en autonomie. L'agent développe ainsi ses compétences.

## Organisez votre management à distance

Mettez en place un partage des agendas entre les membres de l'équipe en indiquant pour chaque agent s'il se trouve en télétravail ou en présentiel.

En tant que responsable d'une équipe, il vous faudra tenir à jour un tableau de bord régulier de l'équipe et le mettre à disposition sur une base partagée.

Avec vos collaborateurs, vous serez amené à définir de nouvelles procédures de travail (règles de classement, format des documents...).

Fixez un rendez-vous hebdomadaire avec les membres de vos équipes. En fonction de votre activité, à vous de juger de sa durée. Les nouveaux outils technologiques vous laissent toute liberté de choisir celui qui sera le plus adapté : conférence téléphonique, visio-conférence ou simple appel téléphonique.

Vous avez par exemple la possibilité d'organiser une conférence téléphonique avec les membres de votre équipe chaque lundi matin pour débiter la semaine. En tant que manager, cette réunion vous permet de transmettre les objectifs de la semaine, les informations importantes et vous assurer que chaque agent est opérationnel.

Dans l'idéal, prévoyez aussi des temps de travail en présentiel afin de maintenir un lien entre vous et les équipes et au sein du collectif. Sachez que les réunions collectives favorisent le partage des expériences et des pratiques.

## Adapter son management

### Les ressources disponibles

*Décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature.*

*Guide du télétravail (DGAFP).*

Le travail à distance nécessite un partage constant d'informations et une acceptation pour vous en tant qu'encadrant de ne pas pouvoir contrôler autant qu'en présentiel les collaborateurs à distance.

Vous devez donc faire confiance à vos collaborateurs et mettre en place un management par objectifs. Demandez à chaque collaborateur un plan de travail hebdomadaire.

Votre rôle consiste à identifier les incohérences et les redondances et responsabiliser vos agents sur les délais en proposant de manière concertée un nombre d'heures pour chaque activité.

## MANAGER À DISTANCE

### Soyez attentif à votre communication

En situation de télétravail, le principal outil de communication utilisé sera la messagerie électronique.

S'agissant des courriels, vous devez vous fixer des règles :

- soyez accessible et réactif en vous donnant une règle de réponse dans les 24 H avec *a minima* un accusé réception et une date de réponse ;
- à distance les messages sont souvent sur-interprétés et les silences perçus comme de l'indifférence ;
- soignez l'objet de vos messages notamment le titre de vos courriels qui doit être compréhensible immédiatement ;
- essayez de mettre de la chaleur humaine dans vos messages ;
- afficher un message d'alerte en cas d'absence et la procédure à suivre en cas d'urgence.

Favorisez l'usage du téléphone pour lever toute ambiguïté ou incompréhension et pour dialoguer plutôt que la messagerie électronique.

Le retour d'expérience régulier est primordial pour s'assurer du bon déroulement des missions de son collaborateur. Il permet de voir si ce dernier n'est pas débordé ou bloqué sur un problème, qu'il n'aurait pas forcément fait remonter.

Soyez vigilant : l'égalité de traitement est de mise. Veillez à ne pas sous-évaluer le télétravailleur et à ne pas surcharger les agents en présentiel et inversement.

### Utiliser les outils de communication à distance

Il existe une multitude d'outils pour communiquer avec un agent qui travaille loin des locaux du service : e-mail, chat, visioconférence, intranet, téléphone, SMS.

Utilisez au maximum ces outils qui permettent de communiquer de manière synchrone (vidéoconférence) et de visualiser les choses (écrans partagés, tableaux interactifs). Le but est de se rapprocher des conditions réelles de collaboration en face-à-face.

Vous devez édicter avec votre équipe une sorte de charte qui définit clairement les règles sur la manière de communiquer : technologie utilisée, fréquence, délais de réponse requis, etc. Veillez au respect de ces règles est partie intégrante de votre mission.

Deux situations peuvent se présenter à vous :

- vous êtes débordé par les appels et/ou sollicitations de vos collaborateurs ou, au contraire, ces derniers se débrouillent seuls en pensant à tort ou à raison que vous ne vous intéressez pas à eux.

Pour éviter ces dérives, fixez le cadre de travail dans lequel vous souhaitez collaborer notamment les plages horaires pendant lesquelles vous êtes joignable.

### Incitez vos collaborateurs à communiquer entre eux

Appuyez-vous sur un outil collaboratif. Cet outil recensera toutes les procédures, fiches, et informations nécessaires pour travailler.

Le développement d'un environnement collaboratif, facile d'accès où que vous soyez, a comme avantage de rassembler toutes les informations, documents et discussions au même endroit.

N'oubliez pas que les comportements évoluent plus lentement que les technologies.

A vous d'être pédagogue auprès de votre équipe pour que vos collaborateurs trouvent un intérêt (gain de temps, meilleure diffusion de l'information, bases communes...) pour utiliser ces outils collaboratifs au quotidien.

Malgré la distance, les collaborateurs doivent être capables de travailler ensemble pour produire un résultat conforme aux objectifs collectifs.

La mise en place du télétravail s'inscrit dans une démarche volontariste en faveur d'une bonne articulation entre la vie privée et la vie professionnelle, et de contribution au développement durable.



### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Quels sont les documents et informations nécessaires à transmettre à vos collaborateurs en télétravail ?
- » Quelles évolutions le télétravail entraînerait dans la répartition des activités de vos collaborateurs ?

## PRÉVENIR LES RISQUES PROFESSIONNELS

### VOTRE RÔLE

En tant qu'encadrant, vous devez protéger et accompagner vos collaborateurs face aux risques professionnels qu'ils rencontrent ou sont susceptibles de rencontrer dans l'exercice de leurs fonctions.

### Évaluer les risques

Les risques professionnels sont liés à l'activité professionnelle et aux conditions de travail.

Le code du travail impose à l'employeur de prévenir ces risques afin d'assurer la sécurité des agents et de protéger leur santé physique et mentale.

L'enjeu pour vous est donc d'identifier avec vos collaborateurs les configurations de travail qui conduisent à des risques professionnels.

Vos collaborateurs seront sollicités dans le cadre de l'enquête permettant de définir le DUERP de votre structure.

Cette analyse des risques professionnels est une étape indispensable avant toute démarche de prévention.

L'évaluation des risques professionnels consiste à identifier et à classer les risques auxquels sont exposés vos collaborateurs dans le cadre de leur travail en vue de mettre en place des actions de prévention pertinentes.

On distingue trois niveaux de prévention : la prévention primaire a pour but d'éliminer les risques professionnels à leur source, la prévention secondaire vise à protéger les agents en les aidant à faire face à l'exposition aux risques et enfin la prévention tertiaire permet d'agir pour réduire l'effet des troubles que l'on a pas su ou pu éviter.

### Les risques psychosociaux (RPS)

Comme l'impose la réglementation, les risques psychosociaux doivent être pris en compte au même titre que les autres risques professionnels. Votre réflexion en tant qu'encadrant doit porter sur :

- la quantité de travail qui s'apprécie en termes de volume de tâches à réaliser par agent et de temps de travail. Des volumes élevés d'heures supplémentaires, de congés ou de récupérations non pris doivent vous alerter ;
- les conditions d'exercice des missions (pression sur les objectifs, échéances d'ordre politique, organisations du travail non anticipatrices obligeant à des rattrapages dans l'urgence) sont des facteurs de risques psycho-sociaux ;
- la complexité du travail due à la réglementation souvent foisonnante ou la masse d'informations à traiter ;
- l'organisation du travail : polyvalence, caractère monotone ou répétitif des tâches, travail isolé de certains collaborateurs.

## PRÉVENIR LES RISQUES PROFESSIONNELS

### Associer vos collaborateurs

Vos collaborateurs sont souvent les mieux placés pour connaître les situations présentant un risque pour leur santé ou leur sécurité. Il est donc nécessaire de les associer à cette démarche d'évaluation afin de permettre une meilleure prise en compte de la réalité du travail.

Vous avez un rôle essentiel pour détecter les situations de mal-être au travail, vos collaborateurs doivent pouvoir échanger et exprimer leurs difficultés dès qu'ils en ressentent le besoin.

### Identifier les personnes ressources

Si vous êtes responsable de la santé et de la sécurité de vos collaborateurs, cette responsabilité est partagée avec d'autres acteurs. En effet, les textes applicables prévoient des instances spécialisées telles que le CHSCT ou des acteurs tels que le médecin de prévention, le chef de service, l'assistant de prévention ou le conseiller de prévention dont les compétences peuvent être mobilisées.

L'évaluation et la prévention des risques professionnels s'inscrivent dans une démarche collective où chaque collaborateur au sein de votre structure participe à la prévention de ces risques.

Les organisations syndicales peuvent être des interlocuteurs privilégiés s'agissant des démarches administratives et procédurales qu'elles pourraient mettre en œuvre.

### Un management adapté

Vous disposez à l'égard de votre équipe de leviers d'actions possibles, en matière d'organisation du travail, pour limiter voire supprimer certains facteurs de risques professionnels. Pour prévenir ces risques au quotidien, privilégiez :

- l'écoute et le soutien à l'égard de vos collaborateurs ;
- l'expression de vos collaborateurs avec la mise en place de séances d'échanges collectifs ;
- l'autonomie de vos collaborateurs dans l'accomplissement de leurs missions ;
- la valorisation et la reconnaissance de leur implication ;
- le partage des objectifs clairs et d'un projet attractif ;
- une attitude assertive.

Votre rôle consiste à identifier les premiers signes de malaise chez un collaborateur.

En matière de symptômes, sont généralement distingués :

- les symptômes émotionnels : nervosité ou sensibilité accrues, crises de larmes ou de nerfs, angoisse, excitation, tristesse, sensation de mal-être, etc. ;
- les symptômes intellectuels : troubles de la concentration, oublis, erreurs, difficultés à prendre des initiatives ou des décisions ;
- les symptômes physiques : douleurs musculaires ou articulaires, troubles du sommeil, maux de tête.

Une attention particulière doit être portée sur l'environnement professionnel (locaux vétustes, tabagisme passif, exposition au bruit, éclairage insuffisant, exposition à des températures trop basses).

### Les ressources disponibles

*Protocole d'accord relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique.*

*Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique.*

*Référentiels de formation portant sur la prévention des RPS dans la fonction publique.*

*Indicateurs de diagnostic des risques psychosociaux.*

## PRÉVENIR LES RISQUES PROFESSIONNELS

### L'information

L'information en matière de santé et de sécurité au travail est un élément important de toute politique de prévention.

Il vous appartient de faciliter l'accès à l'information et de la diffuser. L'information des agents est une obligation générale édictée par le Code du travail. Cette information porte sur :

- les modalités d'accès au document unique ;
- les mesures de prévention des risques ;
- le rôle des services de médecine préventive ;
- le rôle des représentants du personnel ;
- les consignes de sécurité et de premiers secours en cas d'incendie (les exercices d'incendie et d'évacuation sont essentiels et doivent être exécutés sérieusement).

### La formation, outil de prévention

La formation des agents en matière de santé et de sécurité au travail est également une obligation.

Le suivi d'une formation spécifique doit entraîner une diminution du risque professionnel car l'expérience a prouvé que certains accidents de service trouvent leur origine dans une méconnaissance ou une mauvaise appréciation des dangers auxquels un agent est susceptible d'être exposé dans le cadre de son travail.

Les différentes actions de formation à destination des agents sont proposées :

- lors de l'entrée en fonction des agents ;
- lorsque, par suite d'un changement de fonctions, de technique, de matériel ou d'une transformation de locaux, les agents se trouvent exposés à des risques nouveaux ;
- en cas d'accident de service ou de travail ou de maladie professionnelle ou à caractère professionnel présentant un caractère répété à un même poste de travail ou à des postes de travail similaires ou dans une même fonction ou des fonctions similaires ;
- à la demande du médecin de prévention, une formation à l'hygiène et à la sécurité peut également être organisée au profit des agents qui reprennent leur activité après un arrêt de travail consécutif à un accident de service ou à une maladie professionnelle.



### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Dans leur travail, vos collaborateurs doivent-ils effectuer des tâches répétitives ?
- » Avez-vous contribué au document unique ?
- » De quand dépend votre dernière évaluation des risques professionnels ?
- » Les personnes de votre équipe connaissent-elles le nom des chargés de prévention ?


**VOTRE  
RÔLE**

Les agents publics, quels que soient leur activité et leur niveau hiérarchique, peuvent se trouver confrontés à des actes de violence ou d'incivilités, individuels ou collectifs, au cours de leur vie professionnelle.

Votre rôle en tant qu'encadrant est de veiller à prendre toutes les mesures nécessaires pour prévenir les actes de violence sur le lieu de travail, ou en réduire le risque.

En cas d'agression d'un collaborateur, vous devez l'accompagner, le soutenir et mettre en œuvre toutes les mesures nécessaires pour assurer sa protection.

### Réagir en cas de violence

Lorsqu'un agent public est victime de violences à l'occasion de l'exercice de ses fonctions ce n'est pas seulement lui qui est visé mais l'administration dont il est le représentant.

Un acte de violence recouvre tout événement, agression, parole, comportement blessant qui porte atteinte à l'intégrité physique et/ou psychique des personnels, aux biens des agents et/ou au bon fonctionnement du service.

Les violences comprennent les incivilités se produisant dans le cadre du travail, telles que, par exemple, les impolites, les attitudes irrespectueuses ou la transgression de règles communes même si elles sont plus complexes à identifier et à évaluer. Ces incivilités contribuent néanmoins à la dégradation du climat de travail.

### Identifier les facteurs de risques

La mise en place d'une démarche de prévention des risques d'agression doit se faire en concertation étroite avec les agents concernés.

Vous avez la possibilité d'intervenir sur l'organisation du travail de votre service pour atténuer les facteurs de risque. Vous devez notamment être attentif aux situations suivantes si :

- les prestations de votre service sont non conformes ou peu satisfaisantes au regard des attentes du public ;
- les délais de traitement des dossiers ou des demandes sont considérés comme trop longs par les usagers ou les autres services ;
- les procédures administratives sont trop rigides et ne permettent pas de prendre en compte les demandes spécifiques de certains usagers ;
- vos collaborateurs sont insuffisamment formés ou informés pour répondre au public ;
- la charge de travail de vos collaborateurs ne leur permet pas d'assurer sereinement leurs fonctions, notamment d'accueil et en contact avec le public ;
- les collaborateurs en relation avec des usagers sont isolés dans l'exercice de leurs fonctions.

### Les mesures de prévention

La mise en place de mesures de prévention parfois simples peut permettre de limiter le risque d'agression, ou d'en diminuer les conséquences.

## RÉAGIR EN CAS DE VIOLENCE

Vous pouvez réaliser avec vos collaborateurs exerçant des fonctions d'accueil (accueil physique ou par téléphone) un kit de communication à l'usage des agents en contact avec le public.

Le référentiel Marianne destiné à améliorer la qualité d'accueil et d'écoute des usagers vous permettra de mobiliser vos collaborateurs autour d'un projet fédérateur.

Si des actes d'incivilité ou d'agression se produisent, vous pouvez organiser des temps de parole avec vos collaborateurs pour avoir une analyse partagée de ces incidents.

L'utilisation d'un registre d'incidents vous servira de support de dialogue avec vos collaborateurs pour analyser les différentes situations conflictuelles et prendre en compte les motifs d'insatisfaction des usagers.

Il vous appartient également de formaliser les procédures d'accueil et de prévoir des effectifs suffisants pendant les périodes de forte affluence.

### Aménagement des espaces d'accueil

Agir sur les causes de violence ne suffit pas toujours à prévenir les manifestations d'agressivité. D'autres mesures doivent également être prévues pour limiter les risques de passage à l'acte.

Ces mesures relèvent notamment de l'aménagement des espaces d'accueil au public : il est important de rendre les postes d'accueil visibles depuis les autres postes de travail.

Vous devez prévoir, en cas d'incident, la possibilité d'une intervention rapide d'un collègue se trouvant à proximité.

Il peut être utile de mettre en place un affichage pour les usagers signalant que les actes de violence à l'encontre d'un agent public seront sanctionnés.

Une vigilance accrue doit être apportée au moment de l'ouverture et de la fermeture des locaux, une grande majorité des agressions se produisant à ces occasions.

Un aménagement adapté qui témoigne d'une préoccupation pour la sécurité peut contribuer à dissuader un agresseur potentiel.

### Consigner les actes de violence

En tant qu'encadrant, vous devez porter votre réflexion sur une démarche de remontée d'informations fiables. Un recueil des incidents vous permettra de consigner l'ensemble des incidents qui se produisent tout au long de l'année sur le lieu de travail.

Ce recueil des incidents doit respecter le principe de confidentialité et être simple dans son utilisation pour encourager vos collaborateurs à déclarer les violences dont ils sont victimes. Les agents doivent avoir la garantie que leurs déclarations seront prises en considération et suivies de mesures adaptées.

Dans l'attente qu'un éventuel registre des incidents violents soit élaboré en accord avec vos collaborateurs, vous avez la possibilité de proposer dans un premier temps un questionnaire anonyme à votre équipe afin d'identifier les situations de travail ayant entraîné des manifestations de violence.

### La formation

La professionnalisation des agents en contact avec le public (chargé d'accueil, de contrôles,...) est un facteur essentiel pour prévenir les éventuelles agressions.

Il peut être utile de former vos collaborateurs à la gestion des situations de conflit et à identifier les signes annonciateurs d'une agression.

Vous avez la possibilité d'élaborer, en lien avec les agents, des consignes sur la conduite à tenir en cas d'agression.

Il ne s'agit pas ici de remettre en question la capacité professionnelle des collaborateurs à effectuer leur travail, mais bien de développer des compétences particulières en rapport avec les situations de violence.

### En cas d'agression

En cas d'agression d'un collaborateur, votre rôle est essentiel. Il est important de prendre en charge le plus rapidement possible, un agent victime d'agression, par un soutien médical et psychologique adapté.

Apportez votre soutien immédiat à la victime, afin de l'aider à verbaliser l'expérience vécue et à apaiser la tension émotionnelle.

Soyez attentif à ne pas laisser un collaborateur victime d'un acte de violence seul durant les heures suivant l'incident.

### Soutien médical

Les premiers soins peuvent être assurés par des agents présents dans les locaux et formés aux premiers secours relayés dans les cas les plus graves par les services d'urgences (sapeurs-pompiers, SAMU).

Une blessure même mineure doit être examinée par un praticien qui dressera un premier certificat médical indispensable à une déclaration d'accident du travail, mais également dans le cadre d'une procédure judiciaire.

En tant que responsable hiérarchique, vous devez connaître les agents susceptibles de porter secours à une victime au sein de votre structure.

### Accompagnement psychologique

Un accompagnement psychologique par un professionnel de santé (psychologue ou médecin formé à cette pratique) pourra le cas échéant être proposé.

Cet accompagnement psychologique concerne l'agent victime de l'agression mais également son entourage professionnel.

L'accompagnement psychologique ne peut être imposé mais il est néanmoins important qu'il soit proposé et connu des agents. Votre rôle d'encadrant est de faire connaître ce dispositif afin d'inciter vos collaborateurs à y avoir recours.

Si l'agression ne nécessite pas de prise en charge par les secours, il est suggéré d'orienter la victime vers le médecin de prévention.

Dans l'intérêt de votre collaborateur et du service, l'examen médical doit être systématique après une agression.

#### Les ressources disponibles

*Loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires.*

*Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires.*

*Référentiel Marianne.*

*Guide de prévention et traitement des situations de violences et de harcèlement dans la fonction publique.*

## RÉAGIR EN CAS DE VIOLENCE

### Les démarches administratives

En cas d'agression physique sur son lieu de travail ou dans l'exercice de ses fonctions, l'agent doit déposer plainte au commissariat ou à la gendarmerie.

Les agressions peuvent faire l'objet d'une déclaration d'accident du travail.

En tant que responsable hiérarchique, vous devez accompagner votre collaborateur pour le soutenir et l'appuyer dans ses démarches.

Votre collaborateur peut également bénéficier de la protection fonctionnelle en tant que victime de menaces, violences, voies de fait, injures, diffamations ou outrages liées à sa mission. Il a le droit d'être protégé sur le plan juridique par son administration.

La loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 élargit les situations ouvrant droit à cette protection. Elle bénéficie désormais aussi aux agents :

- mis en cause pénalement et entendus en qualité de témoin assisté, ou placés en garde à vue ;
- victimes d'atteintes volontaires à leur intégrité ou de harcèlement.

Les bénéficiaires de la protection fonctionnelle sont également revus. Les conjoints, concubins, partenaires pacsés, ainsi que les enfants et ascendants directs de l'agent public bénéficient de la protection fonctionnelle lorsqu'ils sont eux-mêmes victimes d'atteintes volontaires à leur intégrité du fait des fonctions de l'agent public.

L'administration a une obligation de protection de ses agents et doit prendre toutes les mesures nécessaires pour les défendre.

Enfin, un rapport sur les circonstances de l'agression, sera transmis à votre hiérarchie et au service des ressources humaines.

Dans tous les cas, il est essentiel que la direction et le service des ressources humaines soient impliqués dans le soutien à apporter à la victime, en lien avec le médecin de prévention.

Il convient de revenir en interne sur l'événement qui est survenu afin d'identifier les circonstances dans lesquelles l'agression s'est déroulée et les facteurs en cause.

Suite à cette analyse de l'incident, les risques d'agression pourront être réévalués et d'éventuelles mesures de sécurité supplémentaires, adoptées.



### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Quelle est la probabilité qu'un incident similaire se reproduise ?
- » Ce type d'incident s'est-il produit à plusieurs reprises ?

## PRÉVENIR ET RÉSOUDRE LES CONFLITS

### VOTRE RÔLE

Toute équipe est susceptible de vivre des tensions qui risquent de porter atteinte à sa cohésion et à son efficacité.

Votre rôle en tant qu'encadrant consiste à savoir anticiper les conflits.

Un conflit entre des collaborateurs peut être défini comme une différence réelle ou perçue portant sur des valeurs, des besoins, des objectifs, des idées ou une méthodologie, qui provoque une situation de stress et de tension. Ce qui distingue un problème d'un conflit, c'est l'élément émotionnel. Un désaccord peut très vite évoluer en conflit si chaque partie reste ferme sur sa position.

### Les situations sources de conflits

Plusieurs causes internes au service peuvent être sources de conflits notamment :

- un désaccord sur le plan professionnel (par exemple sur la méthode de travail à privilégier) ;
- un désaccord portant sur les fonctions de chacun dans l'équipe et sur la répartition des tâches. Ce type de conflit survient quand il existe un chevauchement de tâches entre deux postes (ambiguïté des rôles et des responsabilités) ;
- une concurrence professionnelle entre deux collaborateurs pour un poste, une affectation, un dossier ou un projet ;
- le refus d'assumer une décision, une tâche, ou un dossier.

### Prévenir les conflits

Prévenez les conflits par une attitude managériale exemplaire en étant attentif à :

- la répartition équitable des tâches, notamment en fonction des compétences respectives de chaque collaborateur ;
- l'esprit d'équipe et la solidarité entre collègues.

Soyez vigilant avec l'expression des agents sur les risques qui pèsent sur l'esprit d'équipe : ne tolérez aucune remarque ou propos qui dévalorisent les autres ou dramatisent les situations.

Un dialogue régulier avec vos collaborateurs sur l'organisation du travail vous permettra de résoudre les tensions nées par exemple d'une organisation devenue inadaptée à un nouvel environnement.

### Traiter un conflit

Si un conflit existe entre vos collaborateurs, en tant que responsable, il est de votre intérêt d'intervenir rapidement afin de le résoudre et remettre vos collaborateurs dans une évolution constructive et normale. Non résolu, le conflit entrave la performance et l'efficacité de votre équipe.

Les conflits consomment beaucoup de temps et d'énergie. Pour les protagonistes, le conflit a une charge émotionnelle négative importante, qui peut entraîner une frustration ou un désengagement et affecter la réalisation de leurs tâches.

### Rester neutre

Dans le cas spécifique d'un conflit, vous devez respecter la plus grande neutralité avec pour objectif d'amener les personnes à coopérer dans la recherche de solutions satisfaisantes pour chacun.

## PRÉVENIR ET RÉSOUDRE LES CONFLITS

Il s'agit de dépasser la défiance interpersonnelle pour revenir à un cadre professionnel serein.

Recevez, dans un premier temps, les protagonistes séparément, afin de recueillir la version de chacun.

Distinguez les faits, les ressentis, les opinions, les non-dits et synthétisez les réponses avec l'accord de chaque interlocuteur pour constituer le fil rouge de l'étape suivante.

Immédiatement après les entretiens individuels, réunissez les parties en vue d'un dialogue et d'une recherche commune de solutions concrètes.

Un code de comportement doit être partagé et suivi par tous. Ces règles sont fondées sur le respect et l'écoute. Le volet le plus difficile en matière de communication entre les personnes ne concerne pas tant la capacité de s'exprimer que la capacité de savoir écouter ce que l'autre a à dire.

Chacun doit donc s'exprimer à tour de rôle et écouter l'autre avec respect, dans un environnement neutre qui favorise les échanges de points de vue divergents. Écouter ne veut pas nécessairement dire « être d'accord » ; il s'agit d'essayer de comprendre le point de vue de l'autre personne en acceptant de la laisser l'exprimer.

Les collaborateurs, qui sont amenés à s'exprimer, doivent s'engager à décrire la situation en termes factuels, c'est-à-dire sans jugement de valeur ni évaluation. Ils peuvent néanmoins décrire leur ressentis à titre personnel.

Au cours de cette phase, votre rôle se limite à observer et à gérer la communication entre les acteurs et à accorder à tous la même possibilité d'expression.

Dans de nombreux cas, le conflit est lié à une représentation faussée de la situation par les différentes parties, en raison notamment d'une absence de communication.

Si les étapes d'écoute, d'analyse, de clarification, de régulation et de mise au point n'aboutissent pas à une solution acceptable par les deux parties alors il convient de trancher afin d'éviter une aggravation de la situation.

Votre décision doit être équilibrée et de nature à préserver la qualité de l'environnement professionnel de chacune des parties.

En tant que supérieur hiérarchique, il vous appartient de rappeler les règles, les objectifs et les exigences du service et l'exercice du pouvoir disciplinaire qui peut dans certains cas se révéler nécessaire.

Dans certains cas extrêmes où il vous est difficile de garder le recul nécessaire, le recours à un médiateur externe ou interne peut s'avérer judicieux pour rétablir le dialogue et dénouer un conflit.



### POUR ALLER PLUS LOIN

- » Avez-vous la possibilité d'échanger sur cette situation avec un interlocuteur bienveillant (pair, supérieur, coach, assistant de prévention) ?
- » Quels projets ou événements pouvez-vous valoriser avec l'ensemble de l'équipe pour réaffirmer la cohésion de votre service ?

VOTRE  
RÔLE

En tant qu'encadrant, vous devez être en mesure d'identifier les agissements et les faits caractéristiques du harcèlement sexuel ou moral et connaître les voies de recours.

### Le harcèlement sexuel

L'infraction de harcèlement sexuel est définie à l'article 222-33 du code pénal comme ; « *le fait d'imposer à une personne, de façon répétée, des propos ou comportements à connotation sexuelle qui soit portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, soit créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante. Est assimilé au harcèlement sexuel le fait, même non répété, d'user de toute forme de pression grave dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte de nature sexuelle, que celui-ci soit recherché au profit de l'auteur des faits ou au profit d'un tiers.* »

### Le harcèlement moral

L'infraction de harcèlement moral est définie par l'article 222-33-2 du code pénal comme : « *Le fait de harceler autrui par des propos ou comportements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel* ».

Le harcèlement sexuel ou moral sont également prohibés par les article 6 ter et 6 quinquies du statut général de la fonction publique, qui interdit toute mesure prise à l'égard d'un agent en considération du fait qu'il a subi ou refusé de subir des agissements de harcèlement sexuel ou moral, ou qu'il a témoigné ou relaté de tels agissements.

#### Les ressources disponibles

Code pénal : article 222-33 pour le harcèlement sexuel et articles 222-33-2 à 222-33-2-2 pour le harcèlement moral

Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires : articles 6 bis, 6 ter et 6 quinquies.

Loi n° 2012-954 du 6 août 2012 relative au harcèlement sexuel.

Loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires.

Circulaire n° SE1 2014-1 du 4 mars 2014 relative à la lutte contre le harcèlement dans la fonction publique.

Les agissements de harcèlement se manifestent dans les relations interpersonnelles de travail, soit entre hiérarchie (encadrement) et subordonnés dans les deux sens, soit entre collègues (harcèlement transversal). Le harcèlement moral peut prendre différentes formes :

- incivilités à caractère vexatoire, refus de dialoguer et de répondre aux demandes, remarques insidieuses, sarcastiques ou injurieuses, propos blessants, dénigrement et volonté de ridiculiser, moqueries ;
- reproches sans motif valable, critiques continuelles du travail effectué, sanctions injustifiées basées sur des faits inexistantes ;
- retrait des missions, privation de travail, fixation d'objectifs irréalisables, attribution d'un travail inutile, d'un travail en non-adéquation avec les compétences et/ou les capacités de la personne, évitement des contacts, isolement ;
- modification arbitraire des conditions de travail ou des attributions essentielles du poste de travail, modification excessive des missions ou du poste de travail, etc.

## Les voies de recours au sein de l'administration

Le collaborateur saisit, par écrit, son supérieur hiérarchique ou l'échelon hiérarchique supérieur, si le harceleur présumé est son supérieur hiérarchique direct en décrivant de façon circonstanciée les agissements qu'il subit.

L'administration peut également être informée par l'intermédiaire du médecin de prévention, de l'inspecteur santé, sécurité au travail, ou un représentant syndical.

Il est possible également d'alerter la cellule de prévention des discriminations si cette dernière existe au sein de votre structure.

Chaque saisine doit donner lieu à une instruction de la part de l'administration qui a le devoir de réagir.

Dès lors que des faits constitutifs de harcèlement moral sont établis, l'administration doit prendre les mesures nécessaires pour y mettre fin protéger la victime et engager des poursuites disciplinaires contre l'agent reconnu coupable de tels agissements..

Les faits constitutifs d'une infraction de harcèlement moral doivent être signalés sans délai au procureur de la République en application de l'article 40 alinéa 2 du code de procédure pénale.

Le harcèlement moral est susceptible d'ouvrir droit à la protection fonctionnelle. Elle peut se traduire par une prise en charge financière des frais de procédure en cas d'instance judiciaire ou pénale

Si le médecin de prévention constate une dégradation de la santé mentale et physique de l'agent victime de harcèlement, en lien avec ses conditions de travail, il pourra l'orienter vers son médecin traitant ou un spécialiste pour une prise en charge médicalisée, afin de le protéger.

La conciliation peut être sollicitée, à tout moment, soit par l'agent victime de harcèlement moral, soit par la personne mise en cause soit par le supérieur hiérarchique saisi du dossier.

## Les recours judiciaires

### ■ LE RÉFÉRÉ - LIBERTÉ

L'agent soumis à des faits de harcèlement sexuel ou moral avérés peut faire cesser les atteintes qu'il subit en saisissant le juge des référés liberté qui se prononce dans un délai de 48 heures. en application de l'article L521-2 du code de justice administrative. (CE 19 juin 2014, n°381061).

### ■ LA PROCÉDURE PÉNALE

Indépendamment du signalement au procureur de la République qui s'impose à tout agent informé dans l'exercice de ses fonctions, d'un crime ou délit, l'agent public victime d'un délit de harcèlement sexuel ou moral peut déposer une plainte, sur le fondement réciproque de l'article 222-33 ou 222-33-2 du code pénal qui prévoit que ce délit est puni de deux ans d'emprisonnement et de 30 000 € d'amende hors circonstances aggravantes).

Cette procédure n'est soumise à aucune autorisation préalable de la part de l'administration.

### ■ LA SAISINE DU TRIBUNAL ADMINISTRATIF

Les victimes de harcèlement moral ont la possibilité d'intenter devant les juridictions administratives compétentes :

- un recours pour excès de pouvoir afin d'obtenir l'annulation des mesures prises à leur encontre en violation des articles 6 ter et 6 quinquies du statut général de la fonction publique ;
- un recours en plein contentieux afin d'obtenir réparation du préjudice subi.

## PRÉVENIR LE HARCÈLEMENT

Outre les sanctions civiles ou pénales, des sanctions résultant de poursuites disciplinaires peuvent être prononcées contre un agent ayant commis des actes de harcèlement sexuel ou moral (cf. articles 6 ter et 6 quinquies de la loi du 13 juillet 1983).

La lutte contre le harcèlement sexuel et moral s'intègre dans la politique de prévention et de prise en compte des risques psycho- sociaux que l'institution définit globalement.

Il convient de noter que l'article 6 bis récemment modifié par la loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, protège également les fonctionnaires contre les « *agissement sexiste, défini comme tout agissement lié au sexe d'une personne, ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à sa dignité ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant* ».



## POUR ALLER PLUS LOIN

- » Avez-vous noté des changements dans le comportement de l'un de vos collaborateurs (retards, absences, repli sur soi, tristesse...)?
- » Vos collaborateurs sont-ils mis en concurrence ?
- » Existe-t-il au sein de votre équipe des zones de chevauchement de responsabilités qui peuvent être facteur de conflits ?
- » Dans le cadre de leur travail, vos collaborateurs sont-ils exposés à des agressions verbales, des injures, des menaces des propos à connotation sexuelle ?

## CONNAÎTRE LA PROCÉDURE DISCIPLINAIRE

### VOTRE RÔLE

En cas de manquement à leurs obligations, les agents publics s'exposent à des sanctions disciplinaires.

La procédure disciplinaire doit respecter un certain formalisme, notamment pour l'établissement de la faute et le respect des droits de la défense.

Votre rôle revient à constituer le dossier disciplinaire avec l'appui du service des ressources humaines et votre hiérarchie.

Tout comportement inapproprié d'un collaborateur ne fait pas forcément l'objet d'une procédure disciplinaire. Il peut révéler une insuffisance professionnelle. Vous pouvez par exemple faire des observations écrites (cf. fiche « accompagner un collaborateur à ajuster son comportement »).

En cas de doute sur la qualification de ce comportement ou les suites à donner, prenez conseil auprès de votre service RH.

Il vous est possible de faire une mise en garde écrite informant l'agent qu'une procédure disciplinaire sera engagée s'il ne change pas de comportement. Cette mise en garde lui est notifiée et doit être classée dans son dossier administratif.

L'engagement d'une procédure disciplinaire doit être en adéquation avec le manquement ou la faute.

Si vous estimez qu'une procédure disciplinaire est nécessaire, vous devez la préparer avec l'appui du service RH et en mesurer les conséquences. Cette situation impose de prendre du recul et conseil auprès de votre hiérarchie sur l'opportunité d'une telle démarche.

### L'absence de définition légale de la faute

Il n'existe pas de définition légale de la faute disciplinaire.

Il peut s'agir :

- d'un manquement à une obligation professionnelle. Par exemple : obligation d'exercice exclusif (cumul de fonctions non autorisé), au devoir de réserve, ou d'obéissance hiérarchique ;
- d'un comportement répréhensible qui ne peut être directement rattaché à une des obligations professionnelles, par exemple l'agressivité ;
- d'un comportement privé incompatible avec la qualité de fonctionnaire ou portant gravement atteinte à l'honneur d'un fonctionnaire (par exemple : condamnations pénales pour vol ou conduite en état d'ébriété).

**SOYEZ VIGILANT** : tous les comportements ne constituent pas des fautes passibles de sanctions disciplinaires :

- l'insuffisance professionnelle qui se traduit par l'incapacité pour un agent à accomplir les tâches qui lui ont été confiées peut conduire à un licenciement pour insuffisance professionnelle ;
- les comportements répréhensibles imputables à un état pathologique, si l'agent n'était pas responsable de ses actes lors de la commission des faits nécessitent une prise en charge médicale.

## CONNAÎTRE LA PROCÉDURE DISCIPLINAIRE

La procédure disciplinaire repose sur des faits établis. Il est donc nécessaire de rassembler tous les éléments de preuve.

Vous devez dans un premier temps vérifier la réalité matérielle des faits reprochés et leur imputabilité à l'agent. En cas de doute, le service RH peut diligenter une enquête administrative.

### Constituer un dossier disciplinaire

En tant que supérieur hiérarchique direct, vous êtes responsable de la rédaction d'un rapport. Ce rapport disciplinaire doit faire état des griefs reprochés à l'agent et justifier la sanction que vous entendez proposer.

Vous y indiquerez le plus précisément possible les faits reprochés, en mentionnant notamment le jour et le lieu où ils se sont produits, les circonstances précises et notamment les autres personnes présentes au moment des faits.

Vous devez garder à l'esprit qu'en cas de conseil de discipline, les membres qui examineront le dossier ne connaissent pas le service. Ils se fonderont donc sur ce document pour apprécier la situation. Aussi, il s'agit de préciser clairement les éléments de contexte et les faits reprochés à l'agent.

A l'appui de ce rapport peuvent être joints :

- tout élément de preuve matérielle (par exemple courriels, des témoignages d'agents) ;
- des pièces annexes sur la situation de l'agent au sein de l'administration portant sur la carrière (service d'affectation, rang dans la hiérarchie, fiche de poste, comportement général, sanctions antérieures, compte-rendu de l'entretien professionnel).

Il est souhaitable de fournir le plus de preuves possibles.

### Les sanctions

Quelques principes à connaître :

- la sanction ne peut être rétroactive ;
- plusieurs sanctions ne peuvent pas être prononcées à raison des mêmes faits ;
- la sanction doit être motivée ;
- elle doit être proportionnée à la faute commise.

#### Les ressources disponibles

*Loi n°84-16 du 11 janvier 1984 relative à la fonction publique de l'État : articles 66 et 67.*

*Décret n°84-961 du 25 octobre 1984 relatif à la procédure disciplinaire concernant les fonctionnaires de l'État (FPE).*

## CONNAÎTRE LA PROCÉDURE DISCIPLINAIRE

Les sanctions sont classées en 4 groupes :

**Premier groupe** : avertissement ; blâme ;

**Deuxième groupe** : radiation du tableau d'avancement ; abaissement d'échelon ; exclusion temporaire de fonctions (durée maximale 15 jours) ; déplacement d'office ;

**Troisième groupe** : rétrogradation ; exclusion temporaire (3 mois à 2 ans) ;

**Quatrième groupe** : mise à la retraite d'office ; révocation.

### Les droits de l'agent

Il est obligatoire d'informer l'agent par écrit de la procédure disciplinaire engagée contre lui, en lui précisant les faits reprochés.

Cette formalité doit être accomplie quel que soit le niveau de sanction demandé même si l'autorité investie du pouvoir disciplinaire envisage de prononcer une sanction du 1<sup>er</sup> groupe (sans consultation obligatoire du conseil de discipline).

Dans le cadre d'une procédure disciplinaire l'agent a le droit :

- à la communication de l'intégralité de son dossier individuel et de tous les documents annexes. Les pièces du dossier et les documents annexés doivent être numérotés ;
- de se faire assister par un ou plusieurs défenseurs de son choix ;
- de disposer d'un délai suffisant pour prendre connaissance de son dossier et organiser sa défense.

## PARTICIPER AU DIALOGUE SOCIAL AVEC LES ORGANISATIONS SYNDICALES

### VOTRE RÔLE

La qualité et la richesse du dialogue social dans l'administration représentent un véritable enjeu pour les conditions de travail des agents publics mais également pour le fonctionnement des services. Sa place et son rôle sont déterminés par un corps de textes législatifs et réglementaires.

La gouvernance du dialogue social est structurée par chaque employeur, avec notamment des acteurs identifiés et des temps dédiés, des pratiques formelles et informelles.

En tant qu'encadrant, vous devez avoir une bonne connaissance des acteurs et des mécanismes propres à votre environnement professionnel, et vous pouvez être amené à participer à ce dialogue social.

### L'importance du dialogue social

Le dialogue social favorise les échanges de points de vue complémentaires, dans un cadre défini et avec l'objectif de se mettre d'accord autour d'un projet commun. C'est aussi l'opportunité pour les agents publics de faire entendre leur point de vue par le biais de leurs représentants.

En tant qu'encadrant, et selon les fonctions occupées, vos relations avec les organisations syndicales pourront se traduire de plusieurs manières :

- **la consultation** : elle consiste à prendre avis auprès des représentants des organisations syndicales afin de connaître leur opinion. Cet avis peut infléchir ou non la proposition qui est faite. Elle précède donc la décision.
- **la concertation** : c'est un échange entre différents interlocuteurs, en vue d'aboutir à l'élaboration d'une position commune.
- **la négociation** : c'est la recherche d'un accord qui implique la confrontation de points de vue divergents. La négociation a pour objet de satisfaire par le biais d'un accord les besoins de chacune des parties et de définir des règles collectives.

### Les ressources disponibles

*Loi n°83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires (art. 8 et suivants).*

*Décret n°82-447 du 28 mai 1982 relatif à l'exercice du droit syndical dans la fonction publique d'État (FPE).*

*Décret n°84-474 du 15 juin 1984 relatif à l'attribution aux agents de l'État du congé pour la formation syndicale.*

*Décret n°84-954 du 25 octobre 1984 relatif à l'exercice du droit syndical dans la fonction publique d'État (FPE).*

### Prendre en compte les organisations syndicales

Considérez les organisations syndicales comme des partenaires de travail en les écoutant et en vous interrogeant, lors de la mise en œuvre d'un nouveau projet sur le moment opportun et, le cas échéant, l'instance compétente, pour consulter les organisations syndicales.

Afin d'éviter toute crispation sur des sujets potentiellement sensibles, prenez l'habitude de vous interroger sur la nécessité d'une consultation des organisations syndicales en amont.

La consultation des organisations syndicales peut porter sur la pertinence du projet, son impact et ses effets sur l'organisation, le travail et sa difficulté de mise en œuvre.

### Une information ascendante

Les représentants du personnel favorisent la remontée d'informations. Il est normal que les agents publics, par l'intermédiaire de leurs représentants, alertent sur des dysfonctionnements internes (par exemple : l'impact sur les conditions de travail de toute évolution de l'organisation).

## PARTICIPER AU DIALOGUE SOCIAL AVEC LES ORGANISATIONS SYNDICALES

Les organisations syndicales ont la possibilité de demander auprès du chef de service une audition pour obtenir des réponses aux sujets soulevés.

Devant la nécessité de présenter, argumenter et échanger sur vos décisions, vous êtes amené à les préciser, les formaliser et leur donner du sens. Les points d'alerte que les organisations syndicales sont susceptibles de vous signaler sont des éléments d'information précieux à prendre en compte.

### Créer un climat favorable

Créer un climat favorable au dialogue qui permettra aux représentants des organisations syndicales de se montrer plus réceptifs à vos arguments.

### La préparation

Avant une réunion avec les organisations syndicales, la phase de préparation est indispensable. Cette étape doit permettre, le plus en amont possible de la discussion, de cerner les attentes des organisations syndicales et de déceler leurs points critiques.

Pour dialoguer avec les organisations syndicales il est important de bien connaître le contexte. La connaissance du dossier au sens large est indispensable.

Dans un premier temps, répertoriez les différentes limites existantes, sur le sujet qui sera abordé, par exemple les limites réglementaires, financières, ou déontologiques.

Faites la liste de l'ensemble des points d'accord existant entre vous et les représentants des personnels.

Faites la liste des points de désaccord. Déterminez les marges de manœuvre dont vous disposez.

Pour convaincre, il est indispensable de disposer d'un argumentaire solide et bien ciblé. Il convient, en premier lieu de définir votre objectif et les marges de manœuvre possibles.

### Savoir écouter

Pour réussir à instaurer un dialogue social serein, il faut que votre interlocuteur ait le sentiment qu'il est entendu. Laissez votre interlocuteur dérouler le fil de son propos, sans l'interrompre, ni le contredire, en prenant des notes lorsqu'il émet une remarque importante.

Une reformulation des idées émises confirme votre écoute active et permet d'éliminer tous les malentendus.

Il ne faut pas hésiter à vous faire réexpliquer les points qui posent problème, sans répondre aux objections ou formuler votre opinion. Une fois les intérêts de chaque partie clairement exprimés, la discussion peut débuter.

Il est également important de garder votre calme face à des interlocuteurs qui peuvent rester sur leurs positions ou être offensifs. Toute forme d'agressivité est contre-productive.

Les points qui évoluent et qui peuvent constituer des avancées doivent donner lieu à reformulations et si besoin répétitions (évolutions acquises, points de blocage restants).


**VOTRE  
RÔLE**

Le changement peut susciter des oppositions, des résistances car il entraîne des modifications de structure, de méthodes de travail ou d'outils à utiliser. En tant qu'encadrant vous devez être prêt à accepter ces résistances et y faire face.

### Prendre en compte les oppositions

La traduction des changements au sein d'un service passe par la perte de nombreux repères : la culture et les valeurs peuvent être bousculées, les périmètres fonctionnels changés à l'occasion du déploiement de nouvelles ambitions stratégiques, de nouvelles compétences sollicitées, de nouvelles modalités de travail intégrées.

Ces changements mettent le collaborateur en situation de tension et d'effort pour s'adapter. Les changements sont des événements qui obligent chacun à se repositionner, à trouver une nouvelle place dans l'équipe, à se projeter dans une nouvelle configuration, dans de nouvelles missions, de nouvelles perspectives.

De façon variable selon la nature et l'ampleur du changement annoncé, le collaborateur ou l'équipe peuvent traverser une période de résistance (dénier, doute, inquiétude, refus...).

La « courbe du deuil » est un processus naturel par lequel passe un collaborateur qui fait face à un changement dans le cadre professionnel.

Dès lors que des éléments remettent en question une pratique professionnelle, les agents risquent de percevoir le changement comme une remise en cause de leurs méthodes de travail, et de leur place au sein de l'organisation.

Une erreur majeure consiste à ne pas être à l'écoute et au contact de vos collaborateurs, de les laisser seuls sans répondre à leurs interrogations.

L'accompagnement des collaborateurs est un facteur clé du succès d'un changement.

En tant qu'encadrant, vous devez vous tenir prêt à recevoir des propos d'opposition et à considérer ceux-ci comme une expression nécessaire, en évitant de les assimiler à des attaques personnelles.

### L'accompagnement des agents

Votre rôle est d'informer clairement, de façon continue, les personnes concernées par les changements quant aux objectifs, aux priorités, aux plans d'intervention, aux limites et aux difficultés, afin de réduire la part d'inconnu qui engendre des résistances.

Le changement génère des inquiétudes et des incertitudes. Votre rôle est de déconstruire les appréhensions de vos collaborateurs.

#### Les ressources disponibles

*Guide d'élaboration d'une étude d'impact en matière de ressources humaines - 2016 DGAF/ISGMAR.*

Pour les réduire, organisez des séquences d'informations régulières pour faire preuve de transparence et donner de la visibilité sur la démarche. Les parties prenantes pourront ainsi exprimer leurs doutes et leurs craintes. Démontrez votre écoute et votre intérêt.

En contrepartie, faites ressortir la valeur ajoutée du changement. Rappelez que le changement ne vient pas condamner ce qui a été réalisé dans le passé.

## CONDUIRE LE CHANGEMENT

Une fois que le changement a été annoncé, il doit être mis en œuvre, mais sans précipitation.

Vous avez la possibilité de mettre en place une démarche participative pour l'accompagnement du changement. La participation des collaborateurs permet de faciliter leur adhésion.

Cette participation a néanmoins des limites et doit s'appuyer idéalement sur des personnes motivées ou neutres afin de mutualiser les synergies des partisans plutôt que de fédérer les antagonismes.

Dans le cadre d'un changement, les acteurs concernés redoutent souvent de ne pas posséder les compétences requises pour s'adapter au changement. Il vous appartient de proposer un accompagnement par la formation axé sur les besoins de vos collaborateurs.

Au-delà des objectifs généraux du projet de changement, il est nécessaire de définir un certain nombre de jalons intermédiaires afin de pouvoir communiquer rapidement sur les premières avancées.

Pensez aussi à faire appel si besoin aux conseils de consultants ou spécialistes métiers pour vous accompagner dans la mise en œuvre de votre projet d'accompagnement du changement.

Dans certains cas, une étude d'impact RH peut s'avérer nécessaire. Les équipes compétentes en matière de conditions de travail pourront utilement vous éclairer.

Elle permettra de fournir une évaluation préalable des conséquences d'un changement sur la structure et sur les agents.

L'élaboration d'une étude d'impact permet de décrire et d'expliquer les changements d'organisation et d'anticiper leurs effets sur la gestion des ressources humaines..

Son élaboration vous permettra également d'identifier les d'actions dédiées notamment à l'accompagnement des agents vers la mise en place de l'organisation cible définie.

L'étude d'impact RH permet aux instances représentatives du personnel de mieux analyser l'impact de la réforme sur les agents (mobilités, conditions de travail) et leur permet de donner un avis éclairé dans le processus de consultation (notamment sur le niveau et la pertinence des mesures d'accompagnement RH).

Dans le cadre d'un accompagnement au changement, il ne faut pas oublier de consacrer beaucoup de temps aux alliés, là où le réflexe pourrait être de s'occuper principalement des opposants.

Consacrer du temps à ses alliés, cela signifie les associer aux travaux, leur donner des responsabilités, du pouvoir de décision, de l'information, de la reconnaissance, les faire travailler ensemble, les mobiliser. Ce sont les alliés qui font la réussite d'un projet.



## POUR ALLER PLUS LOIN

- » Percevez-vous le changement comme un tremplin ou une épreuve ?
- » Avez-vous conscience d'être un pivot essentiel du succès des phases de changement ?

Ce guide a été élaboré en 2016 par l'équipe-projet composée d'Olivier MARY et de Cécile BATOU-TO-VAN et Leïla DAOUDI, toutes deux rédactrices en chef, du bureau de la modernisation des politiques de ressources humaines et de l'animation interministérielle et territoriale, sous la direction de Caroline KRYKWINSKI, sous-directrice de l'animation interministérielle des politiques de ressources humaines à la DGAFP.

---

La DGAFP tient à remercier vivement les membres du comité de lecture qui ont grandement contribué à l'élaboration de ce guide et au partage de bonnes pratiques.

**Géraldine Achard-Bayle** DGAFP

**Véronique Astien** Ministère de la Culture et de la Communication

**Sabine Coffe** Direction générale du Trésor

**Martine Lemaire** Université des Cadres, Mairie de Paris

**Laure Manificat** Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP)

**Inès Maranon** Institut National de la Recherche Agronomique (INRA)

**Alain Oellers** Plate-Forme régionale d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines de Bretagne

**Nathalie Navarre** Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP)



**Guide de l'encadrante  
et de l'encadrant  
dans la fonction  
publique**  
Édition 2017

Le présent guide est un nouvel outil mis à la disposition des encadrantes et des encadrants de la fonction publique permettant de formaliser et de valoriser les pratiques managériales adaptées aux enjeux actuels de la fonction publique.

Il propose d'abord à l'encadrante ou l'encadrant de s'interroger sur son rôle, et lui offre un espace de réflexion sur ses pratiques. Puis il aborde de manière très opérationnelle la relation de l'encadrant avec chacun de ses collaborateurs et la relation de l'encadrant à son équipe.

L'accent est systématiquement porté sur le rôle des acteurs que l'encadrante ou l'encadrant peut solliciter (hiérarchie, collectif de travail, acteurs RH, pairs..) pour resituer sa propre action dans une organisation de travail.

### RAPPORT ANNUEL

La collection Rapport Annuel rassemble les rapports publiés par la DGAFP. Le *Rapport annuel sur l'état de la fonction publique* présente, dans la partie « Politiques et pratiques de ressources humaines », les grands axes de gestion des ressources humaines et, dans la partie statistiques « Faits et chiffres », un bilan social de la fonction publique. Cette collection propose également le *Rapport annuel sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique*, dont la première édition est parue en 2014. En sont issues des brochures telles que « Chiffres-clés » et « Tableau de synthèse ».

### POLITIQUES D'EMPLOI PUBLIC

Les publications regroupées au sein de cette collection traitent tous les thèmes rattachés à la gestion prévisionnelle des ressources humaines, de la gestion des connaissances à celles des compétences. Elle propose également les protocoles d'accord issus des négociations avec les organisations syndicales représentatives de la fonction publique.

### CADRES DE LA FONCTION PUBLIQUE

Destinée à tous les cadres de la fonction publique - encadrement supérieur, cadres intermédiaires et de proximité - cette nouvelle collection propose des outils de management et de gestion des ressources humaines. L'objectif : fournir à ces managers des outils pour agir.

### LES ESSENTIELS

Cette collection - destinée à un large public - rassemble sous forme de fiches ou de livrets pédagogiques, les informations concernant le recrutement, les concours, les carrières, la formation et, au sens large, tous les aspects du parcours professionnel des agents de la fonction publique.

### OUTILS DE LA GRH

Destinée en priorité aux gestionnaires des ressources humaines, cette collection regroupe de nombreux outils d'aide au pilotage utilisés au quotidien par les services RH. Le *Répertoire interministériel des métiers de l'État* (Rime), des guides ponctuels comme *L'apprentissage dans la fonction publique de l'État*, ou encore des kits d'outils pratiques comme celui sur *Les instances médicales dans la fonction publique*, en font ainsi partie.

### STATISTIQUES ET RECHERCHE SUR LA FP

Cette collection est déclinée en quatre sous-collections, destinées aux décideurs, gestionnaires, statisticiens et chercheurs : « Stats rapides » présente des indicateurs et premiers résultats ; « Point Stat » livre une analyse synthétique des résultats d'enquêtes et d'études statistiques en quelques pages ; « Documents et méthodes » propose des points d'étape sur des travaux de recherche et de méthodologie ; « Études, recherche et débats » présente des analyses approfondies, aussi bien quantitatives que qualitatives.