

Je prends mon poste de...

responsable de service d'archives

Les 100 premiers jours

- Réussir son intégration et acquérir les bonnes compétences
- Un accompagnement pas à pas à la prise de poste
- Un caractère résolument opérationnel : cas concrets, nombreux exemples et conseils, outils d'autoévaluation

Je prends mon poste de...

responsable de service d'archives

Que vous débutiez dans le métier ou que vous côtoyez les archives depuis plusieurs années, prendre la direction d'un service d'archives peut sembler une tâche ardue car elle impose à la fois une prise en main managériale du service, mais aussi une réflexion globale sur son positionnement ou ses missions, tout en menant de front la réalisation du récolement réglementaire des fonds.

Conçu par des archivistes qui ont été confrontées à une telle expérience, cet ouvrage a été pensé pour vous accompagner pendant vos 100 premiers jours de fonction, que vous soyez la tête pensante de la création du service, que vous preniez en main un service constitué ou que vous soyez appelé à le faire évoluer, en particulier dans le cadre d'une mutualisation entre collectivités.

En alternant approche théorique et exemples concrets, vous pourrez trouver des pistes de réflexion pour dresser un état des lieux à votre arrivée, identifier et rencontrer les partenaires qui pourront vous aider au quotidien, prendre en main des outils d'aide à la décision et mettre en place une véritable stratégie pour votre service.

Les auteurs

- **Sonia Dollinger-Désert**, directrice adjointe des Archives municipales de Lyon
- **Vanina Gasly**, responsable du service des archives de la Communauté d'agglomération Seine-Eure
- **Margot Georges**, consultante en archivistique chez Archivistica
- **Joël Clérembaux**, consultant formateur auprès de collectivités territoriales
- **Fabrice Anguenot**, formateur consultant, en management et usages numériques

territorial éditions

CS 70215 - 38501 Voiron Cedex - Tél. : 04 76 65 71 36 - boutique.territorial.fr
Copyright Territorial Éditions - Reproduction interdite

ISSN : 2431-8515 - ISBN : 978-2-8186-2283-4

Je prends mon poste de...

responsable de service d'archives

Les 100 premiers jours

Sonia Dollinger-Désert

Directrice adjointe des Archives municipales de Lyon

Vanina Gasly

Responsable du service des archives de la Communauté d'agglomération Seine-Eure

Margot Georges

Consultante en archivistique chez Archivistica

Joël Clérembaux

Consultant formateur auprès de collectivités territoriales

Fabrice Anguenot

Formateur consultant, en management et usages numériques

territorial éditions

CS 70215 - 38501 Voiron Cedex

Tél.: 04 76 65 71 36

Collection « Les 100 premiers jours » - Réf.: TPJ 18A

Retrouvez tous nos ouvrages sur boutique.territorial.fr

Avertissement de l'éditeur:
La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur
de recourir à un professionnel du droit.

Nous sommes vigilants concernant les autorisations de reproduction et indiquons
systématiquement les sources des schémas, images, tableaux, etc.
Pour toute demande de modification, mise à jour ou suppression d'un élément au
sein de cet ouvrage, merci de contacter les éditions Territorial.



Il est interdit de reproduire
intégralement ou partiellement
la présente publication sans
autorisation du Centre Français
d'exploitation du droit de Copie.

CFC

20, rue des Grands-Augustins
75006 Paris.

Tél. : 01 44 07 47 70



© Territorial, Voiron
ISBN: 978-2-8186-2283-4 – ISBN version numérique: 978-2-8186-2284-1
Imprimé par Neoprint, à Bourgoin-Jallieu (38) - Décembre 2024
Dépôt légal à parution

Sommaire

Partie 1

Connaître le cadre de l'action territoriale

Chapitre I

Le cadre institutionnel p. 9

A - L'administration territoriale de la République p. 9

1. L'administration centrale et les autorités déconcentrées p. 9

2. Les autorités territoriales décentralisées p. 11

B - Les fonctions p. 15

1. La répartition des compétences p. 15

2. Les actions conjointes p. 21

Chapitre II

Les deux fonctions de l'administration locale p. 22

A - La réglementation p. 22

1. Le périmètre d'intervention du règlement p. 22

2. Les modalités d'application de la réglementation p. 23

B - La gestion des services publics p. 23

1. Les principes p. 23

2. Les différents services publics p. 25

Chapitre III

Les modes de gestion des services publics p. 26

A - La gestion directe p. 26

1. Les services de la collectivité p. 26

2. Les régies p. 27

B - La gestion déléguée (affermage, concession, délégation de service public...) p. 28

1. L'affermage et la concession p. 28

2. Les régies intéressées et partenariats p. 29

Chapitre IV

Les contraintes p. 30

A - Les règles de la comptabilité publique p. 30

1. Les principes budgétaires et comptables p. 30

2. La séparation de l'ordonnateur et du comptable p. 31

B - Les contrats de commande publique (marchés publics) p. 32

1. Les principaux types de contrats de commande publique et marchés p. 32

2. La procédure de passation d'un contrat p. 33

Chapitre V

Les moyens de l'action territoriale	p. 35
A - Les ressources budgétaires	p. 35
1. Les ressources « propres »	p. 36
2. Les ressources externes	p. 38
B - Les ressources humaines	p. 40
1. Les droits et obligations des fonctionnaires	p. 40
2. Les filières et cadres d'emploi	p. 41
Je vérifie mes connaissances	p. 44

Partie 2

Prendre ses fonctions

Chapitre I

Constater	p. 47
A - Connaître les outils de travail	p. 47
1. Les locaux	p. 47
2. Les outils numériques	p. 48
B - Les moyens du service	p. 49
1. L'équipe	p. 49
2. Le budget	p. 51
C - La place du service	p. 54
1. Dans l'institution	p. 54
2. Son identité perçue	p. 55
3. L'histoire du service	p. 56
D - Les informations clés	p. 56

Chapitre II

Rencontrer	p. 59
A - Recueillir les objectifs du service et de votre prise de poste	p. 59
B - Connaître les ressources sur lesquelles vous appuyer	p. 60
1. Au sein de l'institution	p. 60
2. Au sein du réseau professionnel	p. 63
C - Vous faire connaître auprès des personnes pour lesquelles le service travaille	p. 64
1. Les correspondants archives	p. 64
2. Les associations partenaires	p. 65
3. Les usagers récurrents	p. 66
D - Rencontrer les fonds	p. 67
1. Prendre connaissance des inventaires	p. 67
2. Identifier les tâches en cours sur les fonds	p. 68

Chapitre III

Orienter, prioriser	p. 70
A - Les outils métiers	p. 70
1. Le récolement	p. 70
2. Les procédures	p. 71
B - Créer ses outils de gouvernance	p. 72
1. Le rapport d'étonnement	p. 72
2. La matrice d'Eisenhower	p. 73
3. Le plan de charge	p. 75
C - Orienter l'équipe	p. 77
1. Définition et modalité de prise en charge des tâches « primordiales »	p. 77
2. Un plan d'évolution sur 1 mois – 6 mois – 1 an	p. 79

Chapitre IV

Impulser	p. 81
A - Un projet de service évolutif...	p. 81
B - ...et les bases d'une stratégie d'archivage	p. 82
C - Initier un projet phare et fédérateur	p. 83
1. Projet 1 : Faire découvrir le service en interne	p. 84
2. Projet 2 : Programmer un classement phare	p. 85
3. Projet 3 : Action de valorisation	p. 86

Bibliographie, sitographie	p. 89
---	-------

Je vérifie mes connaissances	p. 90
---	-------

Partie 3

Manager une nouvelle équipe

Chapitre I

Se positionner en responsable d'équipe	p. 95
A - Les conditions de réussite de la période de prise de fonction	p. 95
1. Clarifier sa fonction	p. 95
2. Passer de l'expertise technique à l'encadrement	p. 96
3. Bâtir son plan de réussite	p. 96
B - Animer et encadrer une équipe au quotidien	p. 97
1. Fixer des objectifs et savoir identifier les priorités	p. 97
2. Pour une meilleure communication	p. 98
3. Animer une réunion	p. 98
4. Manager les personnes « difficiles »	p. 99

C - Du nouveau poste à une nouvelle posture	p. 100
1. Prendre de la hauteur	p. 100
2. Manager et être présent sur les réseaux sociaux.....	p. 101
3. Impliquer son équipe.....	p. 102
D - Rester vigilant pour éviter les écueils	p. 103
1. Éviter les chausse-trapes	p. 103
2. Manager et bien connaître les risques.....	p. 104
3. Les erreurs le plus communément relevées en management.....	p. 104
 Chapitre II	
Colorer son équipe : identifier son type de management	p. 106
A - Le « rouge »	p. 106
1. À faire	p. 106
2. À éviter	p. 107
B - Le « bleu »	p. 107
1. À faire	p. 107
2. À éviter	p. 107
C - Le « vert »	p. 107
1. À faire	p. 108
2. À éviter	p. 108
D - Le « jaune »	p. 108
1. À faire	p. 108
2. À éviter	p. 108
E - Application	p. 109
Conclusion	p. 111
Bibliographie	p. 113
Je vérifie mes connaissances	p. 114

Partie 1

Connaître le cadre de l'action territoriale

Joël Clérembaux

Avertissement

Cette première partie est conçue comme un mémento destiné à exposer les éléments constitutifs de l'environnement législatif, réglementaire et jurisprudentiel dans lesquels s'inscrit l'action territoriale.

En raison du caractère lapidaire des informations, résultant du volume nécessairement limité de cette partie, les références juridiques sont précisées et des orientations bibliographiques sont proposées.

Chapitre I

LE CADRE INSTITUTIONNEL

La Constitution de la V^e République (du 4 octobre 1958) définit les institutions et autorités qui composent le paysage de l'administration du territoire.

Un double mouvement caractérise cette organisation : déconcentration et décentralisation. La **déconcentration** est un déplacement géographique du pouvoir de décision de l'État vers les territoires.

Avec le mouvement de **décentralisation**, l'État transfère des compétences, des moyens et des agents à des entités qui constituent des personnes morales de droit public distinctes de l'État.

A - L'administration territoriale de la République

Au cœur de l'administration territoriale, le **président de la République** est la clé de voûte des institutions : il assure le fonctionnement régulier des pouvoirs publics.

Le **Premier ministre** dirige l'action du **Gouvernement**, qui détermine et conduit la politique de la Nation.

Le **Parlement** est constitué de deux assemblées, l'**Assemblée nationale** et le **Sénat**, qui votent les lois, contrôlent le Gouvernement et évaluent les politiques publiques.

1. L'administration centrale et les autorités déconcentrées

a) L'État le législatif et l'exécutif

> Le législatif

Le pouvoir législatif est bicaméral : il est partagé entre deux assemblées parlementaires :

- l'Assemblée nationale ;
- le Sénat.

L'Assemblée nationale dispose de pouvoirs plus étendus que ceux du Sénat :

- elle peut mettre en cause la responsabilité du Gouvernement en lui refusant sa confiance ou en votant une motion de censure ;
- en cas de désaccord avec le Sénat, le Gouvernement peut décider de donner à l'Assemblée nationale le dernier mot dans la procédure législative ;
- la Constitution attribue à l'Assemblée nationale une place prépondérante dans l'examen du projet de loi de finances se traduisant par une exigence de dépôt en première lecture devant l'Assemblée.

> L'exécutif

• Le président de la République

Le président de la République est élu pour cinq ans au suffrage universel direct (article 6 de la Constitution) ; il est détenteur des compétences suivantes :

- respect de la Constitution ;
- indépendance de l'autorité judiciaire ;
- droit de dissolution de l'Assemblée nationale ;
- nomination du Premier ministre ;
- convocation et ordre du jour du Conseil des ministres ;
- signature des ordonnances et décrets ;
- convocation du Parlement en session extraordinaire ;
- recours au référendum ;
- direction des armées ;
- négociation et ratification des traités ;
- promulgation des lois ;
- exercice du droit de grâce.

10

• Le Gouvernement

Le Gouvernement est dirigé par le Premier ministre : il se compose de ministres nommés par le président de la République sur proposition du Premier ministre.

Le Gouvernement est chargé par la Constitution de déterminer et de conduire la politique de la Nation.

Le Premier ministre dirige l'action du Gouvernement (article 21 de la Constitution).

Il exerce une autorité politique sur les membres du Gouvernement qui se traduit par un pouvoir de coordination de l'action gouvernementale et d'arbitrage en cas de divergences. Le Premier ministre détient le pouvoir réglementaire et nomme aux emplois civils et militaires (article 21 de la Constitution).

b) Les autorités déconcentrées

L'administration de l'État est déconcentrée dans le cadre de circonscriptions administratives.

> Le préfet du département

Le préfet est le dépositaire de l'autorité de l'État dans le département.

Délégué du Gouvernement, il est le représentant du Premier ministre et de chacun des ministres ; il dirige, sous l'autorité des ministres, les services des administrations civiles de l'État.

En sa qualité de représentant de l'État, le préfet :

- veille à l'exécution des lois et des règlements dans le département ; il représente l'État en justice ;
- est responsable de la sécurité publique ; il est chargé du maintien de l'ordre et détient une responsabilité générale en matière de sécurité civile ;

- détient des prérogatives de police judiciaire ;
- exerce le contrôle de la légalité des actes des collectivités territoriales.

> Le préfet de région

Les compétences départementales du préfet du département sont transposées à l'échelon régional pour le préfet de région : représentation de l'État, contrôle administratif, direction des services civils de l'État de la région.

Le rôle principal du préfet de région s'exerce principalement en matière de planification et d'investissements publics.

2. Les autorités territoriales décentralisées

a) Les niveaux d'administration territoriale

L'alinéa 1^{er} de l'article 72 de la Constitution dispose :

Article 72 de la Constitution

« Les collectivités territoriales de la République sont les communes, les départements, les régions, les collectivités à statut particulier et les collectivités d'outre-mer régies par l'article 74. »

11

> La commune et l'intercommunalité

• La commune

Les communes, créées par une loi du 14 décembre 1789, sont administrées par, d'une part, un conseil municipal et, d'autre part, par le maire et un ou plusieurs adjoints élus par le conseil municipal en son sein.

Le conseil municipal règle par ses délibérations les affaires de la commune (article L.1111-2 du CGCT).

L'assemblée délibérante (articles L.2121-29 à L.2121-34 du CGCT) :

- vote le budget ;
- approuve le compte administratif ;
- peut créer et supprimer des services publics municipaux ;
- décide des travaux ;
- gère le patrimoine communal ;
- accorde des aides favorisant le développement économique.

Pour aller plus loin :

Conseil municipal: mode d'emploi, Territorial Éditions, classeur à mises à jour
<https://boutique.territorial.fr>

Le conseil municipal exerce ses compétences par la voie de délibérations.

Partie 2

Prendre ses fonctions

Sonia Dollinger-Désert, conservatrice en chef du patrimoine, directrice adjointe des archives municipales de Lyon. Archiviste depuis 25 ans, elle a dirigé deux services d'archives communaux et occupé la direction d'un service culturel. À titre de passe-temps, elle tient le blog Archives et culture pop consacré à la présence des archives au sein de la culture populaire.

Vanina Gasly, conservatrice du patrimoine, responsable du service des archives de la communauté d'agglomération Seine-Eure. Elle a dirigé et créé plusieurs services d'archives communaux et intercommunaux. Elle a également accompagné plusieurs collègues dans leur prise de fonction et intervient régulièrement comme formatrice.

Docteure en archivistique de l'université d'Angers, **Margot Georges** a exercé le métier d'archiviste dans l'enseignement supérieur et la recherche et en collectivités territoriales pendant plus de 10 ans. Elle est désormais consultante en archivistique, chercheuse associée à l'unité de recherche Temos et productrice d'Archivistica Le Podcast.

Vous vous apprêtez à prendre la responsabilité d'un service d'archives ou vous avez déjà pris vos fonctions depuis quelques semaines ; ce livre accompagnera vos premiers pas, vos premières actions, vos premières réussites. Nous l'avons imaginé comme une source d'inspiration, de repères et d'outils. Nous l'avons écrit en pensant à nos expériences et au livre que nous aurions aimé avoir dans nos mains à ces moments-là.

Nous avons adopté un plan qui suit la chronologie de l'action, partant de la posture importante de l'observation nécessaire à une prise de poste solide pour cheminer vers vos premières impulsions. Entre-temps, ce livre vous aura accompagné dans votre rencontre avec votre environnement de travail et dans le crayonné de vos orientations et priorisations pour le service.

Ouvrez-le aux pages qui vous intéressent, lisez-le dans l'ordre ou commencez par la fin, sentez dans ce livre le soutien des aînées dans cette nouvelle étape de votre vie professionnelle et prenez plaisir à faire de cette prise de responsabilité d'un service d'archives votre prise de poste à vous !

Chapitre I

CONSTATER

Avant toute prise de décision et toute action, il convient de disposer de la connaissance la plus exacte possible de la situation. Même si la tentation de se plonger immédiatement dans l'action est grande, il serait dangereux de faire l'économie d'un état des lieux général des moyens matériels, budgétaires et humains. Il sera également nécessaire de comprendre le positionnement du service des archives au sein de son environnement institutionnel.

A - Connaître les outils de travail

Dès les premiers jours, vous allez commencer à découvrir vos locaux de travail ainsi que les outils numériques. L'heure est aux constats, prenez le temps de comprendre l'histoire de ces outils de travail du quotidien. Cette connaissance vous sera particulièrement utile pour prioriser ensuite vos actions.

1. Les locaux

Un service d'archives dispose de locaux qui sont soumis à des normes d'accès et de conservation édictées par le Service interministériel des archives de France¹. Lors de votre prise de poste, vous constaterez sans doute un écart entre la théorie et l'état réel des espaces occupés par votre service. C'est pourquoi il est indispensable de commencer par dresser un état des lieux précis des locaux mis à disposition.

Ainsi, vous prendrez rapidement la mesure des lieux, ce qui vous permettra d'être à l'aise par rapport à une équipe déjà rodée au fonctionnement de vos bâtiments. N'hésitez pas à vous faire présenter les locaux et leurs particularités par les agents qui se sentiront impliqués et concernés par votre prise de poste et qui sauront vous en expliquer les points forts et les points faibles.

La première étape consiste à dresser une **cartographie** détaillée des lieux destinés à l'archivage ou au préarchivage au sein de votre institution afin de pouvoir les situer spatialement. Cette cartographie se doit d'être la plus exhaustive possible car elle permet d'identifier et de quantifier les gisements d'archives qui s'y trouvent conservés et dans quelles conditions. C'est à cette occasion que vous constaterez si les normes de conservation sont en tout ou partie respectées, mais aussi l'état de saturation éventuel des locaux : quel est l'espace occupé et quel est l'espace disponible ?

Une fois les lieux repérés, il est indispensable d'en connaître les conditions d'accès : qui peut entrer, comment et pourquoi ? C'est l'occasion d'identifier des **failles de sécurité** en matière d'accès aux documents.

Afin de connaître les failles de sécurité, il est important de retracer l'**historique des sinistres** éventuels ayant déjà affecté votre service : les locaux ont-ils subi une inondation ? Les magasins ont-ils connu des problèmes d'hygrométrie et de température ? Des moisissures ont-elles déjà été repérées sur les documents ?

1. <https://francearchives.gouv.fr/fr/section/44251>

Il faut vous aider de l'historique du service, mais aussi prendre contact avec les services techniques qui connaissent sans doute bien la question, même si, parfois, pour des raisons d'économie, on ne vous révèle pas forcément tout immédiatement. Il est essentiel d'instaurer une relation de confiance avec les techniciens et techniciennes qui sauront être de bons relais en cas de problème.

Une fois ce premier repérage réalisé, un **état matériel des locaux** doit être effectué avec la plus grande précision. Il est conseillé de documenter le plus précisément possible cette étape en s'appuyant sur les plans des bâtiments et d'y indiquer les points de vigilance, mais aussi de prendre des photographies de chaque local, de chaque endroit qui pourrait représenter un danger ou un problème éventuel. Vous pourrez ainsi identifier les risques les plus évidents comme la présence de canalisations, l'état sanitaire des locaux, les risques électriques ou les possibilités d'intrusion. Toutes ces données enrichiront votre rapport de récolement – outil indispensable pour connaître vos fonds et planifier les missions de classement, conditionnement et restauration en vue d'améliorer la gestion des collections².

Cette démarche est stratégique car c'est au moment de la prise de poste qu'on est le mieux entendu par sa hiérarchie qui attend une expertise de votre part. C'est aussi l'occasion de documenter votre prise de poste et de vous référer régulièrement à ces données au fur et à mesure de votre progression au sein de votre institution afin de montrer soit l'évolution positive de la situation, soit, au contraire, sa stagnation et les raisons de celle-ci.

Documenter votre activité doit devenir un réflexe afin d'en garder la trace et de montrer l'évolution du service.

48

2. Les outils numériques

À l'instar de l'état des lieux conduit pour les locaux d'archives, une cartographie des outils numériques disponibles est indispensable.

Le premier outil à auditer est la **présence ou non d'un système d'information archivistique (SIA)** permettant le bon fonctionnement du service et une gestion pertinente des fonds. En l'absence de SIA, il est important de se renseigner sur les possibilités d'en faire l'acquisition et de comprendre en quoi consistent les réticences à son déploiement. Il faudra aussi comprendre comment sont organisés les différents documents permettant le suivi de l'activité du service, la description des fonds, etc. L'observation attentive du contenu du SIA permet de comprendre l'avancée du service en termes de gestion des données, de voir si toutes ses possibilités sont exploitées et si non, d'en comprendre les raisons et ainsi de dégager des axes de progression. Disposer d'un historique des différents outils qui ont servi à la gestion du service des archives peut vous permettre d'éclairer les constats lors de votre prise de poste. En général, les reprises de données d'un outil logiciel à un autre ou depuis les tableurs originels sont l'occasion de choix pas toujours pertinents sur le long terme.

Cette prise de poste est également l'occasion de connaître l'**état d'avancement de l'institution en matière de gestion des données numériques** : votre collectivité dispose-t-elle d'une gestion électronique de documents (GED), d'un système d'archivage électronique (SAE) ? Ou bien est-ce en projet ? Quelles sont les possibilités de développement en interne ou de mutualisation si le service ne dispose pas de tels outils ? Quelles sont les attentes de la collectivité en la matière et quel est son degré d'information sur le sujet ?

2. Voir Chapitre III : Orienter, prioriser, A - Les outils métiers.

Enfin, il conviendra de compléter cette cartographie numérique par la **connaissance des outils de diffusion de l'information** auprès des publics : le service ou la collectivité dispose-t-il d'un site Internet relié au SIA et donnant ainsi accès aux instruments de recherche des archives ? Si ce n'est pas le cas, il est nécessaire de comprendre pourquoi et quels freins éventuels ont pu s'opposer à cette mise en place.

Il en va de même pour l'existence ou l'absence de **réseaux sociaux** dédiés aux archives qui permettent une amélioration de la visibilité des actions du service. Si ces réseaux sont présents, n'hésitez pas à analyser les publications existantes, leur contenu et leur fréquence, ainsi que les réactions suscitées qui vous donneront la tendance des interactions entre le service des archives et ses usagers virtuels. Si vous constatez une absence de présence sur les réseaux, il est également nécessaire d'en comprendre la raison : la collectivité bloque-t-elle l'existence de réseaux sociaux dans les services ? L'équipe est-elle motivée pour les faire exister et suffisamment étoffée ?

Les outils numériques sont absolument stratégiques pour la bonne gestion et la diffusion de l'information et ne doivent pas être négligés. Une implication de l'archiviste sur ces questions montrera à votre collectivité que vous maîtrisez les enjeux numériques et que vous êtes un interlocuteur fiable et dynamique, loin de l'image de l'érudit d'un autre siècle qui colle encore parfois à notre métier.

B - Les moyens du service

49

Pas de service sans moyens..., même si parfois les moyens ne sont pas à la hauteur du service ! Connaître précisément les ressources humaines et budgétaires dont dispose le service permet de dimensionner correctement vos propositions de projet, d'organisation, etc. Peuvent-elles évoluer ? Oui, mais il est rare d'obtenir de très gros changements sur une prise de poste... Vous pourrez négocier, peut-être assez facilement, quelques renforts temporaires pour le récolement ou pour une reprise d'arriéré ne pouvant pas attendre. Mais l'évolution nette des moyens, si elle a lieu, c'est pour plus tard !

1. L'équipe

Connaître son équipe, c'est à la fois comprendre son organisation, les spécificités de chaque poste, mais aussi la manière de travailler des agents. Il est donc intéressant d'adopter des approches collectives et individuelles.

Pour l'approche globale, **l'organigramme**, s'il existe, est un bon outil. Il permet de comprendre comment fonctionnent les liens hiérarchiques et d'identifier éventuellement les responsabilités ou spécificités de chaque poste. Dans l'organigramme, il est important de repérer :

- la structuration du service : Comment sont organisées les différentes activités du service ? Plutôt par mission, plutôt par portefeuille ? Qui est responsable de quoi ?
- l'organisation des liens hiérarchiques et fonctionnels : Y a-t-il des liens hiérarchiques entre les personnes de l'équipe ? Disposez-vous d'une ou d'un adjoint ? Comment ressortent les liens fonctionnels s'ils existent ?
- et bien sûr la lisibilité de l'organigramme pour une personne extérieure.

Il est important de confronter l'organigramme à la réalité, à ce qu'en disent les agents et au fonctionnement réel du service. Dans les petits services, l'organigramme est néanmoins parfois très peu détaillé ou inexistant et les fiches de postes vous seront d'une meilleure aide.

Se positionner dans sa collectivité

Lors de la prise de connaissance de l'organigramme de votre service, il peut être intéressant d'élargir votre vision au positionnement de votre service au sein de votre organisation. C'est là un marqueur important de sa perception par votre institution. Ainsi, si les archives sont positionnées au sein d'un pôle administration générale ou moyens généraux, sa fonction de service support est mise en avant tandis que c'est son caractère patrimonial qui est accentué au sein d'une direction des affaires culturelles.

L'étude soigneuse de ces données permet une bonne appréhension des liens hiérarchiques ou fonctionnels entre les différentes entités de la ou des collectivités dont le service des archives dépend. C'est également le moment de repérer la place des services stratégiques au sein de l'organisation, notamment la direction des systèmes d'information, la ou le délégué à la protection des données, ou encore les services techniques ou financiers.

Les fiches de poste apportent des renseignements à plusieurs niveaux :

- connaître les missions qui sont dévolues à chaque agent et se renseigner sur la répartition des missions au sein de l'équipe. Comme pour l'organigramme, les fiches de poste donnent des informations sur la répartition des rôles dans l'équipe, ce qui différencie un poste d'un autre, les liens hiérarchiques et fonctionnels qui existent dans le service, etc. Au delà des missions archivistiques, elles permettent de comprendre qui porte des missions plus générales à l'exemple de la gestion de moyens financiers ou de la logistique ;
- identifier les personnes qui ont des missions spécifiques plus générales : sauveteur secouriste du travail (SST), habilitations particulières, etc. ;
- apporter une attention particulière aux agents reconnus en qualité de travailleurs handicapés (RQTH). Il est nécessaire de se faire accompagner par votre DRH si vous n'êtes pas familier des spécificités de ces agents et des aménagements qui leur sont accordés. Au delà de la RQTH, chaque personne a droit au respect de ce qu'elle est, de son fonctionnement et de ses contraintes.

Les fiches de poste renseignent également sur le **niveau du poste dans l'organisation**. Dans la fonction publique territoriale, deux systèmes de catégorisation des postes existent : les catégories A, B et C et les groupes RIFSEEP. Les catégories existent depuis longtemps et peuvent sembler désuètes. Traditionnellement, les personnes embauchées en catégorie C n'ont pas ou peu de formation dans le domaine des archives ; elles peuvent avoir un parcours professionnel assez diversifié ; certaines sont présentes dans le service depuis très longtemps. Elles effectuent habituellement des tâches techniques et récurrentes. Les personnes embauchées en catégorie B peuvent être des cadres intermédiaires dans des grosses équipes. Désormais, elles sont fréquemment titulaires d'une formation initiale ou continue dans le domaine des archives. Enfin, les personnes en catégorie A sont des personnes avec un niveau d'expertise normalement plus élevé et souvent avec des fonctions d'encadrement. Cependant, suivant la taille du service et la politique de l'institution, ces catégories ne témoignent pas vraiment de cette philosophie. Elles ne reflètent pas non plus la rémunération qui est souvent très liée à l'ancienneté dans la fonction publique. Le RIFSEEP quant à lui conditionne les primes mensuelles et annuelles et renvoie normalement au niveau de fonction de sujétion et d'expertise du poste. Il existe des groupes de RIFSEEP transversaux à toute l'institution. Il est important de comprendre à quels groupes sont rattachés les différents postes du service. Cela témoigne aussi du positionnement du service dans l'institution.

Parfois, il n'y a ni organigramme, ni fiche de poste... Il s'agira donc de documents à produire dans la première année. Sans ces documents ou en complément de ceux-ci, il est important de **rencontrer les personnes qui composent l'équipe**.

Partie 3

Manager une nouvelle équipe

Fabrice Anguenot

Occuper un nouveau poste, dans le cadre d'une promotion professionnelle, n'est pas une chose aussi facile et naturelle qu'il y paraît. Passer un concours, réussir un examen ou être reconnu par ses pairs pour occuper un poste supérieur restent gratifiants sur plusieurs plans. D'une part, on reconnaît par là vos compétences professionnelles, d'autre part on va vous confier des tâches différentes, probablement moins monotones que celles que vous aviez l'habitude de traiter – et que par ailleurs vous maîtrisez parfaitement. Vous en retirerez certainement aussi un bénéfice financier, mais surtout vous aurez très probablement la charge d'une personne, d'une équipe, voire peut-être d'un service. Ce changement dans votre travail n'est pas quelque chose d'anodin. Même s'il arrive que l'amorce de ce virage se passe très bien, il n'en demeure pas moins qu'un minimum de préparation et de compréhension des essentiels du management peut vous être d'une aide précieuse. Être responsable d'une ou plusieurs personnes suppose d'être disponible pour des raisons aussi variées que la gestion des conflits, la passation d'entretiens annuels, l'organisation et la planification du travail de tous, la fixation des objectifs de chacun, la vérification de la réalisation des tâches, la résolution de problèmes plus généraux que ceux que vous traitiez jusque-là, la formation des agents... Bref, une multitude de choses nouvelles et en dehors de vos compétences propres. Dès lors, vous comprendrez aisément qu'un professionnel technique, aussi doué soit-il, ne fasse pas forcément un bon manager. Même s'il s'agit pour lui d'une transition souhaitée et mûrie de longue date, ce virage peut parfois s'avérer difficile. Mais le management, au même titre qu'une autre discipline ou technique, s'apprend. Il s'agit simplement pour le futur responsable d'avoir un tant soit peu d'intérêt pour la gestion d'équipe, et donc une certaine fibre au-delà des outils pratico-pratiques qui ne manquent pas dans ce domaine.

François Dubet, professeur de sociologie à l'université de Bordeaux, identifie trois critères essentiels du bon manager (ou chef). Tout d'abord son professionnalisme, qui reste l'élément le plus neutre qui soit ; en effet si je suis jardinier, menuisier, conducteur de travaux..., je sais ou je ne sais pas faire, et à ce titre je suis reconnu comme tel par l'ensemble de mes collègues, je suis donc légitime. Ensuite sa justesse, ou plutôt le fait d'être juste, ce qui signifie être en capacité de traiter de manière égale l'ensemble de mes collaborateurs ou subalternes. Aussi évident que cela puisse paraître énoncé de la sorte, ça n'est pas aussi simple dans la pratique. En effet, peu importe quel responsable vous êtes ou vous serez, vous aurez de façon assez naturelle plus d'affinités avec tel ou tel agent de votre équipe. Être injuste donc, ce serait toujours confier les tâches ingrates aux mêmes équipes ou agents, favoriser tel binôme plutôt que tel autre, accorder ou tolérer certains passe-droits à certains et pas à d'autres... Il vous faudra être vigilant sur ce point, car de petits riens peuvent rapidement avoir des répercussions désastreuses au sein des équipes, et vous mettre en porte-à-faux en tant que responsable. Enfin dernier point, toujours selon F. Dubet, un « bon » chef, ou tout au moins un responsable que l'on a envie de suivre et d'écouter, se doit d'être charismatique. Notion largement abstraite, car chacun de nous peut apprécier le charisme selon ses propres critères. Il n'en demeure pas moins qu'en respectant les deux critères précédents, une once de charisme peut vous être attribuée, et vous légitimer encore davantage dans vos fonctions..

Ces éléments théoriques, bien qu'intéressants, nécessitent une approche plus empirique, afin de vous permettre d'être opérant le plus rapidement possible dans vos nouvelles attributions.

Chapitre I

SE POSITIONNER EN RESPONSABLE D'ÉQUIPE

A - Les conditions de réussite de la période de prise de fonction

1. Clarifier sa fonction

La prise de poste est un investissement important qui comporte des enjeux financiers, opérationnels, stratégiques et relationnels majeurs. Ces enjeux sont importants pour le responsable, pour son équipe et pour la structure. Quelle que soit la valeur du cadre recruté ou promu, cette étape dans sa vie professionnelle comporte des incertitudes et des risques qui le placent en situation d'instabilité. La transformation de l'identité professionnelle du manager, et la fragilité qui en découle, est largement sous-estimée, non seulement par le cadre lui-même mais aussi par sa hiérarchie. Pour autant, les attentes en termes de résultats restent fortes et pressantes. Et malgré cela, prendre le temps de clarifier sa nouvelle fonction avec sa hiérarchie, pour en définir le cadre d'intervention, les priorités, les objectifs, les moyens... est une étape trop souvent oubliée, car les attentes semblent aller de soi. Il n'est cependant pas suffisant de se contenter d'une fiche de poste, et de consignes orales voire tacites parfois très subjectives. Au risque de passer pour quelqu'un de trop pointilleux, assurez-vous que les choses soient claires, pour vous comme pour votre hiérarchie. Ainsi vous aurez balisé votre cadre d'intervention, vous serez rassuré, vous saurez jusqu'où aller, ce que l'on attend de vous, et finalement c'est votre posture de professionnel qui gagnera en crédit. Ce temps n'est pas à mésestimer, d'ailleurs le discours que vous tiendrez par la suite aux agents qui relèvent de votre autorité n'aura que plus de poids. Ces derniers sauront rapidement que vous êtes un interlocuteur fiable, et pas simplement un intermédiaire supplémentaire dans un organigramme déjà très étoffé. Vous posez ainsi les bases de votre management futur. Sachez, même si le contexte est différent dans le cadre d'emplois publics, que selon une étude de la DARES¹, 52 % des salariés ayant signé une rupture conventionnelle indiquent que leur établissement a connu, au cours des trois années précédentes, des conflits internes ou des changements de méthode de management. Les faits les plus marquants selon les salariés, s'ils devaient n'en retenir que deux, sont les conflits internes (22 %) et les changements de méthode de management (20 %). Autant dire qu'avec des proportions aussi importantes, l'enjeu managérial est majeur. Il y a moins de ruptures conventionnelles dans le secteur public pour ces mêmes raisons, mais on est libre de supposer plus d'arrêts maladie, de mutations, etc.

1 Dares Analyses, n° 2013-064, *Les salariés ayant signé une rupture conventionnelle. Une pluralité de motifs conduit à la rupture de contrat*, octobre 2013, https://dares.travail-emploi.gouv.fr/recherche?f%5B0%5D=topics_global%3A127

2. Passer de l'expertise technique à l'encadrement

La première des choses à savoir est que vous ne pourrez pas exercer ce nouveau rôle de responsable en ne vous basant que sur votre bon sens. Le risque à terme, si vous ne vous affranchissez pas d'un certain panel de compétences dans le domaine du management, est que vous vous retranchiez derrière vos connaissances et/ou compétences techniques. Il s'agit d'un comportement observé assez fréquemment, et qui est malheureusement plutôt commun. Quoi de plus simple que de revenir à ce que l'on connaît le mieux et qui nous rassure ? En agissant de la sorte, votre équipe louera votre savoir-faire, mais identifiera assez rapidement votre incapacité à être à l'écoute de leurs problématiques : organisationnelles, de matériels, de moyens... Vous passerez pour quelqu'un de distant et détaché de la réalité du terrain. Acceptez donc d'avoir encore des choses à apprendre. Avec ce nouveau statut, vous n'êtes pas simplement arrivé au but que vous vous étiez fixé, mais vous débutez sur un nouveau poste. Vous avez donc encore à faire vos preuves.

Encadrer une équipe nécessite de trouver le syncrétisme optimal entre le rôle d'expert, de leader et de gestionnaire. Trop d'expertise vous place en superassistant, vous risquez de suppléer aux problèmes techniques de l'équipe, mais vous ne lui permettrez pas la prise d'autonomie et vous perdrez de vue la dimension stratégique de votre poste. Un leadership trop prononcé peut étouffer, désorienter et même essouffler votre équipe, en la positionnant sans cesse sur de nouveaux projets parfois trop ambitieux. Et enfin une posture de gestionnaire trop dominante peut provoquer une certaine routine et restreindre l'ambition de vos équipes face à de nouveaux défis. Chose qui pourrait conduire les agents à se retrancher *stricto sensu* aux seules attributions de leur fiche de poste.

96

3. Bâtir son plan de réussite

Comme évoqué plus haut, il est impératif de faire le point à l'issue de sa période d'essai (1^{er} mois, 3^e mois). En règle générale, les RH invitent le nouveau recruté à faire le point lorsqu'il s'agit d'un recrutement externe, mais quasi jamais en recrutement interne, comme si ce changement allait de soi. Malheureusement, cela n'est pas parce qu'il s'agit d'une promotion interne que « la greffe » prend mieux ! Il vous faudra en outre effectuer une rupture mentale avec votre ancien poste et accélérer vos apprentissages : nouveaux outils, nouvelles méthodes, culture de structure différente, jeux de pouvoir à reconsidérer, etc. Développez dès votre arrivée votre plan d'action : par quoi vais-je commencer ? quelles échéances ? quels résultats attends-je ? etc. Le fait de remporter des victoires dès le début favorise votre légitimité et vous conforte dans votre fonction. Tablez donc sur des résultats modestes mais rapides dans un premier temps, et laissez-vous du temps pour les réformes de fond. Constituez-vous une équipe et composez des coalitions afin d'avancer de concert. Sachez que les cas de mauvaises adaptations relevés, et à mettre au crédit du salarié, sont généralement de plusieurs ordres :

- inadaptation au poste ou à la culture de l'entreprise ;
- compétences managériales insuffisantes ;
- mauvais relationnel avec problèmes de communication ;
- mise en action trop lente ;
- volonté d'aller trop vite ;
- compétences techniques insuffisantes.