

Je prends mon poste de...

directeur d'un service des sports

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

Andiiss
Le réseau territorial du sport

territorial éditions

Je prends mon poste de...

directeur d'un service des sports

Rédigé par des professionnels du sport, des collectivités et du management, l'ouvrage Je prends mon poste de directeur d'un service des sports vous donne des clés essentielles pour vous adapter rapidement à votre nouvel environnement de travail et à répondre efficacement aux attentes de votre collectivité.

À travers des exemples concrets, il couvre de tous les aspects juridiques, managériaux et opérationnels de votre fonction. Il traite des missions traditionnelles du directeur de sports, mais aussi de la gestion des équipements sportifs, des supports aux associations sportives, etc. Il offre des perspectives d'évolution pour le métier de directeur de sports, notamment vers une gestion écoresponsable.

Il traite également de la prise de poste sous ses aspects « transversaux ». Après un rappel des concepts fondamentaux de la fonction publique, il met l'accent non seulement sur les compétences techniques, mais aussi sur les qualités humaines indispensables telles que le leadership, les aptitudes relationnelles et la capacité à motiver une équipe.

Ce livre constitue un accompagnement indispensable pour les nouveaux directeurs des sports, leur permettant d'accomplir leurs missions avec efficacité et de contribuer au développement d'un territoire dynamique et sportif.

Les auteurs

Sous la direction de **Bruno Lapeyronie**, enseignant-chercheur, docteur en STAPS, directeur de recherche Comiti Lab, et directeur de la collection des *Presses Universitaires du Sport* (PUS)

- **Vincent Debusschère**, directeur des sports, ville de Bordeaux
- **Xavier Fabre**, directeur de la direction du sport de Villeurbanne et président du comité régional Auvergne-Rhône-Alpes de l'ANDIIS
- **Guillaume Klimecky**, directeur de la Direction Rayonnement et Dynamisme du Territoire, ville de Chartres et l'Agglomération Chartres Métropole
- **Luc Puisais-Héé**, directeur Général Adjoint Cohésion sociale, communauté d'agglomération Val Parisis
- **Joël Clérembaux**, consultant et 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 87 17 - boutique.territorial.fr
Copyright Territorial Éditions - Reproduction interdite

ISSN : 2431-8515 - ISBN : 978-2-8186-2237-7

Je prends mon poste de...

directeur d'un service des sports

Les 100 premiers jours

Sous la direction de **Bruno Lapeyronie**, enseignant-chercheur, docteur en STAPS, directeur de recherche Comiti Lab, et directeur de la collection des *Presses Universitaires du Sport* (PUS)

Vincent Debusschère

Directeur des sports, ville de Bordeaux

Xavier Fabre

Directeur de la direction du sport de Villeurbanne et président du comité régional Auvergne-Rhône-Alpes de l'ANDIISS

Guillaume Klimecky

Directeur de la Direction Rayonnement et Dynamisme du Territoire, ville de Chartres et l'Agglomération Chartres Métropole

Luc Puisais-Héé

Directeur Général Adjoint Cohésion sociale, communauté d'agglomération Val Parisis

Joël Clérembaux

Consultant et formateur auprès de collectivités territoriales

Fabrice Anguenot

Formateur consultant, en management et usages numériques

avec la participation d'**Alexandre Chevailler**

Directeur des sports, région Bourgogne-Franche-Comté

territorial éditions

CS 70215 - 38501 Voiron Cedex

Tél.: 04 76 65 87 17

Collection « Les 100 premiers jours » - Réf.: TPJ 17A

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 : 978-2-8186-2237-7 – ISBN version numérique : 978-2-8186-2238-4
Imprimé par Reprotechnic, à Bourgoin-Jallieu (38) - Juillet 2024
Dépôt légal à parution

Sommaire

Préface	p. 7
---------------	------

Partie 1

Connaître le cadre de l'action territoriale

Chapitre I

Le cadre institutionnel	p. 11
--------------------------------------	-------

A - L'administration territoriale de la République	p. 11
---	-------

1. L'administration centrale et les autorités déconcentrées	p. 11
---	-------

2. Les autorités territoriales décentralisées	p. 13
---	-------

B - Les fonctions	p. 17
--------------------------------	-------

1. La répartition des compétences	p. 17
---	-------

2. Les actions conjointes	p. 23
---------------------------------	-------

Chapitre II

Les deux fonctions de l'administration locale	p. 24
--	-------

A - La réglementation	p. 24
------------------------------------	-------

1. Le périmètre d'intervention du règlement	p. 24
---	-------

2. Les modalités d'application de la réglementation	p. 25
---	-------

B - La gestion des services publics	p. 25
--	-------

1. Les principes	p. 25
------------------------	-------

2. Les différents services publics	p. 27
--	-------

Chapitre III

Les modes de gestion des services publics	p. 28
--	-------

A - La gestion directe	p. 28
-------------------------------------	-------

1. Les services de la collectivité	p. 28
--	-------

2. Les régies	p. 29
---------------------	-------

B - La gestion déléguée (affermage, concession, délégation de service public...)	p. 30
---	-------

1. L'affermage et la concession	p. 30
---------------------------------------	-------

2. Les régies intéressées et partenariats	p. 31
---	-------

Chapitre IV

Les contraintes	p. 32
------------------------------	-------

A - Les règles de la comptabilité publique	p. 32
---	-------

1. Les principes budgétaires et comptables	p. 32
--	-------

2. La séparation de l'ordonnateur et du comptable	p. 33
---	-------

B - Les contrats de commande publique (marchés publics)	p. 34
--	-------

1. Les principaux types de contrats de commande publique et marchés	p. 34
---	-------

2. La procédure de passation d'un contrat	p. 35
---	-------

Chapitre V

Les moyens de l'action territoriale p. 37

A - Les ressources budgétaires p. 37

1. Les ressources « propres » p. 38

2. Les ressources externes p. 40

B - Les ressources humaines p. 42

1. Les droits et obligations des fonctionnaires p. 42

2. Les filières et cadres d'emploi p. 43

Je vérifie mes connaissances p. 46

Partie 2

Prendre ses fonctions

Introduction p. 48

Chapitre I

Typologie et enjeux des directions des sports p. 49

A - Les types de directions p. 49

1. Les directions des sports issues d'une collectivité p. 49

2. Les directions des sports mutualisées p. 49

3. Points communs à ces deux types de directions p. 50

B - Enjeux de pilotage : la gestion en mode projet p. 50

C - Enjeux de sécurisation administrative p. 51

1. La sécurité p. 51

2. L'accessibilité p. 52

3. Le personnel p. 53

4. Les équipements matériels p. 53

5. Les documents utiles à porter à la connaissance de vos encadrants de proximité p. 54

6. La veille juridique et réglementaire p. 54

Chapitre II

Identification des missions traditionnelles du directeur des sports p. 55

A - La gestion des ressources humaines p. 55

1. L'organigramme p. 55

2. La fiche de poste et/ou la fiche de fonction p. 55

3. Organisation d'une direction des sports p. 56

4. Les instances paritaires p. 57

B - La veille juridique p. 57

C - Accompagnement des élus dans la mise en œuvre de leur plan de mandat p. 58

1. Des intervenants dans l'organisation municipale p. 58

2. Le rôle et les objectifs des instances de prise de décision et votre action en tant que directeur des sports p. 60

3. Accompagner et soutenir la dynamique locale p. 63

Chapitre III

Les équipements territoriaux, socles des enjeux de la direction	p. 66
A - Identification du rôle de gestionnaire d'équipements	p. 66
1. Les modes de gestion	p. 66
2. Les principaux interlocuteurs	p. 67
3. Le positionnement stratégique et politique	p. 68
B - Cartographier et recenser les équipements sportifs	p. 69
C - La construction d'un équipement sportif	p. 70
1. L'étude préalable ou étude de faisabilité	p. 71
2. Le préprogramme	p. 72
3. Le programme	p. 72
D - Le financement	p. 74
E - Sécurité, entretien et maintenance d'un équipement sportif	p. 75
1. Priorité à la sécurité	p. 75
2. Optimisation de l'entretien	p. 76
3. Quelques pistes de gestion opérationnelle	p. 77

Chapitre IV

Les supports aux associations sportives	p. 79
A - L'association sportive	p. 79
B - Les subventions	p. 79
C - La convention pluriannuelle d'objectifs	p. 80
D - La convention de missions d'intérêt général	p. 80
E - Les prestations de service	p. 81
F - La convention de mise à disposition des installations sportives	p. 82
G - Des outils de suivi des associations sportives	p. 83

Chapitre V

Le service des sports en mode action au service du changement - Cas concret de la ville de Bordeaux	p. 84
A - Un enjeu majeur de mise en œuvre rapide	p. 84
B - Méthodologie de projet et principes de mise en œuvre	p. 85
C - Un travail simultané de construction politique et d'organisation	p. 86

Chapitre VI

Perspectives du métier de directeur des sports : vers une gestion écoresponsable	p. 88
A - L'importance des premiers jours	p. 88
B - L'identification des pistes de travail et leurs évolutions	p. 89
ANNEXE	p. 91
<i>Je vérifie mes connaissances</i>	p. 94

Partie 3

Manager une nouvelle équipe

Chapitre I

Se positionner en responsable d'équipe p. 99

A - Les conditions de réussite de la période de prise de fonction p. 99

1. Clarifier sa fonction p. 99
2. Passer de l'expertise technique à l'encadrement p. 100
3. Bâtir son plan de réussite p. 100

B - Animer et encadrer une équipe au quotidien p. 101

1. Fixer des objectifs et savoir identifier les priorités p. 101
2. Pour une meilleure communication p. 102
3. Animer une réunion p. 102
4. Manager les personnes « difficiles » p. 103

C - Du nouveau poste à une nouvelle posture p. 104

1. Prendre de la hauteur p. 104
2. Manager et être présent sur les réseaux sociaux p. 105
3. Impliquer son équipe p. 106

D - Rester vigilant pour éviter les écueils p. 107

1. Éviter les chausse-trapes p. 107
2. Manager et bien connaître les risques p. 108
3. Les erreurs le plus communément relevées en management p. 108

Chapitre II

Colorer son équipe : identifier son type de management p. 110

A - Le « rouge » p. 110

1. À faire p. 110
2. À éviter p. 111

B - Le « bleu » p. 111

1. À faire p. 111
2. À éviter p. 111

C - Le « vert » p. 111

1. À faire p. 112
2. À éviter p. 112

D - Le « jaune » p. 112

1. À faire p. 112
2. À éviter p. 112

E - Application p. 113

Conclusion p. 115

Bibliographie p. 117

Je vérifie mes connaissances p. 118

Préface

L'Andiiss est l'Association nationale des directeurs et des intervenants d'installations et des services des sports. Elle regroupe des professionnels du sport territorial depuis 1964 qui compte près de 700 adhérents répartis en 14 comités régionaux ; elle est à la fois :

- un lieu d'échanges d'informations et d'expériences ;
- un lieu de réflexion sur les enjeux liés aux secteurs du sport et de ses évolutions ;
- un lieu de ressources et de documentations ;
- un interlocuteur des instances de la gestion et de la formation de la fonction publique territoriale et des instances de décisions institutionnelles.

Toutes les collectivités (communes, EPCI, départements, régions), avec des profils très variés (de la commune rurale à la métropole), y sont représentées.

Cela nous permet de rester connectés aux différentes réalités de terrain, d'échanger, de débattre dans un esprit de convivialité, de solidarité et de respect.

Compte tenu des risques de nos métiers, l'association a également le statut de syndicat professionnel agissant dans l'intérêt du service public sportif territorial et propose une couverture juridique. Au cours de ces vingt dernières années, une soixantaine de collègues ont bénéficié d'un accompagnement face à des expériences professionnelles éprouvantes. Dorénavant, avec une cotisation annuelle unique, l'ensemble de nos membres aura accès à cette protection juridique.

De plus, depuis maintenant quelques années, l'Andiiss mène des actions dans de nombreux domaines :

- relais d'informations auprès des adhérents et des agents territoriaux du sport ;
- promotion du sport-santé ;
- lutte contre toutes les incivilités, violences et autres discriminations ;
- promotion de la recherche dans les politiques sportives et dans toutes les actions de développement durable (sobriété énergétique, gestion raisonnée de l'eau, promotion de l'innovation).

À ce titre, l'association et ses bénévoles investissent du temps et se font le relais des décisions prises par les grandes instances sportives du pays auprès du tissu local, des dispositifs mis en place... tout en permettant en parallèle une remontée des informations et retours d'expériences obtenus au plus près du terrain. L'Andiiss contribue aussi à la formation professionnelle des professionnels du sport en collectivités territoriales via notre partenariat avec le CNFPT et les journées de formation que nous organisons à l'échelle régionale ou nationale.

Nous sommes régulièrement sollicités par les acteurs de l'État qui nous demandent d'apporter notre expertise aux divers comités de pilotage hebdomadaires instaurés par le ministère chargé des Sports pendant et suite à la crise du Covid-19.

À l'aube des jeux Olympiques et Paralympiques, l'État a identifié le sport comme étant « la Grande Cause nationale » en 2024. Un comité de partenaires de la Grande Cause nationale 2024 a été récemment créé. Ce comité regroupe un bon nombre d'acteurs de l'écosys-

tème sportif français, auquel l'Andiiss a été intégrée. Dans ce projet, nous travaillons main dans la main avec les autres têtes de réseau pour construire l'héritage des Jeux en mettant le sport au cœur de l'action publique et répondre ainsi à des enjeux sociétaux, notamment la lutte contre la sédentarité et le bien-vivre ensemble. À l'image de notre slogan, « Soyons plus performants ensemble », nous sommes convaincus qu'il est aujourd'hui primordial de rassembler les acteurs du monde sportif. Notre force est d'agir et d'apporter des solutions concrètes ayant fait leurs preuves sur le terrain.

Cet ouvrage est consacré au métier de directeur des sports. Depuis la précédente édition, le métier a été fortement impacté par deux crises majeures.

D'une part, la crise Covid, qui a entraîné la fermeture de la plupart des équipements sportifs en limitant par là même les possibilités pour la population de pratiquer, a paradoxalement permis d'affirmer le rôle essentiel de l'activité physique et sportive au bien-être physique et psychique de la population et, si besoin en était, l'importance de la vie associative en matière de lien social. Ce fut aussi l'occasion pour les services des sports de démontrer leur capacité d'adaptation pour réinventer les manières de pratiquer, mais aussi mettre leurs compétences au service d'un intérêt *supra*, en organisant ou participant à la gestion opérationnelle de la crise sanitaire (distribution de masques, centres de vaccination...).

8

D'autre part, la crise mondiale de l'énergie liée à la guerre en Ukraine a réinterrogé en profondeur le modèle de « production » et de « consommation » de l'activité sportive, en bougeant les lignes de conception et de gestion des équipements sportifs, mais aussi le curseur de leur « acceptabilité sociale ». Ces préoccupations sont renforcées par les enjeux de transition environnementale.

Par ailleurs, dans un mouvement national de mutualisation, nombre de collectivités ont engagé ou renforcé le rapprochement de services à la population, dans un but à la fois d'optimisation et de complémentarité de leurs politiques publiques, modifiant les compétences recherchées. Un directeur des sports peut être aussi un directeur de l'éducation, de la culture, de la jeunesse, de l'animation, etc., et quand ce n'est pas le cas, il est attendu *a minima* une collaboration renforcée avec les autres directions.

Aussi, lors d'une prise de poste, maîtriser ce nouvel environnement, s'intégrer dans une équipe de direction en place, participer aux projets de la collectivité, sont autant d'éléments essentiels à la bonne compréhension de ses missions et au bien-être dans son travail. La lecture de cet ouvrage devra permettre d'acquérir les connaissances de base pour atteindre ces multiples objectifs de réussite professionnelle.

Nous remercions chaleureusement les collègues et auteurs de cet ouvrage qui ont pris de leur temps, de manière bénévole, pour transmettre la passion de leur métier. Cet engagement matérialise la force et l'esprit de l'Andiiss.

« Soyons plus performants ensemble ! »

Marianne Deloubes & Nicolas Rouquairol
Co-Présidents ANDIISS

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.

Partie 2

Prendre ses fonctions

Sous la direction de **Bruno Lapeyronie**, docteur en STAPS, directeur de recherche Comiti Lab, et directeur de la collection *des Presses Universitaires du Sport* (PUS)

Vincent Debusschère

Directeur des sports, ville de Bordeaux

Xavier Fabre

Directeur de la direction du sport de Villeurbanne et président du comité régional Auvergne-Rhône-Alpes de l'ANDIISS

Guillaume Klimecky

Directeur de la Direction Rayonnement et Dynamisme du Territoire, ville de Chartres et l'Agglomération Chartres Métropole

Luc Puisais-Héé

Directeur Général Adjoint Cohésion sociale, communauté d'agglomération Val Parisis

avec la participation d'**Alexandre Chevaller**

Directeur des sports, région Bourgogne-Franche-Comté

Introduction

Vous venez d'être recruté en tant que **directeur des sports** ! Que vous ayez déjà une expérience en la matière ou pas, il s'agit souvent d'une nouvelle aventure humaine.

Outre ce guide qui vous apportera des clés pour prendre au mieux votre poste, il sera important d'être à l'écoute et curieux de votre environnement : votre personnel, vos collègues, votre hiérarchie, les usagers, mais aussi vos homologues des directions avec lesquelles vous allez être amené à travailler en étroite collaboration. N'hésitez pas à aller chercher l'information, les bonnes pratiques de la collectivité, des outils auprès d'eux.

En outre, nul doute que vous apporterez votre « patte » dans le fonctionnement des services que vous aurez à découvrir dans un premier temps. Parfois un œil neuf a l'avantage de rompre la routine et les habitudes du personnel et des usagers des équipements que votre direction couvre. N'hésitez pas à répondre à « *On a toujours fait comme cela* » par « *Vous avez toujours fait comme cela certes, mais les attentes évoluent et des nouvelles choses peuvent être tentées* ».

Gardez enfin à l'esprit que la sécurité et la satisfaction de l'utilisateur doivent vous guider au quotidien.

Ce nouveau positionnement vous apportera une nouvelle méthodologie de travail, le travail en mode projet. Cette méthodologie vous apportera un recul primordial pour le travail quotidien et à venir de vos équipes.

Chapitre I

TYPOLOGIE ET ENJEUX DES DIRECTIONS DES SPORTS

A - Les types de directions

1. Les directions des sports issues d'une collectivité

Lors de votre prise de poste, vous pouvez être amené à diriger une direction des sports issue de plusieurs typologies de collectivités :

- mairie ;
- département ;
- région ;
- EPCI.

Chacune de ces collectivités a des compétences et des missions différentes. Le contexte local organisera les compétences et donc le dimensionnement de votre direction. La majeure partie du temps, vous prendrez en charge une direction issue d'une typologie de collectivité. **Il sera donc primordial pour vous de bien connaître et évaluer le dimensionnement de votre direction à travers les compétences de votre collectivité.**

Cette connaissance est très importante. Par exemple dans le cadre d'une direction des sports municipale, vous serez peut-être amené à côtoyer des associations utilisant des équipements communautaires, mais dépendant de vous en matière de subventionnement. Cette particularité engendre bien généralement une confusion dans l'esprit des adhérents de l'association. Votre connaissance fine du contexte local vous permettra d'apporter des réponses aux interrogations des différents interlocuteurs.

2. Les directions des sports mutualisées

De plus en plus de mairies et d'EPCI réfléchissent à rapprocher leurs directions des sports. En effet, comme évoqué ci-avant, les directions des sports séparées peuvent créer de nombreuses interrogations.

Le rapprochement de ces directions, souvent appelé « mutualisation », permet de n'avoir ainsi plus qu'un seul point d'entrée pour tous les acteurs du monde sportif.

Cependant, dans cette disposition, deux points de vigilance sont à noter :

- Bien que disposant d'une seule direction, le fonctionnement général reste séparé. Vous aurez d'un côté un budget mairie, et de l'autre, un budget EPCI. Il en sera donc de même avec vos élus référents. Vous aurez bien souvent un élu pour chaque entité ;
- La situation RH des agents de la direction. En fonction de leur statut, vous ne pourrez pas utiliser les agents sur tous les équipements de la direction : un agent municipal ne peut pas automatiquement intervenir sur un équipement communautaire. Cette disposition sera possible, mais sera le fruit d'un travail administratif anticipé afin de rendre cette intervention contractualisée entre les deux entités.

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://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2013-064-2.pdf>

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.

100

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.