



MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE

ÉDITION  
2017

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



**DGAFP**  
DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

EXTRAITS

DASE – RECTORAT DE TOULOUSE

# 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

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

## 3 | ENCADRER UNE ÉQUIPE

99

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


**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 ?

## 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.

### 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 ?