

Le 15 juin 2026, le Handi-Pacte Île-de-France a organisé, dans le cadre du Club des employeurs conventionnés, un atelier terrain consacré à la professionnalisation des encadrants sur les enjeux du handicap. Cette fiche synthétique reprend les principaux enseignements de cette rencontre afin d'aider les employeurs à renforcer les compétences de leurs encadrants et à inscrire durablement le management inclusif au cœur de leur politique de ressources humaines.



Comprendre la professionnalisation des encadrants

La professionnalisation des encadrants ne consiste pas uniquement à leur transmettre des connaissances sur le handicap ou à leur rappeler leurs obligations réglementaires. Elle vise à leur **permettre d'exercer pleinement leur rôle d'encadrant** dans un environnement de travail de plus en plus diversifié, où les situations de santé, de handicap ou de vieillissement nécessitent des réponses adaptées.

Elle repose sur le développement progressif de compétences professionnelles, relationnelles et organisationnelles permettant aux encadrants :

- **d'identifier les situations** nécessitant un accompagnement ;
- d'adopter une **posture d'écoute et de dialogue** ;
- **d'accompagner les équipes** dans une logique d'inclusion ;
- **de mobiliser les ressources** internes et externes au bon moment ;
- de concilier qualité du service public, **équité de traitement et maintien dans l'emploi**.

La professionnalisation des encadrants ne vise donc pas à faire de chaque manager un expert du handicap. Elle consiste avant tout à **lui donner les repères, les outils et les relais nécessaires** pour agir avec confiance, sans rester seul face aux situations rencontrées.

Le management inclusif ne concerne pas uniquement les personnes en situation de handicap. **Les compétences développées profitent à l'ensemble des collectifs de travail** et répondent aux transformations actuelles des organisations : allongement des carrières, diversité des parcours, prévention de l'usure professionnelle, qualité de vie et des conditions de travail.



Bon à savoir ! Une ressource pour accompagner les encadrants

Dans le cadre de ses travaux sur l'évolution des pratiques managériales, la DGAFP publie la collection « **La Boussole du manager** », une série de guides pratiques destinés aux encadrants de proximité. Chaque numéro apporte des repères, des outils et des exemples concrets sur une thématique majeure du management public.

Le **n° 7**, consacré au **handicap au travail et au management**, constitue une ressource particulièrement utile pour les employeurs souhaitant professionnaliser leurs encadrants. Il rappelle que le management inclusif ne repose pas uniquement sur la connaissance de la réglementation, mais avant tout sur une posture d'écoute, de dialogue et d'accompagnement. Le guide propose également des leviers opérationnels, des témoignages et des initiatives issues des trois versants de la fonction publique.

À consulter sur le site de la DGAP : [La boussole du Manager](#)

Également dans la collection : *Manager par les valeurs ; Devenir manager dans la fonction publique ; Valoriser les savoir-être professionnels ; La gestion des conflits ; Le management intergénérationnel ; Les nouvelles formes d'organisation du travail et management.*

Pourquoi les encadrants constituent-ils un levier stratégique de la politique handicap ?

Les échanges de la journée ont mis en évidence un constat partagé : la réussite d'une politique handicap repose autant sur les encadrants que sur les référents handicap ou les directions des ressources humaines.

Par leur proximité avec les agents, les encadrants occupent une place centrale dans la prévention des difficultés, le maintien dans l'emploi et la qualité des relations de travail. Ils sont souvent les premiers à observer un changement de situation, à recueillir une demande ou à détecter des signaux faibles pouvant nécessiter un accompagnement. Leur rôle consiste notamment à :

1. Favoriser un climat de confiance

- La qualité du dialogue entre un agent et son encadrant conditionne souvent la possibilité d'aborder une situation de handicap ou de santé. Une posture d'écoute, d'ouverture et de confidentialité favorise l'expression des besoins et permet d'agir plus précocement.

2. Repérer sans se substituer aux experts

- L'encadrant n'a pas vocation à poser un diagnostic médical ni à connaître l'ensemble des dispositifs existants. En revanche, il doit savoir identifier une situation nécessitant un accompagnement et orienter l'agent vers les interlocuteurs compétents (référé handicap, médecine du travail, ressources humaines, service social, prévention...).

3. Maintenir la cohésion des équipes

- L'accompagnement d'un agent en situation de handicap ne concerne jamais uniquement la personne concernée. Les ajustements organisationnels, les aménagements de poste ou les évolutions des missions peuvent susciter des interrogations au sein du collectif. Le rôle de l'encadrant est également d'expliquer, de rassurer et de maintenir un fonctionnement collectif fondé sur l'équité et la coopération.

4. Mettre en oeuvre une politique handicap concrète

- Les politiques handicap prennent vie dans les pratiques quotidiennes. Recrutement, intégration, entretiens professionnels, organisation du travail, maintien dans l'emploi ou accompagnement des évolutions professionnelles : autant de situations dans lesquelles les encadrants traduisent concrètement les engagements de leur employeur.

5. Développer une culture managériale inclusive

Au-delà des obligations réglementaires, les participants ont souligné que le handicap constitue aujourd'hui un enjeu de management. Former les encadrants, c'est leur permettre de mieux prendre en compte la diversité des situations individuelles, d'éviter les préjugés et de créer des environnements de travail favorables à la participation de chacun.



En résumé : Professionnaliser les encadrants, c'est leur permettre de passer d'une logique de réaction face aux situations de handicap à une véritable posture de management inclusif, fondée sur l'écoute, la coopération, la connaissance des ressources et la capacité à accompagner durablement les collectifs de travail.

Former les encadrants pour développer une culture inclusive

La table ronde a réuni Catherine Génin, référente handicap ministérielle au ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire, Estelle Boquet, coordinatrice du Handi-Pacte Île-de-France, et Émilie Artigaud, directrice et consultante en développement managérial au sein du groupe Arthur Hunt.

À travers leurs regards complémentaires, les intervenantes ont partagé une conviction commune : **la professionnalisation des encadrants constitue aujourd'hui l'un des principaux leviers pour faire vivre une politique handicap ambitieuse et durable.**

Les échanges ont permis de dégager cinq enseignements majeurs :

1. Faire du handicap un sujet de management avant d'en faire un sujet réglementaire :

La politique handicap ne peut plus être abordée uniquement sous l'angle de l'obligation d'emploi ou du respect des obligations réglementaires. Les intervenantes ont rappelé que le handicap s'inscrit désormais dans des enjeux beaucoup plus larges : qualité de vie et des conditions de travail, prévention de l'usure professionnelle, attractivité des employeurs publics, vieillissement de la population active ou encore évolution des attentes des agents. Le management inclusif consiste ainsi à accompagner la diversité des situations individuelles plutôt qu'à gérer uniquement les situations reconnues administrativement comme relevant du handicap.

- ✓ ***Le handicap est un sujet de management, de ressources humaines et de qualité du travail avant d'être un sujet réglementaire.***

2. Développer les compétences relationnelles des encadrants :

Être encadrant ne consiste pas uniquement à organiser le travail ou à atteindre des objectifs. Les échanges ont montré que les compétences les plus attendues relèvent aujourd'hui de la posture managériale :

- écouter sans juger ;
- instaurer un climat de confiance ;
- savoir aborder des situations parfois sensibles ;
- donner un feedback constructif ;
- accompagner les équipes dans le changement ;
- mobiliser l'intelligence collective.

Les intervenantes ont également insisté sur la nécessité pour les encadrants de prendre conscience de leurs propres représentations afin d'éviter que les stéréotypes ou les idées reçues ne freinent l'inclusion.

- ✓ ***Les compétences inclusives ne constituent pas un nouveau métier : elles renforcent les compétences fondamentales du management.***

3. Former les encadrants dès leur parcours de formation :

Les échanges ont montré que la professionnalisation ne peut reposer uniquement sur des formations proposées une fois les encadrants en poste. Les écoles de service public, les parcours de prise de fonction et les référentiels de compétences constituent des leviers essentiels pour intégrer durablement les enjeux du handicap dans les pratiques managériales. L'objectif est de faire de l'inclusion une compétence attendue de tout encadrant, au même titre que le pilotage d'une équipe ou la conduite du changement.

- ✓ ***Former les futurs encadrants dès leur entrée dans la fonction publique permet d'ancrer plus durablement les pratiques inclusives.***

4. Donner aux encadrants des repères plutôt que toutes les réponses :

Les encadrants expriment souvent une même inquiétude : celle de « mal faire » ou de « mal dire ». Les intervenantes ont rappelé qu'un encadrant n'a pas vocation à devenir spécialiste du handicap. En revanche, il doit savoir :

- identifier une situation nécessitant un accompagnement ;
- connaître les acteurs ressources de son organisation ;
- orienter l'agent vers les bons interlocuteurs ;
- créer les conditions d'un dialogue de confiance.

L'enjeu consiste moins à faire de l'encadrant un expert qu'à lui permettre d'agir sans rester seul face aux situations rencontrées.

✓ ***Un encadrant bien accompagné est un encadrant qui ose agir plus tôt.***

5. Inscrire la professionnalisation dans une stratégie globale :

Les retours d'expérience ont montré que les actions les plus efficaces s'inscrivent dans une politique cohérente associant direction générale, ressources humaines, référents handicap, prévention, médecine du travail et encadrants. La professionnalisation ne repose pas sur une action ponctuelle de sensibilisation. Elle suppose un parcours progressif mêlant information, formation, mises en situation, partage d'expériences et accompagnement dans la durée. Elle participe ainsi à la diffusion d'une véritable culture managériale inclusive au sein des organisations.

✓ ***Professionnaliser les encadrants, c'est construire un parcours dans la durée, articulant sensibilisation, formation, accompagnement et partage de pratiques, au service d'une culture managériale inclusive.***

Les leviers d'une professionnalisation durable des encadrants

Les travaux de groupe ont permis aux participants de confronter leurs pratiques et d'identifier les principaux leviers de professionnalisation des encadrants. Au-delà des spécificités de chaque organisation, cinq enseignements majeurs se dégagent.



Les compétences relationnelles sont au cœur du management inclusif

Les compétences techniques ne suffisent pas à accompagner les situations de handicap. La qualité du management repose avant tout sur la posture adoptée par l'encadrant et sa capacité à créer les conditions d'un dialogue de confiance.

Les compétences les plus déterminantes sont :

- l'écoute active ;
- l'adaptabilité ;
- la capacité à aller vers les agents ;
- la coordination avec les différents acteurs ;
- la connaissance de son environnement professionnel et des ressources mobilisables.

Ces compétences permettent d'identifier plus rapidement les besoins des agents, de prévenir les situations de rupture et de mobiliser les bons interlocuteurs au bon moment.



Des ressources lisibles facilitent le passage à l'action

Les employeurs disposent généralement de nombreux outils : procédures, catalogues de ressources, référents, partenaires, dispositifs d'accompagnement. L'enjeu réside moins dans la création de nouveaux supports que dans leur accessibilité et leur appropriation par les encadrants.

Plusieurs leviers apparaissent particulièrement utiles :

- des guides pratiques ou fiches réflexes ;
- des logigrammes simplifiant les démarches ;
- une cartographie claire des acteurs ressources ;
- des supports de communication synthétiques ;
- des espaces numériques facilitant l'accès à l'information.

La simplicité d'utilisation constitue un facteur déterminant dans la mobilisation effective de ces ressources.



La professionnalisation s'inscrit dans un parcours continu

Le développement des compétences managériales ne peut reposer sur une action ponctuelle de sensibilisation. Il s'inscrit dans un parcours progressif débutant dès la prise de fonction et se poursuivant tout au long de la carrière.

Ce parcours peut associer :

- un socle commun de formation pour tous les nouveaux encadrants ;
- des modules spécifiques consacrés au management inclusif ;
- des mises en situation ;
- des retours d'expérience ;
- des temps d'analyse de pratiques.

Le handicap gagne également à être abordé dans une approche plus globale du management de la diversité, de la qualité de vie et des conditions de travail et de la prévention de l'usure professionnelle.



Les situations du quotidien doivent être anticipées

Les encadrants sont régulièrement confrontés à des situations qui nécessitent des repères clairs :

- accueillir un nouvel agent en situation de handicap ;
- accompagner un agent rencontrant des difficultés de santé ;
- mettre en œuvre un aménagement de poste ;
- répondre aux interrogations du collectif de travail ;
- conduire un entretien portant sur une situation sensible.

Ces situations sont plus faciles à gérer lorsqu'elles s'appuient sur des procédures connues, une répartition claire des rôles et un réseau d'acteurs identifié. L'encadrant n'a pas vocation à résoudre seul toutes les situations ; il doit pouvoir mobiliser les ressources disponibles au sein de son organisation.



Les échanges entre pairs accélèrent la montée en compétences

La professionnalisation repose également sur des espaces permettant aux encadrants de partager leurs expériences et leurs pratiques.

Communautés ou clubs d'encadrants, groupes d'analyse de pratiques ou forums internes constituent autant de leviers pour :

- rompre l'isolement face aux situations complexes ;
- partager des solutions éprouvées ;
- développer une culture commune du management inclusif ;
- favoriser l'entraide entre encadrants.

Ces espaces complètent utilement les dispositifs de formation en favorisant l'apprentissage par l'expérience.

En synthèse : cinq leviers pour professionnaliser durablement les encadrants

Les enseignements de la journée mettent en évidence cinq leviers complémentaires pour inscrire le management inclusif dans les pratiques des employeurs publics.

- **Faire du management inclusif une compétence professionnelle** : Le handicap ne relève pas uniquement de l'expertise des référents handicap. Il constitue aujourd'hui une compétence attendue de tout encadrant, au même titre que l'animation d'équipe ou la conduite du changement.
- **Former les encadrants tout au long de leur parcours** : La professionnalisation débute dès la prise de poste et se poursuit tout au long de la carrière grâce à des parcours progressifs mêlant sensibilisation, formation, mises en situation et échanges de pratiques.
- **Donner des repères simples pour agir** : Des procédures lisibles, des ressources facilement accessibles et une bonne connaissance des acteurs internes permettent aux encadrants d'agir plus rapidement et avec davantage de confiance.
- **Développer une culture de coopération** : Le management inclusif repose sur une mobilisation coordonnée des directions, des ressources humaines, des référents handicap, de la médecine du travail, des acteurs de la prévention et des encadrants.
- **Valoriser le partage d'expérience** : Les communautés de pratiques, clubs d'encadrants et espaces d'échange entre pairs constituent des leviers puissants pour diffuser les bonnes pratiques et renforcer les compétences collectives.

Pour aller + loin : des ressources pour accompagner les encadrants

Ressources nationales

- Le catalogue des interventions et aides du FIPHFP : pour financer les actions de sensibilisation et de formation à destination des encadrants
- Le Handi-Pacte Île-de-France : webinaires, ateliers, ressources méthodologiques
- Cap emploi : accompagnement et sensibilisation des équipes dont les encadrants

Ressources présentées lors de la table ronde

Le ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire met à disposition plusieurs outils librement consultables :

- le portail Handicap : <https://handicap.agriculture.gouv.fr/>
- la campagne « **Stop aux jugements hâtifs** » consacrée aux handicaps invisibles ;
- un espace d'information sur la [RQTH](#) ;
- une [note de service](#) dédiée au reclassement des agents reconnus inaptes.

Pistes d'action pour renforcer la professionnalisation des encadrants

Professionaliser les encadrants ne consiste pas à proposer une formation supplémentaire. Il s'agit de construire un environnement qui leur permette d'agir avec confiance, de mobiliser les bonnes ressources et d'accompagner les situations rencontrées tout au long du parcours professionnel des agents.

Construire un véritable parcours de professionnalisation

La montée en compétences des encadrants gagne à être pensée comme un parcours progressif. Celui-ci peut débuter dès la prise de fonction avec un socle commun consacré au management inclusif, puis être enrichi par des modules thématiques, des mises en situation, des retours d'expérience et des formations complémentaires en fonction des responsabilités exercées. L'objectif est d'inscrire durablement ces compétences dans le développement professionnel des encadrants.

Outils des encadrants avec des ressources simples et opérationnelles

L'accès à l'information constitue un facteur déterminant dans la capacité des encadrants à agir rapidement. Des guides pratiques, fiches réflexes, logigrammes ou cartographies des acteurs ressources permettent de sécuriser les pratiques et d'orienter plus facilement les agents vers les interlocuteurs compétents. Ces outils gagnent à être facilement accessibles et régulièrement actualisés.

Développer des espaces d'échange entre encadrants

Les situations de handicap rencontrées par les encadrants sont rarement identiques mais soulèvent souvent les mêmes interrogations. Créer des communautés d'encadrants, organiser des groupes d'échanges de pratiques ou proposer des temps de retour d'expérience favorise l'entraide, la diffusion des bonnes pratiques et la montée en compétences collective. Ces espaces permettent également de rompre l'isolement que peuvent ressentir certains encadrants face à des situations complexes.

Renforcer la visibilité des acteurs ressources

L'efficacité d'une politique handicap repose sur une bonne articulation entre les différents acteurs de l'accompagnement. Les encadrants doivent pouvoir identifier rapidement le rôle des référents handicap, des ressources humaines, de la médecine du travail, des assistants de service social, des préventeurs ou encore des partenaires externes. Une meilleure visibilité des rôles facilite l'orientation des agents et sécurise les décisions managériales.

Accompagner les encadrants dans les situations sensibles

Certaines situations nécessitent un accompagnement spécifique : accueil d'un nouvel agent en situation de handicap, apparition de difficultés de santé, demande d'aménagement de poste, tensions au sein d'une équipe ou maintien dans l'emploi. Au-delà des procédures, les encadrants ont besoin de pouvoir s'appuyer sur des interlocuteurs identifiés, de bénéficier de conseils et, lorsque cela est nécessaire, d'être accompagnés dans leurs prises de décision. Cet accompagnement contribue à prévenir les incompréhensions, à favoriser le dialogue et à sécuriser les parcours des agents.