Ordre de service d'action

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE
DE L'AGRICULTURE
ET DE
L'ALIMENTATION

Direction générale de l'alimentation **Service de la gouvernance et de l'international dans les domaines sanitaire et alimentaire** **Sous-direction du pilotage des ressources et des actions transversales** **Bureau du management par la qualité et de la coordination des contrôles** **251 rue de Vaugirard** **75 732 PARIS CEDEX 15** **0149554955**	**Instruction technique** **DGAL/SDPRAT/2018-311** **18/04/2018**

Date de mise en application : Immédiate
Diffusion : Tout public

Cette instruction n'abroge aucune instruction.
Cette instruction ne modifie aucune instruction.
Nombre d'annexes : 0

Objet : Mode opératoire « Lignes directrices pour la rédaction d'un guide local de management » (OPE Management)

Destinataires d'exécution
DGAL DRAAF/DAAF DD(CS)PP IGAPS

Résumé : Le mode opératoire « Lignes directrices pour la rédaction d'un guide local de management » (OPE Management) présente un socle commun de valeurs et de bonnes pratiques de management pour l'organisme DGAL. Il constitue un outil pragmatique d'accompagnement pour la communauté de travail et en particulier les manageurs.
Les structures de l'organisme DGAL sont invitées à rédiger, sur la base du volontariat, un guide local du management en s'appuyant notamment sur ces lignes directrices, dont le contenu est adapté au caractère interministériel des DD(CS)PP.

Ministère de l'agriculture et de l'alimentation - Organisme DGAL		
Processus *Management*	MODE OPÉRATOIRE **Lignes directrices pour la rédaction d'un guide local de management**	Codification : *OPE Management* Indice : A Date : 18/04/18

Table des matières

1. Objet, objectifs et domaine d'application 1
2. Dispositions adoptées 2
   2.1 – L'organisation du management 2
      2.1.1. Les fonctions du management 2
      2.1.2. Les instances du management 2
   2.2 – Les bonnes pratiques de management 3
      2.2.1. Vis-à-vis du collaborateur à titre individuel 4
      2.2.2. Vis-à-vis de l'équipe encadrée 5
      2.2.3. Vis-à-vis de tout collaborateur au sein de l'organisme DGAL 6
   2.3 – Le bien-être au travail 6
      2.3.1. La charte des temps 6
      2.3.2. Sécurité au travail et prévention des risques psycho-sociaux 6
      2.3.3. Entretenir le bien-être au travail 7
3. Documents de références 7

1. Objet, objectifs et domaine d'application

1.1 – Objet

L'objet du mode opératoire « Lignes directrices pour la rédaction d'un guide local de management » (OPE Management) est de présenter un socle commun de valeurs et de pratiques de management pour l'organisme DGAL.

1.2 – Objectifs

Sans rechercher l'exhaustivité, l'OPE Management a pour objectif de reprendre les éléments nécessaires au bon déroulement du processus *Management*, en complément de la fiche du processus et à la procédure nationale « Gestion des compétences, attribution et maintien de la qualification » (PN Compétences).

Il présente notamment les instances de management de l'organisme DGAL, les bonnes pratiques à favoriser et renvoie lorsque possible aux outils pratiques déjà développés. Il constitue ainsi un outil pragmatique d'accompagnement pour la communauté de travail et en particulier les manageurs.

1.3 – Domaine d'application

Les structures de l'organisme DGAL sont invitées à rédiger un guide local du management (caractère non obligatoire) à partir de ces lignes directrices.

Ce guide, qui peut s'étendre à l'ensemble des services de la DRAAF/DAAF ou de la DD(CS)PP selon le souhait de la direction de la structure, doit être adapté au contexte local. Le contenu de ce mode opératoire est adapté au caractère interministériel des DD(CS)PP.

2. Dispositions adoptées

Au sein de la structure locale, le guide du management contient la description de l'organisation du management et les pratiques de management à favoriser en vue du déroulement optimal du processus *Management*. Il inclut ou renvoie au règlement intérieur et aux règles d'organisation spécifiques.

Parmi l'ensemble des processus de l'organisme DGAL, le processus *Management* permet d'orienter, de piloter et d'assurer la cohérence des processus de réalisation et supports au moyen d'outils associés, notamment le management par la qualité, le pilotage de la performance, le contrôle interne et la communication. Il nécessite des agents et manageurs compétents et qualifiés, des objectifs clairs et réalistes, des dispositifs de gestion des compétences adaptés (formation, tutorat, qualifications, etc.) et du matériel adéquat (informatique, applications métier, etc.).

2.1 – L'organisation du management

2.1.1. Les fonctions du management

Le guide local du management veille à définir les activités et les compétences des différentes fonctions de management de la structure. Cette description, qui se fait selon le degré de précision nécessaire à la situation locale, permet de clarifier le rôle et les attendus de chacun et donne l'occasion aux nouveaux arrivants de rapidement prendre connaissance du fonctionnement général de la structure.

Les fonctions du management sont décrites dans le Répertoire des métiers du ministère de l'agriculture et de l'alimentation et de ses établissements publics.

Comme toute fonction, être manageur nécessite de disposer d'une formation adéquate. Les manageurs disposent d'une offre de formation adaptée, notamment dans le catalogue de la délégation à la formation continue du ministère. Des formations existent pour faciliter la prise de poste de manageur et des cursus spécifiques sur le travail en mode projet, le télétravail, la conduite de réunion, les échanges de pratiques, le coaching, ou encore sur les moyens permettant de favoriser la cohésion d'équipe sont disponibles.

2.1.2. Les instances du management

Sont présentées ici les instances de management qu'il convient de réunir au sein des structures de l'organisme DGAL. Chaque structure décrit les modalités locales de mise en œuvre de ces instances dans son guide du management.

- Le comité de direction (CODIR)

Cette instance globale de pilotage de la structure, dont le libellé peut varier d'une structure à l'autre, réunit ses principaux cadres. Les membres du CODIR débattent des projets transversaux et de leur pilotage. C'est en son sein qu'est discutée et arbitrée la stratégie de la structure.

Le CODIR a notamment pour rôle la définition des objectifs et leur suivi. Il permet également de faire remonter les thématiques sectorielles et les porter à connaissance de l'ensemble des manageurs. Il s'agit d'un lieu de discussion collective, y compris des pratiques de management. Il est caractérisé par l'existence *in fine* d'une décision en réponse à une sollicitation interne ou externe.

Les réunions du CODIR s'appuient sur un ordre du jour établi par la direction, sur la base des propositions de ses membres ou de sollicitations externes. Les comptes-rendus, desquels ont éventuellement été retirés des éléments confidentiels, sont portés à la connaissance de l'ensemble de la communauté de travail, ce qui permet de s'assurer de la diffusion de l'information à travers la structure et renforce la cohésion de cette communauté.

Le responsable qualité local est membre du CODIR ou dispose en son sein d'un relais désigné pour porter les sujets du management par la qualité.

- La revue de direction

Chaque structure de l'organisme DGAL met en place une revue de direction à minima annuelle qui a pour objet de s'assurer que le système de management de l'organisme est pertinent.

La revue de direction permet de :

- faire un bilan sur le fonctionnement de la structure et son efficacité pendant la période écoulée (management, signalements, audits, bilans divers, etc.),
- juger de l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels et des cibles fixées,
- conclure quant aux éventuelles modifications à apporter dans une perspective d'amélioration continue et planifier les actions de progrès à engager pour la période à venir.

Un compte-rendu est établi et diffusé à l'ensemble des agents de la structure. Les décisions prises en revue de direction contribuent au plan d'action de la structure.

- Autres instances de management (réunions de services…)

Les structures mettent en place, au plus près des agents, les instances de management nécessaires au suivi de la mise en œuvre des objectifs. Ces réunions peuvent être par structure (ex : réunion de service, de pôle, d'antenne, etc.) ou par thématique (réunion des agents en abattoirs au sein du département, réunion des inspecteurs sur une thématique, etc.). Elles prennent en compte le caractère multi-sites de certaines structures.

Une synergie avec les instances existantes sera systématiquement recherchée. Un compte-rendu est systématiquement diffusé et le suivi de ces réunions est réalisé, par exemple à l'aide de tableaux de bord.

- Les réunions d'informations

A chaque niveau, les structures mettent en place des instances d'information et d'échange. Ces réunions ont notamment pour objet la diffusion d'information auprès de l'ensemble des agents de la structure ou d'une catégorie d'agents en particulier (ex : assemblée générale). A ces occasions, les objectifs et bilans doivent être diffusés aux participants.

2.2 – Les bonnes pratiques de management

Le manageur **définit les priorités** et **fixe les objectifs**, en conformité avec la stratégie de la structure. Il anticipe autant que possible les éventuelles difficultés.

Il exerce ses responsabilités dans la **clarté** et en privilégiant la **confiance**. Il s'assure de la bonne diffusion de l'information au sein de son équipe. Les délégations sont établies en conséquence.

Il **respecte** et **fait respecter les règles collectives**, conformément aux valeurs managériales de l'organisme DGAL, pour bâtir une organisation efficace et sécurisée de l'environnement de travail.

Solidaire, il est présent aux côtés de ses collaborateurs, les accueille et les accompagne y compris dans la difficulté.

Pour cela, il encourage et privilégie les bonnes pratiques définies ci-après vis-à-vis du collaborateur, de son équipe et des autres collaborateurs de la structure. Ces bonnes pratiques sont en cohérence avec la charte ministérielle de l'encadrement (NS SG/SRH/2017-450 du 24/05/2017).

* * *

Des documents d'appui au management, partagés par les structures ayant bénéficié d'audits et constituant autant de bonnes pratiques, sont progressivement mis à la disposition de tous sur l'intranet du management par la qualité (rubrique « Audits »).

Le ministère de la fonction publique a par ailleurs publié un « guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique » composé d'une cinquantaine de fiches pratiques (« être attentif au principe de laïcité », « manager à distance », « reconnaître le droit à l'erreur », « le management intergénérationnel », etc.). Cet outil pragmatique présente des conseils et les écueils à éviter.

2.2.1. Vis-à-vis du collaborateur à titre individuel

Recruter efficacement	Professionnaliser l'entretien de recrutement, notamment en formalisant les attentes en termes de management.
Accueillir chaque collaborateur en lui expliquant personnellement les règles collectives de fonctionnement	Rédiger un guide d'accueil de la structure à remettre aux nouveaux arrivants (règlement intérieur, fonctionnement du serveur, etc.), si possible associé à un parcours d'accueil (rencontre avec le secrétaire général, le responsable local de formation, le responsable qualité local, etc.). Tous les agents de l'organisme DGAL doivent avoir un parcours qualifiant : développer un tutorat autour d'un parcours qualifiant adapté aux missions exercées. Rappeler à l'agent devant les porter l'obligation du port des équipements de protection individuelle.
Prendre le temps nécessaire aux entretiens professionnels et porter les ambitions du collaborateur	Décliner les objectifs fixés à l'équipe auprès de chacun de ses collaborateurs. Respecter la note de service annuelle sur l'entretien professionnel (SG/SRH/SDCAR). Porter son attention sur la formation du collaborateur, la prise de responsabilité, la mobilité interne et externe.
Encourager la formation des collaborateurs	Accompagner le développement des compétences des collaborateurs en s'impliquant activement dans la gestion des compétences. Construire des plans de charge de travail de l'équipe, en prenant en compte les temps de formation. Tenir à jour le planning de formation de ses collaborateurs pour veiller à son respect.
Faire des points réguliers bilatéraux avec chacun de ses collaborateurs	Se rendre disponible et à l'écoute de ses collaborateurs. Utiliser le signal de la porte ouverte (disponible) / porte fermée (indisponible) Ne pas annuler un entretien avec un collaborateur mais le reporter. Associer le collaborateur à la recherche de solutions possibles en cas de difficulté.
Reconnaître la qualité du travail des collaborateurs à chaque occasion	Valoriser le collaborateur et son travail : proposer au collaborateur de présenter en public son travail, le faire intervenir en réunion sur ses dossiers. Faire des retours réguliers au collaborateur sur les suites d'un dossier. Remercier un collaborateur pour un dossier traité efficacement ou une réunion bien menée, une disponibilité en période de gestion de crise ou une bonne réactivité sur une question d'urgence, une bonne prise en charge des problèmes, une réponse adaptée à des besoins collectifs, etc.
Recadrer lorsque nécessaire	Vérifier par des points réguliers, ou le suivi d'indicateurs appropriés, que les tâches planifiées et les livrables attendus sont réalisés. Exposer clairement les difficultés lorsqu'elles se présentent, en recherchant et analysant objectivement les causes avec son collaborateur. Réaliser des supervisions pour s'assurer de la bonne mise en application des instructions. Planifier des échanges de pratiques pour harmoniser les techniques de travail. Proposer des formations ou la reprise d'un parcours qualifiant si les compétences du collaborateur ne sont plus en adéquation avec les missions réalisées.

2.2.2. Vis-à-vis de l'équipe encadrée

Identifier, porter et décliner les objectifs de la structure	Décliner les objectifs de la hiérarchie en objectifs atteignables. Suivre le déroulement des actions avec son équipe et l'atteinte de ces objectifs. Valoriser le travail et les résultats collectifs.

Animer l'équipe et développer les temps collectifs	Communiquer régulièrement en donnant les informations nécessaires à la bonne réalisation des missions à accomplir. Donner du sens aux actions menées. Organiser régulièrement des réunions de service et adapter les types de réunions en fonction des commandes ou de l'actualité. Prévoir occasionnellement des moments de convivialité qui permettent d'assurer la cohésion de l'équipe et d'insuffler une dynamique positive.
Expliquer les règles de fonctionnement en équipe	Aider à bien comprendre les règles pour mieux les respecter et vérifier que les règles collectives sont appliquées (gestion du temps, rédaction des notes, archivage, utilisation du réseau, etc.). Communiquer sur l'usage des courriels (cf. infra), les différentes formes de communication administratives, les formes de communication à privilégier selon les interlocuteurs (professionnels, administration française, étrangère...). Formaliser les règles de conduite de projets transversaux : désigner un chef de projet, rédiger une lettre de mission, établir un rétro planning, formaliser les points d'étape et les attendus des contributeurs, etc. Favoriser la suppléance et/ou la mutualisation pour assurer la continuité de service Formaliser par un écrit communiqué à l'ensemble de la structure concernée et au N+1 la délégation de son adjoint.
Déléguer et assumer les responsabilités conférées par la délégation	Respecter la ligne hiérarchique en informant le N+1 avant le N+2. Assumer d'être délégataire, prendre ses responsabilités à son niveau. Déléguer, faire confiance et donner une autonomie dans la réalisation des tâches de ses collaborateurs. Effectuer un suivi au degré approprié (relecture des documents transmis en copie, réorientation des options prises si nécessaires auprès du délégataire...). Mettre à jour la délégation écrite à son adjoint (et éventuellement la fiche de poste en conséquence).
S'assurer d'être transparent	Partager l'information en diffusant autant que nécessaire, mais avec raison, les messages électroniques et en systématisant les réunions d'informations. Assumer ses arbitrages en exposant aux collaborateurs les raisons qui ont conduit aux décisions prises. Transmettre les informations pertinentes aux collaborateurs et à sa hiérarchie. Communiquer en interne, en diffusant auprès de ses collaborateurs les comptes-rendus de réunions de pilotage (CODIR, COPIL, etc.) ou pouvant intéresser l'équipe.
Élaborer le plan de charge prévisionnel et quantitatif de chacun	Utiliser l'agenda électronique comme un outil d'organisation collective du travail et veiller à une utilisation efficace de la boîte courriel du service. Disposer d'une visibilité sur la charge de travail des agents afin d'être capable de réévaluer les priorités lorsque des commandes imprévues surviennent. Veiller à l'efficacité des réunions extérieures (nombre et qualité des participants). Répartir les réunions entre les collaborateurs.
Identifier et assurer les suppléances nécessaires	Définir les modalités d'organisation du service en situation de crise. Organiser les suppléances en période de congés. Formaliser les suppléances pour les relevés des messageries institutionnelles.

2.2.3. Vis-à-vis de tout collaborateur au sein de l'organisme DGAL

S'assurer d'un pilotage adéquat des réunions	Toute réunion comporte un ordre du jour préalablement défini et un compte-rendu, tous deux communiqués aux personnes invitées. Assurer un pilotage des réunions en respectant les temps préalablement définis et en excluant autant que possible la tenue de réunions trop longues et tardives pour respecter les temps de vie de chacun.

	Conclure la réunion en synthétisant les points de conclusion, les actions à mener et les personnes désignées en séance pour le faire et le délai de mise en œuvre. Effectuer un suivi des décisions prises en réunion.
S'assurer d'une concertation et d'une communication à la fois effectives et efficaces	Cibler la diffusion de l'information sur les interlocuteurs directement intéressés. Créer les passerelles entre différents services sur des sujets d'intérêts communs pour favoriser l'émulation et le sentiment d'appartenance à une communauté de travail. Tenir des assemblées générales où les objectifs et les grands enjeux de la structure peuvent être présentés et organiser la revue de direction de la structure. S'assurer que l'ensemble des instances de concertation et de dialogue social soient tenues (CHSCT, CT, etc.). Communiquer en externe, dans le cadre des actions initiées par sa direction sous l'autorité du Préfet, en s'assurant que ces opérations s'inscrivent dans les démarches ministérielle et interministérielle de communication.

2.3 – Le bien-être au travail

Le lien entre bien-être au travail et performance des équipes n'est plus à démontrer. Le manageur doit ainsi adopter un management qui concilie performance et qualité de vie au travail et pour cela entretenir le « bien vivre » dans son équipe.

2.3.1. La charte des temps

Mieux concilier l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle est une priorité pour le ministère, qui a rédigé une charte des temps en collaboration avec les organisations syndicales (NS SG/SRH/SDDPRS/2015-206 du 04/03/15).

Le manageur prend connaissance de cette charte et s'assure de son respect au sein de son équipe : rien ne sert d'être seulement convaincu de son utilité, encore faut-il s'assurer de sa mise en œuvre effective. A titre d'exemple, le manageur veille notamment à ce que les réunions soient planifiées aux horaires habituels de travail, sauf urgence, situation de crise sanitaire ou activité spécifique, et en prenant en compte autant que possible les contraintes des participants.

L'usage des audio et visioconférences doit être privilégié aux déplacements physiques et le télé-travail rendu possible dans les conditions mentionnées par les instructions en vigueur[1].

L'utilisation excessive des courriels peut nuire à la qualité du travail (multiples échanges plus longs qu'une rapide conversation, ambiguïté, etc.) : le face-à-face et le téléphone sont donc à privilégier. En dehors des horaires de travail, les courriels ne sont pas présumés être lus et aucune réponse ou traitement immédiat ne peut être exigé.

2.3.2. Sécurité au travail et prévention des risques psycho-sociaux

La notion de risques psychosociaux (RPS) est parfois réduite à la seule notion de « stress », qui n'est en fait qu'une des manifestations de ce risque. Les RPS sont définis comme les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental.

Le terme de RPS désigne donc un ensemble de phénomènes affectant principalement la santé mentale mais aussi physique des travailleurs. Ils peuvent se manifester sous diverses formes : stress au travail mais aussi sentiment de mal-être ou de souffrance au travail, incivilité, agressions physiques ou verbales, violences, etc.. Préjudiciable pour la santé des agents, ce qui nécessite de les prévenir, les risques psycho-sociaux le sont également en termes économiques et d'image (attractivité de la structure).

1 Note de service SG/SRH/SDDPRS/2016-664 du 11/08/2016 pour les DRAAF/DAAF et l'administration centrale et circulaire du SGG du 3 février 2017 pour les directions départementales interministérielles.

La prévention comporte plusieurs facettes : en amont de la manifestation de risques psycho-sociaux, en accompagnement face à des situations à risque, voire en gestion d'une situation de crise. La prévention est essentielle car elle vise à supprimer ou réduire le risque à la source par le biais d'une réflexion sur l'organisation du travail notamment. Si la prévention est l'affaire de tous, il est de la responsabilité des manageurs de veiller à ce que des actions concrètes permettant de traiter les risques à la source soient mises en œuvre.

Le manageur confronté à une situation difficile ou ayant connaissance d'une telle situation peut solliciter le médecin de prévention ou le médecin du travail, un membre de l'équipe pluridisciplinaire de santé au travail lorsqu'elle existe, l'assistant de prévention du service, un membre représentant du personnel au CHSCT ou encore le conseiller en prévention. Comme tout agent, il peut aussi noter des observations dans le registre « santé et sécurité au travail »[2] ou bien faire remonter des remarques dans le cadre de l'élaboration du document unique[3].

Le ministère de la fonction publique a diffusé un guide pratique pour l'application du décret n°82-453 du 28 mai 1982 modifié relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail, ainsi qu'à la prévention médicale dans la fonction publique. Ce guide constitue un outil pratique à disposition des manageurs qui présente notamment les rôles et actions des parties prenantes aux thématiques d'hygiène et de sécurité au travail.

2.3.3. Entretenir le bien-être au travail

Le bien-être au travail se retrouve dans trois aspirations fortes : se sentir utile, se savoir compétent et avoir un sentiment d'appartenance. Davantage responsabilisés, ayant une meilleure visibilité sur leur contribution, les agents se sentent valorisés et ont davantage confiance en leur encadrement et dans la stratégie développée.

L'organisation des services (suivi de l'activité, redéploiements, prise en compte des situations individuelles, etc.), l'écoute individuelle ou collective, les entretiens professionnels, les décisions managériales (avancement, modulation, recadrage) et la gestion des conflits sont des éléments essentiels du management au quotidien. Des formations adaptées aux thématiques et aux publics visés sont régulièrement proposées dans le cadre de la formation continue.

Le processus *Ressources humaines*, qui vise à la gestion individuelle et collective des agents, est complémentaire au processus *Management*, qui comprend notamment la prise de décision de ces mesures dans le cadre du management au quotidien.

Les bonnes pratiques recensées par ces lignes directrices permettent de mettre en place un cadre alliant performance professionnelle et bien être au travail : recruter efficacement, reconnaître la qualité du travail des collaborateurs, recadrer lorsque nécessaire, etc.. Ce cadre doit être régulièrement entretenu pour demeurer effectif.

3. Documents de références

L'ensemble des documents de référence peut être consulté dans la base documentaire de l'intranet du management par la qualité de l'organisme DGAL.

- Manuel qualité national
- Fiches des processus *Management* et *Ressources humaines*
- Répertoire des missions et des métiers du ministère (RMM)
- Fiches de fonction spécifiques de l'organisme DGAL

2 Tenu par l'assistant de prévention, ce registre permet aux agents d'inscrire librement toute observation qu'ils jugent opportune, de signaler un problème ou de faire une proposition en matière de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de vie au travail. Il permet au chef de service ou au directeur de prendre les mesures nécessaires pour améliorer les conditions de travail des agents et prévenir les risques.

3 Le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP), réalisé et mis à jour annuellement par chaque chef de service, chef d'établissement, ou autorité territoriale, répertorie l'ensemble des risques professionnels (dont les RPS) auxquels sont exposés les agents, afin d'organiser la prévention au sein du programme annuel de prévention.