

FONCTION  
PUBLIQUE

Catégories A+, A et B

# Manager dans la Fonction publique

Marie Agouzoul • Jean-François Lemmet

 *Gualino* une marque de  
**Lextenso**

## Marie Agouzoul

est responsable de la communication interne et RH en collectivité territoriale. Depuis plus de dix ans, elle a participé à de nombreux projets managériaux et de conduite du changement, dans le cadre de ses fonctions. Elle intervient, par ailleurs, régulièrement lors de conférences professionnelles sur le travail collaboratif et les réseaux sociaux d'entreprise. Elle est également auteure d'ouvrages pédagogiques en lien avec le management et la communication non-verbale.

## Jean-François Lemmet

consultant-formateur, a occupé auparavant, en sa qualité d'administrateur territorial, les fonctions de DGA ressources humaines et de la modernisation dans une importante collectivité d'Ile de France (près de 7 000 agents). Il est intervenant à la Sorbonne et a été également Président de l'ANDRHDT. Il a participé à la rédaction de plusieurs ouvrages sur les RH et le statut de la FPT.

FONCTION  
PUBLIQUE

Catégories A+, A et B

# Manager dans la Fonction publique

Marie Agouzoul • Jean-François Lemmet

Copyright © 2016 Gualino.

 *Gualino* une marque de  


Une nouvelle collection dédiée à l'univers de la Fonction publique (État, Territoriale, Hospitalière).

Quatre thématiques de publication :

- par concours (pour préparer un concours dans son ensemble) ;
- par type d'épreuves (avec des éléments de méthode) ;
- par matière (les connaissances qu'il faut avoir sur la matière) ;
- par thématique d'évolution à prendre en compte pour la préparation des concours comme pour l'exercice de son activité.

## Dans la même collection « Fonction publique »

- Gestion des Ressources humaines dans la Fonction publique (*F. Colin - 2016*)
- Manager dans la Fonction publique (*M. Agouzoul et J.-F. Lemmet - 2016*)
- Droit et Gestion des collectivités territoriales - Lexique développé de 434 mots et expressions à jour de la loi NOTRe, des réformes 2015-2016 du droit de la commande publique et de la loi relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires (*G. Champagne - 2016*)
- Culture territoriale - Les légitimités territoriales du politique, les institutions territoriales (*O. Rouquan - 2<sup>e</sup> éd. 2016*)
- Droit de l'intercommunalité - Les règles qui régissent la création, le fonctionnement et les compétences des établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) (*F. Benchendikh - 2016*)
- Développement durable des territoires - Gouvernance et Management publics (*O. Rouquan - 2016*)
- Collectivités territoriales, ce qu'il faut connaître et comprendre (*P. Leprêtre - 2016*)



© Gualino éditeur, Lextenso éditions, 2016  
70, rue du Gouverneur Général Éboué  
92131 Issy-les-Moulineaux cedex  
ISBN 978 - 2 - 297 - 05387 - 7

Suivez-nous sur



# Préface

Cet ouvrage s'adresse à tous ceux qui vont intégrer la Fonction publique ou qui évoluent déjà en son sein et souhaitent améliorer leur pratique. Le management, souvent défini comme un compromis entre une science et un art, traduit bien la complexité du sujet. Quant aux rôles dévolus au manager, ils sont exigeants et nécessitent de l'apprentissage.

Le contenu de ce guide est construit selon un fil directeur qui vous permet d'appréhender de façon simple le métier de manager aujourd'hui, d'approfondir les notions de savoir-être et de savoir-faire, de connaître les types de management les plus courants et les pratiques au quotidien. Il aborde également les méthodes pour faire progresser les agents qui composent l'équipe, enjeu essentiel pour la légitimité du manager. Enfin, le carnet de bord traite plus en profondeur l'aspect opérationnel compte tenu de l'environnement propre à la Fonction publique.

Organisé sous forme de fiches qui peuvent être consultées de façon indépendante, ce livre associe théories, conseils et cas pratiques dans le cadre réglementaire propre à la Fonction publique. Il vise à apporter au lecteur des éléments concrets et situationnels, afin de mieux anticiper sa fonction de manager au sein de l'équipe.

Vous aider dans votre métier, vous donner des clés pour faire réussir l'équipe et vous-même, telle est la volonté des auteurs ! Ils ont privilégié une approche pragmatique et accessible à tous, dans un domaine où les théories sont nombreuses et passionnantes, en indiquant les comportements professionnels adaptés à la réalité quotidienne de la Fonction publique actuellement en pleine évolution.



# Sommaire

Préface ..... 5

## Partie 1 • Management et managers

**Fiche 1** Le métier de manager ..... 13

**Fiche 2** Les principes clés du management réussi ..... 17

**Fiche 3** Une posture à adopter ..... 21

**Fiche 4** L'accès à la fonction de manager ..... 27

**Fiche 5** Réussir sa prise de fonction ..... 31

**Fiche 6** Le management transversal ..... 37

**Fiche 7** Test d'auto-évaluation sur votre posture managériale ..... 41

## Partie 2 • Les savoir-être du manager

**Fiche 8** Être porteur de sens ..... 47

**Fiche 9** Être authentique ..... 51

**Fiche 10** S'affirmer ..... 55

**Fiche 11** Faire preuve d'empathie ..... 59

# Sommaire

<b>Fiche 12</b>	<b>Gérer les émotions</b> .....	63
-----------------	---------------------------------	----

<b>Fiche 13</b>	<b>Exercices pour mesurer vos savoir-être</b> .....	67
-----------------	---	----

## Partie 3 • Les savoir-faire du manager

<b>Fiche 14</b>	<b>Piloter</b> .....	73
-----------------	----------------------	----

<b>Fiche 15</b>	<b>Mobiliser</b> .....	79
-----------------	------------------------	----

<b>Fiche 16</b>	<b>Dynamiser</b> .....	83
-----------------	------------------------	----

<b>Fiche 17</b>	<b>Évaluer</b> .....	87
-----------------	----------------------	----

<b>Fiche 18</b>	<b>Garantir le climat social</b> .....	91
-----------------	--	----

<b>Fiche 19</b>	<b>Exercices pour mesurer vos savoir-faire</b> .....	95
-----------------	--	----

## Partie 4 • Les théories de management à connaître

<b>Fiche 20</b>	<b>Les 8 styles de management</b> .....	103
-----------------	---	-----

<b>Fiche 21</b>	<b>Le leadership situationnel</b> .....	107
-----------------	---	-----

<b>Fiche 22</b>	<b>Le cycle du changement</b> .....	111
-----------------	-------------------------------------	-----

<b>Fiche 23</b>	<b>Les générations dans le travail</b> .....	115
-----------------	--	-----

**Fiche 24** Les 5 phases d'occupation d'un emploi..... 119

**Fiche 25** La motivation de l'homme au travail ..... 123

## Partie 5 • La pratique au quotidien

**Fiche 26** Gérer son temps ..... 129

**Fiche 27** Animer une réunion..... 133

**Fiche 28** Faire respecter la discipline ..... 137

**Fiche 29** Négocier lors d'un conflit..... 141

**Fiche 30** Savoir convaincre ..... 145

**Fiche 31** Formuler une critique ..... 149

**Fiche 32** Intégrer un agent reconnu travailleur handicapé ..... 153

## Partie 6 • Faire progresser ses collaborateurs

**Fiche 33** Connaître le statut ..... 159

**Fiche 34** Intégrer un nouvel agent ..... 165

**Fiche 35** Organiser la fonction pédagogique..... 169

# Sommaire

**Fiche 36** Développer les compétences..... 173

**Fiche 37** Élaborer un plan d'évolution de carrière ..... 177

**Fiche 38** Veiller à la santé des agents au travail..... 181

## Partie 7 • Carnet de bord

**Fiche 39** Rédiger une fiche de poste..... 187

**Fiche 40** La typologie des entretiens et leur conduite ..... 191

**Fiche 41** Le bilan d'étape intermédiaire ..... 195

**Fiche 42** Modèle de fiche d'entretien d'évaluation..... 199

**Fiche 43** Interroger vos collaborateurs sur votre management ..... 203

**Fiche 44** Le temps de travail dans la Fonction publique ..... 207

**Fiche 45** Les valeurs de la Fonction publique ..... 211

## MANAGEMENT ET MANAGERS

<b>Fiche 1</b>	Le métier de manager ..... 13
<b>Fiche 2</b>	Les principes clés du management réussi ..... 17
<b>Fiche 3</b>	Une posture à adopter ..... 21
<b>Fiche 4</b>	L'accès à la fonction de manager ..... 27
<b>Fiche 5</b>	Réussir sa prise de fonction ..... 31
<b>Fiche 6</b>	Le management transversal ..... 37
<b>Fiche 7</b>	Test d'auto-évaluation sur votre posture managériale ..... 41

Le management est le pilotage de l'action collective au sein d'une organisation afin d'atteindre les objectifs fixés. Il se distingue de la simple gestion, qui a surtout une dimension quantitative, alors qu'il est plus focalisé sur les savoir-faire et les relations humaines dans un environnement donné, en l'occurrence pour ce qui nous concerne dans le présent ouvrage, la Fonction publique.

Quant au manager, c'est la personne qui conduit une équipe dans un contexte qui évolue en permanence tant sur le plan organisationnel que réglementaire. La vision du chef qui donnait des ordres à appliquer sans discussion possible a vécu et le manager aujourd'hui exerce un métier plus complexe mais passionnant.



## Le métier de manager

*Le métier de manager est de gérer une équipe dans un environnement en évolution. Son rôle traditionnel dans la Fonction publique est de planifier, organiser, diriger, contrôler. Aujourd'hui il lui est demandé d'avoir une approche plus moderne de la fonction qui est de faire réussir son équipe, mettre les résultats au cœur de l'action et mobiliser l'intelligence collective.*

### I. Le rôle classique du manager

Schématiquement, la fonction du manager est organisée autour de quatre notions principales : planifier, organiser, diriger, contrôler.

- **Planifier** c'est définir à partir des fonctions occupées par les collaborateurs, les objectifs assignés et les moyens de les réaliser dans le temps imparti. Cela suppose une approche stratégique (où voulons-nous aller) et opérationnelle (comment faire).
- **Organiser** c'est définir les règles de fonctionnement, les faire connaître à l'ensemble de l'équipe. Elles doivent être claires, utiles, opérationnelles, protectrices et adaptables.
- **Diriger** c'est donner du sens au travail de l'équipe et prendre les décisions en sa qualité de responsable hiérarchique pour atteindre le but fixé.
- **Contrôler** le travail de ses collaborateurs relève de la responsabilité du manager et légitime son statut dans le fonctionnement de l'administration. Ce qui est essentiel, c'est avant tout le suivi des actions en apportant aide, conseil et correction.

### II. La vision plus moderne du rôle du manager

Il lui appartient également de prendre en compte de nouvelles dimensions, à savoir :

- **Faire réussir son équipe** en mettant en place une dynamique autour de 3 axes :
  - *les objectifs à réaliser* en faisant converger les efforts de tous dans la même direction ;

- *l'édition de normes ou de règles* pour définir le mode de fonctionnement au niveau des outils, des moyens et des procédures ;
- *la recherche de la cohésion* pour favoriser le bien-être au travail grâce à la communication et la reconnaissance.

Bien évidemment, il faut tenir compte de la composition de l'équipe, des profils différents qui la composent et des attentes individuelles des membres qu'il convient de replacer dans un cadre collectif ! Votre management doit viser à créer un environnement de motivation tant individuel que collectif avec vos collaborateurs. Il convient de :

- **mettre les résultats au cœur de l'action**, en intégrant l'idée de performance issue du secteur privé. Cela ne remet pas en cause la notion de service public avec ses valeurs d'égalité, de continuité et de mutabilité. La performance repose sur l'évaluation qui permet de passer d'une logique de moyens à celle de résultats. Elle s'explique par des ressources limitées et par une évolution de la société qui demande de plus en plus de comptes sur l'utilisation de l'argent public. Dans l'action quotidienne, cela se traduit par la recherche de l'efficacité ou mieux de l'efficience. Gardez à l'esprit qu'il est attendu de vous, avec l'aide de votre équipe, de contribuer à améliorer la qualité du service rendu aux usagers. L'évaluation professionnelle de l'agent qui se généralise, au sein de la Fonction publique, s'inscrit par exemple dans cette démarche ;
- **mobiliser l'intelligence collective** en fédérant tous les agents pour progresser. Vous devez vous mobiliser pour faire évoluer vos collaborateurs au niveau de leurs compétences par le biais de la formation mais aussi au niveau du parcours professionnel individualisé (avancement, mobilité...). Cela sous-entend d'accepter d'être jugé sur sa capacité à mettre la gestion des hommes au cœur de ses missions. Vous devez chercher à développer un climat de travail apaisé, des relations constructives avec les partenaires sociaux et maintenir la cohésion sociale pour aboutir à vos fins. L'écoute, la prise en compte des idées, des suggestions de l'équipe sont des leviers clefs de mobilisation. Un manager efficace sait mobiliser les talents, compétences, expériences des membres de l'équipe : à cette fin, partez du postulat que chacun de vos collaborateurs a quelque chose à vous apprendre !

### III. Les raisons de cette évolution

Les principales raisons de l'évolution du métier de manager, depuis ses dix dernières années au sein de la Fonction publique, sont liées au :

- **contexte démographique** car les agents vont travailler plus longtemps, compte tenu de l'augmentation de la durée de la vie active suite à la réforme des retraites. La place des seniors dans la Fonction publique progresse et nécessite de nouvelles réponses sur le plan du management et de leur évolution professionnelle. Quant à l'arrivée de la génération Y, elle sera plus rétive à l'organisation hiérarchique ;
- **contexte organisationnel** qui se traduit par la recherche d'économie d'échelle et de moyens car les budgets sont plus tendus et les ressources limitées, d'où la mutualisation et une nouvelle territorialisation. Par ailleurs, se développe une organisation souvent plus matricielle avec le travail en mode projet ;
- **contexte de l'innovation et de la décision politique** qui s'explique par une évolution rapide des besoins des citoyens et donc la nécessité de s'adapter et d'être réactif. De plus, les décisions politiques à mettre en œuvre peuvent avoir des impacts importants sur la gestion des hommes, comme la réforme territoriale en cours.

L'encadrant autoritaire laisse progressivement place au manager. Un conseil : sachez faire preuve de flexibilité vis-à-vis de vos collaborateurs tout en restant ferme sur vos objectifs. Manager n'est pas chose facile, mais comme le disait Aristote : « plus une chose est difficile, plus elle exige d'art et de vertu ».

Il est possible de distinguer trois niveaux de managers en fonction de l'engagement opérationnel et stratégique. Toutefois, le manager de proximité souvent au contact de la population mérite une attention particulière et davantage de reconnaissance.

Nous pouvons résumer ces 3 niveaux comme suit :

<p><b>Le manager de proximité</b> <b>Management opérationnel</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• anime l'équipe</li> <li>• organise le travail</li> <li>• décide</li> <li>• négocie</li> <li>• informe</li> <li>• garantie la cohésion sociale</li> </ul>
<p><b>Le manager intermédiaire</b> <b>Management opérationnel et stratégique</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• décline la stratégie</li> <li>• répartit le travail et coordonne</li> <li>• conçoit les systèmes de pilotage et les tableaux de bord</li> <li>• évalue les performances des collaborateurs</li> <li>• assure la représentativité</li> </ul>
<p><b>Le manager de direction</b> <b>Management stratégique important</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• donne du sens</li> <li>• restructure les services</li> <li>• définit une politique de communication interne</li> <li>• assure la représentativité interne et externe</li> <li>• anime l'équipe de direction</li> </ul>

### À savoir

Le rôle du manager évolue en permanence et se situe aujourd'hui plus dans l'animation d'équipe, dans un contexte marqué par les nouvelles technologies où le changement est permanent et la notion d'immédiateté prégnante. Il est l'interface entre le politique et les agents, ainsi que le garant de la dimension humaine. Pour ce faire, les compétences techniques ne suffisent plus : il doit se former ou se faire accompagner s'il veut conserver sa légitimité dans l'organisation de la Fonction publique.

## Les principes clés du management réussi

*Un management réussi repose sur cinq grands principes : communiquer, motiver, développer, reconnaître, collaborer. Ils doivent guider votre façon de faire, quel que soit le type d'administration dans laquelle vous évoluez, votre filière d'activité et la taille de votre service.*

### I. Communiquer

La communication est un principe de base du management. Elle accélère la compréhension et favorise le partage des travaux à conduire par les équipes. Pour être efficace, c'est au manager qu'il revient de l'organiser et de l'animer.

Communiquer consiste à :

- **expliciter la stratégie globale** de l'administration auprès de l'équipe ainsi que la décision politique dans les collectivités où les élus sont plus présents dans le fonctionnement au quotidien. Pour cela, le manager doit avoir lui-même compris celle-ci et être en capacité de la restituer. Vos collaborateurs vous questionneront sûrement sur les éléments que vous leur apporterez car ils seront en quête de sens. Par vos réponses, vous les rassurerez sur l'intérêt de leur travail ;
- **contextualiser les missions** de chacun et fixer les objectifs de travail. Chaque collaborateur doit comprendre quelle est sa place au sein de l'organisation ;
- **relayer des renseignements** au sein de l'entité vers différentes strates hiérarchiques : la communication peut être descendante (vers votre équipe), ascendante (vers votre hiérarchie) ou transversale (vers vos collègues managers). Le manager est une sorte de « pont » reliant les équipes et services entre eux ;
- **transmettre une information**, en s'assurant de sa bonne réception et en s'attachant à favoriser son intégration auprès du récepteur afin qu'il puisse prendre éventuellement les bonnes décisions. Ainsi, votre message doit être adapté en fonction de la personne à qui vous vous adressez (niveau de responsabilité, de connaissance de la stratégie globale de

- l'administration, domaine de compétence, etc.). Privilégiez un discours illustré pour annoncer un message, avec un vocabulaire et une contextualisation familiers de votre interlocuteur ;
- **échanger et dialoguer** sur les idées et les projets, et favoriser ainsi la construction en commun, puis la mise en application. Pour le collaborateur, c'est le moyen pour qu'il soit reconnu dans ses fonctions.

## II. Motiver

La motivation est **un levier fort de management**, voire déterminant, permettant de mobiliser les collaborateurs vers le résultat à atteindre et à les fédérer. Elle est le gage de l'implication dans le travail. C'est un indicateur de mesure de l'engagement d'un agent sur son poste.

Pour l'entretenir, adoptez une attitude énergique et apportez des informations structurées pour être convaincant dans votre discours. Tâchez d'être positif et d'aborder les situations professionnelles du bon côté des choses. En cas de difficultés, encouragez vos collègues. En cas d'erreurs, indiquez les possibilités d'améliorations, sans vous limiter au constat des fautes commises !

Cette mobilisation d'énergie, individuelle ou collective, passe, entre autres, par la délégation. Ce transfert de responsabilités doit porter sur des objectifs qu'il convient de fixer précisément à l'avance. En amont de toute délégation, assurez-vous de la capacité de l'agent à assurer celle-ci.

## III. Développer

Le management vise à inciter les collaborateurs à développer leurs compétences et à les accompagner dans ce sens. L'objectif est d'accroître l'efficacité du service mais aussi d'aider chacun à réussir et à progresser professionnellement. C'est un cercle vertueux : plus l'équipe est efficace, plus les missions ou projets confiés peuvent être complexes, ce qui appelle à développer de nouvelles compétences, etc. **Le manager est le premier formateur de son équipe !** Vous jouez un rôle pédagogique auprès de vos collaborateurs. Votre équipe attend de vous que vous souligniez les améliorations, reconnaissez les progrès accomplis, mais aussi détectiez les points de faiblesse.

Le développement s'appréhende de façon collective pour les membres du service dans leur ensemble et, en parallèle, de façon individuelle pour encourager les collaborateurs au plus fort potentiel.

C'est un rôle du manager qui, souvent, n'est pas suffisamment mis en exergue et valorisé, faute de temps ou d'aptitude à former. Pourtant l'équipe lui en sera reconnaissante s'il s'implique dans ce domaine.

## IV. Reconnaître

La reconnaissance est un **facteur de cohésion entre le manager et l'agent, d'une part, et entre les membres de l'équipe, d'autre part**. En effet, pour qu'un travail soit reconnu par les collègues, il faut en premier lieu qu'il le soit par le manager. Lorsque vous constatez que les résultats de l'un de vos collaborateurs sont atteints, félicitez-le et n'hésitez pas à valoriser sa réussite au sein de l'équipe.

Reconnaître consiste à :

- **stimuler** vos collaborateurs dans leur travail ;
- **évaluer l'atteinte des objectifs collectifs et individuels** : en évaluant les résultats, vous prêtez attention aux réalisations de vos collaborateurs, et donc leur signifiez que leur travail est important ; pour ce faire, il convient que les objectifs soient clairs, en nombre limité, mesurables, réalistes, avec des échéances et des points de contrôle réguliers ;
- **établir une relation de confiance** : les règles de travail sont définies, transparentes, respectées et s'appliquent à tous (en particulier lorsqu'il s'agit de l'évaluation des résultats) ;
- **encourager la prise d'initiative** : toute idée mérite d'être écoutée de façon objective dans un climat propice au dialogue ;
- **donner les moyens nécessaires** pour la réussite.

## V. Collaborer

La collaboration est un élément moteur dans la conduite d'une équipe. Elle doit être favorisée même si les profils ou métiers des agents diffèrent.

Collaborer consiste à :

- **valoriser la solidarité** au sein de l'équipe : inciter à l'entraide entre collègues pour les tâches du quotidien (prendre un appel téléphonique, aider grâce à une astuce informatique, etc.). Chacun peut avoir besoin de l'autre à un moment donné, même pour une tâche anodine, et chacun est donc utile à l'autre ;
- **coopérer à l'atteinte des objectifs** : la réussite se vit comme une étape collective où l'union fait la force ;
- **instaurer de la transversalité** : le fonctionnement en mode projet ou les réunions de service avec échanges entre collaborateurs sont à favoriser.

#### À savoir

Le service au citoyen est la finalité commune de tous les agents travaillant dans la Fonction publique. Pour permettre à vos collaborateurs d'atteindre leurs objectifs, il faut les fédérer autour de cette mission de service public, porteuse de valeurs nobles. Votre management doit s'attacher à donner du sens au travail de chacun et à le replacer dans un contexte global. La communication, la motivation, le développement, la reconnaissance et la collaboration, sont des principes indissociables et complémentaires, qui forment le socle du métier de manager.

## Une posture à adopter

*Manager est un métier qui s'apprend. Il demande notamment de sortir de l'expertise pour être en mesure de faire-faire. Effectuer le deuil du savoir-faire technique est incontournable pour acquérir le savoir-faire managérial.*

### I. Aller au-delà des compétences techniques

Aujourd'hui, les administrations attendent d'un manager qu'il possède des capacités à gérer une équipe. Cette compétence concerne tout autant le savoir-faire que le savoir-être. La gestion de l'humain est désormais égale, voire parfois supérieure, aux savoirs techniques. Le rôle de manager implique donc que vous adoptiez des postures comportementales adéquates. Votre objectif premier est donc de **passer du rôle de l'expert référent** dans son domaine, concentré sur le métier au niveau du contenu à **celui qui sait faire travailler ses collaborateurs**, au sein d'une équipe, pour qu'ils atteignent les résultats qui ont été fixés. Le second objectif est d'optimiser leur productivité et d'améliorer leurs performances.

L'époque de l'agent promu chef de service ou directeur, sur le seul critère de l'expertise métier est révolue. Désormais, **c'est le savoir-être qui est recherché en priorité !**

### II. Les savoir-faire et savoir-être managériaux

Le manager est là pour faire-faire. Pour cela, il doit maîtriser des savoirs managériaux dont les plus importants sont les suivants :

- faire travailler ses collaborateurs ensemble ;
- apporter du sens ;
- obtenir le meilleur de chaque agent ;
- développer la cohésion d'équipe ;
- s'adapter aux situations ;
- gérer les relations interpersonnelles ;
- faire preuve d'empathie ;

- être authentique ;
- s’adapter aux situations professionnelles et humaines ;
- savoir communiquer ;
- développer les compétences.

Le savoir managérial, également nommé **leadership**, vise à créer les conditions optimales pour réussir les missions confiées. Dans cette dynamique, le manager apporte du sens aux collaborateurs sur le pourquoi, le pourquoi faire et le pourquoi faire-faire. Il explique sa vision et la direction à suivre, en suscitant auprès de son équipe l’adhésion et en la stimulant.

C’est à vous qu’il revient de gérer les processus pour faire-faire à vos collaborateurs et mesurer les résultats, en tenant compte des paramètres techniques et humains.

**Trois profils de managers se distinguent.** Le passage d’un stade à l’autre nécessite une évolution dans la posture du manager tant au niveau des compétences, des valeurs et de la gestion de son temps :

- **l’expert** : il est centré sur la technique et son contenu « *Quoi et comment faire ?* »
- **l’encadrant** : il est centré sur les processus « *Quoi et comment faire-faire ?* »
- **le stratège** : il est centré sur la stratégie et le sens, il fait preuve de *leadership* « *Pourquoi et quoi faire-faire ?* »

### III. La posture coopérative

Face aux tensions professionnelles, il convient d’adopter une **posture coopérative**, en particulier avec les membres de l’équipe. Elle consiste à :

- être et rester ouvert ;
- affirmer ses idées avec conviction et calme ;
- dialoguer et négocier ;
- comprendre son environnement avant d’agir ;
- ne pas générer de l’hostilité chez l’autre ;
- considérer les collègues comme des partenaires ;
- respecter son interlocuteur.

Trois postures de protection naturelle à effets négatifs sont à éviter :

- **La fuite** : le manager évite le conflit ou la complexité, s'écarte de la situation qui pose problème sans la résoudre, esquivé les difficultés, etc. Il délaisse les membres de son équipe en cas de pression et les laisse seuls sans assumer ses responsabilités. On parle d'évitement professionnel. Cette posture mène à moyen terme l'équipe à l'échec car le pilote n'est plus en place pour guider son équipe.

*Pour y remédier* : osez vous engager et exprimer votre point de vue personnel.

- **L'agressivité** : le manager affronte les difficultés en instaurant un rapport de force avec les collaborateurs, en imposant brutalement ses idées ou ses consignes, en faisant pression. Il est prêt à cesser tout dialogue sous prétexte de vouloir dominer. Cette posture rompt toute relation de confiance et de collaboration, et contredit les fondements du métier de manager.

*Pour y remédier* : éviter de vous placer dans une position d'opposition abrupte face à vos collègues, mettez votre ego de côté pour écouter vos interlocuteurs.

- **La manipulation** : le manager use de l'humour pour réduire la tension, relativise la difficulté, tente d'apaiser les tensions par des flatteries, sans jamais aborder explicitement la problématique ni tenter de la résoudre. La crainte de déplaire ou la paresse d'agir le poussent à détourner l'attention de ses collaborateurs du sujet qui les concerne. Cette posture crée un sentiment de méfiance par manque de transparence.

*Pour y remédier* : soyez honnête sur la situation et informez vos équipes sur les solutions offertes.

## IV. Une posture exigeante

Le manager doit faire preuve de certaines **qualités professionnelles** indispensables pour être légitime vis-à-vis de ses collaborateurs, à savoir :

- **l'exemplarité** : il ne peut pas demander d'être rigoureux dans le respect des délais si lui-même est laxiste dans ce domaine par exemple ;
- **le respect** : c'est une attente forte notamment de la génération Y qui va de pair avec l'équité ;

- **l'empathie** avec l'équipe qui permet d'entretenir des relations personnalisées et authentiques ainsi que de maintenir un climat de travail serein ;
- **la confiance** : pour entretenir des relations responsables et saines au sein de l'équipe.

## V. La confiance nécessaire

Créer un climat de confiance dans l'équipe nécessite que le manager s'appuie sur les composantes suivantes :



## Cas pratique : les relations du manager avec son supérieur hiérarchique

### 1. Établir un équilibre de fonctionnement

*Éviter de sacraliser son supérieur hiérarchique* : certes il occupe un poste plus important que le vôtre mais, comme vous, il doit rendre des comptes selon son niveau soit à un responsable politique (maire ou président du Conseil départemental par exemple) ou bien au directeur général des services. Par ailleurs, même si sa situation vous paraît enviable et confortable, n'oubliez pas qu'il peut avoir des contraintes lui aussi, surtout s'il occupe un emploi fonctionnel. Son avenir dépend de la relation de confiance qu'il entretient avec l'exécutif qui peut mettre fin à ses fonctions de façon anticipée.

*Créer des relations de confiance sur le plan professionnel* : il vous a délégué des missions avec une certaine autonomie dans le quotidien. Sachez prendre vos responsabilités et ne le dérangez pas à tout moment pour des faits secondaires. Par contre, tenez-le au courant des informations sensibles ou des situations à risque. Il n'y a rien de pire pour le responsable que de subir ou d'être mis devant le fait accompli sans en avoir été avisé au préalable. **La confiance réciproque est la clé de relations sereines et constructives** avec votre responsable hiérarchique et nécessite une période d'observation bien naturelle. Si elle n'existe pas, les relations seront plus compliquées et il ne faut pas hésiter, dans ce cas-là, à avoir recours aux conseils avisés de la direction des ressources humaines.

*Agir de façon professionnelle* : il ne maîtrise pas forcément dans le détail l'opérationnel car il a une vision plus stratégique aussi, en cas de difficultés à résoudre une situation, proposez-lui des solutions alternatives avec avantages et inconvénients. Par ailleurs, pour l'application d'une directive aux conséquences non prévues, sachez l'alerter au plus vite.

*Comprendre son mode de fonctionnement et faire preuve d'adaptation* : n'hésitez pas à mettre en place un reporting régulier de vos activités qui lui permettra éventuellement d'approfondir avec vous certains sujets.

### 2. Montrer votre valeur ajoutée

*Communiquer sur vos réussites et celles de l'équipe* : il ne suffit pas de faire et de réussir, il faut également le faire savoir ! Vous traduisez ainsi votre implication dans le travail, votre supérieur hiérarchique y sera sensible.

*Prendre des initiatives* qui vous permettent de sortir de la gestion quotidienne pour aller vers l'innovation et qui peuvent surprendre agréablement votre hiérarchie. Quant aux échecs ou erreurs, sachez les relativiser, gardez à l'esprit cette phrase d'Einstein : « *une personne qui n'a jamais commis d'erreurs n'a jamais tenté d'innover* ».

« *Vendre* » vos idées jusqu'à ce que votre supérieur se les approprie et les mette en application. Vous serez alors perçu par lui comme une personne de référence.

### 3. Éviter les attitudes négatives

*Refuser d'emblée* toute mission ou tâche supplémentaire de la part du supérieur hiérarchique. Si la charge de travail est trop forte, indiquez que vous ferez le maximum pour y arriver.

*Communiquer de façon inappropriée* avec l'envoi de mails en grand nombre sans distinguer l'essentiel de l'accessoire, inonder le destinataire de questions sans propositions de solution, rédiger des notes approximatives tant sur la forme que sur le fond, etc.

*Avoir une attitude rigide* et ne pas accepter la contradiction ni une autre façon de fonctionner de la part du supérieur hiérarchique.

### À savoir

Être manager c'est adopter la bonne posture et savoir se poser les bonnes questions sur son comportement vis-à-vis de l'équipe. Un taux de turn-over élevé doit inciter, par exemple, à se poser des questions sur son propre management. C'est d'ailleurs un indicateur de suivi dans le cadre du plan de prévention des RPS, prévu par la circulaire ministérielle de la Fonction publique du 25 juillet 2014.

## L'accès à la fonction de manager

*Il existe différents modes d'accès aux emplois de manager qui relèvent essentiellement de la catégorie A, sachant que les dispositions statutaires varient sensiblement selon la Fonction publique concernée. Toutefois, l'organisation en trois catégories est identique : la catégorie A concerne les fonctions de direction et de conception, la catégorie B, les fonctions d'application et d'encadrement intermédiaire, et la catégorie C, les fonctions d'exécution.*

### I. Le recrutement par concours

Il existe 3 types de concours pour accéder aux emplois de catégorie A :

- **le concours externe** : il s'adresse aux candidats détenteurs d'un titre ou diplôme (licence minimum) ou justifiant d'une expérience professionnelle reconnue en équivalence ;
- **le concours interne** : il s'adresse aux agents non titulaires justifiant d'une certaine durée de service, en règle générale 4 ans et aux fonctionnaires des trois fonctions publiques d'un grade inférieur qui ont également une ancienneté, ainsi qu'aux ressortissants des pays de l'Union européenne, de l'Espace économique européen, de la Principauté d'Andorre et de la Confédération helvétique sous certaines conditions, ainsi qu'aux agents publics des organisations internationales intergouvernementales ;
- **le troisième concours** : il est ouvert aux candidats justifiant de l'exercice, pendant une durée déterminée, d'une ou plusieurs activités professionnelles privées y compris à titre bénévole au sein d'une association ainsi que de l'exercice d'un ou plusieurs mandats d'une assemblée élue d'une collectivité territoriale.

Pour l'État, le recrutement se fait par ministère et pour le secteur hospitalier, au niveau des établissements. Les candidats reçus sont inscrits sur une liste par ordre de mérite (avec possibilité d'une liste complémentaire) et un poste leur est automatiquement proposé.

Pour la territoriale, le recrutement est différent. Les concours sont organisés par les centres de gestion ou par certaines collectivités non affiliées, sauf pour la catégorie A+ qui relève du CNFPT. Les candidats lauréats sont inscrits par ordre alphabétique sur une liste d'aptitude à valeur nationale et il leur appartient ensuite de démarcher les employeurs territoriaux (maire, président du conseil départemental, de la région, de l'intercommunalité, de la métropole, etc.) pour trouver un poste. Ce système se rapproche du privé et maîtriser la technique de l'entretien d'embauche est indispensable. L'inscription sur la liste d'aptitude est valable un an, reconductible deux fois pour la même durée à la demande du candidat. Quant à la Ville de Paris, à la fois commune et département, elle déroge à cette règle et organise ses propres concours de recrutement.

## II. Le recrutement de contractuels de catégorie A

Il est possible d'intégrer un poste de catégorie A sur un emploi permanent de la Fonction publique sans présenter les concours. Certes, la loi 2012-347 a encadré de façon plus stricte le recrutement des contractuels mais elle leur a apporté également des garanties supplémentaires. En règle générale, ils sont recrutés par CDD de 3 ans maximum et au bout de 6 ans s'ils sont reconduits, ils bénéficient d'un CDI (à signaler toutefois des exceptions pour certains cadres qui peuvent être recrutés directement en CDI). L'embauche de contractuels est notamment répandue pour des postes qui requièrent un profil et des compétences précises. Le décret 2015-1912 du 29 décembre 2015 améliore sensiblement leur situation.

## III. La promotion interne

Elle concerne les fonctionnaires qui peuvent bénéficier d'une évolution de carrière et changer ainsi de corps ou de cadre d'emplois et également de catégorie. Par exemple, un rédacteur territorial passe de la catégorie B à A en devenant attaché. Ainsi l'agent promu devra faire preuve d'une capacité d'encadrement et d'animation d'équipe ou d'une capacité d'expertise.

L'accès par la promotion interne s'effectue au « choix » après avis de la commission administrative paritaire (CAP), soit après examen professionnel, soit à l'ancienneté sous réserve de remplir certaines conditions.

## IV. Le recrutement via la mobilité

Il existe trois types de mobilité :

- **la mobilité interne** qui permet d'évoluer au sein d'une administration et offre la possibilité d'occuper différents types de postes (management d'équipe, expertise, etc.) ;
- **la mobilité externe au sein de la même Fonction publique** est particulièrement développée dans la FPT grâce à la mutation. Elle est prononcée par la collectivité d'accueil moyennant un délai de préavis de 3 mois (qui peut être raccourci en cas d'accord entre les deux employeurs). L'agent rompt tout lien avec sa collectivité d'origine mais il bénéficie d'une continuité de carrière et son dossier est envoyé à son nouvel employeur ;
- **la mobilité externe vers d'autres fonctions publiques** est facilitée depuis la loi 2009-972 du 3 août 2009 par la voie du détachement. L'agent a alors une double carrière : celle de son administration d'origine et celle de son administration d'accueil. Il existe également l'intégration directe et la mise à disposition qui permettent à l'agent d'exercer ses fonctions dans une autre administration.

## V. Des conditions à remplir pour être recruté dans la Fonction publique

Elles sont au nombre de cinq :

- être de nationalité française, ou ressortissant européen ou assimilé ;
- jouir de ses droits civiques ;
- ne pas avoir de mentions au bulletin n° 2 du casier judiciaire incompatibles avec l'exercice des fonctions ;
- être en position régulière au regard du service national, notamment la journée d'appel de préparation à la Défense ;
- remplir les conditions d'aptitude physique exigées pour l'exercice de la profession.

À signaler des dispositions spécifiques pour les ressortissants d'un pays non inclus dans l'Union européenne et qui postulent sur un poste de contractuel.

### À savoir

L'entretien de recrutement est une étape incontournable pour intégrer un poste de manager dans la Fonction publique notamment territoriale, qu'il s'agisse d'un fonctionnaire ou d'un contractuel. Chaque Fonction publique dispose d'un répertoire des métiers, document qui apporte de précieux renseignements au niveau des compétences recherchées et des missions exercées par les managers.

## Réussir sa prise de fonction

*La prise de fonction du manager à son poste est un moment crucial où vont se définir plus ou moins explicitement les règles du jeu et les principaux axes de travail au sein de l'équipe. Il s'agit pour vous d'être conscient de ces différentes dimensions pour la rendre la plus efficace possible.*

### I. Maîtriser les enjeux

Votre prise de poste est déterminante car elle influence fortement le déroulement des premières semaines de travail. Lors de l'arrivée à la tête d'une équipe, **la première étape est la présentation**. Celle-ci permet de découvrir vos collaborateurs, ou de les redécouvrir si vous avez déjà travaillé avec certains d'entre eux dans le passé, et de vous dévoiler à eux. Un temps planifié à l'avance doit être prévu pour cela dans les agendas de chacun.

La période de la prise de fonction est aussi **un temps d'observation** pour le manager : il s'agit de comprendre le fonctionnement de l'équipe au travers des personnes qui la compose et quelle est son histoire. En effet, vous devez tenir compte du passé du service pour en dessiner le futur. Si vous formez une équipe nouvelle, votre temps d'observation s'orientera uniquement vers les personnes, en les questionnant plus en détail.

Une fois cette deuxième étape achevée, viendra alors le temps d'**élaborer votre plan d'action** : définir ou ajuster les objectifs des agents, décider des règles de fonctionnement et les annoncer à tous. Ces éléments devront être répétés durant les premiers mois afin d'être intégrés par vos collaborateurs. Soyez patient ! Si votre mode de fonctionnement vous paraît limpide et évident, il se peut que certains de vos collaborateurs rencontrent des difficultés à s'y adapter. Un changement trop brutal avec les habitudes précédentes peut même paralyser certaines personnes. Vous devez accompagner vos collaborateurs tout en les rassurant. Et surtout, ne dénigrez jamais ni votre prédécesseur ni les anciennes règles du service : vous risqueriez de froisser vos collaborateurs en vous focalisant sur des points qui vous semblent négatifs. Mettez plutôt en avant les points positifs qui vous ont marqué à votre arrivée, cela placera les membres de votre équipe dans une dynamique positive !

## II. Réussir sa présentation

**Se présenter à l'équipe** est la première étape afin d'asseoir son autorité et donner du sens à sa prise de fonction. Il est important de présenter les grandes lignes managériales et les objectifs à atteindre. Il convient de se situer dans une dynamique positive en étant à l'écoute de ses collaborateurs qui peuvent profiter de ce changement pour faire connaître leurs souhaits d'évoluer sur le plan professionnel.

Voici quelques conseils pour réussir votre présentation lors de votre prise de fonction :

- elle doit être préparée et soignée dans sa forme. Les membres de votre service retiendront l'impression générale que vous leur aurez faite. Votre premier contact avec eux va être décisif ! L'idée qu'ils ont de vous se fait dès le premier contact. L'image que vous allez dégager dépendra tout autant de votre communication non-verbale (posture, geste, élocution, etc.) que du contenu de votre discours ;
- faites en sorte d'inspirer dès le début de la crédibilité et de la sympathie ! Prendre conscience de l'importance du premier contact vous aidera à être attentif à votre image ;
- votre tenue vestimentaire et, plus globalement, votre look vont renseigner vos interlocuteurs sur vous-même. La tenue doit être appropriée à la situation, à votre fonction, domaine d'activité et à l'image de la collectivité. Une apparence propre et soignée sera synonyme de professionnalisme. Il est conseillé de rester dans la norme du groupe auquel vous désirez appartenir ;
- le sourire favorise une communication détendue, pensez-y même si vous êtes stressé ! De plus, il éveillera de la bienveillance chez vos collaborateurs ;
- faites en sorte que les personnes que vous rencontrez vous reconnaissent comme l'un des leurs, tout en restant authentique : soigner votre posture et votre élocution, en plus de votre présentation physique. Évitez toute provocation et tout ce qui peut être interprété comme tel ;
- votre attention vis-à-vis de vos interlocuteurs doit être totale ainsi que votre concentration. Soyez attentif à ce que disent vos collaborateurs. Lors de leur propre présentation, ils délivreront certainement quelques clés sur leurs attentes vis-à-vis de vous. N'hésitez pas à reformuler leurs propos pour souligner votre intérêt.

### III. Prendre en compte la notion d'équipe

Une équipe est un groupe de personnes qui partage un objectif commun, à qui des missions opérationnelles ont été confiées, et dont les efforts convergent vers celui-ci. En somme, le travail d'équipe correspond à l'ensemble des relations qui se nouent entre les membres de ce groupe, dans le cadre de leurs missions. Il est régi par les pratiques, les processus et les règles de fonctionnement qui sont incarnées par le manager.

**Différents profils d'agents vont composer votre équipe.** En vous appuyant sur les forces de chacun de ces profils et en les encourageant, la dynamique du groupe sera possible. On distingue :

- **les profils intellectualisant** : ils examinent, raisonnent, conçoivent ;
- **les profils communiquant** : ils partagent, échangent, négocient ;
- **les profils agissant** : ils opèrent, réalisent, créent.

Quant à l'équipe efficace, elle :

- répond à des objectifs collectifs partagés ;
- est pilotée par un manager qui encadre ses collaborateurs ;
- favorise la coopération et la confiance entre ses membres ;
- exploite les compétences de chacun et les associe ;
- progresse dans le temps.

Faites preuve de fermeté et de rigueur pour être respecté par l'équipe. Si vous rencontrez de la part d'un ou plusieurs agents une opposition systématique qui nuit au bon fonctionnement de l'équipe, ne laissez pas perdurer la situation. Rencontrez les intéressés et faites le point avec eux, et si aucun accord n'est possible, invitez-les à changer de service en les accompagnant éventuellement par une formation.

#### Cas pratique : encadrer d'anciens collègues

C'est une situation qui peut arriver dans le déroulement d'une carrière à la suite d'une promotion interne. Dans cette position délicate le manager a un véritable défi à relever tout en restant soi-même. Il doit :

- se sentir légitime sur le poste : une nomination peut susciter des jalousies ou des rancœurs parmi vos collègues. Il faut prendre du recul et considérer que le choix émane de votre supérieur hiérarchique qui vous a fait confiance et donc vous n'avez pas à vous justifier ni à vous sentir complexé ;

- adopter une nouvelle posture en tant que manager : votre comportement vis-à-vis de vos anciens collègues sera forcément modifié. Il faut éviter de donner l'impression de copinage avec certains collègues, ce qui nuirait à la cohérence de l'équipe. Lors de conversations avec des collègues, restez neutre ou gardez une certaine réserve afin de ne pas porter de jugements sur la hiérarchie qui vous seraient préjudiciables ;
- savoir rester naturel, ce qui est important pour les collègues qui vous connaissent bien. Si vous avez l'habitude de les tutoyer, continuez ! Surtout évitez de devenir « le petit chef » dans la mesure où « l'autorité ne se décrète pas mais se mérite », surtout avec l'arrivée de la génération Y ! ;
- agir en toute impartialité, en donnant des perspectives professionnelles et du sens dans l'action quotidienne. Vous connaissez un certain nombre de vos collaborateurs, ce qui est un avantage mais attention aux préjugés et prenez le temps d'observer avant de prendre des décisions importantes. Si des injustices existent, mettez-y un terme en expliquant pourquoi ;
- entretenir des relations constructives avec votre nouveau responsable hiérarchique, ce qui signifie savoir défendre les intérêts de l'équipe mais également être le porte-parole des décisions prises par l'administration les défendre et les expliquer.

#### Cas pratique : manager un ou plusieurs collaborateurs plus âgés que soi

C'est une situation qui a toujours existé mais qui va devenir de plus en plus fréquente compte tenu de l'arrivée de la génération Y et du départ à la retraite de plus en plus tardif lié à l'allongement de la période d'activité. Vous devez :

- **faire face aux réticences** en faisant preuve de diplomatie pour asseoir votre autorité. Évitez de tomber dans une relation « parent-enfant » qui la mettrait en cause durablement. L'administration vous a nommé sur votre poste, la bonne attitude est donc d'avoir confiance en vous, de montrer vos capacités à assumer vos fonctions ;
- **identifier la personnalité de vos collaborateurs les plus anciens** en les observant dans le travail quotidien et en les rencontrant. Vous serez ainsi en mesure de cerner leur profil professionnel : opposant, suiveur ou attentiste. Leurs attentes sont différentes selon qu'ils sont proches de la retraite ou en milieu de carrière. Compte tenu de ces deux critères cumulés votre réponse pour les motiver sera différente : jouer sur les avancements de grade et la promotion interne pour les uns, sur la valorisation de l'expérience professionnelle et de la transmission des savoirs pour les autres. Quant à celui qui se positionne comme opposant systématique car il estime que la place que vous occupez devait lui revenir, il faut être clair avec lui en indiquant que vous êtes prêt à travailler en bonne collaboration avec lui mais s'il le souhaite, ce que vous pouvez comprendre, il peut changer de service ;
- **mettre de côté votre a priori** : ne considérez pas tous les plus anciens comme des *has been* ! Certes ils sont certainement moins branchés réseaux sociaux que vous, mais leur expérience professionnelle est souvent riche, avec des succès et des échecs qui peuvent servir d'exemples et vous apporter beaucoup, ainsi qu'aux autres débutants de l'équipe. Sachez les utiliser comme des mentors pour les plus jeunes. Ils se sentiront reconnus et créeront des échanges réciproques entre eux. De plus, vous pourriez être surpris par la maîtrise des nouvelles technologies pour certains d'entre eux, notamment sur le Web ! ;

- **privilégier le contact physique** : il est important de bien communiquer avec ses collaborateurs les plus anciens et de privilégier le contact physique plutôt que les inonder de mails. Soyez vigilant dans votre langage car certains termes peuvent ne pas être explicites pour eux. Ils ne sont pas forcément habitués au tutoiement qui se pratique fréquemment aujourd'hui. Quant aux différents codes sociaux, n'oubliez jamais qu'ils sont propres à chaque génération et se démodent tôt ou tard ! Communiquer, c'est aussi recueillir l'avis de ses collaborateurs : jouer la carte de l'humilité et éviter d'apparaître comme celui qui sait tout ! ;
- **valoriser leur rôle social** : ils possèdent un savoir-faire qui est précieux pour la bonne marche du service et en sont souvent la mémoire. Ils ont acquis au fil du temps une maîtrise de soi face aux situations délicates et une capacité d'analyse. Sachez valoriser ces compétences, demandez leur conseil et ils vous en seront reconnaissants. Ils peuvent également jouer un rôle en matière de lien social, en aidant les plus jeunes à avoir le sens de l'intérêt général et à mieux s'intégrer dans l'équipe.

### À savoir

La force d'une équipe réside dans son capital humain ! Lors de la prise de contact soyez attentif à vos nouveaux collaborateurs et à leur potentiel. De votre attitude doit émerger un climat propice à révéler le meilleur d'eux-mêmes. Soyez, avant tout, avenant et sympathique pour amener les membres de votre service à coopérer et affirmer ainsi votre légitimité.



## Le management transversal

*Le management transversal est le pilotage et l'animation des ressources, notamment humaines, appartenant à des entités hiérarchiques distinctes mais regroupées dans le cadre d'un projet ou d'une activité commune.*

### I. Le décloisonnement des organisations

Alors que les collectivités territoriales doivent faire face à des enjeux de mutualisation ou de regroupements (intercommunalité, diminution du nombre de régions par exemple) ou encore de performance (décroissance des moyens) ou d'externalisation pour l'État ou le secteur hospitalier, il est nécessaire de déployer des politiques cohérentes ou d'harmonisation des pratiques dans les différentes entités. Le management transversal est une réponse à ce besoin de décloisonnement des organisations. Il est capable d'apporter de la réactivité nécessaire à la résolution de problèmes complexes, favorisant ainsi l'intelligence collective et l'innovation. Loin d'être un phénomène de mode, c'est une évolution lourde des organisations.

### II. Les différents types de management transversal

Le management transversal s'applique à 4 cas :

- **le projet** qui consiste à livrer un produit unique à un client identifié et dans un délai et un budget donnés ; il implique des acteurs appartenant à des entités voire des métiers différents dont il va falloir bien définir les rôles ;
- **le pilotage d'une activité ou d'un processus récurrent** qui concerne le besoin d'améliorer une pratique ou un processus ; il implique des experts ou référents d'une thématique transverse comme la qualité, la sécurité ou bien encore des fonctions comme les ressources humaines ou les achats. L'enjeu managérial est de structurer avec cohérence un ensemble d'activités fragmentées menées par des ressources dispersées ;

- **l’animation d’un groupe de travail ou d’une *task force*** qui apporte des solutions ponctuelles d’urgence, comme une gestion de crise, ou des solutions à des problèmes contextuels, tel un regroupement de service. L’enjeu managérial de ce type de transversalité est le choix des contributeurs et de susciter leur créativité ;
- **l’animation d’un réseau ou d’une communauté de pratiques** qui répond à un besoin de partage de bonnes pratiques entre acteurs appartenant au même métier. L’enjeu managérial est la création effective d’espaces de partage et l’entrée en relation des acteurs. Le défi est la clarification du but poursuivi et l’attente d’un résultat tangible. Les réseaux sociaux d’entreprise et les plates-formes collaboratives apportent de nouvelles solutions et se développent surtout dans les structures de taille importante.

### III. Les particularités du management transversal

Le manager, pour réussir sa mission transversale, doit adapter ses repères traditionnels s’il veut pouvoir incarner la posture appropriée.

- **C’est un manager sans équipe** : il a besoin de la contribution d’acteurs, dispersés sur plusieurs services, sites ou collectivités et n’a pas d’équipe dédiée dépendant hiérarchiquement de lui. Plus encore que d’habitude, il définit qui fait quoi et les contributions de chacun. Il n’est rien sans l’aide des hiérarchiques des agents contributeurs à sa mission, et cette réalité oblige à mettre à plat la coopération à construire.
- **Il doit déterminer le contour de la mission**, notamment qui est le commanditaire, comment sera évaluée la mission, son périmètre de responsabilité, le livrable, les conditions d’arbitrage, les compétences nécessaires, les moyens et les leviers d’action, le planning et la date du lancement officiel de la mission. Celle-ci doit faire l’objet d’un contrat cosigné par le commanditaire et le manager transverse.
- **Il doit manager une relation à trois niveaux** : il a une organisation horizontale à faire fonctionner, cela suppose que son pilotage global s’appuie simultanément sur trois niveaux d’interlocuteurs :
  - le commanditaire qui lui fixe sa mission, avec lequel il négocie les ressources et délais, et à qui il doit faire un *reporting* régulier sur des éléments définis ensemble (indicateurs, etc.). Le cas échéant, il devra aider le commanditaire à revoir son besoin ou à s’adapter aux imprévus ;

- il dirige l'équipe transverse. Il déploie, mobilise, relie les ressources. Il donne des *feedbacks* à l'équipe globale et à chacun de ses membres. Il doit s'assurer d'une bonne remontée des informations ;
- il doit conserver le lien avec les managers hiérarchiques des contributeurs tout au long de la mission pour s'assurer des ressources disponibles et adéquates.

Les instances de pilotage, comité de pilotage stratégique et comité de pilotage opérationnel qui, suivant le cas, peuvent se décliner en un ou plusieurs comités techniques, sont les lieux où le manager transversal implique l'ensemble des parties prenantes. Lors de leur constitution, il convient de veiller à leur composition, avec aussi bien des supporteurs que des opposants à la mission. En les faisant participer aux décisions, ils s'impliquent dans la mission.

## IV. Les cinq clés de réussite du management transversal

Réussir un management transversal repose sur cinq grandes actions.

- **Agir en équipe.** Il convient de mettre en place les conditions de cohésion d'équipe et favoriser la coordination et la coopération d'acteurs qui n'ont jamais travaillé ensemble, et qui se trouvent souvent écartelés entre des intérêts perçus comme divergents entre leur hiérarchie et la mission. Le manager transversal va devoir concilier enjeux locaux et enjeux de la mission, à lui d'en faire une équipe transverse.
- **Agir en architecte.** Il doit définir ce qu'il faut construire, avec qui et comment. Le contrat de mission, les contrats de mise à disposition de moyens et des ressources, le rôle et la composition des instances de décision, le processus de décision, sont autant d'outils qui tracent les accords et contribuent ainsi à la réussite.
- **Agir en stratège.** Il s'agit d'identifier les parties prenantes impliquées dans la mission, évaluer les impacts de la mission sur ces parties prenantes (ce qu'elles vont perdre, ce qu'elles vont gagner), obtenir et maintenir l'engagement des contributeurs et améliorer son influence au travers de ses réseaux notamment.
- **Agir en leader.** Le manager transverse est un manager non hiérarchique, il doit exercer son leadership et être influent pour motiver son équipe. La promotion de sa mission est primordiale pour mettre la puissance du collectif au service de la mission.

- **Agir en communiquant.** Pour réussir, la mission doit être connue et reconnue, aussi le manager transversal doit animer ses contributeurs, utiliser des outils de communication, gérer les situations sensibles, utiliser les outils de dialogue constructif.

#### À savoir

Lorsque vous acceptez une mission ou un projet transverse, vous devez cerner son enjeu, ses objectifs, ses délais et son périmètre. Exigez un contrat formel.

Évitez le travers de la solitude. Vous devez sans cesse faire savoir où en est la mission, et faire partager les problèmes rencontrés et les victoires acquises avec toutes les parties prenantes.

## Test d'auto-évaluation sur votre posture managériale

*Quelle est votre posture managériale ? Dans le quotidien professionnel, notamment dans les situations de tension, êtes-vous plutôt quelqu'un à l'écoute des autres, de déterminé ou de réfléchi ? Le test ci-dessous vous propose d'évaluer quelques clés de votre comportement managérial pour déterminer votre style.*

### **Quelle est votre posture managériale ?**

Pour chacune des questions ci-dessous, cochez la lettre dont la réponse se rapproche le plus de l'attitude que vous adopteriez, dans la situation proposée. Répondez le plus rapidement et spontanément possible.

#### **1. Comment procédez-vous lorsque vous présentez un plan d'action à votre équipe ?**

A – J'organise une réunion avec mon équipe, pour recueillir leurs idées et leurs commentaires sur le projet afin de l'améliorer.

B – J'organise une réunion avec mon équipe, pour annoncer les grandes lignes du projet et avoir leur ressenti par rapport à celui-ci.

C – J'organise une réunion avec mon équipe, pour présenter le plan d'action en prenant soin de l'expliquer en détail.

#### **2. Lorsque vous sollicitez un collègue d'un autre service pour obtenir un conseil pour l'un de vos dossiers, comment faites-vous votre demande ?**

A – Je pose des questions ouvertes pour qu'il soit libre dans ses réponses.

B – Je pose des questions puis lui expose mon point de vue.

C – Je pose des questions fermées pour que ses réponses soient précises et rapides.

**3. Des conflits apparaissent entre certains membres de l'équipe qui travaillent ensemble sur un projet commun. Ces conflits engendrent du retard dans l'exécution de certaines tâches. Que faites-vous ?**

A – Je leur fixe à la fois des objectifs communs et individuels afin de les responsabiliser.

B – J'organise un séminaire d'équipe ludique afin de recréer la cohésion.

C – Je leur rappelle l'objectif du projet afin de mieux leur en expliquer le sens.

**4. Un projet important pour votre service prend du retard dans son exécution par rapport au planning fixé. Vous décidez d'ajuster l'organisation de travail actuellement en place. Comment vous y prenez-vous ?**

A – Je conçois la nouvelle stratégie avec les membres de l'équipe concernés.

B – Je consulte les membres de l'équipe concernés puis j'élabore la nouvelle organisation.

C – Je décide seul de la nouvelle organisation à appliquer.

**5. Dans votre quotidien professionnel, comment vous comportez-vous ?**

A – Je suis curieux et j'aime interroger mes collègues sur leur travail.

B – Je suis observateur et j'aime examiner les attitudes de chacun lors des réunions.

C – Je suis concentré et j'aime me focaliser sur un sujet à la fois.

**6. Votre supérieur hiérarchique vous confie une mission de haute importance. Vous vous sentez valorisé. Selon vous, pourquoi vous a-t-il choisi ?**

A – Pour mon expérience.

B – Pour mes certitudes.

C – Pour mon expertise.

**7. Si votre supérieur hiérarchique vous interrogeait sur votre style de management, que lui répondriez-vous ?**

A – Je délègue facilement lorsque mes collaborateurs en ont les compétences et la motivation. J'encourage la prise d'initiative.

B – J'explique les directives à mes collaborateurs et échange avec eux sur les actions à entreprendre. J'encourage le dialogue.

C – Je donne les directives à suivre à mes collaborateurs et leur indique les priorités. J'encourage l'action et le contrôle.

**8. Lors d'une réunion de service, vous constatez que deux collaborateurs semblent opposés à ce que vous annoncez. Que faites-vous ?**

- A – Je n'y prête pas attention. Cette résistance se résorbera.
- B – Je leur donne la parole pour connaître leur position plus précisément.
- C – Je leur demande de se taire et de m'écouter attentivement.

**9. Votre supérieur hiérarchique vous félicite pour le travail très réussi de vos collaborateurs sur un projet. Comment réagissez-vous ?**

- A – Je lui réponds qu'il pourrait être intéressant pour la structure de partager cette expérience réussie avec d'autres managers de mon niveau.
- B – Je lui réponds que cette réussite sera à souligner lors des entretiens d'évaluation annuels et qu'elle mériterait de faire l'objet d'une prime ou revalorisation.
- C – Je lui réponds que mes collaborateurs ont fait le travail qu'ils avaient à faire.

**10. Vous devez convaincre vos collaborateurs des bienfaits d'une nouvelle procédure interne à appliquer. Que leur dites-vous ?**

- A – Je leur présente les avantages individuels qu'ils pourront en retirer au quotidien.
- B – Je leur présente des exemples d'autres collectivités où des procédures similaires ont été expérimentées avec succès.
- C – Je leur présente les avantages qualitatifs et financiers que l'administration pourra en retirer, et donc indirectement les citoyens.

**11. Votre service traverse une période très chargée et vous n'êtes pas certain que l'ensemble des tâches à traiter puissent être assurées. Que pensez-vous ?**

- A – Être manager, ce n'est pas toujours une mission simple.
- B – Être manager demande de savoir rester calme et avoir la tête sur les épaules dans ce type de situation.
- C – Être manager, c'est pouvoir compter sur son équipe en cas de coup dur.

**12. Selon vous, avoir du *leadership*, c'est avant tout :**

- A – Communiquer efficacement.
- B – Apporter du sens à l'action.
- C – Maîtriser les compétences.

*Déterminez votre score en additionnant le nombre total de réponses pour la lettre A, pour la lettre B, et pour la lettre C. Recherchez le profil correspondant à votre score.*

**Vous obtenez une majorité de A : vous êtes un manager à l'écoute des autres.**

Vous favorisez l'échange et le dialogue au sein de votre service. Vous entreprenez les choses de façon participative. Vous donnez à votre équipe une vision commune et unissez ses membres. Vous avez confiance en vos collaborateurs et déléguez facilement des tâches. Vous partagez le pouvoir décisionnel, parfois un peu trop. Assurez-vous bien que vos collaborateurs aient les capacités de vous répondre avant de les solliciter sur tous les sujets. Pour assumer pleinement votre rôle, soyez un peu plus directif.

**Vous obtenez une majorité de B : vous êtes un manager réfléchi.**

Chacune de vos décisions est raisonnée. Vous faites preuve d'un sens de l'analyse aigu. Votre capacité à prendre du recul vous aide à évaluer les risques avant d'agir. Vous êtes également ouvert aux autres et aimez communiquer, deux facteurs favorables à la cohésion d'équipe. Votre prudence ne doit pas bloquer votre créativité. En cas d'urgence, sachez qu'il faut parfois innover !

**Vous obtenez une majorité de C : vous êtes un manager déterminé.**

Lorsqu'une mission vous est confiée, vous mettez tout en œuvre pour y parvenir. Vous êtes en quête de sens et de cohérence. Votre assurance et votre stabilité rassurent vos collaborateurs. Votre rigueur peut parfois s'avérer bloquante au travail. En vous appuyant plus sur vos collaborateurs, vous les responsabilisez et développez leur potentiel. À force de vous focaliser sur les résultats, vous risquez d'oublier de vous intéresser à l'humain.

## LES SAVOIR-ÊTRE DU MANAGER

<b>Fiche 8</b>	Être porteur de sens.....	47
<b>Fiche 9</b>	Être authentique.....	51
<b>Fiche 10</b>	S'affirmer.....	55
<b>Fiche 11</b>	Faire preuve d'empathie .....	59
<b>Fiche 12</b>	Gérer les émotions.....	63
<b>Fiche 13</b>	Exercices pour mesurer vos savoir-être.....	67

Le manager, pour être efficace, doit maîtriser son savoir-être : être porteur de sens, authentique, savoir s'affirmer, faire preuve d'empathie tout en sachant gérer les émotions des collaborateurs.

C'est en inspirant confiance à vos collaborateurs, notamment en adoptant une attitude en cohérence avec vos dires, que vous susciterez chez eux leur implication ! Vous devez être en capacité de répondre au pourquoi, au pourquoi faire et au pourquoi faire-faire, pour mener votre équipe vers les objectifs à atteindre, tout en étant à l'écoute. Les collaborateurs attendent de leur manager qu'il s'exprime et décide avec respect et considération vis-à-vis d'eux.



## Être porteur de sens

*Les collaborateurs, pour s'engager, ont besoin de comprendre le sens de leur action, d'en connaître l'utilité. C'est à vous, manager, qu'il revient de situer leur mission dans la stratégie globale de l'administration. Leurs objectifs professionnels doivent être explicités. Votre comportement doit également être en phase avec ce que vous attendez d'eux et montrer l'exemple.*

### I. Mettre en perspective

L'une des tâches principales qui incombe au manager est d'**explicitement à chaque collaborateur ses missions et de s'assurer de leur bonne compréhension**. Il convient notamment de mettre en relief le travail individuel par rapport à l'ensemble du projet de la direction. Vous devez préciser à votre équipe en quoi leurs actions s'inscrivent dans une réalisation collective de l'ensemble des services, afin de mener à bien le projet politique de la collectivité ou de l'administration concernée.

En somme, il s'agit d'**indiquer aux agents à quoi sert leur travail**. Votre réponse à cette question est primordiale car c'est elle qui détermine leur engagement professionnel. Le fait de mettre leur action en perspective les aide à prendre du recul sur leur métier. En effet, en démontrant à un agent que sa participation quotidienne permet de réaliser de grands projets ou tout simplement de servir les citoyens (politique sociale, aménagement urbain, etc.), il sera plus enclin à coopérer et à œuvrer, voire même d'en dégager un sentiment de fierté ! Par exemple, un agent d'entretien de la voirie se sentira valorisé si son supérieur lui rappelle que son travail participe au mieux vivre des citoyens. Ce qui vous semble être une évidence ne l'est par forcément pour vos collaborateurs. Il est bon de leur rappeler le projet commun. Si vous encadrez une équipe qui ne travaille pas directement auprès des citoyens, sachez leur dire en quoi leur mission participe au service public. Pour des agents travaillant dans une direction des finances, il s'agit par exemple de contrôler le mandatement des dépenses publiques pour s'assurer de leur régularité. Pour d'autres travaillant au sein d'une direction juridique, c'est l'application rigoureuse du Code des marchés publics pour garantir une équité de traitement entre les entreprises privées lors d'appel à prestations, etc.

Les efforts et contributions de chacun prennent alors sens pour votre équipe.

## II. Être cohérent

Pour être porteur de sens, **il faut également être exemplaire**. Ce que vous dites doit être en concordance avec ce que vous faites :

- **assumer vos décisions**. Elles doivent être expliquées factuellement à votre équipe, puis assumez même si celles-ci n'aboutissent pas toujours à l'effet escompté. Dans ce cas, reconnaissez auprès de votre équipe que l'objectif n'a pas tout à fait été atteint et qu'un ajustement va être apporté pour y parvenir. Vos collaborateurs seront ainsi aptes à accepter que vous modifiez votre décision, l'objectif poursuivi restant le même ;
- **incarner les messages**. Vous êtes un relais d'information descendant, ascendant et transversal. Lorsque vous transmettez une décision, il est nécessaire de la qualifier en précisant à votre interlocuteur les conséquences (apports ou contraintes) que celle-ci aura sur son champ de compétence ;
- **montrer l'exemple**. Il est impératif que vous adoptiez la même attitude que celle que vous souhaitez voir adoptée par vos collaborateurs. Si vous demandez à votre équipe de travailler de façon collaborative avec les autres services, procédez de cette façon. Montrer l'exemple ne signifie pas être parfait. Vous avez le droit à l'erreur, et cela démontre également à vos collaborateurs qu'ils en ont aussi le droit. Ce n'est pas dévoiler ses faiblesses mais finalement être plus crédible et reconnaître que nul n'est parfait. En revanche, votre comportement respecte les codes professionnels qu'eux-mêmes doivent suivre ;
- **susciter des interrogations**. De votre management découlent des questionnements de vos collaborateurs sur les projets en cours. En effet, leurs interrogations sur les éléments que vous leur transmettez révèlent leur intérêt pour le sujet et leur envie d'en savoir plus, de mieux en maîtriser le processus. Cela démontre également qu'ils osent prendre la parole lorsqu'ils ont besoin d'éléments complémentaires, et qu'ils évoluent dans un climat de confiance avec vous. Inviter ses collaborateurs à questionner, est en quelque sorte une invitation au dialogue !

### Exemple

Les retards le matin sont souvent sujets à des tensions entre les agents et leur supérieur. Expliquez à vos collaborateurs les raisons de cette nécessaire ponctualité (travail dans une structure ouverte au public, règlement interne à respecter, permanence du service public à assurer, etc.). Soyez vous-même ponctuel, auquel cas vous ne seriez pas cohérent avec votre discours.

### III. Formuler des objectifs

La fixation d'objectifs peut se résumer par la formule : « **Voilà où nous sommes, où nous allons et comment nous allons y arriver. Le contexte étant susceptible d'évoluer très rapidement, il faut être vigilants afin de pouvoir s'adapter à tout moment.** » Cela demande donc de la souplesse et de la réactivité. De plus, les objectifs nécessitent d'être cohérents entre eux et compatibles : un agent ne peut avoir deux objectifs contradictoires à respecter, au risque que son travail perde son sens.

Quelques règles sont à suivre concernant leur formulation :

- être exprimés clairement ;
- être limités en nombre ;
- être mesurable ou observable ;
- être fixés dans le temps ;
- être spécifiques à chaque service ;
- être réalistes et réalisables ;
- être assortis de points de contrôle ;
- être mesurables.

Les objectifs individuels sont définis en fonction des compétences du collaborateur et de son autonomie. Ils sont à discuter avec lui afin qu'il les accepte.

### IV. Apporter des informations exactes

Les informations ou autres éléments que vous transmettez à vos collaborateurs, vos collègues d'autres services ou votre hiérarchie doivent être exacts pour être exploitables. Votre rôle d'informateur est essentiel. **Informé prend du temps mais s'avère indispensable.** La qualité du travail de l'équipe en résulte !

Votre information peut être :

- **factuelle** : elle porte sur les faits ;
- **utile** : elle apporte un élément nouveau à la mission de l'agent ;
- **adaptée** : elle est sélectionnée en fonction de votre interlocuteur, de son niveau de connaissance du sujet et de ses capacités de compréhension ;
- **contextualisée** : elle est placée dans son contexte ;
- **neutre** : elle ne porte pas sur les opinions.

### Exemple

un collaborateur vous interpelle sur un sujet qui nécessite une réponse précise. Il y a trois cas de figure :

- vous avez la réponse et cela relève de vos responsabilités d'y répondre. Vous répondez ;
- vous n'avez pas la réponse mais cela relève de vos responsabilités d'y répondre. Vous vous engagez à répondre pour une date déterminée ;
- vous avez la réponse mais n'êtes pas autorisé à la communiquer. Vous informez de la date à laquelle l'information sera disponible.

Vous permettez ainsi à chacun d'acquérir le niveau de connaissance nécessaire pour évoluer dans son quotidien professionnel, en fonction de son niveau d'autonomie et de responsabilité. Il se sentira reconnu dans son travail et de ce fait plus responsable pour prendre des initiatives.

### À savoir

Votre attitude fédère et stimule. En étant exemplaire, vous suscitez l'adhésion au projet. Communiquez et partagez votre vision, vous donnerez plus de sens à l'action et, plus il y a de sens plus il y a d'implication des collaborateurs.

## Être authentique

*Un manager pour inspirer confiance à son équipe doit être authentique. Les collaborateurs ont besoin que leur manager soit sincère avec eux pour collaborer avec lui. En vous montrant tel que vous êtes, tout en adoptant l'attitude managériale adéquate, vous susciterez cette confiance. Cela sous-entend, au préalable, que vous vous acceptiez.*

### I. Se connaître et s'accepter

Pour être et rester authentique en toutes circonstances, il faut d'abord se connaître et s'accepter. Ce travail personnel porte sur l'analyse de son tempérament, ses compétences ou ses réalisations. Lors de votre introspection, **prenez le temps de vous interroger sur vous-même**, dans un cadre serein. Des questions-types peuvent guider votre examen : Quelles qualités les autres me reconnaissent ? Quels défauts ? Quels sont les traits de mon caractère dont je suis fier ? Ceux que j'aimerais améliorer ?

Vous pouvez compléter vos réponses, en interrogeant votre entourage à votre sujet (comme d'anciens collègues ou votre supérieur) afin de mêler leur perception à la vôtre. Le tout se déroule bien évidemment avec bienveillance : le but n'est pas de vous critiquer de façon néfaste, mais au contraire de faire le point sur vous-même pour en tirer une image positive qui vous aidera à vous accepter.

Pour que la connaissance de vous-même soit la plus affûtée possible, concentrez-vous sur vos aspirations professionnelles pour **être au clair sur vos leviers de motivations**. Vous saurez ainsi quels éléments sont essentiels pour vous : reconnaissance, rémunération, intérêt du travail, responsabilité, etc. Dans les moments de doute pensez-y pour remobiliser votre énergie et vous reconforter. Ne banalisez pas vos envies, ni vos qualités : elles vous sont propres, vous caractérisent, et elles vous donnent votre force. On constate, par exemple, que la notion d'évolution professionnelle n'a pas le même sens pour tout le monde : pour certains, il peut s'agir du fait d'exercer des métiers dans des secteurs différents afin de posséder une expérience professionnelle élargie ; pour d'autres, il s'agit d'encadrer des équipes toujours plus importantes ; pour d'autres encore, de devenir expert sur un sujet, etc. Les managers n'ont pas

tous le même mode de fonctionnement ni les mêmes priorités, fort heureusement !

Pour mieux vous accepter, répétez-vous que :

- vous ne pouvez pas tout faire ;
- vous ne possédez pas toutes les connaissances ;
- les erreurs sont humaines ;
- de vos frustrations peuvent découler des objectifs à atteindre ;
- votre entourage est plus intéressé par la découverte de vos qualités que de vos défauts ;
- le jugement que vous portez sur vous influence l'image que vous renvoyez aux autres.

**Sachez faire amende honorable** lorsque vous êtes responsable d'une erreur. Un tel comportement renforcera votre crédibilité. Le fait que vous soyez en mesure de reconnaître vos torts reconfortera vos collaborateurs : cela veut dire que vous n'êtes pas infallible et que vous ne vous considérez pas comme un surhomme.

Si demander à vos interlocuteurs de vous excuser est difficile, vous pouvez vous exprimer de façon plus légère en indiquant que « *vous êtes désolé* ».

## II. L'équilibre de la personnalité

On distingue généralement 4 types de personnalité ; votre profil est un mixte avec des tendances plus ou moins marquées.

<b>L'expert</b>	Il manie facilement les concepts techniques et scientifiques. Souvent peu créatif et peu spontané, il peut paraître distant et intolérant. Il est précis, exact et efficace dans sa manière d'être. Il se concentre sur les faits, analyse les différentes situations ou options, recherche des solutions logiques et tient un discours cartésien et rationnel.
<b>L'organisateur</b>	Il est porté sur l'ordre et le rangement. Il est soit meneur d'hommes et dominant, soit perfectionniste ou planificateur et plutôt calme et méthodique.
<b>Le communicant</b>	De contact facile, il va facilement vers les autres grâce à ses qualités relationnelles. Souvent expansif ou émotif, il est généralement extraverti et peut être idéaliste attaché à certaines valeurs ou véritable leader.

## Le stratège

Imaginatif, indépendant, son mode de fonctionnement ne paraît pas *a priori* structuré car il part dans tous les sens lors d'une conversation. Il est créatif et souvent visionnaire et sait passionner son auditoire.

**Déterminez votre dominante** et informez-en votre entourage professionnel en leur précisant des traits de caractère qui vous qualifient, comme : « *Je suis quelqu'un de passionné. Lorsqu'un sujet me tient à cœur, je peux en parler pendant des heures.* » Vous faciliterez ainsi le travail de découverte sur vous-même de vos collaborateurs et pourrez les orienter vers les atouts de votre personnalité.

## Exemple

Si vous avez commis une erreur en répondant un peu sèchement à l'un de vos agents vous pouvez vous appuyer sur l'un des traits de votre personnalité en lui indiquant : « *Je suis navré de m'être emporté tout à l'heure. Ma personnalité me conduit parfois à ne pas maîtriser mes émotions. Je te prie de ne pas m'en tenir rigueur.* »

### III. Inspirer confiance

Vos collaborateurs ne s'ouvriront à vous que s'ils ont confiance en vous. Ce sentiment résulte de votre transparence et de votre authenticité. Si vous mentez sur vous-même en vous créant un personnage, ils s'en apercevront. Pas besoin de faire croire que vous êtes un autre pour vous faire accepter. Soyez naturel, et surtout soyez professionnel : votre rôle vous oblige à manager une équipe en vue de résultats, pas à être « aimé ». C'est en étant sincère et juste dans votre démarche professionnelle que vous suscitez le respect et serez apprécié en tant que manager ! Enfin, sachez prendre du recul en distinguant votre métier de votre personne, même si les frontières entre les deux sont poreuses...

Les clés de l'authenticité :

- **allez vers les autres**, intéressez-vous à eux, ne soyez pas renfermé sur vous-même : en apprenant à connaître les autres, les autres apprendront à vous connaître. Saluez vos collaborateurs le matin et prenez le temps d'échanger quelques mots avec eux. Vos collaborateurs vous solliciteront plus fortement lors de situations complexes : votre attitude sera alors déterminante pour l'ambiance du service et dévoilera « votre vraie nature ». Prohibez les répliques cinglantes du genre « *débrouillez-vous tout seul* »

- ou « *je n'ai pas le temps* ». Une bonne amorce pour signifier à l'autre que vous allez l'épauler est de commencer par dire : « *Je vous écoute* » ;
- les agents attendent de leur supérieur qu'il soit **exemplaire**, non pas parfait : faites donc ce que vous dites en appliquant vos dires ;
  - le manager authentique **dynamise** et fédère les membres de l'équipe vers l'objectif fixé : « *ensemble nous allons y arriver* » ;
  - sachez **reconnaître**, lorsque cela est nécessaire, que l'**aide** de votre supérieur hiérarchique ou d'un collègue vous est nécessaire. Qualifiez votre demande en faisant référence à ses compétences : « *J'ai besoin de votre aide sur ce dossier. Je sais que vous maîtrisez parfaitement ce sujet et vos connaissances me seront fortement utiles.* » ;
  - dans une relation de confiance, les collaborateurs se laissent **guider** par le manager lorsque celui-ci leur a démontré qu'il agit pour le bien de l'équipe. Ce rapport peut donner lieu à des remerciements des agents vers leur manager : « *Je vous fais confiance. Je sais que vous agissez pour le bien de l'équipe.* » ;
  - **explicitiez** votre fonctionnement pour éviter des interprétations hasardeuses concernant certaines de vos attitudes. Si vous êtes quelqu'un de nature très rigoureuse, voire pointilleuse, informez-en vos collaborateurs afin qu'ils sachent que votre minutie envers eux relève de votre caractère et ne l'interprètent pas comme une insatisfaction quant à leur façon de faire ;
  - **partagez** ce qui doit l'être avec votre équipe afin de maintenir une relation de transparence qu'il s'agisse de bonnes ou de mauvaises nouvelles. Une technique pour annoncer une situation gênante et d'évoquer le caractère imprévu : « *Je dois vous faire part d'un élément que nous n'avions pas prévu et duquel nous devons nous accommoder...* »

#### À savoir

C'est l'accumulation des expériences qui construit l'estime de soi. Pour avoir une bonne image de vous, et entretenir votre confiance en vous, retenez le positif de vos expériences dans la mesure du possible. Montrez-vous motivé vis-à-vis de votre équipe, pour que ses membres le soient aussi.

## S'affirmer

*En vous affirmant positivement dans votre quotidien professionnel, vous serez en capacité d'affronter les situations de tensions et d'éviter d'en générer vous-même. Votre aptitude à entretenir de bonnes relations avec l'ensemble de vos contacts est la clé de votre réussite en tant que manager. C'est ce qu'on appelle l'assertivité : une attitude qui vise à exprimer de façon argumentée ses idées dans le respect des interlocuteurs présents.*

### I. Faire preuve d'assertivité

L'assertivité est une **attitude à la fois d'affirmation de soi et de respect d'autrui**. Elle désigne la capacité de transmettre un message dans un contexte compliqué, sans agression, sans soumission, ni manipulation. En adoptant un comportement assertif au quotidien, en particulier avec votre équipe, vous saurez comment réagir face à un interlocuteur pour défendre votre point de vue, notamment si celui-ci est peu conciliant. Être ouvert, affirmer ses idées avec conviction et calme, ne pas générer de l'hostilité sont les principaux éléments d'une attitude positive. Le respect de l'autre est la règle de votre fonctionnement, notamment pour faire partager vos idées.

Voici quelques pistes de travail pour développer votre assertivité :

- **analysez votre fonctionnement relationnel** pour connaître vos zones de fragilité émotionnelle qui, en situation de stress, peuvent nuire à votre assertivité. Il s'agit de comprendre quelles sont les situations qui vous crispent et vous empêchent de vous ouvrir aux autres, pour ensuite être en mesure d'y faire face de façon positive ;
- **déterminez qui vous aide à avancer** parmi votre entourage professionnel : ces personnes qui jouent une influence positive sur vous doivent rester vos alliés et proches de vous. Au contraire, gardez vos distances avec celles qui ont tendance à vous rabaisser ou à vous mettre des bâtons dans les roues ;
- **procédez par étapes** : osez être ambitieux, en avançant d'abord petit à petit et ensuite plus vite, notamment si le challenge est important. La tâche à accomplir, une fois décomposée, paraît ainsi moins compliquée.

## II. Gérer les relations interpersonnelles

Chaque personne réagit selon son système de valeurs. Pour entrer en relation avec un interlocuteur réticent à établir le dialogue, il est possible d'adopter certains de ses codes de fonctionnement ou attitudes. Ce procédé, nommé **technique de la synchronisation**, apporte l'avantage de mettre en confiance son auditoire afin qu'il soit en position d'entendre le message que l'on souhaite lui transmettre. Pour y parvenir, synchronisez-vous avec des éléments de langage ou corporel. Attention, toutefois, à ne pas trop pousser le trait d'imitation, pour ne pas créer l'effet inverse de celui recherché. La pratique de cette technique se fait avec bienveillance vis-à-vis de son interlocuteur. En effet, le confort qui s'installe dans certaines communications se traduit souvent par un mimétisme d'attitudes : chaque interlocuteur adopte inconsciemment une position « reflet ».

La synchronisation consiste à susciter consciemment ce mimétisme. Elle peut porter sur :

- les systèmes de représentation ;
- le langage : mots et expressions-clés, tournures de phrase, vocabulaire ;
- l'expression corporelle : respiration, posture, gestes, voix ;
- les micro-expressions.

## III. Faire respecter son opinion

Pour faire respecter votre opinion, et oser vous affirmer, voici quelques conseils :

- **posez vos limites**, c'est-à-dire marquez votre territoire face à votre auditoire. L'utilisation de gestes ouverts vers l'autre pour marquer votre accord ou, au contraire, de gestes fermés pour marquer votre désaccord, peut vous aider ;
- **soyez convaincant**, argumentez vos propos, formulez-les avec énergie et ténacité, adoptez une attitude dynamique ;
- **dites « non »**, sachez refuser une demande lorsque celle-ci n'est pas réalisable. Commencez votre réponse par votre désaccord, puis expliquez-en les raisons avec calme. Si la demande n'est pas réalisable dans l'immédiat mais pourrait l'être ultérieurement, précisez-le. Enfin, tentez de proposer une solution alternative apportant en partie satisfaction à la demande ;

- **employez le « je »** lorsqu'il faut assumer vos responsabilités, exprimez-vous à la première personne. Utilisé à juste dose, il signifie que vous vous affirmez sereinement. Ne pas l'utiliser et ne faire référence qu'au pronom « on », induit votre rejet des responsabilités sur les autres.

### Exemple

Si vous en désaccord avec votre auditoire, argumentez tout en rappelant la finalité du sujet. « J'ai bien compris quelles sont vos oppositions à ce nouveau projet. Toutefois, les craintes que vous avez exprimées ne sont pas justifiées car elles ne concernent pas le cadre du projet. Je défends ce dossier car il répond à l'objectif que nous avons défini ensemble pour améliorer le service au citoyen en proposant... »

## IV. Réagir aux comportements difficiles

Pour communiquer efficacement en toute situation, vous devez être respectueux tout en vous faisant respecter. Votre assurance et votre sérénité seront la clé de dénouement qui améliorera l'échange. Voici quelques conseils pour réagir face à un collaborateur dont le comportement serait inapproprié :

<b>Il se montre agressif</b>	Il convient de rester calme, de répondre avec un léger sourire pour désamorcer cette tension. Laissez ensuite l'agent seul, puis revenez vers lui après un court instant en lui demandant la raison de son comportement.
<b>Il fait preuve d'impolitesse</b>	Il faut rester concentré sur votre sujet, poursuivre votre exposé et répondre à ses questions. Gardez votre fil conducteur, en particulier si d'autres collaborateurs sont présents, afin que les informations essentielles soient transmises. En fin de séance, entretenez-vous en particulier avec l'agent pour lui rappeler les règles à respecter.
<b>Il se montre trop familier</b>	Cette situation nécessite d'être vigilant, de maîtriser vos propos pour ne pas vous laisser aller à des confidences qui risqueraient de vous être préjudiciables par la suite. Précisez à l'agent votre fonction et les devoirs qu'elle oblige à tous les deux.

### À savoir

Dans une relation entre deux personnes, l'idée que chacun va se faire de l'autre se joue dès le début de celle-ci. La première impression influence le jugement que portera le collaborateur sur son manager. Soigner votre prise de contact est un moyen de vous crédibiliser face à vos collaborateurs, en :

- ayant une posture, une démarche et une poignée de main assurées ;
- faisant des gestes ouverts, en souriant et en vous exprimant avec une voix chaleureuse ;
- engageant le dialogue avec facilité par un court échange de formules de politesse et de propos anodins.

## Faire preuve d'empathie

*Pour mobiliser l'énergie d'une équipe, l'écoute et la compréhension des collaborateurs sont primordiales. C'est en adoptant une attitude empathique vis-à-vis de vos collègues, que vous les inciterez à fournir le meilleur d'eux-mêmes.*

### I. Comprendre vos collaborateurs

Les ressources humaines d'une administration ou d'une entreprise sont aussi riches que différentes. Chacun de vos collaborateurs réagit selon un mécanisme personnel et unique. Face à une même problématique, les réactions au sein d'une équipe peuvent être très divergentes. Votre rôle est de **décrypter les fonctionnements individuels** pour ajuster votre façon de faire vis-à-vis de la personne et du contexte. En faisant l'effort de comprendre vos collègues, vous saurez quelle attitude adopter pour leur transmettre l'énergie positive dont ils ont besoin.

**L'empathie** peut ainsi se résumer au fait de se mettre à la place de l'autre pour appréhender ses émotions et ses attentes, pour mieux y répondre. Cette compétence relationnelle s'apprend et se travaille. Elle permet de capter les leviers de motivation et les limites à poser à chaque collaborateur dans son implication professionnelle pour éviter notamment le burn-out.

La méthode DESC propose une méthodologie à suivre pour développer votre empathie avec votre interlocuteur :

1. **Décrire** la situation : qui, quoi, où, comment...
2. **Expliquer** calmement : les préoccupations, les désaccords, le comportement...
3. **Suggérer** ce que l'on souhaite : proposer une solution réaliste.
4. **Conclure** sur les conséquences positives du changement : pour les deux parties, dans une dynamique gagnant-gagnant.

### Exemple

Lorsque vous avez à formuler une critique, sachez créer un bon relationnel en vous basant sur les faits. Après avoir formulé votre remarque et votre demande de correction, placez-vous en position d'écoute pour que votre collaborateur puisse satisfaire son besoin d'expression. Vous pouvez ouvrir le dialogue ainsi : « *J'ai pensé à cette solution, qu'en pensez-vous ?* »

## II. Vous rendre disponible

En étant à l'écoute de ses agents, le manager perçoit leurs préoccupations pour mieux les impliquer dans la réussite des projets et les soutenir au quotidien. Cette écoute sous-entend dans un premier temps que le manager se rende disponible. En effet, connaître les membres de son équipe prend du temps mais simplifie ensuite grandement le quotidien.

Accorder du temps signifie :

- **observer les relations** au sein de l'équipe et les agissements individuels ;
- **écouter les remarques** de vos collaborateurs en acceptant que leurs opinions puissent être différentes de la vôtre ;
- **expliquer à vos collaborateurs** qu'il est important pour vous qu'ils sachent et osent s'exprimer auprès de vous ;
- **faire abstraction de vos préoccupations** personnelles durant les échanges avec les membres de votre équipe ;
- **affronter les émotions** des autres, même celles que vous redoutez, pour les apaiser ou les canaliser.

Beaucoup de personnes considèrent que le temps qui leur est accordé par leur supérieur est proportionnel à son intérêt pour leur travail. Selon ce type de pensée, l'écoute est synonyme d'importance, donc de reconnaissance. Faites alors de votre disponibilité pour votre équipe l'une de vos priorités. Si vous encadrez une grande équipe, fixez à l'avance, et de façon ponctuelle, des temps d'échanges par le biais d'entretiens individuels, par exemple.

### III. Écouter activement

**La pratique de l'écoute active** repose sur le fait de distinguer entendre et écouter. Dans le premier cas, c'est le sens de l'audition qui fonctionne sans

attention particulière : vous entendez un téléphone qui sonne puis votre voisin décrocher, vous entendez un oiseau chanter, etc. Dans le second cas, vous êtes acteur de l'action et avez la volonté de faire : vous écoutez la conversation téléphonique de votre voisin et êtes à l'affût de ce qu'il dit, vous écoutez l'oiseau chanter pour en apprécier la mélodie, etc.

Pour bien utiliser la technique de l'écoute active, il est important de vous entraîner avec vos proches lors de conversations privées et quotidiennes, mais aussi sur votre lieu de travail avec vos collègues, collaborateurs ou votre hiérarchie. Vous allez ainsi intégrer rapidement les réflexes qui deviendront ensuite naturels pour vous.

Quelques règles essentielles sont à connaître pour augmenter la qualité d'écoute :

- écouter votre interlocuteur lorsqu'il s'exprime sans lui couper la parole, ne parler que lorsqu'il a fini ;
- écouter tous les mots utilisés et repérer les mots-clés. Écouter avec vos oreilles mais aussi avec vos yeux car un regard vivant traduit une qualité d'écoute ;
- retenir l'essentiel de ce qui est dit ;
- concentrer toute votre attention, éviter les distractions (bruits extérieurs, regards vers la fenêtre, etc.) ;
- être impliqué, utiliser éventuellement le langage corporel (comme se pencher en avant). La communication non verbale, en particulier la posture, indiquera votre niveau d'attention ;
- demander à préciser les expressions vagues ou passe-partout ;
- reformuler en utilisant les mots-clés pour faire progresser l'entretien ;
- gérer les silences pour laisser à l'autre le temps de chercher ses mots et marquer des pauses durant la discussion ;
- apporter des signes de reconnaissance au fil de l'échange, verbaux ou non-verbaux (acquiescement de la tête, sourire, etc.).

## IV. Reformuler pour mieux communiquer

La reformulation consiste à reprendre l'idée qui vient d'être exprimée par votre interlocuteur avec d'autres termes pour lui **signifier que vous avez compris son message**. Cette technique est un moyen de décrire la situation telle qu'elle a été présentée par son interlocuteur, puis de suggérer ce qu'il souhaite, et d'en annoncer les résultats espérés ou le sens.

En voici les grands principes :

- **reformuler les propos** de votre interlocuteur, en conservant leur sens, pour poursuivre l'échange. Cependant, utiliser la reformulation à bon escient, c'est-à-dire de manière non systématique ;
- **utiliser certaines formules types** telles que « si j'ai bien compris... », « en somme... », « ce que vous me dites... » ;
- **éviter de répéter** les paroles de votre interlocuteur, au risque de provoquer l'inverse de l'effet escompté ;
- **questionner** votre interlocuteur en alternant questions ouvertes ou fermées selon l'effet recherché.

### À savoir

Dans la gestion d'une équipe, la qualité de l'écoute facilite la mise en place d'une relation de confiance. Il s'agit pour vous de retirer le maximum d'informations de ce que disent vos collaborateurs, et de leur montrer que vous avez été attentif à leurs propos et les avez compris. La technique de l'écoute active améliore l'efficacité de l'échange en se concentrant sur la réception du message.

## Gérer les émotions

*Dans votre quotidien professionnel, vous pouvez être confronté à une situation qui génère du stress ; savoir y faire face est important. C'est pourquoi, il est nécessaire de le maîtriser afin de contrôler l'image que vous souhaitez renvoyer. Soyez donc serein ou, en tout état de cause, faites comme si vous l'étiez, afin d'être un relais facilitateur pour votre entourage.*

### I. Maîtriser le stress

Le stress est provoqué, au sein de votre organisme, par une glande surrénale qui sécrète de l'adrénaline lorsque vous êtes confronté à des circonstances inhabituelles. C'est un phénomène de défense naturelle du corps qui ne peut être stoppé. Néanmoins, il est possible de l'appréhender pour garder le contrôle sur vous-même. L'objectif est d'**utiliser positivement cette émotion** pour transmettre le meilleur de vous.

En cas de difficulté, les membres de votre équipe s'adresseront à vous, il faut donc savoir contrôler leurs émotions. Voici quelques conseils pour maîtriser votre stress et celui de vos collaborateurs :

- **faire comprendre** à votre interlocuteur qu'il est en situation de stress, tout en le ménageant ;
- **interrogez-vous** sur votre émotion et celle de votre entourage pour l'identifier : que cache ce stress : de la peur ? de la colère ? de la honte ? ;
- **évaluer l'impact** que peut avoir l'émotion ressentie sur votre jugement ou celui de vos collègues par rapport à la situation ;
- **résister à l'envie d'agir tout de suite** : la réaction « à chaud » est trop souvent peu réfléchie et peu mesurée ;
- **garder confiance en vous** et en vos capacités : ce qui importe ce n'est pas seulement la situation en elle-même mais c'est aussi l'idée que l'on s'en fait.

Les manifestations corporelles et psychologiques liées au stress sont :

- **sur le plan physique** : gorge serrée et respiration rapide, estomac noué, regard vide, mains froides ou moites ;
- **sur le plan psychologique** : repli sur soi, entêtement, apathie, passivité, comportement obsessionnel...

## II. Être un relais facilitateur

Aujourd'hui, l'urgence professionnelle est devenue quotidienne. L'avènement des nouvelles technologies et le développement du travail en transversalité renforcent ce sentiment. Au quotidien, le manager gère la pression de son équipe, en plus de la sienne. Les sollicitations sont nombreuses et les priorités qui émanent de la hiérarchie ou des autres directions paraissent parfois confuses. **Assumez votre rôle d'interface** en filtrant les demandes et en les hiérarchisant pour vos collaborateurs. Ne transmettez jamais de directives contradictoires, sous le prétexte que « *cela vient de votre supérieur* ». En cas de besoin de clarification, adressez-vous à votre hiérarchie pour exprimer votre point de vue de façon constructive. L'empathie et la prise de recul sont vos meilleurs alliés !

**Une attitude positive** sera ressentie par les membres de votre équipe. Votre manière de dire sera en concordance avec votre état d'esprit. Plus vous restez calme, plus vous optimisez le rôle de l'adrénaline sur le corps. Le stress est certes encore présent mais vous vous sentez plus à l'aise. Votre message passe avec fluidité et vous êtes plus en mesure de convaincre !

## III. Les étapes d'une situation émotive

Une émotion se décompose en 4 phases :

1. La charge qui correspond à l'accumulation d'énergie.
2. La tension qui se traduit par la retenue plus ou moins longue de cette énergie dans le corps.
3. La décharge qui est la phase de libération de cette énergie.
4. La relaxation qui correspond à la détente et la fin de l'émotion.

L'émotion est donc un cycle qui doit être géré de telle sorte qu'elle ne se transforme pas en stress négatif.

### Exemple

Vous animez une réunion et donnez la parole à l'un de vos collaborateurs pour qu'il présente son dossier à l'auditoire. Il est soudainement pris d'une quinte de toux qui dure. Cette réaction est une marque de stress, certainement provoqué par un sentiment de peur. Reprenez la parole, en commençant la présentation et en rappelant le professionnalisme avec lequel votre collaborateur a réalisé le dossier. Vos compliments le rassureront. Lorsque vous observerez un comportement revenu à la normale, vous lui proposerez de poursuivre. En venant en aide à votre agent, vous lui laissez ainsi le temps de décharger l'énergie accumulée qu'il tentait de retenir, pour aborder la situation avec sérénité.

## IV. Appréhender les cinq émotions majeures

Voici quelques conseils pour gérer différents états d'émotion qui peuvent vous envahir :

- **La peur** : elle paralyse, intimide ou effraie. Cette émotion rigidifie les comportements, se propage rapidement lorsqu'elle est évoquée et conduit certains managers à une attitude trop directive.

*Pour y répondre* : établissez un diagnostic de la situation pointant les menaces et faiblesses ainsi que les forces et opportunités. À partir de celui-ci, décidez d'un plan d'action que vous partagerez avec votre équipe. Montrez-vous rassurant en stimulant les agents sur le défi à relever.

- **La tristesse** : elle affaiblit, isole ou renferme. Cette émotion génère de l'anxiété pour celui qui la ressent et son entourage. Certains managers n'osent pas l'affronter par crainte de craquer.

*Pour y répondre* : exprimez-vous sur la situation en relatant uniquement les faits, puis témoignez de votre sensibilité, auprès de l'équipe. S'il s'agit d'une situation personnelle, indiquez que vous ou l'un des agents êtes affecté par des faits privés : vous avez apporté le niveau d'information suffisant à vos collaborateurs.

- **La colère** : elle énerve, rend agressif et rancunier. C'est une émotion qui se manifeste par une attitude belliqueuse qui pousse certains managers à une explosion de violence.

*Pour y répondre* : prenez du recul, canalisez cette énergie pour la transformer en pugnacité ou en combativité ! Si vous êtes confronté à un comportement qui provoque chez vous de la colère, soyez factuel et qualifiez posément votre sentiment.

- **La honte** : elle pénètre, transperce et taraude. C'est une émotion qui mêle la peur et la colère. Elle ronge de l'intérieur. Ses ondes négatives ont pour effet de focaliser certains managers sur la problématique au détriment de toute solution et du reste des activités de l'équipe.

*Pour y répondre* : extériorisez votre sentiment de honte, puis laissez de côté votre jugement négatif pour mieux vous concentrer sur les options de redressement possibles.

- **La joie** : elle réjouit, satisfait et motive. Cette émotion est parfois mise de côté par les managers, à tort, qui ne savent pas comment l'appréhender.

*Pour y répondre* : exploitez cette émotion. La joie est une émotion forte qui renforce. Encouragez vos collaborateurs, reconnaissez leur implication et célébrez les réussites. L'ambiance de travail n'en sera que meilleure !

#### À savoir

Parler des émotions au travail ne doit pas être tabou. Pour ne pas être emporté par les émotions, vos collaborateurs et vous-même devez les communiquer de façon factuelle. L'être humain est fait d'émotions, et les admettre dans votre management humanisera celui-ci. De plus, le partage des émotions rapprochera vos collaborateurs et sera moteur de solidarité au sein de l'équipe.

Enfin, sachez prendre du recul et apprendre à votre équipe à le faire. Mesurez votre implication en fonction de ce que la situation oblige. L'efficacité suppose une certaine distance professionnelle y compris sur les sujets les plus stratégiques ou qui vous tiennent le plus à cœur.

# Fiche 13

## Exercices pour mesurer vos savoir-être

Quel est votre degré de maturité par rapport aux différents savoir-être que demande le métier de manager ? Les exercices suivants vous proposent d'évaluer vos capacités à être porteur de sens, authentique, à vous affirmer, à faire preuve d'empathie et à gérer les émotions.

### I. Exercice n° 1 : évaluer votre degré d'affirmation de soi

1. Pour chacune des affirmations ci-dessous, cochez la case qui convient le mieux à votre personnalité au quotidien.

	Toujours	Souvent	Rarement	Jamais
Je traite naturellement mes interlocuteurs avec respect				
Je suis quelqu'un que l'on qualifie de franc				
Je m'exprime sans hausser la voix				
J'exprime facilement mes désaccords				
J'aime apprendre des autres				
Je présente mes idées même lorsqu'elles sont à contre-courant de celles de mes interlocuteurs				
Je laisse le temps à mes interlocuteurs d'expliquer leur raisonnement				
Je parle avec calme et sais me faire écouter				
Je suis à l'aise lorsque je m'exprime en public				
Je reste moi-même quelle que soit la situation				
Je suis apprécié pour ma capacité d'écoute				
Je fais preuve de résolution				

Je base mes relations sur la confiance mutuelle				
J'identifie spontanément les différentes émotions qui me traversent				
Je suis tranché dans mes décisions				
Je privilégie l'arrangement à l'opposition dans mes relations professionnelles				

2. Déterminez votre score total en additionnant les points obtenus pour chacune de vos réponses, en vous référant au tableau de calcul ci-dessous.

Toujours	3 points
Souvent	2 points
Rarement	1 point
Jamais	0 point

3. Découvrez le profil correspondant à votre score.

**Vous avez plus de 38 points : vous êtes quelqu'un d'affirmé.**

Grâce à la confiance en vous, vous osez défendre vos idées tout en étant à l'écoute de vos interlocuteurs. Transmettez, dans votre management, votre état d'esprit afin d'aider vos collaborateurs à renforcer leur affirmation et à améliorer leurs relations interpersonnelles.

**Vous avez entre 22 et 38 points : vous ne parvenez pas à vous affirmer totalement.**

Le manque de confiance en vous dépend des situations et vous conduit parfois à des pics de colères ou, au contraire, à des silences. Repérez dans le tableau ci-dessus les affirmations pour lesquelles vous avez répondu « rarement » ou « jamais » afin de connaître les situations pour lesquelles vous devez progresser.

**Vous avez moins de 22 points : vous vous sous-estimez et craignez le jugement des autres.**

Le manque de confiance fait que vous vous focalisez sur vous-même et êtes plutôt renfermé. Commencez par développer votre écoute et votre attention vis-à-vis de vos interlocuteurs. Puis apprenez à exprimer ce que vous ressentez en rattachant chaque émotion à un fait. Avec vos collaborateurs, sachez expliquer clairement ce que vous attendez d'eux et engagez-vous à leur faire un retour. Cela est incontournable pour un manager et c'est ainsi que vous gagnerez en assurance.

## II. Exercice n° 2 : évaluer votre degré d'empathie

1. Pour chacune des affirmations ci-dessous, cochez la case qui convient le mieux à votre personnalité au quotidien.

	Toujours	Souvent	Rarement	Jamais
Je me mets à la place de mon interlocuteur lorsque je suis sollicité pour résoudre une situation professionnelle				
Je questionne mon interlocuteur en fin de discours lorsque je n'ai pas compris certains points				
Je ne regarde jamais mon téléphone lorsque je discute avec un collègue				
Je marque mon attention lorsqu'un collègue s'exprime par des gestes (encouragements, acquiescement, etc.)				
Je remarque les tics verbaux de mes interlocuteurs				
Je remarque les tics de gestuelle de mes interlocuteurs				
Je reformule souvent les propos de mes interlocuteurs pour m'assurer que j'en ai bien compris le sens				
Je marque des silences lorsque j'interviens en réunion				
J'écoute volontiers les suggestions de mes collègues				
J'écoute volontiers les critiques de mes collègues				
J'observe la gestuelle de mes interlocuteurs pour estimer leur niveau d'accord avec mes propos lorsque je parle				
J'imité certaines gestuelles pour signifier à mes interlocuteurs que je suis en phase avec eux				
Je suis souvent sollicité par mes collègues lorsqu'ils rencontrent une situation de stress				

Je parviens à faire baisser le stress ressenti par mes collègues après discussion avec eux				
Je tiens compte de la personnalité de mon interlocuteur avant de lui faire part d'une demande				
Je tiens compte de la personnalité de mon interlocuteur avant de lui faire une critique				

2. Déterminez votre score total en additionnant les points obtenus pour chacune de vos réponses, en vous référant au tableau de calcul ci-dessous.

Toujours	3 points
Souvent	2 points
Rarement	1 point
Jamais	0 point

3. Découvrez le profil correspondant à votre score.

**Vous avez plus de 38 points : vous savez faire preuve d'empathie.**

Vous utilisez spontanément les techniques d'écoute active et avez développé des facilités pour comprendre vos interlocuteurs et leurs besoins. Faites découvrir ou redécouvrir aux membres de votre équipe les vertus d'un comportement empathique afin que chacun l'adopte à son tour.

**Vous avez entre 22 et 38 points : vous n'êtes pas toujours présent pour votre interlocuteur.**

Faites des efforts de concentration, pour ne plus seulement entendre mais écouter. Soyez également plus disponible pour vos collaborateurs. Repérez dans le tableau ci-dessus les affirmations pour lesquelles vous avez répondu « rarement » ou « jamais » afin de connaître les situations pour lesquelles vous devez progresser.

**Vous avez moins de 22 points : vous ne savez pas bien communiquer avec les autres.**

Votre comportement décourage votre entourage professionnel dans l'établissement d'échanges d'idées ou d'opinion. Résultat, votre attitude désinvolte par rapport à vos interlocuteurs, les conduit à tenir la même attitude à votre égard. Soyez plus ouvert aux autres pour mieux parvenir à interagir avec eux.

## LES SAVOIR-FAIRE DU MANAGER

<b>Fiche 14</b>	Piloter .....	73
<b>Fiche 15</b>	Mobiliser.....	79
<b>Fiche 16</b>	Dynamiser.....	83
<b>Fiche 17</b>	Évaluer.....	87
<b>Fiche 18</b>	Garantir le climat social .....	91
<b>Fiche 19</b>	Exercices pour mesurer vos savoir-faire .....	95

Le manager applique différents savoir-faire, complémentaires et indépendants entre eux, pour encadrer son équipe. Il pilote, mobilise, dynamise, évalue et garantit le climat social. Toutes ces compétences, imbriquées entre elles, ont pour socle commun la nécessaire clarté et cohérence du manager dans ses dires et ses agissements. Ceci implique d'être en mesure de répartir le travail entre les collaborateurs et de les amener à travailler ensemble ainsi qu'avec les partenaires extérieurs.

Les agents, quant à eux, attendent en premier lieu de leur supérieur motivation et reconnaissance.



## Piloter

*Le manager a pour responsabilité de piloter l'équipe qu'il encadre. C'est à lui qu'il revient d'organiser le travail de ses collaborateurs et de le planifier selon les axes stratégiques et opérationnels de l'administration. Il oriente ses collaborateurs pour les conduire aux résultats escomptés. Il faut susciter l'action pour mettre les collaborateurs en mouvement !*

### I. Organiser le travail de l'équipe

Cette tâche correspond au fait de **déterminer les rôles et les fonctions de chacun des membres**. Cela passe par la fixation d'objectifs, la définition de stratégies d'action et l'attribution de moyens (équipement, budget, temps, etc.). Chaque collaborateur doit avoir connaissance de ce qui est attendu de lui : ses missions doivent être explicitées et priorisées. Les différentes tâches à réaliser sont à mettre en cohérence avec les missions. Bien entendu, il est important que vous fournissiez à chacun les éléments clés pour comprendre le rôle des autres membres de l'équipe. De votre choix d'organisation va découler une coordination lisible de travail entre les collaborateurs.

Votre organisation s'efforcera de :

- **répartir les tâches** à effectuer au sein de l'équipe, les attribuer et les regrouper par missions ;
- **faire respecter des règles** de travail communes dans le respect de celles existantes au niveau de la collectivité ou de la structure ;
- **définir un cadre professionnel** dans lequel vos collaborateurs ressentent qu'ils y ont leur place ;
- **créer un climat de travail serein** et propice à l'épanouissement de chacun (le bien-être au travail).

### Exemple

Dans certains services, il arrive parfois que le travail ait été effectué « en doublon », ou qu'il n'ait pas été effectué du tout, faute d'une bonne organisation. Lorsque vous confiez une mission ou une tâche à un collaborateur, indiquez-lui qu'il en est le pilote. Il est également important de communiquer sur son rôle auprès des autres agents concernés directement ou indirectement par le projet afin qu'il soit identifié comme tel par tous.

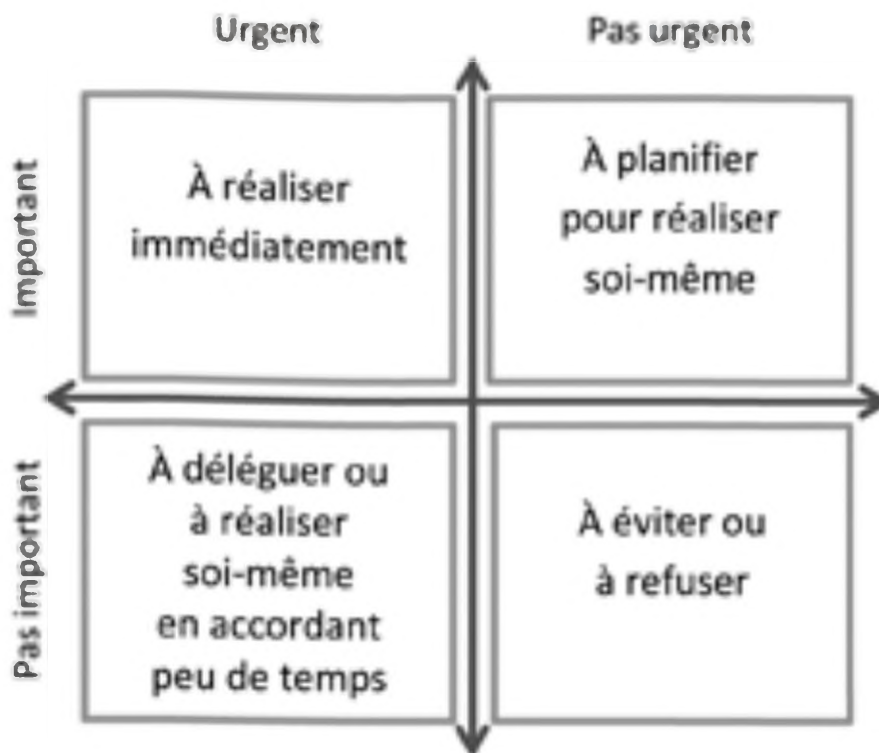
Plus le nombre d'intervenants augmente sur le traitement d'une tâche, plus le risque de mélanger les rôles de chacun s'accroît. Il est alors fréquent d'entendre dire que les agents « se marchent sur les pieds » ! Pour prévenir cet écueil, formalisez les attributions de chacun par écrit et exigez de votre collaborateur qu'il fasse de même si vous le désignez comme étant pilote sur un projet.

## II. Déterminer les priorités

La **grille d'Eisenhower** est une matrice permettant de classer les tâches à faire en fonction de leur urgence et de leur importance. Vous pouvez vous appuyer sur cet outil d'analyse pour vous aider à gérer vos tâches. « *Ce qui est important est rarement urgent et ce qui est urgent rarement important* », a déclaré par Dwight D. Eisenhower en réalisant cette matrice.

La grille se présente sous forme d'un tableau à double entrée et propose quatre solutions d'organisation selon le niveau d'urgence et d'importance :

- **Tâches de niveau A : importantes et urgentes.** Ces tâches sont à exécuter immédiatement et par vous-même. Elles nécessitent toute votre attention.
- **Tâches de niveau B : importantes mais non urgentes.** Ces tâches importantes sont à planifier pour qu'elles ne deviennent pas urgentes. Il est possible d'attendre pour que vous les réalisiez ou éventuellement pour en déléguer certaines.
- **Tâches de niveau C : urgentes mais non importantes.** Ces tâches ne sont pas importantes pour vous, accordez-vous donc peu de temps pour les réaliser rapidement ou déléguiez-les.
- **Tâche de niveau D : ni urgentes, ni importantes.** Ces tâches sont inutiles ou d'importance très limitée, sachez les refuser ou les éviter.



La première chose à faire est de **distinguer ce qui est important et urgent** selon le modèle inspiré de la matrice d'Eisenhower. Cette façon de procéder vous oblige à la réflexion et à faire des choix plutôt stratégiques compte tenu du poste occupé et de ne pas se « perdre » dans des tâches banales pour lequel votre valeur ajoutée serait réduite. Ne perdez pas de vue le contenu de votre fiche de poste et les objectifs qui vous sont assignés. Votre évaluation professionnelle va en dépendre !

Dans le planning quotidien pensez à réserver du temps pour les imprévus et de la disponibilité pour l'équipe (au moins 30 % du temps).

Lorsque plusieurs urgences se présentent, il ne faut pas chercher à tout résoudre en même temps au risque de renforcer le sentiment d'être débordé. En organisant vos tâches par ordre de priorité et par degré d'importance vous serez plus efficace et limiterez les situations génératrices de stress.

### III. Planifier

Dans votre organisation du travail, ce dernier doit être planifié, c'est-à-dire décomposé en étapes, dans un ordre donné, accompagné de délais déterminés. Vous êtes le garant de son bon respect ! Assurez-vous que vos collaborateurs aient les moyens de répondre au planning fixé. Conseillez-les dans leur gestion du temps et distinguez ensemble les tâches prioritaires des autres ; aidez-les à réduire les actions chronophages peu importantes.

Pour optimiser votre planning, il est possible de procéder ainsi :

- **étape 1 : diagnostiquer les processus existants**, ainsi que les compétences individuelles et collectives ;
- **étape 2 : lister les pistes d'amélioration** réalisables, puis retenir celles qui présentent le plus d'avantages et le moins d'inconvénients par rapport aux autres. Il peut s'agir, par exemple, de modifier la répartition des tâches ou les délais ;
- **étape 3 : informer les collaborateurs** concernés par les modifications, puis suivre leur application.

Le *reporting* est un bon outil de gestion pour le suivi du travail. Il consiste, sous forme papier ou informatique, à présenter l'avancement des activités d'un agent ou d'un service à intervalles réguliers. Il est tout autant utile pour le manager que pour ses collaborateurs ou sa hiérarchie : il rend compte du travail de chacun tout en le replaçant au cœur de la stratégie de la collectivité ! Attention, cet outil doit être une source de gain de temps pour vos collaborateurs qui participeront à sa contribution pour leurs parties respectives et non l'inverse. Par exemple, si les chiffres clés de l'activité de votre service y figurent, l'ensemble de vos agents sera en mesure de les communiquer rapidement et avec fiabilité en cas de demande.

### IV. Déléguer

La délégation consiste à transmettre à l'un de vos collaborateurs une mission, fonction, activité ou tâche nouvelle pour lui. Lors d'une délégation, **le manager évalue l'agent sur l'atteinte du résultat escompté** sans intervenir dans le processus de gestion de celui-ci ! En effet, si vous donnez de nouvelles responsabilités à l'un de vos collaborateurs, c'est parce que vous savez qu'il en a la compétence et que vous avez confiance en lui.

Voici quelques conseils avant de déléguer à l'un de vos agents :

- assurez-vous qu'il possède la compétence requise ;
- interrogez-le sur sa motivation et stimulez-le par cette délégation preuve de la reconnaissance de ses compétences ;
- précisez avec lui les objectifs, les résultats attendus et les modalités d'évaluation ;
- informez les autres agents concernés (au sein de votre équipe ou non) par cette délégation.

Attention : le fait de déléguer ne vous exonère pas de votre responsabilité si la délégation de signature s'applique à vous.

#### À savoir

Les erreurs à éviter dans le pilotage d'une équipe :

- ne prêter attention qu'aux résultats ou qu'au processus : vous encadrez des ressources humaines, il faut donc prêter attention à vos collaborateurs ;
- ne pas développer de démarche participative : c'est pourtant l'un des leviers de la mobilisation. Écoutez les opinions de vos collaborateurs, en particulier si certains émettent des réserves ;
- ne pas être précis dans vos informations : évitez les malentendus avec vos collaborateurs, notamment concernant leurs missions. Prenez le temps de les détailler avec eux, invitez-les à vous interroger pour s'assurer de leur bonne compréhension.



## Mobiliser

*Animer une équipe, c'est mobiliser les énergies des agents qui la composent, en les incitant à agir pour parvenir aux objectifs qui ont été fixés. Cela requiert de créer les conditions d'un climat de travail serein, notamment en veillant à la bonne circulation de l'information. Votre reconnaissance vis-à-vis de vos collaborateurs est aussi un des facteurs déterminants.*

### I. Mobiliser les énergies

Pour être un manager performant, il faut **stimuler les membres de votre équipe** « au-delà du contrat de travail », c'est-à-dire faire en sorte qu'ils soient engagés dans le projet professionnel qui est à mener. Il est nécessaire de mettre en place des conditions de travail optimales basées sur le respect de l'autre, l'authenticité et le dialogue. Si spontanément vos collaborateurs ne communiquent pas entre eux ou sont en conflit, c'est à vous de rétablir le dialogue. De même, avant d'annoncer une nouvelle décision, tenez compte des sensibilités de vos agents pour adapter votre discours et votre formulation.

Pour être pleinement mobilisés, vos collaborateurs ont besoin de **se sentir en confiance**. Par vos paroles et vos actes vous devez indiquer le chemin à suivre, tout en ayant conscience de leur niveau de compétences. Expliquez dès votre prise de fonction, que l'erreur est permise (car inévitable) à condition que vous en soyez informé pour trouver ensemble une solution. Ceci les apaisera et les incitera à agir !

Si vous souhaitez que la prise d'initiative soit forte au sein de l'équipe, valorisez et complimentez les agents sur leurs facultés afin qu'ils se dépassent. La considération et la liberté d'action que vous leur transmettez les renforceront en ce sens.

Enfin, montrez-vous rassurant en expliquant les règles de fonctionnement et en adoptant un comportement cohérent. Par exemple, si vous dites être un manager disponible pour les collaborateurs, faites en sorte de libérer du temps pour les recevoir lorsqu'ils en font la demande.

### Exemple

Certains managers se plaignent parfois de ne pas pouvoir faire confiance aux membres de leur équipe. « *J'encadre des bras cassés, je ne peux rien leur confier. Il faut sans arrêt que je sois sur leur dos* », entend-on parfois. Ces managers, convaincus que leurs collaborateurs sont des incapables, le font ressentir par leur attitude, conduisant ces mêmes collaborateurs à leur donner raison ! C'est ce que l'on nomme **l'effet Pygmalion** : votre discours et votre comportement vis-à-vis de vos collaborateurs, selon que vous soyez optimiste ou pessimiste, influenceront la perception de leurs propres compétences de façon positive ou négative.

## II. Motiver une équipe

**Pour être motivé, il faut se sentir concerné.** Démontrez à vos agents qu'ils sont des acteurs à part entière de la bonne marche de la structure. Leur travail compte dans la dynamique collective.

Les principales sources de motivation professionnelle sont les suivantes :

- **aimer son métier.** Valorisez les missions de chacun, leur contribution pour la collectivité, et plus largement pour le service public ;
- **être impliqué.** Les agents cherchent aussi à se réaliser dans leur travail. Leur implication sera proportionnelle à la variété des aptitudes et capacités mises en œuvre dans la réalisation des tâches, ainsi que leur utilité ;
- **être respecté.** Laissez chacun s'exprimer professionnellement dans l'accomplissement de ses tâches ;
- **être écouté.** Favorisez les temps d'échanges avec chacun d'entre eux en leur restituant subtilement une partie des informations transmises ;
- **être considéré.** Portez attention à vos collaborateurs concernant leur travail ou eux-mêmes ;
- **entretenir de bonnes relations professionnelles.** Assurez-vous que l'ambiance soit au minimum cordiale au sein de l'équipe, soyez positif et soutenez toute initiative collaborative ;
- **être informé.** Restituez les informations stratégiques pour votre service à vos collaborateurs et demandez-leur de faire de même. Plus ces restitutions seront partagées, plus elles seront productives ;
- **être associé aux décisions.** Sollicitez dès que cela est possible les agents sur les sujets qui les concernent ou pour lesquels ils possèdent une légitimité avant de décider, puis tentez de les impliquer dans l'action ou dans le suivi de décision. Ils se sentiront reconnus ;

- **bénéficiaire d'autonomie.** Laissez ponctuellement des degrés de liberté dans le travail de chacun selon leur fonction ;
- **être remercié.** Félicitez les agents en cas de succès ou de bons résultats de façon personnalisée. S'il s'agit d'un projet collectif, adressez vos compliments à tous en soulignant l'importance du collectif dans cette réussite.

### III. Le besoin de reconnaissance

Le besoin de reconnaissance des collaborateurs concernant leur travail n'est pas à négliger. D'une part, **un retour doit systématiquement être fait** suite à la réalisation d'une tâche afin de dire si le résultat attendu a été obtenu. Sinon, il s'agit de préciser ce qui est à rectifier et d'énoncer comment procéder. Lors de cet acte, un échange s'ouvre entre le manager et l'agent. Profitez-en pour le sonder sur son ressenti par rapport à son travail et confronter vos points de vue. D'autre part, sachez que plus l'implication professionnelle est forte, plus les attentes d'une reconnaissance sont grandes. Si vous constatez qu'un collaborateur s'est fortement investi dans une mission, même si celle-ci n'a pas abouti au succès visé, commencez par le remercier pour cette implication avant de discuter ensemble des améliorations à apporter. Son enthousiasme sera ainsi préservé !

L'engagement professionnel, s'il n'est jamais salué par le supérieur hiérarchique, peut se transformer en amertume et aboutir à une émotion négative.

Lorsque l'agent « en mettant du sien » se met à confondre les résultats qu'il obtient en tant que professionnel et ce qu'il est en tant qu'individu, toute critique sur son travail lui devient alors insupportable. Apprenez à formuler avec habileté vos critiques, en gardant à l'esprit qu'il peut être difficile pour votre interlocuteur de prendre du recul sur ce que vous allez lui dire.

Les encouragements et les félicitations sont importants, néanmoins, il faut également faire des retours négatifs si nécessaire. L'essentiel est de montrer au collaborateur qu'on le prend en considération, qu'on lui prête attention.

Il ne doit plus dire : « Que je fasse bien ou mal, c'est la même chose ! »

### À savoir

Certains comportements peuvent procurer chez vos collaborateurs de la démotivation. Une attention particulière est à apporter pour éviter les agissements suivants dont les effets seraient négatifs pour votre équipe :

- la non-décision : les dossiers stagnent car aucune décision n'est prise ;
- le non-respect du temps : le planning n'est pas fiable car jamais suivi ;
- l'absence de *feed-back* : il n'y a pas de retour sur le travail accompli, il est alors difficile de savoir si celui-ci est satisfaisant ou s'il y a des points d'amélioration à apporter.

## Dynamiser

*Une fois vos collaborateurs mobilisés, faites les faire interagir ensemble pour favoriser l'émulation du groupe. De ces échanges va naître une dynamique positive qui renforcera l'efficacité de l'équipe, voire la conduira vers l'innovation.*

### I. Le potentiel d'innovation des équipes

L'addition des compétences individuelles au sein d'un groupe multiplie les capacités de celui-ci. Ainsi, les membres d'une équipe augmentent exponentiellement leur potentiel lorsqu'ils collaborent entre eux. Cette pratique sous-entend en premier lieu que chacun se connaisse et reconnaisse les compétences et forces de ses collègues. Au fil du temps et des situations professionnelles rencontrées, les membres de votre équipe et vous-même aurez conscience des aptitudes individuelles. D'autre part, il n'est pas nécessaire d'occuper les mêmes fonctions pour collaborer au sein d'une équipe. En effet, la collaboration passe avant tout par une attitude ouverte et solidaire vis-à-vis de ses pairs. Les agents peuvent se conseiller entre eux et s'entraider même si leurs niveaux de responsabilité diffèrent : l'un, par exemple, ajustera la formulation d'un texte pour l'autre qui, en contrepartie, lui expliquera le fonctionnement du nouvel équipement informatique.

En somme, en apprenant à travailler ensemble, **vos collaborateurs bénéficieront de leurs expériences réciproques**. Leur capacité à innover sera alors accrue car nourrie des apports de chacun ! Vos collaborateurs seront en quête de petites évolutions facilitant le travail de l'équipe. Ces petits ajustements sont vertueux et participent à l'innovation.

#### Exemple

L'avènement des outils collaboratifs issus des nouvelles technologies permet de développer le potentiel d'innovation des équipes en favorisant le partage et l'échange d'informations autour d'un projet ou d'une thématique professionnelle, sur un espace Web dédié. Les administrations sont de plus en plus nombreuses à s'équiper de ces technologies en interne. La typologie de ces plates-formes est variée : portail intranet, réseau social d'entreprise, espace collaboratif de travail, forum de discussion, glossaire partagé, etc.

## II. L'émulation de groupe

L'émulation de groupe provient de l'union des efforts individuels pour **accroître l'efficacité du travail de l'équipe**. En tant que manager, il est de votre responsabilité de faire le lien entre les agents pour faire ressortir leurs complémentarités et développer un sentiment d'appartenance. Cela demande une capacité à comprendre les jeux relationnels qui se nouent entre les agents. Observer les attitudes, les modes de communications verbaux et comportementaux vous y aidera.

De cette sensation d'appartenance, découlera de la fierté. Utilisez cette énergie pour fédérer votre équipe ! Les tensions relationnelles (jalousie, rancœur, etc.) entre personnes seront ainsi effacées.

Restez toujours attentif à ce que l'émulation ne dérive pas vers un sentiment de compétition malsain qui pourrait nuire au bon climat de travail.

Les succès, la qualité des dossiers traités, la réputation de certains supérieurs ou collègues directs, ou encore le domaine d'intervention peuvent favoriser l'émulation de groupe.

Un groupe dynamique se caractérise par :

- **l'interaction entre individus** : plus il y a d'échanges, plus le groupe est vivant ;
- **le partage de normes communes** : le groupe suit les mêmes règles et les mêmes codes de fonctionnement, dans le respect de ceux de la collectivité, et développe ses propres rituels de travail ;
- **l'envie de faire réussir l'équipe** : les collaborateurs sont fédérés par l'atteinte des objectifs individuels permettant une réussite collective ;
- **des relations sympathiques** : les agents sont cordiaux entre eux et réagissent collectivement en cas d'événements importants ; ils se mobilisent de façon soudée si un facteur menaçant au bien-être du service apparaît.

Grâce à la dynamique de groupe, certaines capacités des agents se révèlent et ils font preuve de nouvelles aptitudes qu'ils n'auraient pas pu développer seuls.

### III. Les 5 étapes de la dynamique de groupe

Plusieurs étapes sont nécessaires aux membres d'une équipe pour parvenir à une dynamique de groupe. La notion d'équipe correspond à un cycle de vie qui peut expliquer certains comportements de ses membres.

Selon B. W. Tuckman, psycho-sociologue américain, on distingue 5 phases qui vont s'étaler dans le temps avec un impact sur le rendement :

- **étape 1 : la constitution** où chacun se positionne et découvre les autres ; période de *team building*.
- **étape 2 : la tension** qui correspond à la confrontation des idées ; période de gestion de conflits.
- **étape 3 : la normalisation** autour de règles communes ; période de négociation.
- **étape 4 : la production** axée vers des objectifs communs ; période de rendement.
- **étape 5 : la dissolution** qui se traduit avec le départ de certains membres ; période de valorisation.

### IV. Accompagner le changement

Actuellement, le changement est perçu non plus comme une étape mais comme un état constant permettant à la Fonction publique de s'adapter aux évolutions environnementales. Le manager doit intégrer ce **besoin d'évolution permanent** dans sa façon de conduire l'équipe et entraîner ses collaborateurs à faire preuve d'adaptabilité. Soyez un manager tourné vers l'avenir et non vers le passé ! Votre comportement doit inciter les membres de l'équipe à faire preuve de flexibilité. Il faut les convaincre des bienfaits du changement tout en décelant leurs éventuels blocages pour les désamorcer en dialoguant. Attention toutefois à ne pas être trop pressant avec eux : le changement demande parfois du temps, pour comprendre, puis intégrer les nouvelles données avant de se mettre en action.

La perception du changement diffère selon les niveaux hiérarchiques ou les métiers : pour les uns il est porteur d'amélioration, pour les autres il est synonyme de complication. Pour que celui-ci soit accepté, rappelez le sens et le contexte. Il ne doit pas être subi par les agents mais au contraire, il doit être porté par eux. C'est en faisant partager cette vision que vous obtiendrez

l'adhésion aux projets qui y sont liés ! La prérogative étant bien sûr que vous soyez vous-même convaincu, ou ayez pris le temps de l'être, pour argumenter en sa faveur.

Quelques conseils pour favoriser le changement :

- **placer les comportements de vos collaborateurs au cœur de la stratégie**, ce qui peut demander une période d'adaptation ;
- **ajuster les règles de fonctionnement** de votre service pour les mettre en cohérence avec les évolutions demandées ;
- **maîtriser les résistances** éventuelles pour contrôler la part émotionnelle que provoquent les bouleversements (peur, colère, etc.) ;
- **dialoguer** avec votre équipe pour corriger les attitudes ou agissements inappropriés afin d'obtenir un consensus sur la démarche à adopter.

#### À savoir

Plus les agents d'un groupe ont des profils hétérogènes, plus ils s'enrichissent les uns des autres et sont créatifs. Dans un groupe dont les agents ont des profils semblables, ils développent d'abord leur expertise dans leur domaine de compétence.

La composition des profils d'une équipe, au-delà des objectifs du service, dépend de la dynamique attendue : créativité ou expertise.

## Évaluer

*L'évaluation régulière est indispensable dans la gestion d'équipe. Elle permet de faire le point entre le manager et l'agent afin de prévenir une éventuelle dérive, de contrôler le travail effectué, voire de le recadrer. C'est aussi l'occasion de conforter, de soutenir, de féliciter vos collaborateurs ! L'évaluation professionnelle en 2015 a remplacé définitivement la notation traditionnelle.*

### I. Les enjeux

L'évaluation est un véritable outil de management de proximité.

Pour le manager, elle permet :

- d'avoir une meilleure connaissance de vos collaborateurs et des conditions dans lesquelles ils exercent leurs missions ;
- de les valoriser et les motiver (régime indemnitaire, avancement) ;
- d'optimiser les ressources et les compétences des membres de l'équipe ;
- d'identifier les besoins de formation, les éventuelles relations conflictuelles ;
- de recadrer et prendre en compte les difficultés rencontrées par l'agent ;
- d'avoir un retour sur votre management ;
- d'écouter les propositions de vos collaborateurs et de les inciter à faire part de leur point de vue.

Pour l'agent, l'évaluation lui permet :

- de connaître ses objectifs individuels, ceux de son service et de faire le lien avec les objectifs de la structure ;
- d'avoir un retour objectif sur son travail ;
- de s'informer sur les possibilités d'évolution au sein du service ou de l'administration ;
- de s'exprimer sur son activité, ses motivations, ses difficultés, ses souhaits d'évolution professionnelle et de mobilité ;
- de faire le bilan des formations suivies et faire part de ses nouveaux souhaits.

Par ailleurs, l'évaluation professionnelle est également au service de la gestion des ressources humaines. Elle s'inscrit alors dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) : visibilité sur les besoins en compétences des directions, anticipation des projets de mobilité, etc. Enfin, conformément à l'article 8 du décret n° 2010-716 du 29 juin 2010, l'entretien d'évaluation est aussi un des éléments qui permet d'examiner la valeur professionnelle du fonctionnaire pour la constitution des tableaux d'avancement.

## II. Préparer l'évaluation

Pour l'évalué comme pour l'évaluateur, **la préparation de l'entretien en amont est indispensable**. Tout d'abord, le manager doit informer ses collaborateurs du rythme d'évaluation et des enjeux. Il est fréquent que les managers, en plus du dispositif d'évaluation annuelle, fassent des bilans d'étape intermédiaires. Cette pratique offre l'avantage d'ouvrir le dialogue de façon constante sur le travail effectué.

Pour bien préparer un entretien d'évaluation, il est conseillé de :

- **formaliser avant chaque entretien** un document préparatoire récapitulant les questions à poser et les informations à rassembler, en anticipation de celles de vos collaborateurs ;
- **préparer le bilan** sur l'agent que vous allez recevoir en notant les points d'amélioration et les points de réussite, afin de pouvoir confronter votre point de vue au sien et ne rien oublier le jour J ;
- **relire la fiche de poste** de l'agent avec qui vous allez vous entretenir et noter les modifications que vous souhaiteriez lui proposer. En parallèle, transmettez cette même fiche de poste à l'agent concerné pour l'entretien ;
- **réfléchir à la déclinaison de nouveaux objectifs** pour l'agent, compte tenu de ceux déjà fixés et de ceux du service ;
- **disposer d'une grille d'entretien** qui vous servira de guide, identique pour tous les agents.

La préparation de l'évaluation est une phase déterminante pour vous assurer d'un échange objectif et constructif lors de l'entretien.

### III. Conduire une évaluation

**L'évaluation favorise la proximité d'encadrement** au quotidien. Elle est centrée non pas directement sur l'agent mais sur ses réalisations effectives, sur les compétences et sur les difficultés qu'il peut rencontrer dans son travail. Elle ouvre le dialogue sur les besoins de formation et aborde également la question des aspirations de l'évalué vers d'autres fonctions. Cet entretien relève d'une logique d'évolution.

Voici quelques règles concernant la conduite d'une évaluation :

- il n'y a pas de durée minimale ou maximale. En moyenne, l'évaluation annuelle dure entre une et deux heures. Lorsque vous fixez la date de l'entretien avec un agent, prévoyez un temps de rendez-vous un peu plus large afin de ne pas être dérangé durant celui-ci. Assurez-vous également que l'agent est bien disponible ;
- il est très fortement préconisé d'établir au moins une fois par an une évaluation professionnelle. Toutefois, il est conseillé de programmer des entrevues plus fréquentes (semestrielles ou trimestrielles) pour suivre avec attention l'évolution des objectifs fixés, des moyens alloués, des demandes de formation, etc. ;
- le lieu choisi pour l'entretien professionnel doit garantir la confidentialité et être propice à l'échange et à l'écoute. Si l'entretien se déroule dans votre bureau, fermez la porte et coupez vos sonneries de téléphone et de mails, afin d'être au calme ;
- l'évaluation s'effectue obligatoirement en face-à-face, en dehors de la présence d'un tiers. Pour les cas exceptionnels, l'entretien peut se faire par visioconférence ;
- lors de l'accueil, assurez-vous d'établir et de maintenir une atmosphère cordiale, confiante et professionnelle. Précisez l'objet de la rencontre, définissez son contenu et les conditions de son déroulement. Puis suivez la grille d'évaluation qui aura été définie ;
- la conclusion de l'entretien se fait dans un climat dépassionné en invitant l'agent à faire part de son sentiment sur le déroulement de celui-ci et en rappelant les points essentiels de l'entretien qui engagent les deux parties.

## IV. Fixer des objectifs

Une évaluation se déroule en deux temps : l'analyse de l'atteinte des objectifs fixés, puis la fixation de nouveaux objectifs individuels.

Un objectif, pour être efficace, doit respecter certains critères :

- **être cohérent** avec les orientations de la collectivité ou de l'établissement et avec les objectifs du service de l'agent ;
- **définir un résultat à atteindre**, matérialiser les priorités de travail du collaborateur et le guider ;
- **être réaliste et réalisable** : il doit prendre en compte la réalité des fonctions exercées par l'agent, son environnement de travail, sa quotité de travail ;
- **être assorti de moyens et de délais de réalisation**. Il peut arriver qu'un objectif soit révisé ou actualisé compte tenu d'un contexte particulier (changement d'orientations collectives, réorganisation, etc.). Enfin, les évaluations régulières ne sont efficaces que si elles s'intègrent dans un mode de management plus large, dans lequel des échanges réguliers ont lieu entre votre équipe et vous.

### À savoir

L'évaluation est un contrôle du travail *a posteriori*. Elle porte sur les résultats et leurs analyses. Il est possible de mener des contrôles *a priori* ou intermédiaires. Dans le premier cas, l'entretien porte sur la tâche à réaliser et le manager s'assure que le collaborateur a bien compris ce qui est attendu de lui. Dans le second cas, il s'agit d'étapes de contrôle qui ont été planifiées afin d'éviter toute erreur pendant le processus de réalisation. Ces contrôles intermédiaires offrent l'avantage de pouvoir ajuster, lorsque cela est nécessaire, la cible fixée (délais, quantité, moyens, etc.).

Souvenez-vous que la confiance n'empêche pas le contrôle. Bien au contraire, l'évaluation est l'occasion pour vous d'apporter des retours constructifs à votre équipe. Pour cela, soyez ouvert, prenez l'avis de l'agent afin de donner le vôtre, impliquez-le et valorisez-le !

## Garantir le climat social

*Le bien-être au travail est aujourd'hui un sujet de préoccupation tant dans le secteur public que dans le secteur privé. Le manager est au cœur de la cohésion sociale et de la prévention des conflits et des risques psycho-sociaux. Souvent insuffisamment préparé et formé, c'est pourtant un pan de son activité qu'il se doit de maîtriser compte tenu des enjeux et des responsabilités éventuellement pénales qui lui incombent.*

### I. Le respect des règles de fonctionnement

C'est un point délicat sur lequel il est nécessaire d'agir. En effet, si un collaborateur ne fait pas correctement son travail ou s'il a un comportement inadapté, et si le restant de l'équipe ne perçoit pas une action de votre part, cela va créer de la démotivation et faire naître un sentiment d'injustice.

**Le rappel à l'ordre d'un agent** va porter sur deux points : soit un manque d'implication dans le travail qui apparaîtra d'autant plus évident que des objectifs clairs lui auront été assignés, soit un comportement inapproprié. Il convient alors de faire un rappel à l'ordre oral ou écrit mais qui se traduit par une certaine solennité pour ne pas banaliser la situation.

#### Exemple

Lors d'un rappel à l'ordre, décrivez le problème à votre collaborateur en vous basant sur des faits précis et concrets, montrez l'impact sur le restant de l'équipe (surcharge de travail, désorganisation, etc.), rappelez ses obligations de servir. Par exemple, le mandatement tardif des factures entraîne le paiement d'intérêts moratoires qui ont un coût supplémentaire pour l'administration. Prévenez l'agent des risques encourus sur le plan disciplinaire, puis terminez en l'encourageant à rectifier rapidement la situation.

**Si les faits sont graves ou répétés**, il est nécessaire de mettre en œuvre une procédure disciplinaire. L'article 29 de la loi du 13 juillet 1983 portant sur les droits et les obligations des fonctionnaires dispose que : « *toute faute commise par un fonctionnaire dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions l'expose à une sanction disciplinaire sans préjudice, le cas échéant, des peines prévues par la loi pénale* ». Selon la qualification de la faute la sanction

va nécessiter la réunion ou non du conseil de discipline. Le manager devra au préalable établir un rapport qui fasse ressortir la matérialité des faits reprochés à l'aide de témoignages, de documents ou de pièces à conviction ainsi que les justificatifs de répétition des faits ou de permanence du comportement.

Sanctionner est un acte de management, comme encourager ses collaborateurs, et permet d'éviter que l'ambiance de travail ne se dégrade par laxisme ou faiblesse du responsable.

## II. La connaissance des organismes représentatifs du personnel

Certaines décisions prises par le manager ou d'autres qu'il devra appliquer sont soumises au préalable pour avis aux organismes représentatifs du personnel. Il est donc souhaitable de connaître leur existence et leurs rôles.

- **Les commissions administratives paritaires.** Il en existe une pour chaque catégorie (A, B et C) de fonctionnaires. Elles sont composées de façon paritaire de représentants de l'employeur et de représentants du personnel, élus pour 4 ans au scrutin de liste à un tour avec représentation proportionnelle. Elles sont consultées sur des situations statutaires d'ordre individuel relatives à la carrière des fonctionnaires : refus de titularisation ou prolongement de stage, avancements, détachement, refus de temps partiel, etc. Elles peuvent également siéger en conseil de discipline lorsqu'une sanction d'une certaine gravité est demandée à l'encontre d'un agent. Par ailleurs, il est prévu de mettre en place des instances de même nature, pour les contractuels, avec les commissions consultatives paritaires.
- **Le comité technique.** Sa composition n'est plus paritaire dans la Fonction publique d'État et dans la Fonction publique hospitalière, elle est facultative dans la Fonction publique territoriale. Cela s'inscrit dans une rénovation du dialogue social afin de donner plus de représentativité aux organisations syndicales. Ses principales missions concernent l'organisation de la structure et les grandes orientations des tâches, les conditions générales de fonctionnement, les programmes de modernisation des méthodes et techniques de travail et leur influence sur le personnel, l'examen du bilan social, etc.
- **Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.** Sa composition est calquée sur le même principe que le comité technique. Ses missions sont la sécurité au travail, la protection de la santé physique et

mentale des agents, l'amélioration des conditions de travail notamment en vue de faciliter l'accès des femmes à tous les emplois et de répondre aux problèmes liés à la maternité, et de veiller à l'observation des prescriptions légales.

### III. Les relations avec les représentants du personnel

Dans l'exercice de ses fonctions le manager peut être amené à recevoir un ou plusieurs représentants du personnel au sujet de la situation d'un agent ou pour un problème de fonctionnement. C'est une démarche normale qui doit s'inscrire dans un cadre serein où la recherche du compromis est souvent la solution ! N'hésitez pas au préalable à demander conseil à la direction des ressources humaines si besoin. Il convient de savoir que les représentants du personnel agissent selon des droits statutaires et peuvent bénéficier :

- d'autorisations d'absences pour assister aux congrès syndicaux ou réunions des organismes directeurs et pour siéger au sein des organismes représentatifs du personnel ;
- de décharges d'activité de service ponctuelles ou permanentes ;
- de congé pour formation syndicale.

### IV. La prévention des risques pour des conditions de travail apaisées

La responsabilité du manager porte notamment sur 2 points :

- **La prévention des risques psycho-sociaux (RPS)** : ils mettent en jeu l'intégrité physique et la santé mentale des agents et ont un impact sur le fonctionnement des services. Leur origine relève de plusieurs facteurs qu'il est possible de regrouper en 4 familles liées :
  - **au management** : relations entre collègues et responsables hiérarchiques, manque de reconnaissance, mauvaise répartition des tâches, rémunération et attribution des primes jugés insuffisants, etc. ;
  - **à l'exigence du travail** : degré d'autonomie faible, forte exigence dans les délais, la qualité, degré de concentration élevé, injonctions contradictoires, relations difficiles avec les élus, etc. ;

- **aux valeurs propres à l'administration concernée** : évolution des compétences des agents, équilibre vie professionnelle-vie privée, etc. ;
- **aux changements dans le travail** : réorganisation et mutualisation, modification de l'organigramme, mise en place de nouvelles technologies, etc.

Ces risques psycho-sociaux ont émergé sous l'effet de l'action combinée des facteurs professionnels, personnels et sociaux. Il est de la responsabilité de l'employeur et donc du manager d'agir pour les prévenir (article L. 4121 du Code du travail) en agissant notamment sur 3 niveaux :

- adapter le travail à l'homme en ce qui concerne la définition des postes, le choix des méthodes de travail, la limitation du travail monotone ;
  - intégrer dans un ensemble cohérent la technique, l'organisation et les conditions de travail, les relations sociales et les facteurs ambiants ;
  - mettre en œuvre des actions de prévention et des méthodes de travail à tous les niveaux d'encadrement et en favorisant notamment la formation.
- **Le respect de la réglementation concernant l'hygiène et la sécurité** aux postes de travail. Le manager va veiller à ce que les agents placés sous son autorité exercent leurs fonctions dans des conditions d'hygiène et de sécurité optimales. Il sera un acteur important dans l'élaboration du document unique que chaque employeur est tenu de mettre en place, afin de recenser les risques aux postes de travail et les moyens d'y remédier. Les dispositions qui s'appliquent dans le secteur public sont pratiquement identiques à celles du secteur privé. Par ailleurs, il participera avec les différents acteurs concernés à l'aménagement des postes de travail pour les personnes reconnues handicapées.

#### À savoir

Le manager peut être tenu responsable pénalement du non-respect de la réglementation concernant l'hygiène et la sécurité mais aussi concernant la prévention des risques psycho-sociaux. Aussi, il est fortement conseillé de vous rapprocher de votre direction des ressources humaines pour vous informer sur ce sujet, voire suivre une formation.

# Fiche 19

## Exercices pour mesurer vos savoir-faire

*Parmi les compétences à acquérir pour manager efficacement une équipe, savoir déléguer et mobiliser sont incontournables. Et vous, comment vous situez-vous ? Les exercices suivants vous proposent d'évaluer vos capacités.*

### I. Exercice n° 1 : évaluer votre capacité à déléguer

1. Pour chacune des affirmations ci-dessous, cochez la case qui convient le mieux à votre attitude au quotidien.

	Toujours	Souvent	Rarement	Jamais
Je confie certaines tâches à mes collaborateurs lorsque je n'ai pas le temps de les traiter et qu'ils en ont les compétences				
J'accepte de confier certaines tâches à un collaborateur qui m'en fait la demande si je sais qu'il a la compétence				
J'invite mes collaborateurs à me solliciter pour leur déléguer certaines tâches dans le but de les responsabiliser				
Avant de déléguer une tâche à un collaborateur, je lui précise les résultats que j'attends et le procédé d'évaluation du résultat que je prévois				
Je ne me mêle pas du processus de réalisation d'une tâche lorsque je délègue celle-ci à un collaborateur				
J'informe mes collaborateurs qu'ils peuvent me solliciter en cas de besoin lorsqu'ils gèrent une tâche que je leur ai déléguée				
Je me fais parfois représenter par un collaborateur lors des réunions de direction pour lesquelles je suis indisponible				

Je laisse de la latitude à mes collaborateurs dans la réalisation de leur mission				
J'indique régulièrement les priorités de travail à mes collaborateurs				
Je suis serein quand je délègue une tâche à un collaborateur				
Les résultats des tâches que je délègue sont à la hauteur des objectifs fixés				
Je refuse de déléguer ce qui concerne le pilotage de l'équipe				
J'apprécie de partager le travail au sein de mon équipe et ne pas tout faire moi-même				
Je pense que mes collaborateurs peuvent autant m'apporter que je leur apporte				
Je suis à l'aise avec un collaborateur qui a une plus forte expertise sur un sujet donné que moi				
Je consulte mes collaborateurs lorsque leurs compétences me sont nécessaires sur un dossier				

2. Déterminez votre score total en additionnant les points obtenus pour chacune de vos réponses, en vous référant au tableau de calcul ci-dessous.

Toujours	3 points
Souvent	2 points
Rarement	1 point
Jamais	0 point

3. Reportez-vous au profil correspondant à votre score.

**Vous avez plus de 36 points : vous avez intégré les principes de la délégation.**

Vous pratiquez la délégation au quotidien avec aisance. Vous avez confiance en vos collaborateurs et connaissez leurs compétences. Pour vous, la délégation est un outil de responsabilisation des membres de l'équipe, qui peuvent ainsi développer leurs compétences et progresser. Vous connaissez les priorités du service et savez dynamiser votre équipe autour de celles-ci. Veillez toutefois à rester connecté au travail de vos collaborateurs.

**Vous avez entre 20 et 36 points : vous savez déléguer mais avez du mal à le faire.**

Lorsque vous confiez une tâche à un collaborateur, vous le faites parfois à contrecœur au risque de faire ressentir à celui-ci que vous auriez été plus satisfait du résultat si vous aviez traité vous-même la tâche. Soyez au clair avec vos collaborateurs sur ce que vous attendez d'eux et lâchez du lest. Vous parviendrez au fil du temps à accroître votre confiance en eux et à mieux déléguer. Repérez dans le tableau ci-dessus les affirmations pour lesquelles vous avez répondu « rarement » ou « jamais » afin de connaître les situations pour lesquelles vous devez progresser.

**Vous avez moins de 20 points : vous préférez tout faire vous-même.**

Vous ne savez pas travailler en équipe et avez pour habitude de résoudre seul les situations professionnelles sans l'aide d'un tiers. Ce comportement peut vous conduire à la désagréable sensation que vous ne pouvez compter que sur vous-même ou que vous êtes débordé ; pour rompre cette idée, identifiez vos priorités pour ne vous concentrer que sur elles et confier les autres tâches à vos collaborateurs en les accompagnant. Apprenez également à consulter votre équipe pour certaines situations, en fonction de leur expertise sur certains sujets, vous aurez ensuite plus de facilité à déléguer.

## II. Exercice n° 2 : évaluer votre capacité à mobiliser

	Toujours	Souvent	Rarement	Jamais
Je planifie des temps d'échange avec mes collaborateurs				
J'associe mes collaborateurs aux prises de décision lorsque cela est possible				
Je fais des retours à mes collaborateurs sur leur travail lorsque les résultats ne sont pas atteints				
Je fais des retours à mes collaborateurs sur leur travail lorsque les résultats sont atteints				
Je communique avec précision sur les priorités de travail de chaque collaborateur				
Je suis rapide lorsqu'une décision est à prendre pour mon équipe				

Je veille au respect du planning de travail de l'équipe				
J'entretiens des relations cordiales avec mes collaborateurs				
Mes collaborateurs entretiennent entre eux des relations cordiales				
J'interviens si un conflit éclate au sein de l'équipe				
Je donne des directives à mes collaborateurs				
Je relaie les informations transmises par ma hiérarchie à mes collaborateurs				
Je relaie les informations transmises par mes collaborateurs à ma hiérarchie				
Je considère que chaque membre de mon service contribue au service public				
J'encourage mes collaborateurs à me questionner				
J'indique la date de réalisation attendue lorsque je confie une tâche à un collaborateur				

2. Déterminez votre score total en additionnant les points obtenus pour chacune de vos réponses, en vous référant au tableau de calcul ci-dessous.

Toujours	3 points
Souvent	2 points
Rarement	1 point
Jamais	0 point

3. Reportez-vous au profil correspondant à votre score.

**Vous avez plus de 36 points : vous fédérez vos collaborateurs.**

Vous célébrez leur implication ou leur réussite. Vous accordez du temps aux membres de votre équipe pour leur expliquer le travail à faire, répondre à leurs interrogations et écouter leurs suggestions. Vos collaborateurs apprécient de travailler avec vous. Vos directives sont claires pour eux, et les objectifs à atteindre bien identifiés.

**Vous avez entre 20 et 36 points : vous mobilisez avec parcimonie.**

Si les objectifs du service sont clairement identifiés par vos collaborateurs, ce n'est pas toujours le cas concernant leur travail au quotidien. Cela peut provenir de directives trop floues de votre part ou d'un manque d'attention vis-à-vis d'eux. Prenez le temps d'expliquer et de relayer les informations ascendantes, descendantes ou transversales que vous détenez pour les partager avec votre équipe, qui sera mieux impliquée dans les projets de la collectivité. Repérez dans le tableau ci-dessus les affirmations pour lesquelles vous avez répondu « rarement » ou « jamais » afin de connaître les situations pour lesquelles vous devez progresser.

**Vous avez moins de 20 points : vous freinez la synergie de l'équipe.**

Sciemment ou non, vous ne partagez pas les informations. Vous privilégiez une communication individuelle et cloisonnée. Vos collaborateurs n'ont pas de visibilité sur les missions de leurs collègues et ont du mal à se situer dans un projet collectif. Vous éprouvez des difficultés à leur faire des retours sur leur travail. Bref, vous ne savez pas mobiliser. Pour progresser, commencez par être plus ordonné dans vos directives et apportez des marques de reconnaissance aux membres de votre équipe que ce soit pour leurs résultats ou leur implication. Ils se sentiront reconnus et seront plus ouverts à vous.



## LES THÉORIES DE MANAGEMENT À CONNAITRE

<b>Fiche 20</b>	Les 8 styles de management.....	103
<b>Fiche 21</b>	Le leadership situationnel .....	107
<b>Fiche 22</b>	Le cycle du changement .....	111
<b>Fiche 23</b>	Les générations dans le travail.....	115
<b>Fiche 24</b>	Les 5 phases d'occupation d'un emploi .....	119
<b>Fiche 25</b>	La motivation de l'homme au travail .....	123

De nombreuses théories s'intéressent au management. La plupart sont d'ailleurs liées entre elles et se recoupent sur de nombreux points. S'il paraît difficile et peu pertinent de toutes les présenter, il semble pourtant indispensable pour un manager d'en connaître les principales. Dans cette partie, plusieurs grandes théories sont détaillées afin de vous apporter des notions indispensables pour l'exercice de votre métier : « les 8 styles de management », « le leadership situationnel », « le cycle du changement », « les générations dans le travail », « les 5 phases d'occupation d'un emploi », « la motivation de l'homme au travail ».



## Les 8 styles de management

*La façon de manager d'une personne se définit à un instant T. Elle résulte d'une alchimie entre plusieurs paramètres qui sont : son activité professionnelle, l'administration dans laquelle elle exerce, ses collaborateurs et son profil professionnel. Classiquement, on distingue 8 styles de management, chacun répondant à des caractéristiques types.*

### I. Les styles de management

Les 8 styles de management sont présentés ci-dessous de manière schématique.

Style	Son profil	Ses croyances
<b><i>L'entrepreneur</i></b>	Il clarifie, décide, fait agir. Il explique les décisions et fixe les orientations. Il mise sur la compétence et l'engagement de ses collaborateurs.	Il délègue pour responsabiliser et obtenir des résultats. La confiance qu'il place en ses collaborateurs peut être rompue, si les objectifs ne sont pas atteints.
<b><i>Le réaliste</i></b>	Il vient du « terrain », il est pragmatique, il analyse. Il connaît les contraintes de son environnement professionnel et en tient compte.	Selon lui, la compétence est liée à l'expérience. Chaque décision est mesurée en fonction des ressources humaines disponibles et des situations.
<b><i>Le participatif</i></b>	Il consulte ses collaborateurs, les informe, confronte les idées. Il intègre les membres de son équipe dans un projet de service.	Pour atteindre efficacement les objectifs fixés, il s'intéresse de près à l'avis de ses collaborateurs et fait appel à leurs compétences.
<b><i>L'organisateur</i></b>	Il définit, formalise, clarifie. Il explicite les missions, les moyens alloués et les résultats attendus à son équipe.	Pour fonctionner correctement, une équipe doit être encadrée par des règles de fonctionnement clairement expliquées permettant aux collaborateurs de se situer par rapport aux objectifs à atteindre.

<b><i>L'autoritaire</i></b>	Il décide, ordonne, contrôle. Il fixe seul le cadre d'intervention et ses collaborateurs exécutent ses décisions.	Pour bien travailler et remplir les missions confiées, ses collaborateurs doivent obéir à ses directives.
<b><i>Le démagogue</i></b>	Il cherche le compromis, peut revenir sur ses décisions pour ne pas aller à l'encontre de l'un de ses collaborateurs.	Il craint le conflit et l'évite en veillant à maintenir un bon esprit d'équipe, afin de faire accepter plus facilement les contraintes.
<b><i>L'opportuniste</i></b>	Il attend, manœuvre et s'adapte. Il ne s'implique pas dans les projets risqués et sait être présent au bon moment. Il laisse jouer le temps en sa faveur.	En cas de situation délicate ou d'une décision importante à prendre, il se met à l'écart et attend que les choses rentrent dans l'ordre ou prennent formes pour intervenir.
<b><i>Le bureaucrate</i></b>	Il applique, respecte et se réfère aux règles et procédures. Il procède de façon identique dans toutes les situations et décourage la prise d'initiative dans son équipe.	Le respect d'une procédure identique pour tous est un gage d'équité, faisant de l'organisation une fin en soi.

## II. Une combinaison de styles

La façon de manager dépend des situations professionnelles auxquelles vous êtes confronté tout autant que de votre expérience et de votre caractère. Elle est liée, par exemple, à la culture de votre administration et ses valeurs, aux priorités du service, aux compétences de l'équipe, etc. Le management n'est pas monolithique ! Ainsi, un changement professionnel peut modifier profondément votre façon de faire, notamment dans le cadre d'une mobilité interne ou externe.

Chacun tend de façon plus ou moins cohérente et perceptible vers les différents types de management. **C'est la combinaison de ces 8 styles qui détermine votre management.**

### III. Les styles efficaces

Parmi ces 8 styles, on distingue :

- **quatre styles efficaces** car porteurs de sens : entreprenant, réaliste, participatif et organisateur ;
- **quatre styles inefficaces** car ambigus : autoritaire, démagogue, opportuniste et bureaucrate.

Un style de management, pour être efficace, doit être cohérent et clair. Si vous choisissez d'emprunter des croyances de différents styles de management, il faut que celles-ci soient compatibles entre elles afin que votre façon de faire garde du sens vis-à-vis de vos collaborateurs.

**Les différents styles de management en fonction des priorités recherchées**



### À savoir

Pour chaque style efficace correspond un style inefficace, qui résulte de la dérive du premier. Si vous privilégiez de façon excessive l'un des quatre styles efficaces, au détriment des quatre autres, vous risquez de menacer votre management :

- l'entrepreneur doit veiller à ne pas devenir autoritaire ;
- le participatif à ne pas devenir démagogue ;
- l'organisateur à ne pas devenir bureaucrate ;
- le réaliste à ne pas devenir opportuniste.

## Le leadership situationnel

*Dans beaucoup d'administrations comme dans les entreprises, le modèle directif est souvent opposé au modèle participatif. Deux Américains, Hersey et Blanchard, ont développé une théorie alternative : celle du leadership situationnel qui consiste à adapter la façon de conduire une équipe selon le niveau d'autonomie des collaborateurs.*

### I. Développer l'autonomie des collaborateurs

La théorie de Hersey et Blanchard démontre qu'un bon management s'évalue par rapport à la pertinence du style employé par le manager vis-à-vis de ses collaborateurs, compte tenu de leurs niveaux de compétences dans un domaine donné. Selon eux, l'encadrant doit avoir pour objectif de **développer graduellement le niveau de maturité** des membres de son équipe pour accroître leur autonomie dans le travail ; celle-ci étant « *le croisement de la compétence, c'est-à-dire ce que le collaborateur sait ou ne sait pas faire, et de la motivation, c'est-à-dire ce que le collaborateur veut ou ne veut pas faire* ».

Le manager doit adapter son mode de management en fonction de la tâche demandée et de l'autonomie du collaborateur par rapport à celle-ci. Un manager peut donc exercer différents styles envers un même collaborateur si celui-ci n'a pas la même autonomie dans tous les domaines. En revanche, le manager doit rester cohérent dans son style global !

Par exemple, s'il emploie habituellement le style participatif avec un collaborateur et qu'il est nécessaire d'employer le mode directif pour faire exécuter un travail précis, il doit le lui expliquer au préalable.

## II. Les 3 « lois » du leadership situationnel

Le management situationnel vise à développer l'efficacité de l'encadrant dans son rôle de chef d'équipe. Pour cela, il va répondre à 3 « lois » :

- inciter à augmenter le niveau de professionnalisme des collaborateurs et leur niveau d'investissement ;
- adopter le ou les comportements nécessaires vis-à-vis des membres de l'équipe pour répondre à une situation donnée, à un moment donné ;
- évaluer en continu la maturité de chaque membre du groupe.

## III. Les niveaux de compétences et de motivation

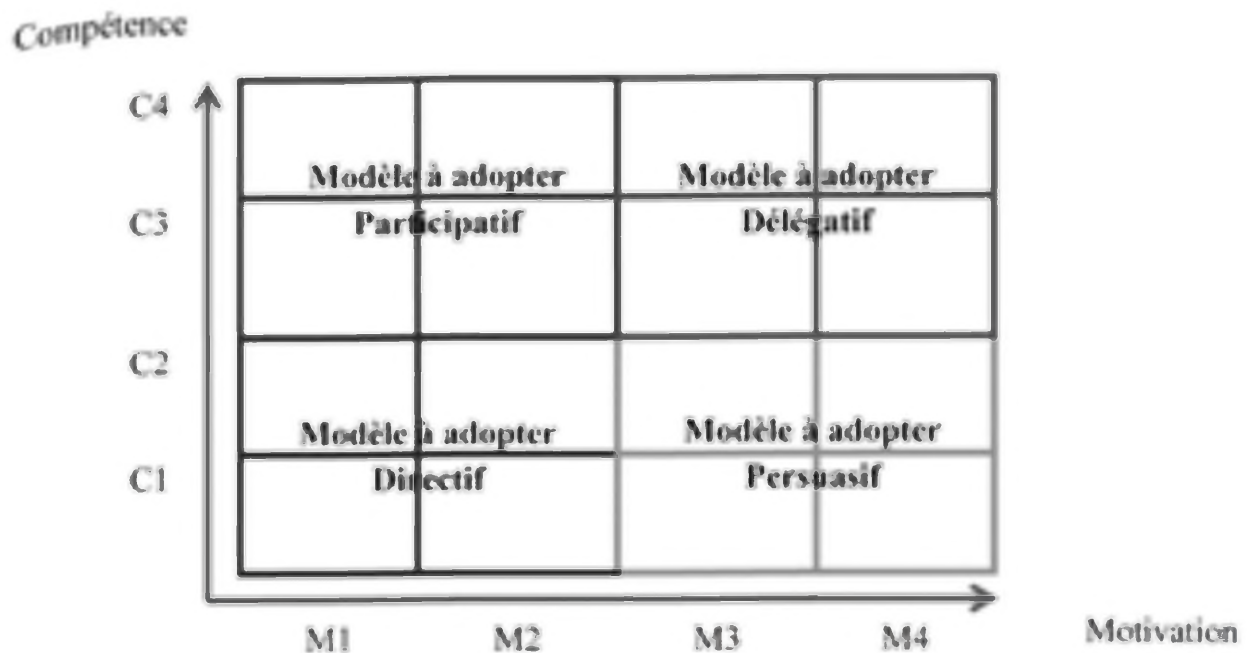
Il est possible de distinguer 4 niveaux de management en fonction du niveau de compétence et du niveau de motivation.

### Les niveaux de compétence :

- C1 : ne sait pas faire, ne fait rien ou mal.
- C2 : fait des tâches peu complexes, applique les instructions, a une vision parcellaire du travail.
- C3 : fait des tâches d'une complexité moyenne, a une vision globale du travail.
- C4 : fait des tâches complexes, a une vision globale du travail et anticipe les besoins et contraintes, prend des initiatives.

### Les niveaux de motivation :

- M1 : refuse de travailler, s'oppose, fait preuve d'inertie.
- M2 : exécute ce qu'on lui dit de faire.
- M3 : exécute en cherchant à comprendre et en démontrant son intérêt.
- M4 : exécute avec dynamisme, collabore et communique.

Les modèles d'application du *leadership* situationnel

## IV. Les 4 modèles de leadership situationnel

On distingue quatre modèles de leadership situationnel à appliquer en fonction du niveau de compétence et de motivation des collaborateurs afin de renforcer l'efficacité du management.

- **Le modèle directif.** Il s'applique lorsque le collaborateur est peu compétent et peu motivé, voire en opposition. Le manager doit alors diriger en étant très directif et peu encourageant. Il décide, annonce les instructions, est très présent pendant la réalisation et surveille.
- **Le modèle persuasif.** Il s'applique lorsque le collaborateur est peu compétent mais motivé, veut comprendre et développer ses savoirs, savoir-être et savoir-faire. Le manager adopte un comportement encourageant et peu directif, il aide le collaborateur à progresser. Il suit la réalisation du travail demandé en expliquant les décisions. Il consulte son collaborateur, suscite des interrogations et échange avec lui.
- **Le modèle participatif.** Il s'applique lorsque le collaborateur est compétent mais manifeste un intérêt limité ou une envie de faire différemment. Le manager épaulé son collaborateur, l'encourage sans directive. Les décisions sont issues d'une concertation et les propositions sont partagées. La responsabilisation est encouragée pour maintenir la motivation !

- **Le modèle délégatif.** Il s'applique lorsque le collaborateur est compétent, dynamique et proactif. Le manager, dans ce cas, délègue pour transmettre les responsabilités notamment de décision.

#### À savoir

Il est important lorsqu'on manage une équipe de différencier chez les collaborateurs la compétence de la motivation. En effet, certains collaborateurs parfois gênés de ne pas savoir faire, prétendent à leur supérieur ne pas vouloir faire. Face à un collaborateur qui dit ne pas vouloir effectuer une tâche, faites reformuler son propos afin d'identifier s'il s'agit bien d'un manque de motivation (dans ce cas soyez directif et rappelez les instructions à suivre) ou si, au contraire, il a envie mais n'a pas les compétences (soyez alors très encourageant tout en étant honnête sur le niveau de compétence à acquérir).

De même, dans le cas extrême où vous seriez confronté à un collaborateur systématiquement opposant, ne perdez pas votre énergie à tester différents comportements vis-à-vis de lui : seul le style directif fonctionnera !

## Le cycle du changement

*Le cycle du changement repose sur la théorie que tout collaborateur suit un processus psychologique en cinq étapes, dès lors que le changement qui lui est annoncé ne correspond à ses aspirations. Ce mécanisme est assimilable à un deuil de la situation passée, avant de pouvoir s'engager dans la nouveauté.*

### I. Un processus en cinq phases

Connaître le cycle du changement et les phases qui le composent vous aidera à préparer les membres de l'équipe à celui-ci. Face à un changement qui ne répond pas à leurs attentes, les agents passent par cinq phases, plus ou moins longues et douloureuses selon les cas, mais toutes incontournables. Selon Gérard Carton – auteur de nombreux travaux autour de cette théorie issue de la psychologie du deuil – **la durée du processus d'intégration dépend de l'attachement de chacun** à ce qui va être changé et de sa capacité d'en percevoir la finalité. À chaque étape, le manager par son comportement peut faciliter la progression des collaborateurs au sein du cycle.

Lors de l'annonce d'une évolution, le temps nécessaire d'intégration par vos collaborateurs est à prendre en compte. Inutile de présenter un nouveau plan d'action à votre équipe si celle-ci n'a pas eu le temps de passer par les différentes phases liées au changement !

Il convient donc, pour le manager qui souhaite accompagner son équipe au plus près lors d'un changement, de suivre à quel stade se trouvent ses collaborateurs, chacun ayant son propre rythme.

### II. Phase 1 : le refus de comprendre

**Le refus est la toute première étape.** Le rejet face au changement est une sorte de réaction réflexe. La durée de cette phase traduit la force de la rupture ressentie par l'agent suite à l'annonce, par rapport à sa situation actuelle. Vous devez agir avec prudence et transmettre les informations avec diplomatie.

### III. Phase 2 : la résistance

Il existe plusieurs formes de résistance où le collaborateur s'exprime soit par son attitude, soit par ses mots (voire les deux) selon sa personnalité. **Il exprime alors sa frustration.** Le changement devient pour lui une chose possible mais non souhaitable. Il peut alors chercher à améliorer ce qui lui est imposé. Vous devez montrer au collaborateur qu'il lui prête attention. Vous devez canaliser les objections et tenter de comprendre ce qui pose véritablement problème. Bien souvent, une résistance à un changement découle d'un problème antérieur qui n'a pas été résolu. Il s'agit donc de bien « spécifier » ce qui génère ce blocage.

Votre écoute peut apaiser les mauvais ressentis. La résistance se manifeste par quatre comportements : l'inertie, l'argumentation, la révolte ou le sabotage.

### IV. Phase 3 : la décompensation

La décompensation est une phase clé dans le processus de changement. **Le collaborateur abandonne toute forme de résistance.** Il peut alors se sentir abattu jusqu'au passage à la phase suivante. Il est démotivé, très négatif, voire dans certains cas, proche de la dépression.

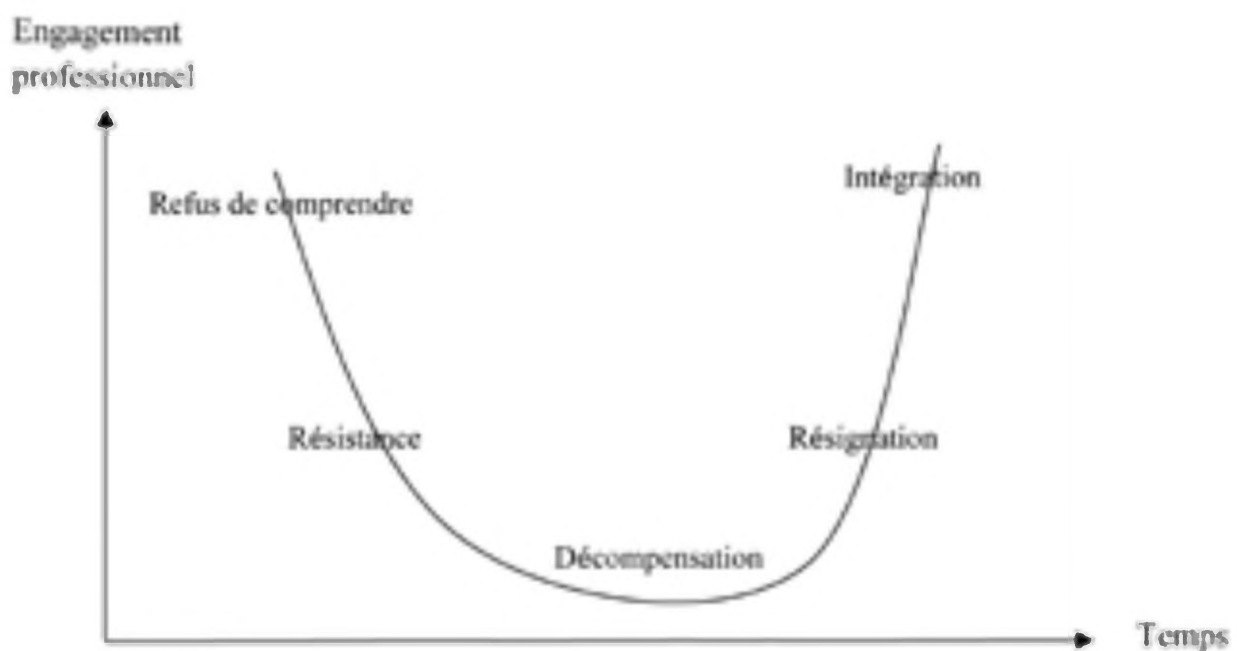
### V. Phase 4 : la résignation

C'est **la phase la plus longue du processus.** Elle marque la fin du travail de deuil. Le collaborateur accepte le changement en se sentant contraint. Parfois, certains embellissent le passé et se réconfortent dans les souvenirs d'une époque « meilleure ». L'agent cherche alors à se rattacher à des arguments rationnels qui lui feront plus facilement accepter le changement. Il a besoin de construire une vision précise de son avenir. Le manager doit alors le stimuler pour l'aider à avancer.

## VI. Phase 5 : l'intégration

Cette dernière étape est marquée par l'**acceptation totale du changement**. Le collaborateur intègre dans un premier temps les raisons du changement et les résultats nouveaux qu'il va impliquer. Puis, il adapte son comportement en fonction. Les habitudes de travail peuvent parfois prendre du temps à évoluer même si le collaborateur a pleinement intégré le changement ! Le rôle du manager est alors de motiver et d'aider.

### Les cinq phases psychologiques liées au changement



Le changement concerne aussi bien l'organisation (organigramme, mutualisation des services, etc.) que les personnes (nouvel exécutif dans une collectivité territoriale, nouveau directeur, etc.). Cela se traduit souvent par une nouvelle dynamique avec la mise en place d'une politique managériale différente même s'il y a continuité dans les objectifs poursuivis.

#### À savoir

Si vous devez répercuter un changement émanant de votre hiérarchie, prenez le temps de l'assimiler avant de l'annoncer à votre équipe ! Votre challenge, en tant que manager, est d'être en capacité à intégrer le changement en continu et à vous y adapter. La flexibilité est alors indispensable.



## Les générations dans le travail

*Plusieurs générations cohabitent dans le monde du travail. Chacune d'entre elles est marquée par un contexte économique et social qui va l'influencer dans son comportement et ses valeurs. L'enjeu est la capacité à travailler ensemble, enjeu qui sera d'autant plus fort que la durée d'activité professionnelle a augmenté avec le recul de l'âge de départ à la retraite.*

### I. Les caractéristiques de chaque génération

Aujourd'hui cohabitent trois générations et bientôt quatre dans le monde du travail. Mais ce qui est marquant et nouveau, c'est la rupture profonde avec les 2 dernières générations fortement conditionnées par le numérique.

#### A. Les baby-boomers (1945-1965)

Ils sont les plus nombreux et correspondent à la génération née après la Seconde Guerre mondiale. Ils ont connu la période du plein-emploi grâce aux Trente Glorieuses et occupent aujourd'hui souvent des postes importants dans le monde du travail, notamment dans la Fonction publique, compte tenu du principe de la carrière. Leurs valeurs : l'estime de soi, l'importance accordée à la réussite sur le plan professionnel.

Mai 68 illustre le pouvoir de cette génération qui a rejeté un certain conservatisme et a souhaité bénéficier de plus de liberté et de justice sociale. **La compétence et le respect dans le travail sont deux données importantes.** Les baby-boomers demandent plus d'explications et plus de communication dans la vie quotidienne, y compris professionnelle. Ils ont une vision positive de l'avenir, le respect des institutions, de l'autorité et sont loyaux vis-à-vis de la hiérarchie. Souvent aux postes clés, ils commencent à partir à la retraite.

#### B. La génération X (1966-1979)

**Souvent perçue comme « la génération sacrifiée »**, elle a connu la crise économique, l'effondrement des valeurs et l'évolution des technologies. La crise de l'emploi n'a pas permis le fonctionnement de l'ascenseur social comme pour la génération précédente. Posséder un diplôme ne permet plus, d'une part,

d'être assuré d'avoir un emploi et, d'autre part, qu'il corresponde au niveau de qualification. Ce phénomène s'est traduit dans la Fonction publique par la présence de surdiplômés dans les différents concours de recrutement ce qui a pu faire naître un sentiment de frustration !

Cette génération manifeste un certain désabusement par rapport à la société et aux politiques et un manque de confiance en l'avenir. Son approche du travail est marquée par le scepticisme, le cynisme et la méfiance, d'où la recherche de l'équilibre vie privée et vie professionnelle. Cette génération dite tampon a eu une progression de carrière ralentie par la précédente, plus nombreuse.

### C. La génération Y (1980-1996)

Elle est **marquée par une accélération du progrès technique** et notamment des nouvelles technologies de l'information et de la communication ce qui lui permet de s'affirmer rapidement dans la société actuelle. Appelée également **digital-natives**, elle possède un goût de liberté pour organiser sa vie tant privée que professionnelle. Il existe en fait un vrai fossé générationnel qu'il est indispensable de connaître, à travers ses codes, pour mieux la manager.

Elle a une vision à court terme et de l'instantané qui s'explique par la culture du net et des réseaux sociaux. Elle est exigeante vis-à-vis des managers (pyramide de Maslow inversée) et met ses droits en exergue, plutôt que ses devoirs. Elle est ouverte sur le monde avec un besoin d'apprendre permanent mais est adepte du *zapping* dans son comportement. Enfin, son attachement à la structure est faible et elle n'hésite pas à changer d'employeur si elle ne peut pas se réaliser dans son travail. Par contre, appartenir à un réseau est essentiel. **Elle représente en 2016, près de 40 % de la population active.**

### D. La génération Z (née après 1996)

**Elle est encore peu présente** dans l'administration. Comme la génération précédente, elle est hédoniste et décomplexée concernant les horaires de travail qui doivent s'adapter aux contraintes de vie personnelle. Son envie de réussir est liée aux compétences qu'elle acquiert en permanence grâce au net. Autrement dit, pas de contraintes, pas de pression et peu importe le diplôme. Ce qui l'intéresse c'est la variété des tâches confiées, les défis à relever et la mobilité.

## II. Le management intergénérationnel en pleine évolution

Il apparaît nécessaire de tenir compte de ces principales caractéristiques, même si celles-ci sont parfois caricaturales. L'objectif du manager est de s'adapter, de gérer les contradictions, sachant qu'il ne peut pas y avoir de retour en arrière. Faire preuve de résilience est sans aucun doute la bonne attitude à avoir !

**La diversité des générations apparaît comme un atout** et non une faiblesse dans le fonctionnement de l'administration comme dans le secteur privé. Les jeunes sont porteurs de dynamisme, d'innovation et de réactivité mais ils peuvent apparaître parfois impatientes, peu tolérants par rapport à leur hiérarchie, et individualistes. Les seniors font souvent preuve de plus de recul et sont dans la médiation, l'analyse des situations, ils sont la mémoire du service. Toutefois, ils peuvent manquer de motivation ou être réticents aux évolutions liées au progrès des technologies.

L'objectif du manager est de **faire travailler ensemble toutes les générations** au sein de l'équipe et de développer les échanges. L'expérience des seniors peut être valorisée par le tutorat tandis que les jeunes vont apporter de nouvelles méthodes de travail, via les nouvelles technologies d'information et de communication. C'est également une façon de prévenir autant que faire se peut les conflits générationnels ! L'idéal est la collaboration plutôt que la cohabitation, en évitant la confrontation.

## III. Des moyens d'action à utiliser

Le manager a un **vrai rôle de chef d'orchestre** : il contribue à faire vivre et travailler en bonne intelligence plusieurs générations, en évitant que chacune d'entre elles ne se renferme dans sa propre bulle grâce à :

- **la formation** qui permet de prendre du recul et de mieux comprendre le fonctionnement de chaque génération au niveau du groupe : les clés de recrutement et de fidélisation, le cadre légal de la non-discrimination, la création de liens grâce au tutorat, etc. ;
- **l'organisation de l'espace de travail** qui favorise les rencontres entre générations et évite que se crée un cloisonnement entre les anciens et les jeunes ;

- **la mise en place du tutorat** qui est une relation bilatérale d'entraide et de coopération entre deux agents visant l'acquisition de compétences particulières ou complémentaires. Le senior transmet son savoir-faire au débutant, rédiger une note de service par exemple, tandis que ce dernier explique l'utilisation d'un logiciel informatique ;
- **la mise en place du mentorat** qui est une relation d'aide qui se traduit par un transfert de savoirs qui résulte de l'expertise et de l'expérience professionnelle ;
- **le développement de la convivialité** qui se pratique de façon habile lors de réunions ou de rencontres dans le travail sur des sujets transversaux par exemple ;
- **le travail en mode projet** qui fait travailler ensemble des générations différentes qui apprennent à se connaître.

### À savoir

Cette approche montre que les notions de savoir, savoir-faire et savoir-être peuvent être appréhendées de façon différente selon les générations qui coexistent dans le monde du travail. En tant que manager vous devrez œuvrer pour capitaliser les expériences de chacun. Ceci est aussi valable pour toutes les autres sortes de diversités au sein d'une équipe, au-delà de celles relevant de l'âge.

## Les 5 phases d'occupation d'un emploi

*L'implication d'un agent dans son travail suit classiquement cinq phases correspondant chacune à des étapes d'occupation de son emploi. La durée pour passer de la première phase à la dernière est généralement de 4 ans. Au terme de cette période, le collaborateur aura achevé son cycle d'évolution sur son poste et sa motivation baissera.*

L'occupation d'un emploi se décompose en cinq phases. Au fil de leur déroulement, le manager doit évoluer dans son mode d'accompagnement de l'agent pour être en synergie avec les aspirations de celui-ci.

### I. Phase 1 : l'exploration

**Elle correspond aux premiers jours de la prise de poste.** L'agent est dans la découverte de ses fonctions et du nouvel environnement professionnel. Il appréhende son poste, son équipe, les habitudes de travail et le lieu de travail. Durant cette phase, tout lui paraît nouveau, même s'il connaissait déjà le service en amont (dans le cadre d'une mobilité interne par exemple). Il peut posséder les compétences requises pour le poste mais il n'est pas encore tout à fait prêt pour passer à l'action. Il est en phase d'observation, il absorbe un maximum d'informations pour être en mesure de « se mettre au travail ».

*Votre rôle* : répondre aux interrogations de l'agent, notamment celles de l'ordre de la vie pratique et des règles de fonctionnement du service. Soyez présent durant toute cette phase pour l'accompagner.

### II. Phase 2 : l'apprentissage

L'apprentissage suit l'exploration. Selon le profil de la personne et son métier, il peut avoir lieu dès le lendemain de l'exploration. **Cette phase correspond au passage à la pratique.** Elle dure généralement, en fonction du métier occupé et du contexte, de 6 mois à un an. Le collaborateur se forme à son poste et acquiert parfois de nouvelles compétences au fil des semaines. Il prend

progressivement ses marques mais n'est pas encore complètement autonome. Il acquiert sa place au sein de l'équipe et se révèle professionnellement. Il se mobilise fortement.

*Votre rôle* : guider l'agent et lui transmettre toutes les connaissances requises pour accomplir ses missions. Vous devez suivre de près son travail, être disponible, tout en lui laissant de plus en plus d'autonomie sur son poste.

### III. Phase 3 : la maîtrise

Lors de cette phase, le collaborateur est à l'aise sur son poste. **Il connaît désormais son travail et en maîtrise toutes les compétences.** C'est une période qui peut durer de un à deux ans. Il sait faire son travail seul. Il devient de plus en plus efficace dans le traitement de ses tâches. Il a créé son propre réseau professionnel au sein de la collectivité et est désormais bien identifié de ses collègues et autres interlocuteurs. Son intérêt pour son métier s'accroît.

*Votre rôle* : évaluer l'agent, lui rendre compte des résultats de son travail et l'encourager. Si vous le jugez suffisamment compétent et motivé, vous pouvez commencer à lui déléguer des tâches plus importantes.

### IV. Phase 4 : l'innovation

**Le collaborateur devient force de proposition et d'innovation sur son poste.** Il est parfaitement autonome et en mesure d'anticiper, de prévenir et d'adapter son mode de fonctionnement, ainsi que les processus en place. Il s'interroge, évalue, expérimente ou ajuste certains éléments liés à son poste pour améliorer ses résultats. Il s'implique de plus en plus et est très motivé.

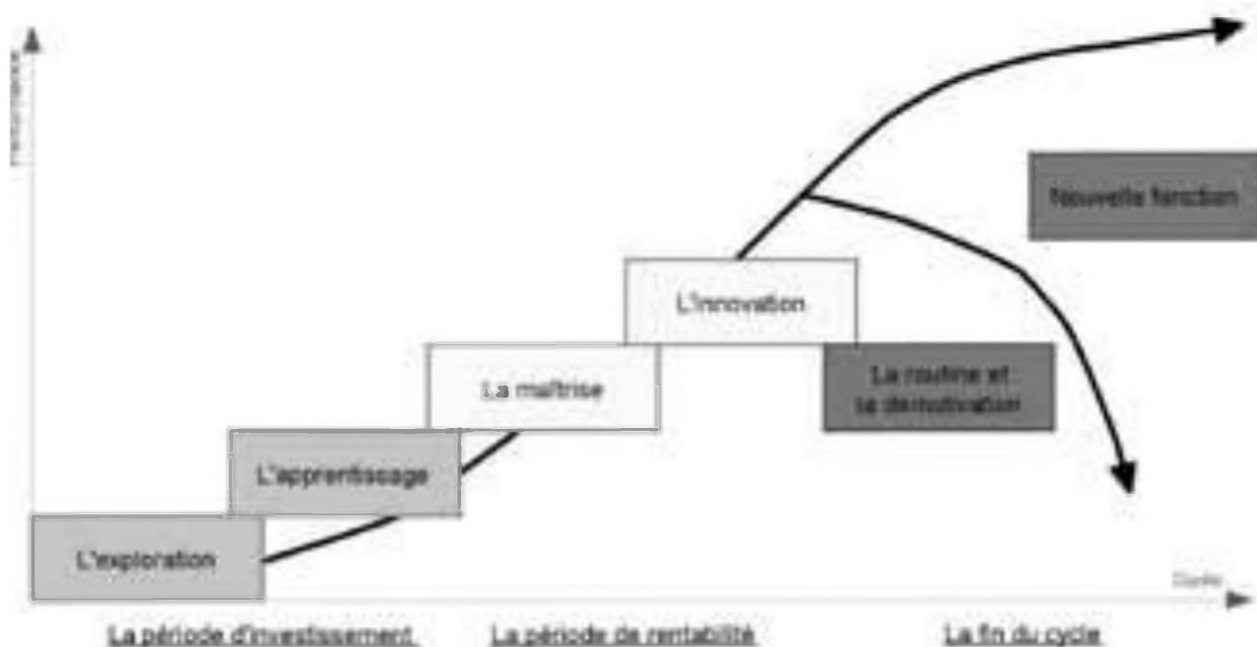
*Votre rôle* : encourager la prise d'initiative en le sollicitant sur des sujets précis. Vous pouvez confier des missions supplémentaires à votre collaborateur s'il vous en fait la demande, selon ses savoirs, savoir-faire et savoir-être.

### V. Phase 5 : la routine et la démotivation

Dernière phase du processus d'occupation d'un emploi, elle en marque la fin. Le collaborateur qui a « fait le tour de son emploi », a maintenant **besoin d'évoluer vers une nouvelle fonction**, au risque de s'ennuyer sur son poste.

La phase 5 intervient généralement au bout d'une période de quatre ou cinq ans sur le même poste. C'est un moment critique, où le collaborateur peut se démotiver s'il n'a plus la sensation de progresser. La baisse d'implication n'est pas toujours évidente à percevoir, même pour l'agent qui a la sensation d'être dans une « zone de confort ». Selon les caractères, certains se contenteront de cet état, d'autres ressentiront un besoin profond de passer à autre chose.

*Votre rôle* : échanger avec le collaborateur sur ses aspirations professionnelles. N'ayez pas peur d'engager cette discussion avec lui, lorsque vous le sentirez moins mobilisé. Aidez-le à poursuivre son évolution professionnelle, que ce soit au sein de votre service ou ailleurs, au risque de travailler avec un agent traînant des pieds pour se mettre au travail, voire aigri.



## VI. Zoom sur la mobilité dans le parcours professionnel

Elle s'inscrit dans une logique qui permet au fonctionnaire d'éviter la routine et la démotivation.

- **La mobilité interne** au sein de la même collectivité ou administration se traduit par un changement de poste ou de métier. Elle favorise la transversalité entre les services et permet à la personne d'acquérir ou de développer ses compétences. Elle s'applique également aux agents contractuels qui peuvent prétendre à des emplois de niveau comparable au sein de la même entité.

- **La mobilité externe**, quant à elle, intervient soit au sein de la même Fonction publique (par le biais de la mutation), soit vers d'autres fonctions publiques (détachement, intégration directe ou mise à disposition). La loi 2009-972 du 3 août 2009 facilite cette mobilité pour les fonctionnaires. À signaler également la portabilité du CDI, prévue par la loi du 12 mars 2012 pour les agents contractuels, qui leur permet de changer d'employeur plus facilement.

Pour réussir sa mobilité, l'agent doit s'y préparer et le manager peut l'accompagner ou le conseiller dans sa démarche. **Appréhender la règle de l'entretien de recrutement est incontournable pour le candidat** ce qui sous-entend une préparation en amont portant notamment sur 3 points :

- **maîtriser sa biographie** : il faut se connaître pour parler de soi ;
- **identifier ses compétences** : selon trois notions qui sont le savoir, le savoir-faire et le savoir-être sur le plan professionnel ;
- **démontrer sa motivation** : véritable gage de l'implication sur le nouveau poste.

#### À savoir

Le cycle d'occupation d'un emploi, s'il marque la progression d'un agent sur son poste, correspond également à un cycle de recrutement pour la collectivité :

- **la période d'investissement** : l'agent n'est pas encore pleinement opérationnel, il représente un « investissement » en capital humain pour sa collectivité qui anticipe ses savoir-faire futurs ;
- **la période de rentabilité** : l'agent est performant sur son poste. Son recrutement devient alors « rentable » pour la collectivité.

Le cycle s'achève lorsque l'agent quitte son poste. S'il s'engage dans une mobilité interne, la collectivité engagera alors un nouveau cycle de recrutement pour lui, composé des deux temps de l'investissement et de la rentabilité.

## La motivation de l'homme au travail

*Parmi les travaux les plus influents du <sup>xx</sup>e siècle sur la motivation au travail, comptent ceux des psychologues américains Harold Maslow et Frederick Herzberg. Le premier s'est fait connaître pour sa théorie de la hiérarchie des besoins, leviers de la motivation ; le second s'est fait connaître pour sa théorie sur la dichotomie entre les facteurs de satisfaction et les facteurs d'insatisfaction au travail.*

### I. La pyramide de Maslow

La **théorie de la pyramide de Maslow** est une classification hiérarchique des besoins humains.

Elle distingue **cinq grandes catégories de besoins** et considère que les personnes passent à un besoin d'ordre supérieur quand le besoin de niveau immédiatement inférieur est satisfait. Cette pensée, adaptée au monde professionnel, prétend donc qu'un employé ne peut viser le besoin du niveau le plus supérieur qu'à la condition d'avoir déjà rempli les quatre besoins précédents : en premier lieu un employé serait motivé par ses besoins physiologiques et l'accomplissement serait le dernier de ses besoins. Plus il gravit de niveaux, plus sa motivation professionnelle augmente !

- **Niveau 1 : les besoins physiologiques** qui sont directement liés à la survie humaine (telles que la faim, la soif, etc.).

L'employé travaille avant tout pour un salaire, qui lui permettra de se nourrir. S'il ne gagne pas, selon lui, suffisamment d'argent pour vivre correctement, il ne pourra évoluer dans la pyramide des besoins.

*Votre rôle* : la collectivité verse une rémunération à chaque agent. Vous pouvez être sollicité par des collaborateurs pour une hausse de rémunération (primes, avancements) ou solliciter vous-même celle-ci pour eux auprès de votre supérieur hiérarchique.

- **Niveau 2 : le besoin de sécurité** qui consiste à se protéger des dangers et des menaces extérieurs (exemple de la réforme territoriale qui a modifié l'organisation: diminution du nombre de régions, créations des métropoles et territoires, etc.).

Au travail, ce besoin se traduit par une recherche de la stabilité de l'organisation, la nécessité de travailler dans un environnement rassurant. L'agent a besoin de se projeter dans l'avenir pour pouvoir s'impliquer dans son travail.

*Votre rôle* : chaque changement, évolution de directive ou d'organigramme doit être présenté et expliqué à vos collaborateurs. Apportez-leur du sens en leur démontrant que la finalité de chaque nouvelle décision concorde avec l'objectif de début. L'impression d'instabilité sera ainsi atténuée.

- **Niveau 3 : le besoin d'appartenance** qui révèle la dimension sociale de l'homme (être membre du CODIR, participer à la réunion des cadres de la structure, etc.).

L'agent ressent la nécessité d'exister et d'évoluer au sein d'un groupe. Selon la dimension de la collectivité, son tempérament et l'ambiance, il aura le sentiment d'évoluer dans un ou plusieurs groupes sociaux en son sein.

*Votre rôle* : vous vous assurez que chacun de vos collaborateurs soit accepté par les autres au sein du service. Plus vous travaillerez pour développer le sentiment d'appartenance et de fierté de ceux-ci, plus ils seront en capacité de passer au besoin supérieur. Leur motivation au travail augmentera encore.

- **Niveau 4 : le besoin d'estime** qui prolonge le besoin d'appartenance.

La personne souhaite être reconnue pour ses compétences, être écoutée, être responsabilisée.

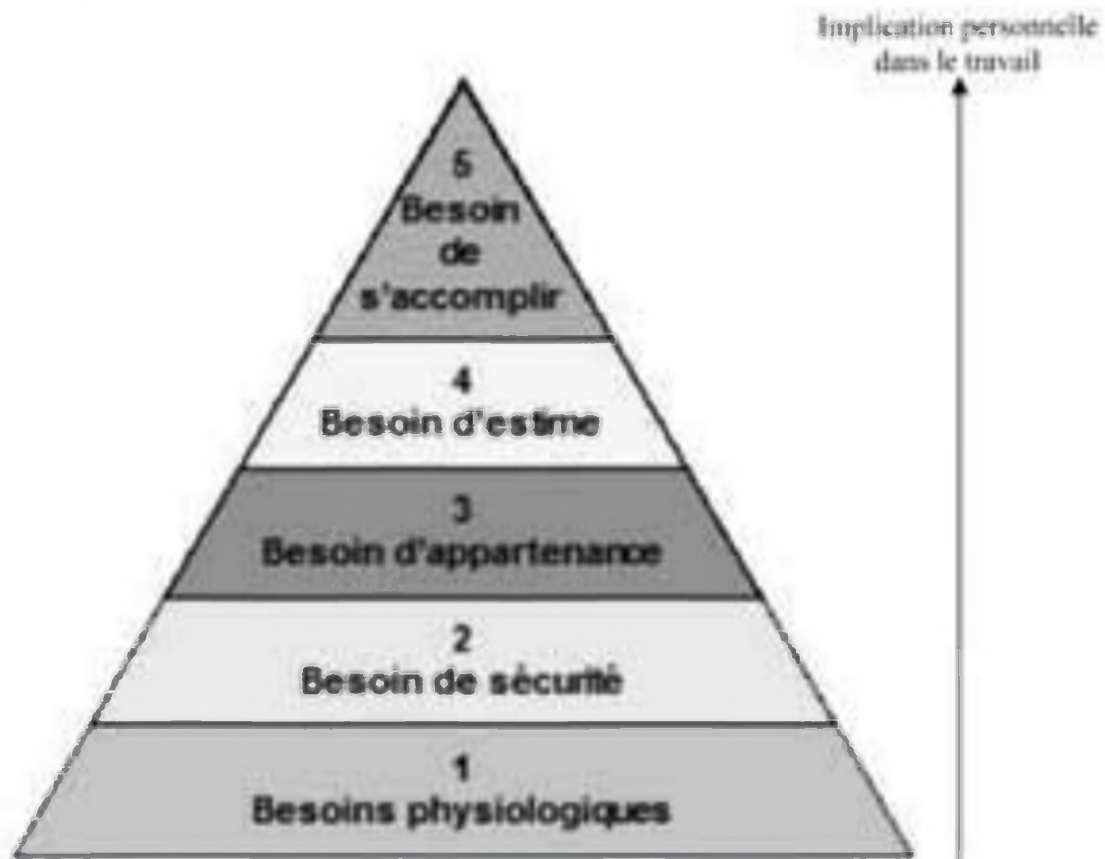
*Votre rôle* : permettre à vos agents de travailler avec plus d'autonomie lorsqu'ils en expriment le besoin et que vous les jugez suffisamment prêts pour cela.

- **Niveau 5 : le besoin de s'accomplir** qui passe par la réalisation de soi.

L'employé aspire à l'épanouissement professionnel, à son développement personnel. Il projette sa carrière dans l'avenir, planifie, prévoit pour atteindre ses envies. Le travail, à ce niveau, ne se résume plus du tout à une condition purement matérielle et participe à l'accomplissement personnel.

*Votre rôle* : développez les compétences de vos collaborateurs, les aider à progresser et les guider dans leur évolution, même si cela signifie parfois quitter le service pour un nouvel emploi.

### Pyramide de Maslow : hiérarchie des besoins dans le travail



## II. Les deux facteurs de Herzberg

La **théorie des deux facteurs** développée par Herzberg prétend que la satisfaction et l'insatisfaction au travail sont indépendantes l'une de l'autre. Ainsi, le contraire de la satisfaction n'est pas l'insatisfaction, mais l'absence de satisfaction. De même, le contraire de l'insatisfaction est l'absence d'insatisfaction. Ce qui signifie, selon Herzberg, qu'un agent peut à la fois être satisfait de certaines choses dans son travail et insatisfait de certaines autres.

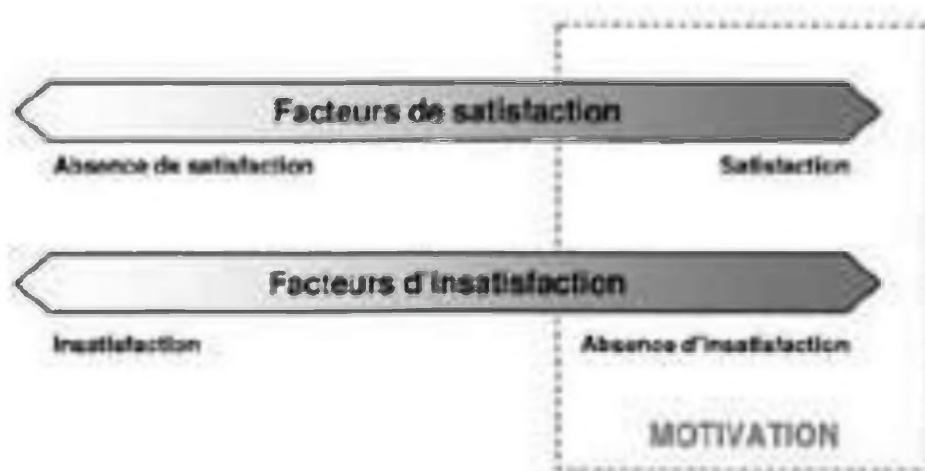
Dans cette vision, les facteurs de satisfaction proviennent du contenu du travail :

- intérêt du travail ;
- reconnaissance ;
- responsabilités ;
- autonomie ;
- évolution de carrière ;
- réalisation de soi.

Les facteurs d'insatisfaction sont liés à l'environnement du travail :

- sécurité du travail ;
- statut ;
- encadrement ;
- salaire ;
- conditions de travail ;
- politique salariale.

Pour que l'agent soit pleinement motivé, le manager doit à la fois satisfaire ses attentes concernant le contenu de son travail et également empêcher qu'il soit insatisfait concernant son environnement de travail ! Ceci signifie donc que prêter attention aux aspirations professionnelles d'un agent n'est pas suffisant puisqu'il faut également prévenir son insatisfaction concernant ses conditions de vie professionnelle.



### À savoir

Les travaux de ces deux psychologues ont fortement influencé, et continuent d'influencer, l'enseignement du management. Leurs théories démontrent l'importance des notions de satisfaction, de besoins, d'attentes dans le travail.

Le pouvoir de la motivation sur la qualité de travail d'un agent ne doit pas être négligé !

## LA PRATIQUE AU QUOTIDIEN

<b>Fiche 26</b>	Gérer son temps .....	129
<b>Fiche 27</b>	Animer une réunion .....	133
<b>Fiche 28</b>	Faire respecter la discipline .....	137
<b>Fiche 29</b>	Négocier lors d'un conflit .....	141
<b>Fiche 30</b>	Savoir convaincre .....	145
<b>Fiche 31</b>	Formuler une critique .....	149
<b>Fiche 32</b>	Intégrer un agent reconnu travailleur handicapé ...	153

La pratique du management n'est pas une science exacte. Elle dépend de nombreux facteurs environnementaux prévisibles et imprévisibles. Le quotidien d'un manager n'est pas monolithique. Cette partie vous présente des situations incontournables dans la carrière d'un manager et vous apporte des clés de compréhension pour savoir y faire face.

De la gestion du temps à la négociation, en passant par la formulation d'une critique, grâce à ce tour d'horizon riche et varié, illustré d'exemples concrets, vous saurez désormais quel comportement se révèle être le plus approprié selon les circonstances.



## Gérer son temps

*C'est un sujet récurrent pour tous les managers dans la mesure où le temps de travail est limité (1 607 heures par an) et la charge de travail donne parfois le sentiment d'être démesurée, ce qui est générateur de stress ! Définir ses priorités est donc indispensable pour exercer ses fonctions sereinement et de manière efficace.*

### I. Gagner en disponibilité

Le temps est une ressource limitée et épuisable. Savoir la gérer vous permettra de gagner en disponibilité pour vous et votre équipe.

- **Communiquer sur ses priorités** revient à mieux gérer son temps et éviter d'être interrompu de manière intempestive par ses collaborateurs. Pour ce faire, les règles du jeu doivent être claires selon un niveau de criticité connu et appréhendé par les membres de l'équipe.
- **Apprendre à dire non** à certaines interruptions non justifiées et fixer un rendez-vous à un moment plus propice et savoir dire oui si le sujet le mérite en demandant au collaborateur d'aller directement à l'essentiel dans la mesure où votre temps est limité.
- **Déléguer** certaines tâches en se rappelant la loi de Pareto selon laquelle 20 % de nos activités produisent 80 % de nos résultats ! Il faut déléguer en surmontant les freins naturels ressentis par le manager : méfiance vis-à-vis de son propre pouvoir, peur du travail mal fait, etc.
- **Éviter la « réunionite »** qui constitue une perte de temps et prend le pas sur des objectifs plus importants. La première question à se poser est de savoir si la réunion est indispensable. Ensuite, il faut la cadrer dans un temps défini et demander aux participants d'aller directement à l'essentiel. En fin de réunion, actez les décisions arrêtées et validées par les participants.
- **Savoir gérer le quotidien** en évitant de remettre au lendemain ce qui peut être fait le jour même, anticiper pour éviter que tout devienne urgent, planifier sa journée et hiérarchiser les tâches. Raisonner en temps, regroupez vos activités de même nature.

- **Améliorer son efficacité temps** vis-à-vis du supérieur hiérarchique : ayez une bonne connaissance de ses priorités et de ses contraintes. Soignez le dialogue pour qu'il comprenne que vous aussi, avez instauré un mode de gestion de votre temps.

## II. Diagnostiquer son emploi du temps

Diagnostiquez votre gestion du temps actuelle pour **l'améliorer en établissant un état des lieux des étapes d'une journée type**. Ce travail vous permettra ensuite de définir un plan d'action temps.

Vous pouvez également accompagner vos collaborateurs dans cet exercice, afin de les aider eux-aussi à optimiser leur temps. La somme des gains de temps individuel accroîtra le temps collectif disponible de l'équipe !

Les différentes étapes sont les suivantes :

- **étape n° 1 : listez les tâches quotidiennes au travail.** Énumérez toutes les tâches d'une journée-type en précisant pour chacune la nature, le temps moyen accordé et votre efficacité dans leur traitement ;
- **étape n° 2 : regroupez les tâches par famille.** Selon les thématiques des tâches et les critères listés précédemment, regroupez-les par grandes familles. Faites en sorte d'obtenir un total de familles de tâches compris entre 20 et 40 ;
- **étape n° 3 : redéfinissez votre emploi du temps.** Conservez dans votre emploi du temps uniquement les familles de tâches à fort potentiel et/ou uniquement traitables par vous. Pour chacune des familles conservées, identifiez des sources de rationalisation du temps et de meilleures planifications. Déléguez les familles de tâches à faible potentiel et avisez pour les tâches qui peuvent être déléguées mais qui sont à fort potentiel, selon la disponibilité et les compétences de vos collaborateurs ;
- **étape n° 4 : appliquez votre plan d'action.** Après redéfinition de celui-ci, le nombre de famille de tâches que vous traitez directement doit être inférieur à 30. Renouvelez votre diagnostic au moins une fois par an.

## III. Faire une liste « To do »

Chaque matin, faites la liste de tout ce que vous avez à faire au cours de la journée ; classez les différentes tâches, les dates d'échéances et déterminez

celles qui sont prioritaires et celles que vous déléguez à vos collaborateurs. Pour un projet important il est préférable de procéder par étapes et de faire apparaître les tâches à réaliser chaque jour.

Ainsi vous allez obtenir une vue globale de votre charge de travail et réduire votre stress en l'appréhendant plus facilement. Lorsqu'une tâche est accomplie, cochez là, ce qui procure de toute évidence un sentiment de satisfaction et de motivation.

En fin de journée, un point rapide permet de constater ce qui est fait, ce qui reste à faire et ce qu'il convient de reporter au lendemain.

Ce travail peut être réalisé avec des outils informatiques ou tout simplement sur une feuille de papier. L'important dans cette démarche est d'être discipliné et de rester concentré sur ses priorités sachant qu'elles peuvent évoluer fortement au cours d'une journée.

## IV. Réagir face à une urgence

Pour tenir les délais, il faut aussi parfois **savoir réduire ses exigences** sur le rendu. Le stress est, en effet, souvent lié à des contraintes que l'on s'impose soi-même. Face à une situation d'urgence, ne paniquez pas pour ne pas basculer dans une agitation stérile ou au contraire vous retrouver paralysé par vos émotions. Il ne faut pas hésiter à prendre du recul pour analyser la situation et être apte à prendre les bonnes décisions sans se précipiter.

Après une urgence, il est utile d'identifier les paramètres qui ont conduit à une telle situation, puis d'agir pour corriger ce qui peut l'être. Par exemple, un manque de coordination ou d'anticipation doit être ajusté immédiatement après coup.

Ensuite demandez à vos collaborateurs comment ils ont perçu la façon dont vous avez géré la situation ? Si cette expérience s'est révélée plutôt négative, modifiez vos méthodes de travail. Enfin, soyez vigilant à ne pas créer vous-même les urgences qui peuvent être problématiques pour le travail en équipe.

### À savoir

Il convient d'être offensif par rapport au temps : fixez-vous des priorités, connaissez vos activités à fort coefficient et agissez avec méthode là où vous l'avez décidé. L'intervention d'un expert ou d'un spécialiste pour assurer certaines activités à fort coefficient – c'est-à-dire mobilisant un grand nombre de personnes ou une personne sur une période longue – est une alternative.



## Animer une réunion

*À chaque type de réunions correspond des modes de fonctionnement adaptés. Toutefois, il existe quelques principes communs à l'ensemble des réunions, notamment le respect d'un déroulement en trois phases : l'avant pour préparer la réunion, le pendant pour l'animer, et l'après pour en assurer le suivi.*

### I. La typologie des réunions

Les réunions, qu'elles s'opèrent en entretien physique, téléphonique ou par visio-conférence, ont pour objectif commun de **délivrer et faire partager le même message à un groupe** de personnes et de s'assurer de sa bonne réception grâce à leurs réactions. C'est une pratique qui offre l'avantage de gagner en temps et en efficacité, à condition que l'organisateur ait clairement défini le but de ce rendez-vous et les modalités de déroulement en amont. Dans le cas contraire, la réunion peut devenir inefficace et virer à la « réunionite aiguë ».

La qualité des échanges et du travail produit dépend tout d'abord du type de réunion choisie en fonction du résultat recherché.

Il existe quatre grands types de réunions :

- **la réunion de convivialité** : le but est de partager le savoir, de discuter. Son animateur a pour rôle de faciliter l'expression. On cherche à resserrer les liens, faire se rencontrer les personnes, les motiver par l'échange ;
- **la réunion d'information** : elle vise à transmettre des éléments, des opinions, des recommandations aux participants ou à recueillir des informations ou opinions des participants. Elle peut être descendante, ascendante ou transversale ;
- **la réunion de décision** : elle est menée pour prendre une ou un ensemble de décisions, en accord avec les personnes conviées, par rapport à un ordre du jour fixé au préalable ;
- **la réunion de production** : elle ambitionne de faire faire, de produire en un temps imparti le maximum d'éléments pour analyser une situation, lancer une réflexion prospective ou trouver des idées concernant le sujet imposé.

### Exemple

Les réunions régulières de service sont à la fois des réunions de convivialité et d'information. Elles doivent être planifiées longtemps à l'avance dans les agendas des participants et leur objectif est explicité clairement dès le départ. Elles peuvent parfois donner lieu à des réunions complémentaires (de décision ou de production) ou à des entretiens en groupe réduit (pour régler des conflits ou aborder un sujet plus précis). Soyez vigilant quant à leur cadence afin de trouver le bon équilibre pour assurer une communication et une dynamique au sein de l'équipe, sans que cela ne devienne chronophage ou inutile pour vos collaborateurs !

## II. Préparer une réunion

Une réunion, pour être utile et efficace, se prépare en amont. L'organisateur doit, à partir du thème à traiter :

- **déterminer l'objectif** de travail ;
- **sélectionner les participants** : ceux concernés par le thème et les plus aptes à atteindre l'objectif ;
- **définir les conditions matérielles** : décider du type de réunion et des modalités de son déroulement (lieu de rencontre, matériel à prévoir, etc.), tout en anticipant les impératifs connus des participants (distance, rythme de travail, etc.) ;
- **communiquer l'invitation et l'ordre du jour** de façon à ce que chaque participant comprenne ce qui sera attendu de lui lors de la rencontre et puisse, au besoin, préparer des éléments pour le rendez-vous ;
- **fixer les heures de début et de fin** de temps alloué à chaque point fixé à l'ordre du jour.

De façon générale, les réunions de convivialité, d'information ou de décision sont à prévoir sur une durée relativement courte (de 30 minutes à 1 h 30) alors qu'une réunion de production est à prévoir sur un temps plus important.

### III. Conduire une réunion

**L'organisateur de la réunion en est également l'animateur.** Il est le garant du bon déroulement. Voici quelques conseils pour conduire avec réussite une réunion :

- **être prêt pour la réunion** avant les autres participants ; il s'agit d'arriver en avance dans le cas d'une réunion physique, ou de s'assurer de ne pas être dérangé dans le cas d'une réunion à distance par téléphone ou visio-conférence. Ce temps d'avance vous permet de tester le matériel prévu et de vous mettre en condition pour votre rôle d'animateur ;
- **accueillir chaque participant** à son arrivée, puis lorsque tout le monde est présent faire un tour de table pour que chacun se présente rapidement. N'oubliez pas que si vous connaissez chaque participant, cela n'est pas forcément le cas de tous. De plus, cela permet à chacun de dire quelques mots et ainsi d'être plus à l'aise car valorisé ;
- **rappeler l'objet** de la réunion et son objectif, son déroulement (les points à aborder et le temps imparti), ainsi que les règles à respecter (respect des temps de parole de chacun, confidentialité, etc.) ;
- **nommer un rapporteur** qui aura pour fonction de prendre des notes en vue de rédiger un compte rendu. En cas de réunion difficile et longue (en présentiel), pensez à demander à un participant de noter les points importants au tableau ;
- **rendre la réunion vivante** en sollicitant les plus réservés et en modérant les plus expansifs ;
- **adopter une attitude d'écoute et de compréhension**, faire ponctuellement des synthèses partielles, décider ensemble des actions à mener ;
- **veiller au respect du temps** du début et fin de réunions et faire une synthèse générale pour conclure, puis vérifier que les conclusions sont claires pour tous.

## IV. Assurer le suivi d'une réunion

Dernière étape, toute aussi importante que les deux premières mais malheureusement trop souvent négligée : le suivi de réunion. Il s'agit d'une étape incontournable, en particulier lors de rendez-vous de décision ou de production. C'est également le gage d'une implication future des participants lors de vos prochaines réunions :

- veiller à ce que la rédaction et l'envoi du compte rendu soient le plus rapide possible ;
- le compte rendu doit être synthétique et opérationnel (si certains participants étaient en désaccord, assurez-vous auprès d'eux que ce compte rendu retranscrit avec justesse les échanges et éventuelles décisions) ;
- veillez au respect du planning des actions décidées ;
- proposez aux participants de vous faire un retour sur votre prestation d'animateur afin de vous améliorer pour l'avenir.

### À savoir

Que vous soyez animateur ou participant d'une réunion, restez attentif durant toute sa durée. Soyez prêt à donner un avis motivé sur le sujet débattu lorsque le moment opportun se présente. En cas de critique, accompagnez-la d'une proposition constructive afin de ne pas froisser votre auditoire et de poursuivre l'objectif de réunion ! Respectez le temps de parole en n'interrompant pas les autres participants et en ne mobilisant pas la parole. Enfin, recourez à la prise de notes pour structurer les interventions.

## Faire respecter la discipline

*Les agents de la Fonction publique disposent d'un statut protecteur mais ils sont également soumis à certaines obligations prévues par la loi 83-634 du 13 juillet 1983. Il est de la responsabilité du manager de leur en rappeler l'existence.*

### I. Connaître les obligations

Les principales obligations qui s'imposent à l'agent au sein des trois fonctions publiques sont les suivantes :

- **l'obéissance hiérarchique** : le collaborateur est tenu d'obéir aux instructions de son supérieur sauf si elles sont manifestement illégales et de nature à compromettre l'ordre public. Il doit réaliser les tâches confiées et il est responsable de leur bonne exécution ;
- **le secret professionnel** : il vise à protéger les usagers du service public. Le non-respect constitue un délit réprimé par le Code pénal ;
- **la discrétion professionnelle** : elle impose de ne pas évoquer les faits, informations ou documents dont il a connaissance en dehors de l'exercice de ses fonctions ;
- **l'obligation de réserve** : elle résulte de la jurisprudence et consiste, à titre d'exemple, à ne pas critiquer son employeur de façon violente ou outrancière. Elle impose de ne pas avoir de comportements de nature à porter atteinte à la réputation de l'administration, y compris en dehors du travail ;
- **l'obligation d'information du public** : elle doit s'exercer dans le respect des règles mentionnées ci-dessus ;
- **l'obligation de se consacrer exclusivement à la fonction** : le but est d'éviter tout conflit d'intérêts qui pourrait porter atteinte à l'administration. Il existe toutefois certaines dérogations.

## II. Appréhender la notion de faute

Il n'y a pas de définition légale de la notion de faute de service et il vous appartient, en lien avec la direction des ressources humaines, de déterminer si le reproche fait à l'agent peut être qualifié comme tel.

- **La faute de service** résulte soit d'un manquement aux obligations mentionnées précédemment ou résulter du comportement de l'agent (insulte, travail non fait, cumul d'incidents...) et de la matérialité des faits.
- **La faute à l'encontre du service** résulte d'atteinte à la probité ou à la moralité dans le cadre privé avec un retentissement sur l'image de l'administration. La sanction disciplinaire est alors indépendante des poursuites pénales.

## III. Engager une procédure disciplinaire

Le manager doit être rigoureux lorsqu'il s'engage dans une telle démarche. Celle-ci est contradictoire et permet à l'agent de présenter sa défense sachant que la sanction demandée doit tenir compte de la gravité des faits.

Les principales étapes sont les suivantes :

- **étape n° 1 : la rédaction d'un rapport** par le responsable hiérarchique, faisant ressortir la matérialité des faits, les dates où ils se sont produits, éventuellement des témoignages et la demande d'une sanction. Ce rapport est ensuite transmis à l'employeur ;
- **étape n° 2 : l'information de l'intéressé par courrier recommandé** pour lui indiquer qu'il est envisagé de lui attribuer une sanction compte tenu des faits reprochés, avec la communication intégrale du dossier ;
- **étape n° 3 : la convocation de l'agent à un entretien** où il peut se faire assister par un ou plusieurs défenseurs de son choix ;
- **étape n° 4 : la notification de la suite donnée à l'entretien** : poursuite de la procédure ou arrêt de celle-ci ;
- **étape n° 5 : l'attribution d'une sanction** soit directement par l'employeur pour les fautes les moins graves ou suite à l'avis du conseil de discipline pour les plus importantes. Dans l'hypothèse où un agent est présumé avoir commis une faute grave et dans l'intérêt du service, il est possible de le suspendre de ses fonctions. Il s'agit alors d'une mesure conservatoire et provisoire qui protège les deux parties dans l'attente de la décision disciplinaire ;

- **étape n° 6 : la notification de la décision** par l'employeur en mentionnant les voies et délais de recours.

**Cette procédure est relativement lourde**, d'où la nécessité pour vous d'établir un rapport de qualité si la situation se présente en demandant conseil aux services des ressources humaines, sachant que vous serez impliqué tout au long de celle-ci. Savoir faire respecter la discipline et sanctionner fait partie intégrante du métier de manager !

## IV. Les sanctions disciplinaires pour les fonctionnaires territoriaux

La loi du 26 janvier 1984 énumère, pour les fonctionnaires territoriaux, **neuf sanctions réparties en quatre groupes** :

Premier groupe	Deuxième groupe	Troisième groupe	Quatrième groupe
Avertissement Blâme Exclusion temporaire de fonctions pour une durée maximale de 3 jours	Abaissement d'échelon Exclusion temporaire de fonctions pour une durée maximale de 15 jours	Rétrogradation Exclusion temporaire de fonctions pour une durée de 6 mois à 12 ans	Mise à la retraite d'office Révocation

Seules les sanctions du premier groupe peuvent être prises sans consultation du conseil de discipline. Il est une émanation de la commission administrative paritaire (CAP) et est présidée, pour les collectivités territoriales, par le juge du Tribunal administratif. Le conseil de discipline formule un simple avis que l'autorité territoriale peut ne pas suivre.

Tout fonctionnaire qui a fait l'objet d'une sanction disciplinaire du 2<sup>e</sup>, 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> groupe peut présenter un recours devant le conseil de discipline de recours. Pour les sanctions du 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> groupe, le recours n'est possible que si la sanction prononcée par l'autorité territoriale est plus sévère que celle proposée par le conseil de discipline. Le recours devant le Tribunal administratif est toujours possible pour l'agent dans un délai de deux mois à compter de la notification de la sanction.

Les modalités d'attribution de sanctions sont propres à chaque Fonction publique avec une distinction entre fonctionnaires et agents non titulaire au niveau des procédures.

### Cas pratique : la bonne attitude face à un agent en état d'ivresse

#### Connaître les règles

Les articles R. 4228-20 et R. 4228-21 du Code du travail précisent qu'il est interdit d'introduire ou de distribuer des boissons alcoolisées sur le lieu de travail. Par ailleurs, il est interdit de pénétrer ou de demeurer en état d'ivresse sur le lieu de travail.

Pour les postes de travail à risques, l'employeur peut faire vérifier par le médecin du travail le taux d'alcoolémie notamment pour les agents qui conduisent des véhicules, effectuent un travail en hauteur, manipulent des produits dangereux, travaillent sur des installations électriques, etc.

La maladie alcoolique est une addiction qui nécessite avant tout une réponse médicale. Toutefois, si malgré cet accompagnement le comportement de l'intéressé continue à poser problème, il est possible de passer à l'étape de la sanction.

Pensez à établir un règlement intérieur qui interdit la consommation d'alcool sur le lieu de travail et qui préserve la responsabilité de l'employeur.

#### Avoir la bonne attitude

– Recueillir des faits précis et avérés sur l'agent qui est soit en présomption d'ivresse s'il occupe un poste à risques et en fonction du règlement intérieur, soit dans une situation de trouble comportemental.

– Convoquer l'intéressé avec le directeur des ressources humaines et le directeur général des services pour le sensibiliser sur son comportement tant sur sa santé que sur les risques qu'il fait courir sur le plan professionnel, en évitant de minimiser les faits. Évoquer sa responsabilité, celle de l'employeur à le maintenir dans ses fonctions et la nécessité de prendre des mesures immédiates pour que cesse cette situation. Il convient de l'écarter de son poste de travail et bien sûr l'empêcher de reprendre son véhicule pour rejoindre son domicile.

– L'orienter vers le médecin du travail et vers son médecin traitant pour une prise en charge immédiate et ensuite un suivi à long terme si nécessaire. Dans l'immédiat, si la situation le nécessite, l'agent peut être placé en congé maladie d'office pour une durée indéterminée et la reprise du travail sera soumise à l'avis du médecin du travail. Cette mesure préventive vise à le protéger ainsi que le fonctionnement du service.

### À savoir

Informez les membres de votre équipe de leurs obligations professionnelles et des sanctions encourues en cas de non-respect de celles-ci. En sensibilisant vos collaborateurs, vous préviendrez les risques de faute. Ne confondez pas l'empathie avec le laxisme : s'il est conseillé d'être à l'écoute des agents pour mieux les comprendre et les motiver, il est primordial de faire respecter la discipline au sein du service ! Pour le bien-être au travail, vous devez canaliser tout comportement allant à l'encontre des règles établies au sein de votre collectivité.

## Négocier lors d'un conflit

*Les divergences d'opinions entre collaborateurs peuvent être porteuses de changement au sein d'un service ou d'une collectivité, à condition qu'elles soient bien gérées. Dans le cas contraire, de simples oppositions peuvent se transformer en conflits, déclarés ou non, et nuire à l'efficacité de travail de l'équipe. La négociation est alors un outil à privilégier.*

### I. Les différentes façons de réagir face à un conflit

Il existe quatre grandes manières de réagir face à un conflit entre collaborateurs, d'une même équipe ou non, qui se caractérisent par les attitudes et comportements suivants :

- **L'évitement** : le manager étouffe ou ignore le problème, maintient la situation telle quelle.

*Les avantages et limites* : les oppositions qui restent latentes peuvent s'atténuer si le manager conduit l'équipe sur d'autres sujets. Mais le plus souvent, faute d'intervention du manager, la divergence devient irrémédiable.

- **L'affrontement** : le manager joue le rapport de force pour dénouer la situation.

*Les avantages et limites* : c'est une façon de débloquer rapidement une situation. Toutefois, l'affrontement ne peut pas être permanent au risque de plonger l'ambiance de travail dans un univers de violence, peu supportable pour les collaborateurs.

- **La procédure** : le manager se réfère à une procédure ou à un autre collaborateur, généralement son supérieur hiérarchique direct, pour intercéder.

*Les avantages et limites* : ce mode de procédé est largement admis par tous en cas d'opposition. Cependant, il marque la déresponsabilisation du manager dans la gestion des membres de son équipe, voire une sorte de renoncement. Il se cache derrière un autre ou un règlement, mais n'agit pas de lui-même.

- **La négociation** : le manager œuvre pour que les agents en conflit trouvent un arrangement. Cette attitude est à privilégier car elle est la plus pérenne dans ses résultats.

*Les avantages et limites* : les agents considèrent les enjeux qui se jouent pour chacun ainsi que les contraintes qui les lient entre eux. La négociation n'est possible que si les parties opposées souhaitent trouver un accord.

La négociation est le procédé à favoriser en cas de situation de tension. Elle peut déboucher sur une médiation en cas de besoin.

### Exemple

Si un conflit éclate entre vous et un ou plusieurs membres de votre équipe, devant une ou plusieurs tierces personnes, stoppez immédiatement le débat en proposant un rendez-vous pour discuter spécifiquement du point de désaccord. Il est possible de laisser passer quelques jours dans la limite du raisonnable. Cela vous permettra de recevoir en aparté les collaborateurs avec qui le conflit a éclaté pour comprendre leur point de vue et chercher ensemble une solution. En cas d'opposition avec l'ensemble des membres de votre équipe, contactez la direction des ressources humaines de votre collectivité pour qu'une médiation soit proposée.

## II. Les principes de la négociation

La négociation confronte au moins deux personnes qui sont liées professionnellement par une activité mais dont les avis divergent et qui recherchent un terrain d'entente pour maintenir leur relation. En tant que manager, vous devez inspirer un sentiment d'honnêteté auprès des agents en opposition (notamment ceux qui ne sont pas de votre service), de telle sorte que la négociation ne soit pas perçue par l'une des parties comme étant une affaire de pouvoir ou de rapport de force. La mise en place de la négociation doit aboutir sur un rapport « gagnant-gagnant ». Présentez-vous en tant que négociateur auprès des agents concernés afin de les mettre en confiance quant à votre démarche.

Voici quelques règles à respecter pour mener une négociation :

- avant toute intervention, établir un état de la situation pour identifier la nature des liens professionnels entre les agents en conflit et la nature de celui-ci. Puis restituer votre diagnostic aux différentes parties afin de valider cet état de situation ;

- repérer le cadre de la négociation : identifier ce qui pourrait bloquer ou orienter le processus, vos contraintes, et vos atouts et faiblesses en tant que négociateur (votre façon de vous exprimer, votre crédibilité, etc.) ;
- au début de la négociation, rappeler à chacun les enjeux de celle-ci ;
- traiter séparément les questions de personne et de différend et se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions à défendre ;
- proposer uniquement des solutions acceptables par les parties en respectant le principe gagnant-gagnant : seule une solution procurant un bénéfice mutuel pourra être retenue ;
- garantir le respect des engagements pris : le négociateur s'assure que chaque partie a bien compris les conditions des engagements et suit leur application.

#### À savoir

La négociation est une technique à privilégier en cas de conflits entre membres d'une équipe, dont le rôle de négociateur vous revient spontanément du fait de votre fonction. Elle repose sur le résultat gagnant-gagnant et se déroule généralement en quatre phases :

- la phase de démarrage par la mise au point de l'ordre du jour ;
- la phase d'exploration des points de litige et des interdépendances ;
- la phase d'inventaire des solutions possibles ;
- la phase d'accord et de résolution.



## Savoir convaincre

*Le manager que vous êtes est souvent confronté à des situations où il doit convaincre un interlocuteur ou un auditoire. Cela passe par la connaissance et la mise en œuvre des techniques pour faire passer son message avec le plus de force possible, tant sur le fond, en se concentrant sur l'essentiel, que sur la forme, avec le choix des mots et l'expression adaptée.*

### I. Construire son intervention

Construire une intervention orale suppose de **clarifier le message que vous voulez faire passer : informer, demander ou obtenir**. Il convient d'être le plus concis possible et aller à l'essentiel en structurant votre intervention au préalable, tant pour une réunion que lors d'un entretien (en face-à-face ou téléphonique). Ce travail s'effectue en plusieurs temps : noter tout ce que vous avez l'intention de dire, ensuite sélectionner, puis organiser la trame de votre intervention, en tenant compte du contexte.

- **Définissez votre amorce de départ** pour capter l'attention de votre interlocuteur : elle doit être attractive et positive, voire surprenante. Elle est de préférence organisée autour d'une seule idée et peut être habilement étayée par une métaphore ou une anecdote.
- **Annoncez vos idées fortes dans la première minute**, puis développez-les. Ainsi, si l'on vous coupe la parole pendant votre intervention, l'essentiel de votre message aura été entendu.
- **Argumentez** pour faire passer vos idées, illustrez vos propos de faits précis, de chiffres et d'exemples. Soyez logique dans l'enchaînement des arguments qu'il convient de relier entre eux en utilisant le syllogisme. Il s'agit de dérouler votre raisonnement jusqu'à sa conclusion en reliant les phrases par des conjonctions de coordination du type « donc » et « or ». Par ailleurs, identifiez en amont les éventuelles sources de désaccords qu'il faudra désamorcer.

- **Impliquez votre auditoire**, prenez à témoin votre ou vos interlocuteurs en les valorisant, en les associant à votre projet, selon les cas. Soyez habile et diplomate pour arriver à vos fins. Plus vous serez renseigné sur le profil de vos interlocuteurs (métier, fonction, ancienneté, etc.), plus l'exercice sera facile. Utilisez le pronom « nous » qui implique davantage votre interlocuteur que le « je » ou le « on ».
- **Répétez-vous de façon volontaire** pour capter l'attention, le choix des mots est essentiel. Les mots phares, c'est-à-dire les mots résumant les principes de fond de votre intervention, sont à utiliser plusieurs fois durant celle-ci. Cette technique, très utilisée dans les publicités ou les discours politiques, favorise la mémorisation des idées fortes auprès de votre auditoire.
- **Adaptez votre discours à votre public** en tenant compte du niveau de connaissance de votre auditoire concernant le sujet que vous abordez. En effet, si vos interlocuteurs sont des novices, n'employez pas un langage trop jargonneux. Au contraire, s'il s'agit d'experts, il vous faudra aborder une présentation très technique. Enfin, évitez de transposer à l'oral le langage écrit !
- **Concluez**. La fin de l'intervention est un temps fort. Vous devez faire preuve de certitude et d'assurance pour convaincre le ou les interlocuteurs dans vos mots de fins.

Toute intervention orale se prépare un minimum en amont, y compris une réunion de service où il vous faut déterminer les messages essentiels à transmettre et les informations les plus importantes à obtenir. Selon l'enjeu de votre prise de parole, entraînez-vous à voix haute pour être à l'aise et percutant le jour venu.

Les conseils énoncés ci-avant sont valables en partie pour un échange par mail ou par un autre support écrit, avec la particularité que vous devez être le plus concis possible pour être lu jusqu'au bout, et que si l'idée forte doit être répétée, les mots utilisés ne doivent pas l'être au risque d'alourdir votre texte.

## II. Adopter une attitude fiable

La fiabilité est un atout indispensable dans l'art de convaincre : il faut faire ce que l'on dit et savoir tenir le cap. La réputation qui en résulte constitue alors un puissant levier de persuasion. Des éléments extérieurs peuvent parfois contrarier certains engagements et ternir cette image de fiabilité.

Dans ce cas, soyez honnête et expliquez pourquoi et surtout redressez votre image en donnant des signaux forts. Si vous n'avez pas encore acquis un tel niveau, fixez des objectifs visibles avec des résultats à atteindre dans un laps de temps déterminé.

- **Préparez-vous mentalement** en vous projetant dans la situation à venir ce qui permet d'identifier les différentes réactions positives et négatives et de diminuer la tension le jour J.
- **Gérez votre stress** qui est une réaction normale face à un enjeu important : pour ce faire regardez les choses de façon positive, concentrez-vous sur votre envie de réussir et relativisez la situation. Bien évidemment, si vous avez appris à gérer votre respiration, vous serez plus à l'aise.
- **Maîtrisez vos gestes** et votre posture car ce sont eux qui forgent la crédibilité de vos propos. Ayez des gestes plutôt lents et dirigés vers l'auditoire, gardez la tête bien droite ce qui est signe d'assurance, recherchez un bon appui au sol et établissez rapidement un contact du regard pour capter l'attention.
- **Faites preuve de charisme** en vous engageant et montrant que vous êtes à l'écoute, ouvert au dialogue et plein d'énergie.

Analysez de façon systématique vos différentes interventions, les réussites et les échecs pour en tirer les leçons. Par ailleurs écoutez les remarques des collègues sur qui vous pouvez compter. Enfin le recours à la vidéo est un bon moyen de voir si vous savez allier enthousiasme et concentration pour être convaincant.

### Cas pratique : Les simulations filmées

Entrenez-vous à convaincre en vous enregistrant ! Cette méthode consiste à vous filmer pendant que vous simulez une intervention orale. Le visionnage et l'écoute de votre enregistrement vous apporteront un regard nouveau sur votre façon de vous exprimer : votre ton de voix, vos tics verbaux, votre gestuelle, votre rythme, etc. Vous pourrez ainsi juger de la cohérence de votre communication non-verbale, c'est-à-dire de l'ensemble de vos gestes et postures, avec le contenu de votre discours. Certains gestes peuvent par exemple trahir votre parole s'ils indiquent à vos interlocuteurs un message contraire à celui que vous dites. Ainsi, croiser les bras pendant que vous annoncez la bienvenue à quelqu'un signifie que vous n'êtes pas sincère.

Vos simulations vous aideront également à maîtriser votre flux de parole pour être audible de tous et à vous sentir en confiance lorsque vous argumentez. Sachez rester naturel le jour venu, en étant spontané dans votre attitude !

### À savoir

La prise de parole et la défense de ses idées font partie du quotidien d'un manager. Il faut y être préparé, notamment en vous entraînant à convaincre. L'art de convaincre ne se résume pas au seul fait d'argumenter ses propos, il est lié à votre posture, à votre sincérité, et à votre façon de vous exprimer tant sur le fond que la forme.

## Formuler une critique

*Dans l'exercice de ses fonctions, le manager est appelé à remettre dans le droit chemin un collaborateur. La critique, pour être constructive, doit respecter quelques principes. Le cas échéant, elle peut s'avérer être démotivante, voire dévalorisante pour le collaborateur concerné.*

### I. La bonne méthode

Émettre une critique n'est pas toujours un exercice facile, tant en ce qui concerne l'attitude à adopter que la formulation elle-même. Pour cela, il existe une méthode efficace qu'il convient de décliner en 4 étapes :

- **étape n° 1 : décrire les faits** de façon précise et concrète, en évitant les « à peu près » ou la généralisation. Ceux-ci doivent être indiscutables. Par exemple, reprocher à un agent d'être arrivé au travail le lundi et le mardi avec deux heures de retard sans justification. Illustrez vos propos d'exemples factuels tirés du quotidien, ainsi il n'y aura pas de quiproquos : votre interlocuteur saura sur quoi votre critique porte et n'aura pas le sentiment que sa personne est remise en question ;
- **étape n° 2 : exprimer son sentiment** calmement, en faisant ressortir les conséquences d'une telle situation, en employant le « je » plutôt que le « vous ». Dans l'exemple évoqué ci-dessus, cela s'est traduit par une désorganisation du service et une surcharge de travail pour les collègues ;
- **étape n° 3 : suggérer des solutions** pour faire cesser les désagréments provoqués par l'agent. Cette phase est importante car il s'agit d'une critique constructive. Pour poursuivre l'exemple, le retard s'explique par un souci personnel et il apparaît nécessaire d'indiquer à l'agent qu'il doit avertir l'employeur lorsqu'il est confronté à une telle situation et lui demander bien sûr de rattraper le temps non travaillé. Il faut se montrer réceptif à l'autre : l'agent sera plus enclin à apporter des solutions s'il perçoit que son manager est ouvert à un échange. Ainsi il ne cherchera plus à négliger le problème ou à l'éviter ;
- **étape n° 4 : convaincre** en montrant l'intérêt à mettre en œuvre les solutions proposées. En somme, il s'agit d'adopter une formule gagnant-gagnant en employant un vocabulaire adéquat ! Ainsi l'agent ne sera plus

redevable aux yeux de ses collègues dans la mesure où il rattrape le temps perdu et la crédibilité du manager ne sera pas mise en cause car il ne sera pas accusé de laxisme. Terminez de façon positive en réaffirmant votre confiance au collaborateur et sa capacité à redresser la barre.

## II. Les comportements à éviter

Votre comportement vis-à-vis de l'agent influe sur vos relations professionnelles et sur son ressenti concernant votre critique. Pour qu'elle puisse être entendue et admise par ce dernier, vous devez agir de façon adaptée en évitant les comportements suivants :

- **avoir un comportement « toxique »**. Cela n'a aucune autre finalité que passer vos nerfs sur votre interlocuteur. En agissant ainsi, vous braquez votre collaborateur contre vous et ne faites qu'accentuer négativement la situation sans expliquer les faits exacts qui sont reprochés. Oubliez donc :
  - les attaques frontales : «  *votre attitude est inadmissible »* ;
  - le mépris : «  *décidément, il n'est pas possible de compter sur vous »* ;
  - la contre-attaque : «  *vous me reprochez ma rigueur mais chez vous, c'est plutôt le laxisme »* ;
  - le retrait : «  *je me fiche de vos explications, tout cela m'importe peu désormais »* ;
- **ne pas réagir rapidement**. La critique aura d'autant plus de portée qu'elle suivra l'incident. Dans le cas contraire, les faits risquent d'être oubliés ou relativisés et surtout vous n'aurez pas fait preuve de réactivité ce qui peut nuire à votre autorité vis-à-vis de l'agent et de ses collègues. De plus, une critique qui serait formulée trop tardivement par rapport aux faits, pourrait être interprétée par l'agent comme étant liée à votre éventuelle mauvaise humeur et ne lui paraîtrait pas du tout justifiée mais, au contraire, totalement injuste ;
- **ne pas avoir une attitude professionnelle**. Inutile de vous emporter ! Garder votre sang-froid et rester serein est le seul moyen de se faire entendre. C'est aussi la seule voie à suivre si vous souhaitez rester crédible vis-à-vis de vos autres collaborateurs. L'hystérie, la colère ou l'intimidation ne sont pas des attitudes permises pour un manager.

### III. Aller de l'avant

Avant toute critique, rappelez-vous des qualités de votre collaborateur. Cela vous aidera à calmer votre éventuelle tension et à vous montrer bienveillant à son encontre. **Votre objectif est de l'aider à rectifier le tir et à s'améliorer.** Soyez calme et à son écoute pour qu'il puisse s'exprimer. Rythmez votre échange par des questions claires et fermées, en utilisant la technique de la reformulation. Terminez l'échange sur une note positive. Si vous rencontrez quelques difficultés à le faire, concluez par une phrase débutant par « *Le point positif dans cette histoire, c'est ...* ».

Rappelez les obligations qui s'imposent à tout agent, le règlement intérieur et la fiche de poste afin de sensibiliser le collaborateur sur ses responsabilités. Visez toujours l'objectif de réussite collective avant de prendre la parole. Instaurez ensuite un suivi des actions décidées avec votre collaborateur, et surtout félicitez-le en cas de progrès.

#### À savoir

La critique est nécessaire car c'est elle qui permet d'indiquer à l'agent ce qui convient et ne convient pas dans son travail. Pour être saine, elle doit être formulée dans le respect de la personne à qui elle s'adresse en poursuivant un objectif professionnel. Lorsqu'elle respecte cette règle, la critique s'avère être un outil de management doté de bienfaits : le collaborateur est valorisé que son manager prête attention à son travail et le conseille pour progresser !



## Intégrer un agent reconnu travailleur handicapé

*C'est une obligation légale qui s'impose aux employeurs publics comme privés, à partir d'un effectif de 20 agents, d'embaucher des personnes reconnues travailleurs handicapés. Le rôle du manager est de connaître les grandes lignes de la réglementation et de tout mettre en œuvre pour faciliter l'intégration de la personne dans l'équipe.*

### I. Connaître la réglementation

**La notion de travailleur handicapé concerne toute personne dont les possibilités d'obtenir ou de conserver un emploi sont réduites** du fait d'une insuffisance ou d'une diminution de ses capacités physiques ou mentales. Il peut s'agir d'un handicap visible (moteur ou sensoriel) ou invisible (physique, psychique ou dû à une maladie mentale, d'origine intellectuelle ou résultant d'un traumatisme crânien).

- Le Code du travail impose que les agents reconnus travailleurs handicapés dans une administration représentent 6 % des effectifs. À défaut, une cotisation est due au Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la Fonction publique (FIPHFP).
- Les bénéficiaires de cette obligation d'emploi sont très diversifiés et il n'est pas prévu dans le présent ouvrage de rentrer dans le détail mais citons les agents dont le handicap est reconnu par la CDAPH, les titulaires de l'allocation adulte handicapé, de la carte d'invalidité, certains agents ayant une pension d'invalidité, d'une allocation ou rente accident du travail ou maladie professionnelle, les emplois réservés, les agents reclassés, etc.
- Le mode de calcul du taux légal intègre les dépenses liées à la sous-traitance aux CAT, à l'aménagement des postes de travail, à l'accueil spécifique ou le maintien dans l'emploi pour les agents lourdement handicapés et celles d'insertion.

## II. Les modalités de recrutement

On distingue deux voies de recrutement pour les agents reconnus travailleurs handicapés :

- **les concours de recrutement** : les candidats reconnus travailleurs handicapés peuvent bénéficier de certains aménagements décidés par le jury de concours (majoration de temps, aide d'une tierce personne) ;
- **le recrutement sur contrat** donnant vocation à titularisation : il s'effectue en catégorie A, B ou C selon le diplôme possédé. À l'issue du contrat ou de son renouvellement l'agent est titularisé sous réserve d'avoir été déclaré apte à remplir les fonctions.

## III. Préparer l'arrivée de l'agent dans l'équipe

Au même titre que les autres membres du service, l'agent reconnu travailleur handicapé dispose d'une fiche de poste décrivant ses missions principales et secondaires et détaillant ses tâches. En fonction du handicap de la personne et de sa situation personnelle (reclassement professionnel par exemple), le contenu de la fiche de poste sera adapté à l'agent. De même, les objectifs de travail fixés entre lui et vous doivent être réalisables. Un plan de formation, pour permettre une évolution des compétences, peut être envisagé à l'arrivée de l'agent.

- Il est primordial que l'agent comprenne que son travail a une réelle utilité pour la collectivité. C'est en apportant du sens au travail de votre collaborateur que vous l'impliquerez. Appliquez les mêmes règles de fonctionnement avec lui qu'avec le reste de l'équipe tout en sachant faire preuve de souplesse selon les situations. Dans le cas de non-respect de ces règles, ne soyez pas passif : rappelez-les à votre collaborateur et engagez le dialogue avec lui pour éventuellement réaménager certaines tâches ou procédures.
- Il est aussi important de **présenter le poste du futur collaborateur aux membres de votre équipe** en les sensibilisant au fait que son statut de travailleur reconnu handicapé demande des aménagements de poste. Veillez à ce qu'ils facilitent son intégration au sein du service tout en leur indiquant que le nouvel agent est soumis aux mêmes règles de fonctionnement de service qu'eux. Dans le cas d'assouplissements ou de modifications de procédures spécifiques pour votre collaborateur en situation

de handicap, informez-en les autres agents. Soyez alors factuel, sans rentrer dans les détails qui ne les concernent pas. En étant transparent sur les règles du service, vous prévenez ainsi tout risque d'incompréhension ou de tension.

- En fonction du handicap des dispositions seront prises pour l'accueil physique de la personne, et vous serez directement impliqué :
  - aménagement du poste de travail. Exemple : installation d'outils bureautiques spécifiques pour une personne déficiente visuellement ;
  - accessibilité des locaux. Exemples : salles de réunion, toilettes, restaurant administratif, etc. ;
  - accessibilité à l'information et à la formation. Exemple : intervention d'un interprète en langage des signes pour assister la personne malentendante à une réunion de nouveaux embauchés.
- Instaurez un **système de suivi d'intégration et d'évolution** du nouvel agent au sein du service. Il faut être conscient qu'accueillir une personne en situation de handicap impliquera de votre part un suivi particulier pour régler et anticiper les éventuelles difficultés à venir, y compris avec l'équipe. Bien souvent, on constate que cet accompagnement personnalisé est malheureusement négligé, alors que c'est un élément majeur d'une bonne intégration !
- Identifiez les interlocuteurs et les structures possibles pour réussir l'intégration : médecin du travail, assistant social, direction des ressources humaines, agents chargés de l'hygiène, sécurité et santé au travail, correspondant handicap, comité médical, commission de réforme, etc. Ne restez pas seul et sollicitez des conseils et/ou échanges d'expériences auprès des ressources humaines.
- Enfin, renseignez-vous sur **les aides possibles du FIPHFP** qui est un fond d'insertion des personnes handicapées et reclassées permettant la prise en charge des aménagements de poste et formations pour ces agents. Les aides proposées sont relativement larges et concernent aussi bien l'amélioration des conditions de vie de l'agent (achat de prothèse par exemple) que l'amélioration de son environnement professionnel.

### Exemple

Les agents en situation de reclassement professionnel suite à la reconnaissance de leur handicap sont, le plus souvent, dans une situation de changement de métier. Ils doivent à la fois acquérir de nouvelles compétences et s'adapter à un nouveau contexte professionnel. Les cas les plus fréquents sont ceux des agents issus de métiers techniques ou physiques, tel que le métier d'auxiliaire de puériculture, qui sont affectés dans le cadre de leur reclassement à des postes de la filière administrative. Cette nouvelle orientation place ces agents dans une situation d'appréhension face à leur avenir professionnel, et les services qui les accueillent dans la crainte d'employer des personnes qui ne seront pas rapidement opérationnelles. Pour aider le futur collaborateur à dépasser des blocages professionnels, accompagnez-le en le rendant acteur de sa démarche de changement !

### À savoir

Le manager n'est jamais seul pour faciliter l'intégration d'une personne reconnue travailleur handicapé dans son service. Il doit travailler en réseau avec les professionnels de son administration qui maîtrisent la réglementation et l'approche humaine des situations. La bonne intégration d'une personne en situation de handicap est perçue comme une réussite de toute l'équipe.

## FAIRE PROGRESSER SES COLLABORATEURS

<b>Fiche 33</b>	Connaître le statut.....	159
<b>Fiche 34</b>	Intégrer un nouvel agent .....	165
<b>Fiche 35</b>	Organiser la fonction pédagogique .....	169
<b>Fiche 36</b>	Développer les compétences.....	173
<b>Fiche 37</b>	Élaborer un plan d'évolution de carrière .....	177
<b>Fiche 38</b>	Veiller à la santé des agents au travail .....	181

L'arrivée d'un nouvel agent au sein de votre équipe se prépare en amont afin que les premiers jours se déroulent au mieux. Vous devez vous assurer que toutes les conditions sont réunies pour son bon accueil, puis structurer la fonction pédagogique pour pouvoir développer ses compétences au même titre que pour les autres membres de l'équipe.

La progression de l'équipe et sa réussite impliquent de votre part des encouragements pour développer l'autonomie et la prise de responsabilités. Être manager nécessite aussi d'accompagner individuellement chaque agent dans son évolution professionnelle. À ce titre, c'est à vous qu'il revient d'aider vos collaborateurs, qui le souhaiteraient, à élaborer un plan d'évolution de carrière.



## Connaître le statut

*Le statut est l'équivalent du Code du travail pour les agents de la Fonction publique. Il prévoit les principales règles pour évoluer en son sein, règles qu'il appartient aux managers de connaître dans les grandes lignes car ils sont partie prenante pour le déroulement de carrière de leurs équipes, régime indemnitaire ou avancements par exemple.*

### I. Le statut général

La Fonction publique représente environ 5,4 millions d'agents (fonctionnaires et contractuels) et elle est organisée autour des lois suivantes :

- Loi 83-634 du 13 juillet 1983 modifiée portant droits et obligations des fonctionnaires ;
- Loi 84-16 du 11 janvier 1984 modifiée pour les personnels de l'État (administrations centrales et services déconcentrés) ;
- Loi 84-53 du 26 janvier 1984 modifiée pour les personnels des communes, départements, régions et de leurs établissements publics + centres de gestion et CNFPT (Paris qui est à la fois commune et département dispose d'un statut spécifique) ;
- Loi 86-33 du 9 janvier 1986 modifiée pour les personnels de l'assistance publique (hôpitaux et maisons de retraite) et des établissements départementaux de l'aide sociale à l'enfance.

### II. Les statuts particuliers

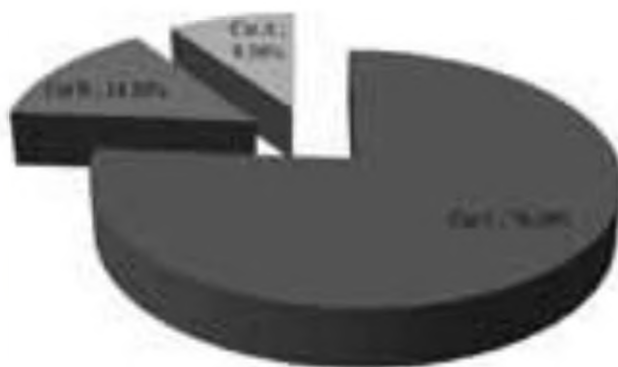
Ils complètent le statut général et sont organisés en corps pour la FPE et FPH et en cadres d'emplois pour la FPT. Ils regroupent les fonctionnaires titulaires d'un grade leur donnant vocation à occuper un ensemble d'emplois dans une filière de métiers et sont répartis en trois catégories.

### Les catégories d'emploi

Dans la Fonction publique on distingue trois catégories d'emplois qui correspondent chacune à un niveau de responsabilité en fonction du diplôme :

- catégorie C : sans diplôme ou diplôme niveau V ou V bis (CAP, BEP) / emplois d'exécution ;
- catégorie B : Bac au minimum / emplois d'application et d'encadrement ;
- catégorie A : Bac + diplôme enseignement supérieur de 3 ans minimum / emplois de direction, de conception et d'encadrement supérieur.

#### La répartition des effectifs par catégorie dans la FPT



Source : DGAFP rapport 2015

## III. Les grandes lignes du statut

Il prévoit notamment :

- **l'organisation de chaque Fonction publique**, pour la FPT, par exemple, il existe au niveau national : le Conseil commun de la Fonction publique (CCFP) propre aux 3 Fonctions publiques, le Conseil supérieur de la fonction publique territoriale (CSFPT), le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), les centres de gestion ; et au niveau local, les organismes représentatifs du personnel : commissions administratives paritaires (CAP), comité technique (CT) et comité d'hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT).

Les CAP sont consultées sur de nombreuses situations statutaires d'ordre individuel relatives à la carrière des fonctionnaires : titularisation, avancements, évaluation professionnelle, détachement, refus de temps partiel, etc. Le comité technique est consulté sur les questions relatives au fonctionnement, à l'organisation et aux programmes de modernisation de l'administration, etc. Le CHSCT procède à l'analyse des risques professionnels auxquels sont soumis les agents et fait des suggestions sur toutes mesures de nature à améliorer l'hygiène, la sécurité aux postes de travail ainsi que la santé au travail (prévention des risques psycho-sociaux). Les deux autres Fonctions publiques sont organisées sensiblement sur le même modèle ;

- **les modalités de recrutement** par le biais des concours (externe, interne ou troisième concours) ou de façon directe notamment pour certains grades de la catégorie C et pour les non-titulaires.
  - **le concours externe** s'adresse aux candidats titulaires d'un titre ou diplôme ou d'une équivalence (sauf cas particuliers prévus pour les mères ou pères de 3 enfants et les sportifs de haut niveau) ;
  - **le concours interne** s'adresse aux fonctionnaires et aux agents non-titulaires des 3 Fonctions publiques justifiant d'une certaine ancienneté et aux ressortissants des pays de l'Union européenne et de l'espace économique européen ;
  - **le troisième concours** est ouvert aux candidats justifiant pendant une durée déterminée d'une ou plusieurs activités privées y compris à titre bénévole au sein d'une association ainsi que de l'exercice d'un ou plusieurs mandats d'élu local ;
  - quant au **recrutement direct des contractuels**, la loi de mars 2012 sur la résorption de l'emploi précaire dans la Fonction publique a limité le recours à cette possibilité et apporté des garanties supplémentaires aux agents concernés. Les contractuels représentent près de 17 % des effectifs de la Fonction publique.

## IV. Le déroulement de carrière des fonctionnaires

Le déroulement de carrière des fonctionnaires est régi par l'avancement d'échelon en fonction de l'échelle indiciaire correspondant à leur grade, l'avancement de grade au choix (ancienneté ou examen professionnel) à l'intérieur du corps ou cadre d'emplois et la promotion interne qui permet de changer de catégorie. Par ailleurs, les positions statutaires permettent aux fonctionnaires

d'évoluer dans leur carrière. Il en existe six : l'activité, le détachement, le congé parental, la disponibilité, la mise à disposition et le hors cadre permettent aux fonctionnaires d'évoluer dans leur carrière. Les 2 dernières positions devraient prochainement être supprimées.

- La rémunération se décompose en deux parties :
  - **la rémunération obligatoire** : le traitement indiciaire, la nouvelle bonification indiciaire (NBI) si les conditions sont remplies, l'indemnité de résidence, le supplément familial de traitement ;
  - **la rémunération facultative** : le régime indemnitaire et les primes diverses.
- Les agents bénéficient de congés annuels d'une durée égale à 5 fois les obligations hebdomadaires de service, soit 25 jours par an. Il existe également les congés bonifiés pour les fonctionnaires originaires de Guadeloupe, Guyane, Martinique, Réunion et Saint-Pierre et Miquelon qui exercent leurs fonctions en métropole. Quant aux congés maladie, il convient de distinguer le congé pour maladie ordinaire, le congé de longue maladie (CLM) et le congé de longue durée (CLD).
- La formation professionnelle des agents est conçue comme une formation « tout au long de la vie » et comporte des formations obligatoires et d'autres facultatives. À signaler par ailleurs le droit individuel à la formation (DIF) qui permet à chaque agent de disposer de 20 heures/an, cumulables sur une période de 6 ans.
- La fin de fonction peut intervenir avant la mise à la retraite suite à une démission, licenciement ou radiation des cadres. Quant à la retraite, elle est liée à la notion de durée de services et d'âge avec des conditions évolutives selon les classes d'âges.

## V. Le déroulement de « carrière » des contractuels

Les contractuels représentent une part importante des effectifs : 17 % pour la Fonction publique dans son ensemble (20 % pour la FPT). La loi de mars 2012 a amélioré sensiblement la situation de ces agents et réglementé leurs conditions d'emploi. Le décret 2015-1912 est venu récemment compléter leur « statut ».

En règle générale l'agent est recruté en CDD pour une période de 3 ans maximum et au bout de 6 ans si l'administration souhaite poursuivre sa collaboration avec lui, elle est tenue de lui proposer un CDI. Il bénéficie alors de dispositions qui s'assimilent à une « carrière », permettant l'évolution de rémunération, la mobilité, la formation, etc.

#### À savoir

En tant que manager, il est impératif de vous renseigner sur les grandes lignes du statut de la Fonction publique. En effet au sein de l'équipe il est possible qu'il y ait des fonctionnaires et des contractuels mais ils ne relèvent pas des mêmes règles de gestion. Ils peuvent faire les mêmes tâches selon le principe de la séparation du grade et de l'emploi.



## Intégrer un nouvel agent

*L'accueil d'un nouveau collaborateur est une étape importante pour sa bonne intégration au sein de l'équipe et sa prise de fonction. En tant que manager, c'est à vous qu'il revient de mettre en place les conditions propices pour faciliter son arrivée. Le processus d'intégration d'un collaborateur débute avant même sa prise de fonction et se poursuit plusieurs jours après son arrivée.*

### I. Avant son arrivée

Les conditions d'accueil qui sont réservées à un nouveau collaborateur influencent à la fois son intégration et son efficacité. En effet, avant son arrivée, le futur collaborateur attend avec appréhension son premier jour. Afin que ses premiers pas dans le service soient à la hauteur de ses espérances, vous devez prévoir son arrivée physique et préparer votre équipe à le recevoir.

- **Mettez en place les ressources nécessaires** : poste téléphonique, poste de travail, bureau, ordinateur, connexion Internet, badge, etc. Prévoyez donc les délais nécessaires en contactant suffisamment tôt les personnes concernées.
- **Annoncez son arrivée** : avant le jour J, assurez-vous que le nouvel arrivant figurera bien dans l'annuaire du personnel. Prévenez l'équipe de son arrivée, de sa fonction, pour qu'elle ne soit pas surprise ou prise au dépourvu.
- **Assurez la transmission de l'information**, par l'agent en partance vers son successeur. Un plan de transmission doit être rédigé par le collaborateur qui quitte son poste au sein de votre service, avant son départ et sous votre contrôle, pour le nouvel agent. Ce document présente, entre autres, les missions et tâches, détaille les processus formalisés et informels qui y sont liés, liste les principaux interlocuteurs transversaux et les outils de travail et les supports disponibles. N'oubliez pas de lui remettre également sa fiche de poste, surtout si des ajustements de dernière minute ont été apportés.

## II. Le jour J : l'entretien d'accueil

**Le jour de l'arrivée du nouveau collaborateur, faites en sorte d'être disponible pour l'accueillir.** Ceci est d'autant plus souhaitable si vous encadrez une petite équipe car votre absence se ferait d'autant plus ressentir. Réservez au moins deux heures pour accueillir la personne, dans votre bureau sans que ni lui, ni vous ne soyez dérangés.

L'investissement en temps que vous consacrerez au nouvel agent sera perçu par lui comme une reconnaissance et le valorisera. Ce sentiment lui procurera de l'assurance pour prendre ses marques durant les premiers jours.

**Rappelez-lui ce qui a été présenté pendant l'entretien de recrutement :** les missions du poste, l'organisation détaillée du service et les différentes activités. C'est aussi pour lui le moment de poser des questions complémentaires ou de se faire préciser des points qui lui paraissent encore flous.

Les objectifs de l'entretien d'accueil :

- mettre en confiance le nouvel embauché ;
- créer un lien personnel avec lui ;
- accélérer son intégration ;
- lui donner une image positive du service.

## III. Déroulé d'un entretien d'accueil dans le service

Afin de ne rien oublier durant l'entretien d'accueil, vous pouvez vous appuyer sur le déroulé qui suit. Cette phase de dialogue est importante pour les informations que vous recueillerez mais aussi pour le lien que vous créez avec le nouvel embauché. Certaines informations ont sans doute déjà été fournies lors du recrutement mais il est utile de les rappeler à votre manière, à savoir :

- présentations réciproques ;
- interview du nouveau collaborateur pour qu'il vous présente ou vous rappelle (dans le cas où vous étiez présent lors de son entretien de recrutement) son expérience professionnelle, ce qu'il connaît de votre administration et ce qu'il a retenu du contenu de son poste ;

- informations sur l'administration, le poste et les tâches à accomplir, vos attentes vis-à-vis de lui et vos priorités, l'organisation pratique du quotidien (horaire, repas, pause, etc.) et les contraintes spécifiques (astreintes, permanences, etc.) ;
- présentation de votre équipe et du lieu de travail de l'agent (en particulier s'il ne travaille pas dans les mêmes locaux) ;
- annonce du programme de la première journée : veillez à ne pas laisser le nouvel agent dans l'incertitude du déroulement de son emploi du temps et évitez de lui donner simplement de la documentation à lire !

## IV. La rencontre avec l'équipe

Prévoyez pour le jour d'arrivée du nouvel agent une rencontre avec les autres membres de l'équipe. Pour cela, fixez un horaire de rendez-vous à vos collaborateurs afin qu'ils soient, eux aussi, disponibles pour l'accueillir.

Il est conseillé de planifier cette rencontre après votre entretien d'accueil afin que celui-ci dispose des éléments clés de repère avant d'échanger avec ses nouveaux collègues. Devant les autres membres de l'équipe, présentez-le ainsi que ses missions afin de faire taire éventuellement toute ambiguïté sur son poste. Par ailleurs, chacun mettra ainsi un visage sur un nom.

Si vous encadrez une équipe de plus de dix personnes, il est possible d'instaurer un système de tutorat ou de mentorat pour vos nouveaux recrutés afin de faciliter son intégration (de durée variable selon les postes et la complexité de l'organisation). Cependant, cette personne ne doit pas se substituer à votre rôle de manager. Au minimum, indiquez à votre nouvel agent le nom d'un collaborateur qui pourra le renseigner et l'aider en votre absence, tout en ayant prévenu la personne concernée au préalable.

## V. Les premiers jours

Ils sont importants et nécessitent d'agir en conséquence.

- **Impliquez l'équipe** : laissez votre collaborateur prendre ses marques dans l'équipe.
- **Assurez un suivi** : dans les premiers temps, restez en soutien du nouveau collaborateur au cas où il aurait des questions, rencontrerait des problèmes. Prévoyez dans votre planning des temps d'échanges.

- **Mobilisez-le** : rien ne sert de bien accueillir une nouvelle recrue si vous n'avez pas planifié les premières tâches qui lui incombent. Remettez-lui un planning de ses premières missions, afin de l'aider à s'organiser dans sa prise de poste. Ayez conscience que les tâches qu'il effectuera pour la première fois dans votre service, sauf s'il a déjà exercé les mêmes ailleurs, lui prendront plus de temps durant sa phase d'apprentissage.
- Si le poste le nécessite, il peut également accompagner un autre membre ou vous-même en observateur durant quelque temps afin d'apprendre les codes de fonctionnement de la structure.

#### À savoir

La prise de poste s'effectue de façon courante le premier jour ouvré du mois. Selon la taille de la structure et sa politique d'intégration, des dispositifs à destination des nouveaux embauchés peuvent être organisés par la DRH. Néanmoins l'accueil individualisé par le manager de proximité est indispensable et sera perçu comme un vrai signal positif par le nouvel arrivant.

## Organiser la fonction pédagogique

*Le manager doit structurer la fonction pédagogique pour pouvoir développer les compétences de son équipe et la faire progresser. Cela passe, entre autres, par l'analyse des besoins de chaque collaborateur, la définition de processus de formation personnalisés, puis l'évaluation des résultats.*

### I. Analyser les besoins des collaborateurs

Votre fonction de manager fait de vous la personne la mieux placée pour **évaluer les compétences réelles de vos collaborateurs**. Au quotidien, à travers le mode de réalisation des missions confiées, vous pouvez constater les forces et faiblesses professionnelles de chacun. Votre rôle est alors de vous questionner sur les axes de progression possibles et nécessaires de vos collaborateurs, pour identifier les besoins en formation.

À partir de ce constat, il faut vérifier que ces besoins sont bien en concordance avec la stratégie de votre administration et les missions du service. Cette analyse doit mesurer et qualifier le besoin : *s'agit-il, par exemple, d'une compétence clé à accroître pour atteindre l'objectif prioritaire fixé pour l'année ? D'un savoir à acquérir pour faciliter des tâches courantes, incontournables mais peu stratégiques, du quotidien professionnel ?*

### II. Fixer les objectifs pédagogiques

En collaboration avec l'agent concerné, **le manager fixe les objectifs pédagogiques à atteindre**. Cet échange régulier est formalisé sur un document. L'entretien professionnel annuel est un moment incontournable pour discuter de ce sujet. D'autres entretiens individuels, peuvent également être organisés au cours de l'année pour aborder le développement des compétences de façon plus fréquente.

Lors de la fixation des objectifs, il est important que vous expliquiez votre point de vue à votre collaborateur tout en étant à son écoute ! Les objectifs pédagogiques à atteindre peuvent concerner les différents prismes de la compétence : le savoir, le savoir-faire ou le savoir-être. Ainsi, vous déterminez, ensemble, la forme de l'action de formation qui vous semble la plus appropriée. Ce dialogue permet d'apporter du sens au collaborateur sur sa future formation et le responsabiliser.

Par ailleurs, une telle démarche démontre à l'équipe que vous êtes attentif à son fonctionnement et à son développement. C'est une source de reconnaissance, et donc de motivation.

### III. Le processus d'apprentissage

Tout processus d'apprentissage, quelle que soit la forme, doit répondre à quelques grands principes, à savoir :

- **l'adulte apprend pour agir** : l'apprentissage doit lui permettre de pratiquer quelque chose de nouveau, de faire autrement ou de progresser dans un domaine ;
- **l'adulte apprend ce qui lui paraît utile** : la formation doit être en adéquation avec ses attentes professionnelles, pragmatique et adaptée à son contexte ;
- **l'adulte retient mieux ce qu'il apprend s'il le pratique** : lors d'un enseignement, il faut alterner théorie et exercices pratiques ;
- **l'adulte redoute les erreurs** : la pédagogie employée doit être encourageante et motivante, et ne pas stigmatiser les échecs.

L'intégration d'un nouvel agent s'apparente à un apprentissage et suit donc ces principes.

### IV. Évaluer les résultats

Un processus pédagogique n'est pas complet s'il ne mesure pas les résultats obtenus. Cette évaluation se qualifie, dans un premier temps, par le ressenti « à chaud », c'est-à-dire juste après sa formation. Lorsqu'un collaborateur revient d'une session de formation, demandez-lui son ressenti. Dans un second temps, le niveau de progression du collaborateur indiquera les effets de la formation. Ceci sous-entend que les critères d'appréciation aient été précisés en amont, entre le manager et l'agent.

### Exemple

Pour entretenir la cohésion de groupe, vous pouvez mettre en place un système de retour d'expérience au sein du groupe qui permet à chaque collaborateur formé de restituer, en quelques points, ce qu'il a appris durant sa formation, en s'adaptant au niveau de ses interlocuteurs.

En plus de partager le savoir, cette pratique permet de valoriser l'agent formé et d'encourager à la formation !

## V. Les conditions de la réussite

Structurer la fonction pédagogique nécessite d'y consacrer du temps. Pour être disponible et pleinement dans votre rôle de manager, vous devez accepter de ne plus être (ou d'être moins) dans l'opérationnel.

Votre rôle pédagogique doit influencer tous vos actes au quotidien pour que vous transmettiez au maximum vos compétences et connaissances. Pour aider vos collaborateurs à être plus autonomes, vous pouvez les impliquer dans certaines de vos situations professionnelles pour qu'ils puissent, à moyen terme, conduire des situations identiques. Ainsi, un chef de service peut demander à un collaborateur de l'accompagner à certaines réunions avant de lui transmettre la responsabilité d'un projet concerné.

### À savoir

Faire preuve de pédagogie c'est permettre la réussite de son équipe, en développant l'autonomie de ses membres. C'est également prendre en compte les mécanismes d'apprentissage d'une personne par rapport à son travail.



## Développer les compétences

*De nombreux enjeux découlent du développement des compétences de l'équipe qui doit être continu. C'est un moyen pour les collaborateurs de gagner en efficacité et autonomie et donc en responsabilité. Pour le manager, c'est une voie incontournable pour optimiser les résultats de l'équipe, entretenir la motivation et pouvoir déléguer. Toutefois, le développement des compétences résulte avant tout des efforts délibérés des agents, le manager est là pour les encourager !*

### I. Les enjeux

Le développement des compétences permet de transmettre aux agents les savoirs utiles et nécessaires à leur travail et à leur évolution professionnelle. Cet aspect managérial est lié à la notion de plan d'évolution de carrière.

Il répond à plusieurs enjeux :

- **combler des lacunes ou des insuffisances.** C'est le moyen de remédier à certains manques de connaissances, pas toujours évidents à exprimer, de la part de vos collaborateurs ;
- **optimiser les façons de faire.** Grâce à une vision globale, vous pouvez inciter vos collaborateurs à suivre la méthodologie qui semble la plus efficace, en vous appuyant dans la mesure du possible sur le partage de bonnes pratiques et le retour d'expériences. Vous vous situez ainsi au cœur de l'action et non déconnecté de la réalité ;
- **être un acte de reconnaissance.** Vos collaborateurs sont valorisés du fait que vous souhaitez les voir progresser et cela démontre que vous attachez de l'importance à leur travail et vous vous positionnez en meneur d'hommes. Attention toutefois, à ne pas vous référer uniquement aux résultats et à la recherche d'efficacité, ce qui peut être oppressant ;
- **assurer votre remplacement.** En cas d'absence, il est toujours plus confortable de pouvoir déléguer certaines tâches à un ou plusieurs collaborateurs fiables et compétents ;
- **stimuler** en apportant de nouveaux challenges professionnels à relever qui permettent à l'agent de sortir de sa zone de confort.

En développant les compétences, le manager instaure une relation gagnant-gagnant : l'administration développe l'efficacité du personnel, le personnel gagne en compétences. Le manager acquiert également une posture vis-à-vis de l'équipe qui lui permettra d'être respecté et considéré.

### Exemple

Comment l'agent peut-il être pleinement efficace pour une tâche s'il n'en connaît pas la meilleure technique de traitement ni les bases ? Dans le cas d'un résultat décevant d'un agent, interrogez-le sur sa façon de faire et les difficultés rencontrées. Il est, par exemple, fréquent de rencontrer dans les services administratifs des agents qui peinent à rédiger des notes administratives car ils n'ont jamais été formés dans ce domaine. Leur proposer une formation, sera alors perçu comme une preuve de considération de leur supérieur vis-à-vis d'eux, car attentif à leur quotidien ! Cela sera plus productif pour la structure.

## II. Identifier les compétences

L'identification des compétences des collaborateurs est nécessaire pour le manager. Par cette analyse, vous listez les savoirs de chacun et ceux qui sont à acquérir. Ainsi trois notions sont à appréhender : le savoir, le savoir-faire et le savoir-être.

### A. Le savoir

**Il s'agit tout d'abord des connaissances acquises** lors du cursus scolaire et universitaire, qui résultent de l'apprentissage et qui ont nécessité une assimilation et organisation. **Elles regroupent des données, des concepts, des procédures et méthodes.** Ces savoirs peuvent se traduire par un diplôme (CAP, BEP, BAC, Master, diplôme d'assistant social, d'ingénieur...).

Le deuxième type de savoir résulte de la formation professionnelle avec des possibilités particulièrement développées dans la Fonction publique. Le troisième type de savoir résulte de faits externes qu'il est intéressant d'identifier même si, *a priori*, ils ne paraissent pas essentiels. Leur connaissance vous réserve la possibilité de les utiliser en cas de besoin ; à titre d'exemple, un sapeur-pompier volontaire pourra exercer les fonctions de responsable sécurité dans un service.

## B. Le savoir-faire

Cela concerne **les compétences nécessaires pour réaliser un travail**.

Les exemples suivants montrent que le savoir-faire peut être technique, comme l'utilisation d'un logiciel de gestion du personnel, organisationnel avec la mise en place d'un plan d'actions pour déployer dans les services ce même logiciel, ou relationnel avec le management des équipes RH qui vont être confrontées au changement.

Ces savoir-faire doivent être situés dans leur contexte (travail en équipe, travail isolé, management d'équipe, etc.), faire apparaître le degré de qualification, éventuellement les risques encourus selon les métiers exercés. Par ailleurs, certains savoir-faire physiques sont nécessaires pour des postes qui nécessitent de l'endurance dans la pratique (sapeurs-pompiers).

## C. Le savoir-être

Ce terme désigne les qualités nécessaires à l'exercice d'un métier tant sur le plan comportemental – la loyauté, l'éthique, la discrétion, la ponctualité, la rapidité, l'efficacité – que relationnel – l'esprit d'équipe, le respect de la hiérarchie, la tolérance.

**Le savoir-être recoupe des compétences humaines, c'est-à-dire la manière de se comporter** avec les autres et soi-même dans les différentes situations professionnelles. Ainsi, être infirmier au service des urgences va nécessiter un savoir-être spécifique avec une réelle maîtrise de soi pour faire face aux imprévus et situations difficiles.

## III. La formation pour développer les compétences

Le plan de formation au niveau de l'entité présente un caractère obligatoire et regroupe les besoins des services pour plus de performance en fonction des axes stratégiques définis et ceux des agents pour évoluer dans leurs parcours professionnels. Le rôle du responsable hiérarchique est important car il fait la synthèse des besoins collectifs et individuels au sein du service avant de transmettre ces éléments à la DRH.

De plus, les actions de formation se déclinent tout au long de la carrière de l'agent avec certaines obligatoires : formation d'intégration, de professionnalisation au premier emploi, de professionnalisation tout au long de la carrière

(cycle de 5 ans), formation de professionnalisation suite à la prise d'un poste à responsabilités au sein de la FPT par exemple. Il existe aussi le droit individuel à la formation (DIF) qui s'adresse à tous les agents de la Fonction publique ayant au moins un an d'ancienneté et leur permet de constituer un capital de 20 heures de formation par an, cumulables sur 6 ans, dans la limite de 120 heures. Il est possible de citer par ailleurs les formations de perfectionnement, de préparation concours et le bilan de compétences.

Le suivi de la formation de chaque agent est un véritable enjeu dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et compétences et l'évaluation de chaque action entre lui et son manager s'avère indispensable sur le plan de l'efficacité et de la motivation, ce qui malheureusement n'est pas toujours le cas.

## IV. De la compétence vers l'autonomie

C'est grâce à la compétence et à la motivation que vos collaborateurs vont devenir plus autonomes. En favorisant leur développement, vous favorisez l'épanouissement. Régulièrement, placez les agents les plus motivés sur de nouvelles situations pour les encourager dans ce sens : cela peut concerner un objectif nouveau, une mission, un projet ou une activité. Soyez présent s'ils ont besoin de votre aide mais ne les surveillez pas ! C'est ainsi qu'ils vont gagner en maturité. Ils seront fiers de relever un nouveau défi, de votre confiance et développeront de l'assurance dans leur travail.

### À savoir

Pour responsabiliser les collaborateurs, vous devez les placer en position de décision et donc, au préalable, développer chez eux les compétences nécessaires qu'il s'agisse de savoir, savoir-faire ou savoir-être. En accompagnant votre équipe dans ce sens, en évaluant leurs acquis et leurs progrès, vous ferez preuve de leadership !

## Élaborer un plan d'évolution de carrière

*En accompagnant le développement des compétences de ses collaborateurs, le manager encourage leur progression professionnelle. Celle-ci peut s'exprimer au sein du service ou par le biais d'une mobilité. Dans ce cas, le manager doit soutenir l'agent et être en capacité de l'aider à élaborer un plan d'évolution de carrière s'il le demande.*

### I. Dresser la situation actuelle

Décider d'une évolution de carrière peut s'apparenter à un voyage : il faut connaître le lieu de départ, puis le lieu d'arrivée souhaitée avant de choisir la trajectoire à emprunter. C'est en s'appuyant sur cette méthodologie que pouvez aider un collaborateur à élaborer son plan de carrière en fonction de ses choix et ses aspirations. **Cette démarche étant avant tout personnelle**, enseignez-lui la méthodologie à appliquer, aidez-le à formuler ses envies, puis laissez lui faire ses propres choix.

L'auto-évaluation est ainsi le point de départ de l'élaboration du plan d'évolution de carrière.

L'auto-évaluation consiste à s'interroger sur plusieurs points personnels : *quelles sont mes principales motivations professionnelles ? Dans mon travail actuel, qu'est ce qui me plaît le plus ? Qu'est-ce que je voudrais continuer à le faire ? Quelles sont mes compétences ? Quels sont mes points forts et faiblesses ? Qu'ai-je appris en étant à ce poste ? Ai-je encore des choses à apprendre sur ce poste ?*

Les réponses à ces questions aident à diagnostiquer la situation actuelle. Dans cette analyse, les opportunités et menaces liées au poste peuvent également être listées. Il peut par exemple s'agir d'une récente réorganisation, d'une nouvelle réglementation à appliquer, etc. La « zone de confort » professionnelle est ainsi dessinée.

## II. Décrire la situation souhaitée

Après avoir décrit la situation actuelle, il est possible de définir la situation souhaitée. Cela nécessite d'énumérer toutes **les sources d'aspirations professionnelles**. La projection est un procédé qui facilite ce travail : il s'agit d'imaginer le poste ou la fonction que l'on souhaiterait occuper à 5 ans, puis à 10 ans, et de noter tous les mots et idées fortes qui s'y rapportent. C'est une tâche qui nécessite d'être exhaustif. Une fois celle-ci effectuée, les verbatim sont à rassembler par thématiques et terminologies communes. Après élimination des thématiques mineures, les idées-clés ressortent et indiquent l'orientation professionnelle à suivre.

Vous pouvez vous appuyer sur les questions suivantes pour guider la réflexion : *Dans quels secteurs j'aimerais évoluer ? Pourquoi ? Quels métiers j'aimerais exercer ? Pourquoi ? Quelles contraintes je ne serai pas en mesure d'accepter ? Pourquoi ? Ai-je envie de manager une équipe ?*

## III. Déterminer les modalités d'accès

Les modalités pour accéder à la situation souhaitée vont se définir en fonction de l'environnement actuel de la personne, de ses compétences et de ses impératifs. La durée fixée pour y parvenir est un élément déterminant, notamment pour décider des moyens à mobiliser.

Il peut s'agir :

- **d'actions de formation** à suivre pour parfaire ou acquérir de nouvelles connaissances (se référer au plan de formation de la structure ou mettre en œuvre son droit au DIF) ;
- **d'une mobilité interne ou externe** par le biais de la mutation ou par voie de détachement dans une autre Fonction publique. Ceci nécessite de se préparer au préalable à l'entretien de mobilité qui est une étape incontournable pour réussir ce projet. Par ailleurs, la loi 2009-972 du 3 août 2009 facilite la mobilité des fonctionnaires au sein de la Fonction publique. Quant aux contractuels en CDD, ils peuvent à l'intérieur de la même administration bénéficier de la mobilité pour occuper un poste de niveau équivalent et ceux en CDI bénéficier sous certaines conditions du principe de portabilité pour exercer leurs missions au sein d'une autre structure ;

- **de se présenter à des concours ou examens** professionnels afin de progresser dans sa carrière et d'occuper de nouvelles responsabilités. Chaque corps ou cadre d'emplois prévoit les modalités d'accès et les différentes épreuves à préparer ;
- **de demander une disponibilité** pour convenances personnelles pour tenter une nouvelle expérience professionnelle dans le privé ou bien une disponibilité pour créer ou reprendre une entreprise.

## IV. Les bienfaits de la mobilité interne

La mobilité interne offre plusieurs bénéfices pour les administrations : c'est à la fois un moyen de conserver des compétences en interne et aussi un outil de motivation du personnel. En fonction des structures, sa pratique est plus ou moins courante, et son accompagnement plus ou moins formalisé par les services des ressources humaines. Elle constitue pour les agents un moyen de multiplier les expériences, et donc les compétences. Elle participe également à développer les réseaux « informels » au sein des administrations, et donc la transversalité.

Il n'existe pas de rythme précis pour prétendre à la mobilité interne. Néanmoins, bon nombre de directeurs des ressources humaines s'accordent pour dire qu'une expérience de 4 ans semble convenir avant d'entamer une démarche de mobilité. Cette durée correspond à la fin de la cinquième phase du cycle d'occupation d'un emploi. En tant que manager, la mobilité interne vous concerne directement et notamment dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et effectifs (GPEC).

Enfin, en fonction des profils des candidats à la mobilité interne, certains postes peuvent être redéfinis et certains services réorganisés. C'est aussi un moyen de fidéliser les talents au sein d'une administration.

## V. Le projet de mobilité professionnelle en interne

Différentes raisons peuvent motiver cette décision :

- **le changement de poste** : il s'agit pour l'agent de continuer à exercer son métier dans un contexte nouveau ou exercer un métier similaire ;

- **l'évolution professionnelle** : l'agent postule sur un poste pour lequel il possède une grande partie des compétences nécessaires et devra en acquérir de nouvelles ;
- **la reconversion professionnelle** : l'agent souhaite changer de métier et de domaine professionnel et doit apprendre ou développer de nouvelles compétences. Parfois celle-ci s'impose à l'agent suite à une réorganisation de service ou à un reclassement pour raison de santé.

#### À savoir

La carrière professionnelle n'est pas un sujet tabou. Créez les occasions d'échanger avec vos collaborateurs sur leurs souhaits professionnels, notamment avec ceux dont vous avez remarqué le potentiel. Certains encadrants n'osent pas aborder ce sujet avec les membres de leur équipe pour mieux les garder en leur sein : ceci est une erreur. Un collaborateur qui exprime un besoin d'évolution doit être soutenu par son manager au risque d'être démotivé, et donc de perdre en efficacité professionnelle. À l'inverse, ne poussez pas un collaborateur dans une démarche de plan d'évolution de carrière s'il ne le souhaite pas. Vous ne pouvez pas forcer quelqu'un à changer de poste s'il n'en a pas envie, même si à vos yeux l'offre représente une opportunité à saisir.

## Veiller à la santé des agents au travail

*Il appartient à l'employeur de protéger la santé physique et morale des agents, obligation prévue par le Code du travail (article L. 4121-1). De ce fait, le manager est fortement impliqué dans cette politique notamment de prévention des risques psycho-sociaux (RPS). C'est un sujet important et d'actualité avec notamment la recherche du bien-être au travail.*

### I. Appréhender la notion de RPS

**Les RPS sont des risques professionnels qui mettent en jeu l'intégrité physique et mentale des agents.** Ils s'expliquent par une évolution du travail tant pour les agents du privé que du public. Les directives européennes en matière de santé et sécurité au travail s'appliquent sans distinction.

Le statut, la garantie de l'emploi ne constituent pas une barrière intangible pour les RPS.

D'origine et de nature diverses, ils ont des effets sur le fonctionnement de l'administration :

- **le stress au travail** est lié au déséquilibre entre la perception des contraintes imposées à l'agent et ses propres ressources. L'exposition prolongée peut altérer sa santé ;
- **le harcèlement moral** se manifeste par des agissements répétés qui ont pour objet de porter atteinte aux droits de l'agent, d'altérer sa santé physique ou mentale et de compromettre son avenir professionnel ;
- **le harcèlement sexuel** concerne les agissements de toute personne dont le but est d'obtenir des faveurs de nature sexuelle à son profit ou celui d'un tiers ;
- **les violences d'ordre interne ou externe** s'agit de manifestations variées tels que l'incivilité, les violences physiques, les actes de destructions ou de dégradations de biens matériels ;

- **la souffrance au travail** est une dépression réactionnelle en lien avec les contraintes organisationnelles et sociales de la structure, souvent déclenchée en réaction à des comportements identifiables de collègues ou supérieurs hiérarchiques ;
- **le *burn-out*** est un syndrome d'épuisement physique, émotionnel et mental. Cette pathologie lourde se déclenche progressivement et concerne les personnes fortement impliquées dans leur travail ;
- **le suicide** ou la tentative de suicide sont un moyen de se libérer d'une situation devenue intolérable et constitue le cas extrême de la souffrance.

## II. Identifier les facteurs de risques

Ils résultent d'une action combinée des situations suivantes :

- **les exigences et l'intensité du travail** : volume des tâches à effectuer, *lean management* qui vise à identifier et éliminer toutes les formes d'inefficacité et de non-valeur ajoutée dans le travail, complexité des tâches liées à une réglementation changeante, pression temporelle, etc. ;
- **les exigences émotionnelles** : tension liée aux risques d'agression physique ou verbale, contact direct avec la souffrance et la détresse morale dans certains métiers, etc. ;
- **l'autonomie et les marges de manœuvre limitées** : procédures contraignantes pour éviter le risque juridique, décisions prises sans concertation, etc. ;
- **les rapports sociaux et le manque de reconnaissance** : perte de sens du travail effectué, manque de soutien du manager en cas de difficultés, faiblesse du dialogue social, etc. ;
- **l'insécurité socio-économique** : réorganisations, transferts de compétences, crise des finances publiques, mobilité contrainte des agents dans le cadre de la réforme territoriale par exemple ;
- **les autres facteurs** : conflits de valeur avec la notion de service public perçue en contradiction avec la réalité, difficultés personnelles, place dévalorisée dans la société.

### III. Connaître les conséquences des RPS

Les risques psycho-sociaux peuvent avoir des conséquences sur :

- **la santé des agents** : pathologies (hypertension, troubles musculo-squelettiques, dépression, burn-out, etc.), symptômes de stress physiques, comportementaux ou émotionnels ;
- **le fonctionnement de l'administration** : absentéisme, accidents du travail et maladies professionnelles, absentéisme, dégradation du climat social, grève ;
- **la responsabilité juridique de l'employeur** : il doit agir pour prévenir et lutter contre les RPS en impliquant les managers et les différents acteurs concernés au sein de l'administration (médecin du travail, assistants et conseillers prévention, psychologue du travail, assistant social).

### IV. Agir pour maintenir le bien-être au travail

Il résulte de la responsabilité de l'employeur d'agir pour maintenir le bien-être au travail. Certaines des dispositions à prendre concernent directement la vigilance du manager vis-à-vis des agents placés sous sa responsabilité hiérarchique. Trois niveaux de mesures sont à initier :

- **adapter le travail à l'homme** en ce qui concerne la définition des postes de travail, des méthodes utilisées (limitation du travail répétitif et monotone) ;
- **mettre en œuvre des actions de prévention** grâce à la formation et la sensibilisation du management ;
- **intégrer dans un ensemble cohérent les modes de travail**, les relations sociales et les facteurs ambiants.

Par ailleurs, la mise en place d'un plan d'évaluation et de prévention des RPS est obligatoire depuis 2015. Il consiste à :

- associer tous les acteurs concernés au sein de l'administration et les partenaires sociaux, suite à l'accord signé le 22 octobre 2013 au niveau national ;
- réaliser un plan d'actions : recueil d'indicateurs (pré-diagnostic), évaluation des risques (diagnostic), plan d'actions selon trois niveaux (prévention primaire avec la suppression ou la réduction des risques à la source, prévention secondaire visant à réduire ou limiter les risques en donnant

des outils pour y faire face, prévention tertiaire avec des actions de réparation des risques qui n'ont pas pu être évités) ;

- assurer le suivi du plan et mettre à jour le document unique qui est obligatoire dans la Fonction publique comme dans le privé ;
- intégrer sur le plan local des indicateurs suivis au niveau national et calculés selon les mêmes modalités. Il s'agit du taux d'absentéisme pour raison de santé, du taux de rotation des agents, du taux de visite sur demande au médecin de travail et du taux d'acte de violence physique envers le personnel.

### Zoom sur la prévention des RPS

On distingue trois niveaux de prévention des RPS :

- la prévention primaire : elle a pour finalité d'éliminer les risques à la source. Par exemple, réduire les risques d'agressivité en améliorant l'organisation physique de l'accueil du public ou adapter les situations de travail en tenant compte de l'âge ;
- la prévention secondaire : elle a pour but de protéger les agents en les aidant à faire face à l'exposition aux risques. Par exemple, organiser une formation à la gestion des conflits ;
- la prévention tertiaire : elle permet d'agir pour réduire les troubles dus à des risques que l'on n'a pas su ou pu éviter. C'est un axe curatif qui concerne la prise en charge individuelle ou collective d'agents en situation de souffrance au travail : dispositif d'assistance psychologique, numéro vert pour prise en charge médicale, etc.

### À savoir

Le document unique d'évaluation des risques et de la santé au travail est obligatoire pour toute entreprise ou administration depuis le 5 novembre 2001 (décret n° 2001-1016). Il émane d'une transposition de la directive européenne sur la prévention des risques professionnels. L'employeur est responsable de l'élaboration et de l'actualisation de cet outil, pour chaque agent. Les chefs de service ont les mêmes obligations que celles de l'employeur au sens du Code du travail.

## CARNET DE BORD

<b>Fiche 39</b>	Rédiger une fiche de poste ..... 187
<b>Fiche 40</b>	La typologie des entretiens et leur conduite ..... 191
<b>Fiche 41</b>	Le bilan d'étape intermédiaire..... 195
<b>Fiche 42</b>	Modèle de fiche d'entretien d'évaluation ..... 199
<b>Fiche 43</b>	Interroger vos collaborateurs sur votre management ..... 203
<b>Fiche 44</b>	Le temps de travail dans la Fonction publique ..... 207
<b>Fiche 45</b>	Les valeurs de la Fonction publique..... 211

Le métier de manager est riche et complexe à la fois. Se préparer à celui-ci demande une mobilisation personnelle forte. Le manager fait appel, tout au long de l'exercice de ses fonctions, à différentes compétences et ressources internes pour susciter l'adhésion de son équipe et lui permettre d'atteindre les objectifs fixés. Il doit également comprendre le fonctionnement de la Fonction publique et posséder les connaissances de base indispensables à la gestion du personnel.

Ce carnet de bord met l'accent sur certains points développés dans les fiches précédentes en les approfondissant sans oublier la réglementation existante.



## Rédiger une fiche de poste

*La fiche de poste est un document élaboré par le manager et ses collaborateurs. Elle formalise les missions et activités incombant aux agents qu'il encadre dans une structure donnée, ainsi que leur situation générale, fonctionnelle, hiérarchique, au sein de cette structure.*

### I. Le principe

Indispensable pour le recruteur, la gestion au quotidien et à la procédure de l'entretien professionnel, la fiche de poste constitue un document de référence sur le plan managérial. L'imprécision des fiches de postes, voire leur absence, est un frein à la transparence nécessaire qui doit résider dans les relations de travail. Elle constitue également un outil pour la conduite des évaluations.

Elle s'articule classiquement autour de trois axes :

- les éléments relatifs à la présentation générale de la situation de travail et à ses conditions d'exercice ;
- les éléments relatifs à la description des missions et activités afférentes au poste ;
- les éléments relatifs aux compétences et ressources requises pour l'exercice des missions et activités.

**Une fiche de poste est évolutive !** Celle-ci fait l'objet d'une mise à jour, si possible annuellement, dans le cadre par exemple de l'entretien d'évaluation. Tous les éléments de la fiche de poste doivent être conformes au corps ou cadre d'emploi concerné et non discriminatoires.

### II. Le contenu

Le contenu de la fiche de poste permet d'appréhender les points suivants :

- la dénomination du poste : il s'agit de la fonction et non du grade. Exemple : chargé de recrutement, responsable du service achats, chef de garage ;

- le cadre statutaire : filière, corps ou cadre d'emplois, grade, catégorie ou emploi de contractuel ;
- la position du poste dans l'organigramme tant au niveau hiérarchique que des relations fonctionnelles, c'est-à-dire liées à l'activité et aux relations régulières avec les autres services ;
- les activités principales et secondaires. Cette rubrique recense l'essentiel, avec concision, du fonctionnement des tâches à effectuer et des comportements à mettre en œuvre ;
- l'environnement du poste de travail. Cela concerne les spécificités de l'emploi (astreintes, permanences, déplacements, horaires de travail, etc.), le degré d'autonomie, les critères d'efficacité compte tenu des objectifs fixés, les moyens alloués (budget, personnel, informatique, etc.) ;
- les compétences requises par rapport au savoir, savoir-faire et savoir être comportemental. Il s'agit des qualités à posséder pour répondre aux exigences du travail et d'intégration dans la structure.

### III. Modèle de fiche de poste

Ce modèle de fiche de poste est donné à titre d'exemple et peut être ajusté en fonction de chaque structure.

<b>Intitulé du poste</b> <i>=&gt; il s'agit de la fonction</i>	<b>Responsable de l'Unité territoriale de la solidarité de Sceaux-les-Bruyères</b>
<b>Caractéristiques du poste</b> <i>=&gt; cela concerne le cadre statutaire et l'expérience exigée</i>	Catégorie A Titulaire du diplôme d'État d'assistant socio-éducatif Grade : conseiller socio-éducatif Expérience confirmée de management d'une équipe de travailleurs sociaux
<b>Missions</b> <i>=&gt; elles décrivent le travail demandé</i>	Animer et coordonner le travail social au sein de l'unité territoriale Manager l'équipe de 20 travailleurs sociaux et 3 agents administratifs Définir les besoins sociaux et leurs évolutions sur le territoire concerné
<b>Positionnement hiérarchique</b> <i>=&gt; il précise le rattachement dans l'organisation</i>	Rattachement hiérarchique direct (N+1) : le Directeur de la Solidarité Rattachement hiérarchique (N+2) : le Directeur Général Adjoint de la solidarité, de la prévention et de l'action sociale

<p><b>Relations fonctionnelles</b> =&gt; <i>elles sont liées à l'activité professionnelle au quotidien</i></p>	<p>Services centraux de la solidarité, prévention et action sociale (ASE, PMI, Insertion, etc.) MDPH Partenaires sur le territoire de l'unité territoriale : Préfecture, OPH, Hôpital de Sceaux-les-Bruyères, CAF, Pôle emploi, Éducation nationale Associations intermédiaires</p>
<p><b>Activités</b> =&gt; <i>elles détaillent et complètent les missions</i></p>	<p><b>Activités principales</b> Participation à la définition de la stratégie en matière d'intervention sociale Conception et mise en œuvre du projet de service de l'unité territoriale Management opérationnel : relations avec les usagers, les partenaires, les équipes Gestion des RH et du budget de fonctionnement alloué Assistance et conseil auprès des élus locaux Suivi de la veille sociale <b>Activités secondaires</b> Communication sur les actions de l'unité territoriale Formation des nouveaux recrutés dans l'équipe</p>
<p><b>Moyens d'intervention</b> =&gt; <i>ils font référence à l'environnement de travail</i></p>	<p>Équipe de 23 personnes dont 3 C et 20 B dont un responsable adjoint de l'unité ayant 8 ans d'expérience Locaux situés rue des Bruyères dans un bâtiment indépendant 3 véhicules de service pour effectuer les visites dans les familles Participation à l'élaboration du document unique dans le cadre de l'hygiène, la sécurité et la santé au travail</p>
<p><b>Compétences requises</b> =&gt; <i>elles indiquent les savoir-faire requis</i></p>	<p>Connaissance du cadre réglementaire et législatif des politiques publiques de solidarité et des dispositifs locaux Management d'équipe et connaissances de base statutaires pour la gestion du personnel Capacité à travailler avec des interlocuteurs multiples Capacité pour faire face aux situations imprévues et d'urgence</p>
<p><b>Comportements clés</b> =&gt; <i>ils indiquent les savoir-être requis</i></p>	<p>Qualité d'écoute Sens de l'organisation Autonomie Discrétion et disponibilité</p>

### À savoir

En tant que manager, vos responsabilités d'encadrement et d'animation de l'équipe figurent dans votre propre fiche de poste. Selon votre contexte professionnel, ce sujet devra y être plus ou moins détaillé.

## La typologie des entretiens et leur conduite

*Dans l'exercice de ses fonctions, le manager est appelé à mener de nombreux entretiens. La finalité de chacun d'entre eux est différente mais il est possible de dégager certaines constantes qui s'appliquent dans toutes les situations.*

*Les entretiens suivants sont ceux qui sont le plus souvent pratiqués par le manager.*

### I. L'entretien de recrutement

Il est courant dans la Fonction publique territoriale dans la mesure où les lauréats des concours de recrutement sont inscrits sur une liste d'aptitude à valeur nationale et doivent ensuite postuler auprès des employeurs pour obtenir un poste. Pour l'ensemble de la Fonction publique, le recrutement par détachement ou mutation nécessite également un entretien.

L'objectif est bien évidemment de rechercher la meilleure adéquation poste/candidat en se fondant sur les compétences de celui-ci et ses motivations pour rejoindre la structure concernée.

### II. L'entretien de titularisation

Avant de devenir fonctionnaire, l'agent est nommé stagiaire durant une période qui, en règle générale, est d'un an. La titularisation, le report de stage ou le licenciement sanctionnent cette période sous la responsabilité du manager qui après avoir établi le rapport de fin de stage va mener l'entretien.

L'aptitude à occuper le poste, les motivations et le comportement professionnel seront notamment pris en compte. Il appartient au manager d'être factuel et objectif dans son jugement.

### III. L'entretien d'évaluation professionnelle

L'évaluation a remplacé la notation au sein de la Fonction publique et l'entretien qui la compose est un véritable acte managérial qui modernise les relations entre la hiérarchie et l'agent. Elle permet de juger la valeur professionnelle de l'agent, de faire le point sur les objectifs de l'année écoulée et de fixer ceux de l'année à venir, l'évolution professionnelle de l'agent (avancement, rémunération, formation et mobilité). Le manager (N+1) est directement concerné car c'est lui qui va mener l'entretien, d'où la nécessité qu'il soit formé au préalable.

### IV. L'entretien de mobilité interne

Il permet de changer de poste ou de fonction au sein de la même administration, démarche qu'il convient d'encourager car elle favorise la transversalité et l'optimisation des ressources humaines et permet le développement des compétences des agents.

Le manager, lors de l'entretien, va interroger l'agent sur ses compétences, ses motivations et évaluer son potentiel pour occuper le poste. Il s'agit d'un entretien sensiblement identique à celui du recrutement.

### V. L'entretien dans le cadre d'une sanction disciplinaire

Il correspond à un certain formalisme qu'il convient de respecter pour éviter le vice de forme dans la démarche (communication du dossier de l'agent, possibilité de se faire assister par un défenseur de son choix). L'entretien est une phase contradictoire qui ne débouche pas immédiatement sur une décision définitive. Dans la pratique, le manager accompagne souvent le représentant de la direction des ressources humaines ou de la direction générale car il est celui qui connaît le mieux les faits reprochés.

### VI. L'entretien dans le cadre de la gestion quotidienne

L'entretien dans le cadre de la gestion quotidienne résulte de votre initiative ou de la demande de l'agent. Dans le second cas, faites-lui préciser s'il s'agit

d'un entretien pour aborder des sujets personnels ou professionnels. Dans le premier cas, il faudra attendre le rendez-vous pour savoir de quoi il s'agit, dans le second cas, demandez quelques éléments de précisions supplémentaires à votre interlocuteur avant la rencontre afin de pouvoir préparer celle-ci.

Sachez qu'il est possible que l'entretien à la demande l'agent peut être individuel (par exemple, un agent souhaite exposer les raisons qui justifient sa demande de temps partiel) ou collectif (difficultés d'exercice du métier au sein du service). Par ailleurs, sachez qu'il est possible que les agents, pour ce type de rencontre, se fassent accompagner par un ou plusieurs représentants du personnel, démarche qui s'inscrit dans le dialogue social. Il est important que vous soyez informé en amont du nombre de participants à l'entretien !

### Zoom sur l'entretien de recrutement

L'objectif de l'employeur est de **pourvoir le poste vacant dans les meilleurs délais et surtout de recruter le profil adapté**. Or, le recrutement n'est pas une science exacte et il y a toujours un risque d'erreur qui peut avoir des conséquences non négligeables par la suite.

Dans le cadre de vos fonctions, vous pourrez être amené à mener un entretien de recrutement seul ou avec un jury. L'enjeu sera d'apprécier les candidats reçus par rapport au poste, dans un environnement de travail déterminé. *La personne retenue saura-t-elle s'intégrer à l'équipe ?* Ceci sous-entend qu'un travail préparatoire ait été effectué en amont pour que vous possédiez les éléments clés du poste, afin de réaliser un entretien de recrutement efficace. Celui-ci n'est surtout pas une simple conversation ni un interrogatoire.

Par ailleurs, rien ne sert de donner une image idyllique du poste pour retenir à tout prix un bon candidat. Si la réalité est différente, le candidat sera déçu et risque de partir rapidement générant de nouveaux frais de recrutement, de remplacement, de formation. L'impact peut se traduire sur le fonctionnement du service concerné et retarder la réalisation de projets !

De même, si le recruteur réalise un mauvais recrutement les conséquences vont se répercuter dans le temps plus ou moins rapidement. Un fonctionnaire recruté par mutation rompt tous ses liens avec son administration d'origine et fait partie intégrante de la nouvelle collectivité, éventuellement jusqu'à sa retraite ! Par contre, si l'agent est lauréat de concours ou s'il s'agit d'un recrutement direct en catégorie C, le risque sera plus limité compte tenu de la période de stage obligatoire avant titularisation.

L'enjeu de l'entretien de recrutement est important pour l'employeur. C'est un acte de management de tout premier ordre permettant de déceler le potentiel et la capacité d'évolution du candidat à moyen terme au sein de la structure. *Sera-t-il source d'innovation, pourra-t-il après quelques années d'expérience assumer de nouvelles responsabilités ?*

Dans un contexte de contraintes budgétaires, la recherche de l'efficacité s'impose et devient un élément clé du recrutement. La professionnalisation des agents est de plus en plus recherchée, compte tenu des attentes et des exigences de la population.

## VII. Les constantes de l'entretien

Il est souhaitable de respecter certaines règles de base, à savoir :

- **préparer au préalable l'entretien** car ce n'est pas une conversation au fil de l'eau ! Il faut déterminer sa finalité, la méthode à adopter, répertorier et structurer les faits à développer, préparer les questions et les arguments à faire valoir, et posséder les documents nécessaires (rapport, fiche d'évaluation, etc.). Selon le type d'entretien, le manager peut se faire assister par un collaborateur lorsqu'il ne possède pas l'expertise nécessaire ;
- **structurer son déroulement** selon les phases suivantes :
  - accueil ;
  - présentation rapide des objectifs ;
  - échange avec alternance de questions ouvertes et fermées ;
  - conclusion en redonnant au préalable la parole à l'interlocuteur.

Il convient de formaliser le contenu de l'entretien afin de pouvoir ensuite en assurer le suivi.

- **Adopter la bonne attitude**, c'est-à-dire être disponible et ne pas se laisser perturber par des éléments extérieurs (téléphone, messagerie, visite impromptue), rester calme et factuel afin de générer un climat favorable et limiter ainsi le stress. Pensez également à maîtriser vos gestes et votre posture.
- **Écouter l'interlocuteur sans *a priori*** afin de générer un dialogue constructif, éviter le monologue et les jugements de valeur et surtout ne pas chercher à le manipuler. Savoir dégager une attitude positive même dans les situations les plus tendues est important. Confiance et respect mutuel permettent de favoriser le dialogue.

### À savoir

L'entretien, lorsqu'il est mené de façon efficace, permet bien souvent au manager de prendre une décision ou d'apporter une solution à un problème, résultant d'un compromis avec son interlocuteur. Ne pas s'impliquer ou éluder les questions, ne fait que reporter à plus tard les difficultés en générant parfois une situation de crise !

## Le bilan d'étape intermédiaire

*Pour compléter l'évaluation annuelle de chacun des membres de votre équipe, il est conseillé de procéder à des bilans d'étapes intermédiaires avec vos collaborateurs. Ces évaluations vous permettront d'échanger, sur le même principe que l'évaluation annuelle, avec vos collaborateurs et de réajuster ou rappeler les objectifs à atteindre. Votre suivi d'équipe n'en sera que meilleur !*

Pour guider vos bilans d'étapes intermédiaires, il est conseillé de s'appuyer sur une fiche d'entretien, inspirée de la fiche d'évaluation annuelle utilisée au sein de votre administration ou collectivité (ou, le cas échéant, au sein de votre direction ou service). Pour être pertinente, cette grille d'entretien doit se composer de trois parties.

### I. Partie n° 1 : l'identité de l'agent

Cette partie présente les éléments relatifs à l'identité de l'évalué et la date de la rencontre :

Nom

Prénom

Direction

Service

Fonction

Grade statutaire

Matricule

Nom de l'évaluateur

Fonction de l'évaluateur

Date de la rencontre

Etc.

## II. Partie n° 2 : l'évaluation de l'atteinte des objectifs individuels

Cette partie aborde le degré d'atteinte des objectifs fixés pour l'année, précise les conditions de travail de l'agent, réévalue au besoin l'objectif fixé, en étant plus ou moins ambitieux en fonction de l'avancée de l'agent et des éventuels éléments environnementaux professionnels nouveaux.

C'est le cœur de discussion lors des échanges avec vos collaborateurs. Vous vous exprimez sur leurs résultats et, plus largement, sur leur attitude professionnelle, et eux vous font part de leur quotidien.

Le bilan d'étape, même s'il provient d'une démarche managériale personnelle n'est pas suffisamment pratiqué au sein des services ; il doit pourtant être mené avec autant de rigueur qu'un entretien annuel instauré par la direction des ressources humaines. La bonne humeur et la convivialité n'excluent pas le professionnalisme et l'impartialité !

	Objectif n° 1	Objectif n° 2	Objectif n° 3
Description de l'objectif			
Rappel des conditions de réussite			
Date d'échéance fixée pour atteindre l'objectif			
Évaluation de l'atteinte de l'objectif			
Commentaire de l'évaluateur			
Commentaire de l'agent			

## III. Partie n° 3 : les remarques diverses et conclusions de l'entretien

Cette partie résume les échanges et concerne plus particulièrement le développement des compétences de l'agent. Elle présente les éventuelles actions à déployer pour l'accompagner dans ce sens :

- besoin de formation ;
- besoin matériel ;
- organisation du travail ;
- etc.

### À savoir

En instaurant des bilans d'étapes intermédiaires, vous démontrez à votre équipe votre implication dans le suivi de leurs résultats. Cette démarche est tout autant encourageante pour les agents qu'utile car elle permet de remobiliser ceux d'entre eux qui rencontrent des difficultés à exécuter les tâches demandées. Par ailleurs, elle participe à la mise en place d'un management de proximité, fortement attendu actuellement au sein des administrations. Ces bilans d'étape vous aident aussi dans l'atteinte de vos propres objectifs et permettent d'alerter votre supérieur hiérarchique en cas de nécessité.



# Fiche 42

## Modèle de fiche d'entretien d'évaluation

Cette fiche présente à titre indicatif les grands items abordés lors d'une évaluation annuelle et qui ont un caractère réglementaire.

### I. Description de la situation professionnelle

#### L'évalué

Nom :  
Prénom :  
Date de naissance :  
Fonction :  
Grade :  
Échelon :  
Situation statutaire :  
Direction/Service :

#### L'évaluateur (N+1)

Nom :  
Prénom :  
Fonction :

#### Description du poste

Intitulé du poste :  
Particularités de l'environnement de travail :  
Temps de travail :  
Principales évolutions du poste depuis 1 an :

## II. Bilan de l'atteinte des objectifs fixés pour l'année écoulée

Rappel des objectifs collectifs du service de l'année écoulée	
1 –	
2 –	
3 –	

Rappel des objectifs individuels de l'année écoulée	Degré d'atteinte de l'objectif, observations
1 –	
2 –	
3 –	

Évaluation générale de l'année écoulée et de la valeur professionnelle
Avis de l'agent

## III. Objectifs fixés pour l'année à venir et conditions de réussite

Objectifs collectifs du service pour l'année à venir
1 –
2 –
3 –

Objectifs individuels pour l'année à venir	Conditions de réussite
1 –	
2 –	
3 –	

## IV. Échange sur les souhaits professionnels de l'agent

Souhaits professionnels de l'agent pour l'année à venir, dont formation
Avis de l'évaluateur, dont formation

## V. Notification

- Durée de l'entretien
- Date et signatures (évaluateur et évalué)
- Voies et délais de recours



## Interroger vos collaborateurs sur votre management

*Pour savoir quelle est la perception de votre style managérial au travail, il est possible d'utiliser l'évaluation dite « à 360° ». Cette technique consiste à interroger vos collaborateurs sur votre mode de gestion de l'équipe.*

### I. Les enjeux

L'évaluation à 360° permet au manager d'enquêter sur les ressentis des membres de son équipe par rapport à lui-même. En fonction de leurs réponses, il peut juger de l'écart éventuel entre sa propre perception de son style managérial et celle de ses collaborateurs. Les commentaires de vos collègues peuvent mettre en exergue certains de vos points forts que vous ignorez et inversement concernant vos points faibles. L'exercice est pour vous un moyen d'établir certains axes d'amélioration à développer dans vos savoir-être ou savoir-faire.

Leur jugement n'est ni plus fiable ni moins fiable que le vôtre sur vous-même, il est complémentaire.

C'est l'occasion pour vous :

- de confirmer ou non votre auto-évaluation ;
- de sonder les membres de votre équipe sur leurs attentes ;
- d'échanger avec eux sur votre management.

### II. La méthode

Il est conseillé de procéder de la façon suivante :

- sollicitez 4 à 5 collaborateurs avec qui vous entretenez des relations professionnelles quotidiennes (parmi ce panel, vous pouvez demander à votre supérieur hiérarchique ou à des collègues d'autres services de se prêter à l'exercice). Leur accord est bien sûr requis ;

- présenter votre démarche à votre panel, puis fournissez-leur un questionnaire préalablement préparé en précisant vos attentes ;
- une fois les questionnaires remplis, analysez-les et regroupez-les pour leur transmettre vos conclusions. Cette restitution sera un temps d'échange et de dialogue avec eux. Ils pourront préciser leurs propos ou encourager certaines de vos décisions.

### III. Le modèle de grille

Ce modèle de grille de questionnaire est donné à titre d'exemple. Selon vos attentes, il peut être ajusté.

Grille d'évaluation				
Aspects de la fonction d'encadrement	Très bon	Bon	Moyen	Faible
<b>Communiquer :</b> Organiser et maîtriser la communication Écouter Transmettre les messages avec clarté Savoir établir des relations cordiales				
<b>Motiver :</b> Montrer l'exemple, entraîner, dynamiser Faire circuler l'information dans l'équipe Faire preuve d'esprit d'équipe Veiller au climat de travail Accueillir et intégrer les nouveaux collaborateurs Dialoguer Encourager, féliciter Faire progresser l'équipe				

<p><b>Diriger :</b>                      Organiser                      Faire preuve d'assertivité                      Donner des directives claires et motivées                      Être porteur de sens                      Assurer le suivi du travail                      Évaluer                      Expliquer les règles de fonctionnement                      Développer la participation                      Savoir déléguer                      Gérer les conflits et sanctionner                      Décider avec pertinence</p>				
<b>Style managérial</b>	<b>Oui, beaucoup</b>	<b>Oui</b>	<b>Plutôt pas</b>	<b>Pas du tout</b>
Entreprenant Réaliste Participatif Organisateur Autoritaire Démagogue Opportuniste Bureaucrate				
<p><b>Qualités intellectuelles :</b>                      Créatif, imaginatif                      Sens de l'observation et de l'analyse                      Culture personnelle                      Aptitude à rédiger                      Aptitude à s'exprimer</p>				

### À savoir

L'évaluation à 360° est une démarche qui doit être menée par tous les acteurs avec honnêteté et franchise. Tous doivent être au clair sur la finalité de cet outil, la méthodologie employée et la transparence demandée, au risque sinon d'être inexploitable par le manager.



## Le temps de travail dans la Fonction publique

*L'organisation du temps de travail doit respecter les garanties minimales fixées par le Code du travail et il relève de la responsabilité du manager d'y veiller tout particulièrement.*

### I. La durée

Le temps de travail est fixé à **35 heures par semaines** ou à **1 607 heures par an** et les modalités pratiques sont propres à chaque administration. Dans l'hypothèse où cette durée est supérieure, elle donne lieu à octroi de jours RTT pour qu'elle soit conforme au cadre réglementaire. Dans certains cas, cette durée peut être réduite afin de tenir compte de sujétions liées à la nature des missions.

Réglementation Temps de travail	
Temps de travail effectif quotidien	10 heures maxi
Amplitude journée de travail	12 heures maxi (pause méridienne comprise ainsi que celle accordée à l'issue de 6 heures de travail consécutif)
Pause	Pas plus de 6 heures de travail consécutif sans une pause de 20 minutes
Maxi hebdomadaire	48 heures travaillées y compris les HS
Maxi sur 12 semaines	44 heures travaillées en moyenne par semaine HS comprises
Repos quotidien	Au moins 11 heures consécutives
Repos hebdomadaire	Au moins 35 heures consécutives
Travail de nuit	Travail compris entre 22 heures et 7 heures

## II. Astreintes et permanences

En dehors de son temps de travail effectif, un agent peut se voir imposer par son manager :

- **une période d'astreinte** pendant laquelle il a l'obligation de demeurer à son domicile ou à proximité afin d'être en mesure d'intervenir pour effectuer un travail au service de l'administration ;
- **une période de permanence** durant laquelle il doit se trouver sur le lieu de travail ou un lieu désigné par le manager pour nécessité de service un samedi, un dimanche ou lors d'un jour férié sans qu'il n'y ait de travail programmé ;
- ces astreintes et permanences sont fixées par délibération ou arrêté pour chaque administration après avis du comité technique. Elles donnent lieu à indemnisation avec des modalités particulières lorsque l'agent est logé par nécessité absolue de service ou bénéficie d'une convention d'occupation à titre précaire.

## III. L'aménagement du temps de travail

Il existe différentes dispositions concernant l'aménagement du temps de travail.

- Les agents peuvent exercer leurs fonctions à **temps partiel** par période comprise entre 6 mois et 1 an, reconductible par tacite reconduction dans la limite de 3 ans. Il existe le temps partiel de droit, par exemple à l'occasion de chaque naissance jusqu'au troisième anniversaire de l'enfant ou sous réserve des nécessités de service après avis du responsable hiérarchique.
- **L'activité à temps non complet**, à l'inverse du temps partiel choisi par l'agent, s'impose à celui-ci dans la mesure où le poste a été créé pour un nombre d'heures hebdomadaires inférieur à celui d'un temps plein.
- D'autres dispositions existent notamment : **le temps partiel thérapeutique** compte tenu de problèmes de santé de l'agent, **l'aménagement d'horaires** pour les personnes reconnues travailleurs handicapés si leur état de santé le nécessite, etc.
- **Le compte épargne temps** : il a été mis en place dans certaines structures et il permet aux fonctionnaires titulaires d'épargner soit des jours de congés ou RTT et de les consommer ultérieurement ou de les monétiser.

- **Les heures supplémentaires** : en plus de sa charge hebdomadaire de service un agent de catégorie C ou B peut effectuer des heures supplémentaires dans la limite de 25 heures par mois selon la réglementation à la demande du supérieur hiérarchique. Elles donnent droit à récupération ou indemnisation.

#### À savoir

Le manager est responsable de l'organisation du temps de travail des agents de son service. C'est à lui qu'il revient de valider leurs horaires quotidiens dans le respect du règlement intérieur. De même, il planifie et valide les congés, avec un maximum d'anticipation, afin d'assurer la continuité du service public.



## Les valeurs de la Fonction publique

*Elles marquent fortement le fonctionnement de la Fonction publique et sont sous-jacentes dans la façon d'agir et de se comporter du manager. Certaines valeurs dites traditionnelles sont ancrées dans l'histoire du pays tandis que d'autres, plus émergentes, résultent d'une nouvelle façon de gérer et d'appréhender l'action publique.*

### I. Les valeurs traditionnelles

Elles relèvent de la trilogie républicaine : liberté, égalité et fraternité, et en constituent le socle. Elles concernent, d'une part, les rapports entre employeurs et agents publics, et d'autre part, entre agents et citoyens.

- **La liberté.** Il s'agit notamment de la liberté d'opinion politique, syndicale, philosophique ou religieuse des agents dans l'exercice de leur fonction vis-à-vis du pouvoir politique.
- **L'égalité.** Elle concerne l'égalité des citoyens aux emplois de la Fonction publique fondée sur le mérite ou l'égalité des usagers pour bénéficier des prestations du service public, l'éducation par exemple.
- **La fraternité.** Elle se traduit par la non-discrimination, c'est-à-dire par un refus d'accepter une inégalité de traitement fondée sur un critère prohibé par la loi. Le Code pénal précise ces différents critères à l'art. 225-1. La fraternité c'est aussi des mesures spécifiques en faveur des populations en situation de précarité ou ayant un handicap reconnu.

### II. Les valeurs nouvelles ou émergentes

- **La légalité.** Elle s'explique par la raison d'être de l'agent public qui dans un État de droit se doit d'appliquer la loi. Le formalisme lié aux marchés publics, parfois décrié par certains, en est l'application.

- **L'efficacité.** Elle exige une réelle implication dans les tâches confiées pour aboutir au résultat recherché, sachant que de plus en plus la notion d'efficience se développe : c'est-à-dire faire aussi bien ou mieux avec des moyens restreints. Ces notions se retrouvent dans l'évaluation professionnelle des agents qui sont évalués par rapport à la réalisation d'objectifs selon des critères définis à l'avance.
- **La probité, l'exemplarité, le respect,** etc. sont des valeurs de plus en plus sollicitées dans un monde en pleine évolution. Le développement des risques psycho-sociaux montre qu'il convient d'être vigilant et le manager a un vrai rôle à jouer pour défendre l'ensemble de ces valeurs dont la liste n'est pas exhaustive.

### III. Prévenir la discrimination dans le management

La discrimination dans le management est un délit constitué par une distinction opérée entre les personnes physiques à raison de leur origine, de leur sexe, de leur situation de famille, de leur grossesse, de leur apparence physique, de leur patronyme, de leur état de santé, de leur handicap, de leurs caractéristiques génétiques, de leurs mœurs, de leur orientation sexuelle, de leur âge, de leurs opinions politiques, de leurs activités syndicales, de leur appartenance ou leur non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une race ou une religion déterminée.

**Les domaines où la discrimination peut intervenir sont définis à l'article 225-2 du Code pénal** et sont les suivants : le recrutement, la discipline, la cessation de fonctions, l'activité professionnelle, l'évolution de carrière, la rémunération, la formation et les stages. Il peut s'agir de critères ou dispositions volontaires ou non mais qui ont un impact négatif pour une catégorie de personnes. La charge de la preuve incombe à l'employeur, donc au manager concerné en cas de litige avec la personne qui s'estime victime.

Il est impératif de mettre en place dans le management des dispositifs permettant de prévenir les discriminations. À titre d'exemple, lors d'un entretien de recrutement, évitez de poser certaines questions ou de faire des commentaires qui pourraient être mal interprétés « *avec 3 enfants en bas âge vous n'allez pas être souvent là !* », élaborer une grille d'évaluation avec des critères objectifs à partir de laquelle vous pourrez apporter des précisions sur votre choix si on vous le demande, sensibilisez et formez éventuellement les membres des jurys de recrutement à cette problématique.

## IV. La notion de service public

C'est une notion qui varie dans le temps et à laquelle les citoyens sont très attachés. Elle désigne à la fois une mission qui est une activité d'intérêt général et un mode d'organisation par des personnes publiques ou privées sous le contrôle d'une personne publique.

Il est possible de distinguer quatre fonctions principales pour le service public :

- l'ordre et la régulation : défense nationale, justice, etc. ;
- la protection sociale et sanitaire : hôpitaux, sécurité sociale, etc. ;
- l'éducation et la culture : enseignement, recherche, etc. ;
- l'activité économique : l'électricité, l'eau et l'assainissement, etc.

Son régime juridique est organisé autour de trois grands principes :

- **la continuité du service** : c'est-à-dire répondre aux besoins d'intérêt général sans interruption, cette notion étant soit permanente, soit délimitée par des horaires. Elle doit également s'accommoder du principe de droit de grève sous réserve de certaines limitations prévues par la réglementation ;
- **l'égalité devant le service public** : cela signifie que toute personne bénéficie d'un droit égal à l'accès au service et doit être traitée de la même façon ;
- **la mutabilité ou adaptabilité** : le service public doit suivre l'évolution de la société et s'adapter aux besoins nouveaux des usagers.

À signaler que le droit européen ignore la notion de service public et parle de services d'intérêt général (SIG) et de services d'intérêt économique général (SIEG), ce qui explique certaines évolutions récentes de notre service public.

### À savoir

Le manager est le garant des valeurs de la Fonction publique dans la gestion au quotidien. Il doit être particulièrement vigilant dans la lutte contre les discriminations et ne pas s'exposer à des poursuites pénales. Des valeurs spécifiques à l'action des agents sont prévues dans le projet de loi de déontologie des fonctionnaires. Il s'agit :

- d'exercer sa mission avec dignité et impartialité ;
- de satisfaire aux obligations de neutralité et de réserve ;
- de respecter le devoir de probité et de laïcité ;

Le rôle du manager est reconnu essentiel pour faire respecter ces valeurs fondamentales dans le service.



Cet ouvrage a été achevé d'imprimer dans les ateliers de Leitzaran (Espagne)

Numéro d'impression : 325

Dépôt légal : Avril 2016



