

Je prends mon poste de...

responsable des équipements sportifs ou culturels

Les 100 premiers jours

2^e édition

- 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...

responsable des équipements sportifs ou culturels

Rédigé par des professionnels du sport, des collectivités et du management, l'ouvrage *Je prends mon poste de responsable des équipements sportifs ou culturels* vous donne des clés essentielles pour débiter dans vos nouvelles fonctions. À travers un style concis et des exemples concrets, il traite de tous les aspects de la gestion de ces équipements, avec pour ligne directrice la sécurité et la satisfaction des usagers. Des éléments techniques à la partie managériale en passant par le réseau à entretenir, la gestion d'un équipement sportif ou culturel fait appel à de nombreux domaines. Cet ouvrage vous permet de prendre rapidement connaissance de votre nouvel environnement, de disposer d'une aide méthodologique et de prioriser vos actions.

L'ouvrage 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 une prise de poste réussie.

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)
- **Loïc Caron**, directeur du Service de la Jeunesse et des Sports de Compiègne
- **Guillaume Klimecky**, directeur de la Direction Rayonnement et Dynamisme du Territoire pour la Ville de Chartres et l'Agglomération Chartres Métropole
- **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 : 978-2-8186-2205-6

Je prends mon poste de...

responsable des équipements sportifs ou culturels

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)

Loïc Caron

Directeur du Service de la Jeunesse et des Sports de Compiègne

Guillaume Klimecky

Directeur de la Direction Rayonnement et Dynamisme du Territoire
pour la Ville de Chartres et l'Agglomération Chartres Métropole

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

Collection « Les 100 premiers jours » - Réf.: TPJ 8A
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 : 978-2-8186-2205-6 – ISBN version numérique : 978-2-8186-2206-3
Imprimé par Reprotechnic, à Bourgoin-Jallieu (38) - Avril 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

Chapitre I

Connaître le cadre de son intervention p. 51

A - Définir le statut de l'équipement p. 51

B - Reconnaître les modes de gestion directe ou indirecte p. 51

1. La gestion directe p. 51

2. La gestion déléguée p. 52

3. Prendre contact avec les principaux interlocuteurs p. 52

Chapitre II

Connaître le cadre législatif et réglementaire p. 54

A - L'impératif de la sécurité p. 54

1. La commission consultative départementale de sécurité et d'accessibilité (CCDSA) p. 54

2. Le plan d'organisation de surveillance et de secours (POSS) p. 54

B - L'accessibilité p. 55

C - La gestion du personnel p. 55

D - Les équipements matériels p. 56

E - Les documents indispensables ou utiles p. 56

Chapitre III

Connaître le fonctionnement de l'équipement p. 59

A - De l'entretien quotidien aux travaux d'envergure p. 59

1. L'entretien quotidien p. 59

2. La petite maintenance p. 60

B - L'élaboration des plannings p. 61

C - La gestion financière de l'équipement p. 62

D - L'identité de l'équipement p. 63

1. Établir un projet p. 63

2. Les animations et les manifestations p. 64

3. La stratégie de communication p. 64

Chapitre IV

Prise de contact et gestion des équipes	p. 66
--	-------

Chapitre V

Les usagers	p. 70
--------------------------	-------

A - Quelques généralités.....	p. 70
-------------------------------	-------

B - Le public individuel.....	p. 70
-------------------------------	-------

C - Les groupes organisés.....	p. 71
--------------------------------	-------

1. Le public scolaire.....	p. 71
----------------------------	-------

2. Le public associatif.....	p. 71
------------------------------	-------

3. Les autres groupes.....	p. 72
----------------------------	-------

<i>Je vérifie mes connaissances</i>	p. 75
---	-------

Partie 3

Manager une nouvelle équipe

Chapitre I

Se positionner en responsable d'équipe	p. 81
---	-------

A - Les conditions de réussite de la période de prise de fonction.....	p. 81
--	-------

1. Clarifier sa fonction.....	p. 81
-------------------------------	-------

2. Passer de l'expertise technique à l'encadrement.....	p. 82
---	-------

3. Bâtir son plan de réussite.....	p. 82
------------------------------------	-------

B - Animer et encadrer une équipe au quotidien.....	p. 83
---	-------

1. Fixer des objectifs et savoir identifier les priorités.....	p. 83
--	-------

2. Pour une meilleure communication.....	p. 84
--	-------

3. Animer une réunion.....	p. 84
----------------------------	-------

4. Manager les personnes « difficiles ».....	p. 85
--	-------

C - Du nouveau poste à une nouvelle posture.....	p. 86
--	-------

1. Prendre de la hauteur.....	p. 86
-------------------------------	-------

2. Manager et être présent sur les réseaux sociaux.....	p. 87
---	-------

3. Impliquer son équipe.....	p. 88
------------------------------	-------

D - Rester vigilant pour éviter les écueils.....	p. 89
--	-------

1. Éviter les chausse-trapes.....	p. 89
-----------------------------------	-------

2. Manager et bien connaître les risques.....	p. 90
---	-------

3. Les erreurs le plus communément relevées en management.....	p. 90
--	-------

Chapitre II

Colorer son équipe : identifier son type de management	p. 92
---	-------

A - Le « rouge ».....	p. 92
-----------------------	-------

1. À faire.....	p. 92
-----------------	-------

2. À éviter.....	p. 93
------------------	-------

B - Le « bleu »	p. 93
1. À faire.....	p. 93
2. À éviter.....	p. 93
C - Le « vert »	p. 93
1. À faire.....	p. 94
2. À éviter.....	p. 94
D - Le « jaune »	p. 94
1. À faire.....	p. 94
2. À éviter.....	p. 94
E - Application	p. 95
Conclusion	p. 97
Bibliographie	p. 99
<i>Je vérifie mes connaissances</i>	p. 100

Préface

L'ANDIISS est l'Association Nationale des Directeurs et des Intervenants d'Installations et des Services des Sports. Elle regroupe des professionnels du sports dans les collectivités territoriales depuis 1964 et compte près de 700 adhérents, répartis en 14 comités régionaux. Elle est à la fois :

- un lieu d'échanges d'informations et d'expériences ;
- le cadre de réflexions sur les enjeux liés au secteur du sport et de ses évolutions ;
- un espace 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 permet à l'association de rester connectées aux différentes réalités de terrain, d'échanger et de débattre dans un esprit de convivialité, de solidarité et de respect.

Compte tenu des risques de ces métiers (responsabilités, accidents, cadrages législatifs et réglementaires, jurisprudences mais aussi respect écologique ou sociétal, etc.), l'association a également le statut de syndicat professionnel agissant dans l'intérêt du service public sportif territorial et propose à ses adhérents une couverture juridique. Au cours de ces vingt dernières années, une soixantaine de professionnels ont ainsi bénéficié d'un accompagnement face à des expériences éprouvantes. Dorénavant, avec une cotisation annuelle unique, l'ensemble de ses membres auront accès à cette protection.

Depuis plus de cinquante ans et de façon exponentielle, l'ANDIISS mène des actions telles que :

- le relais d'informations auprès des adhérents et des agents territoriaux du sport ;
- la promotion du sport santé ;
- la lutte contre toutes les incivilités, violences et autres discriminations ;
- la 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 et des dispositifs mis en place auprès du tissu local, tout en permettant en parallèle une remontée des informations et les retours d'expériences obtenus au plus près du terrain. L'ANDIISS contribue aussi à la formation des professionnels du sport en collectivités territoriales via son partenariat avec le CNFPT et des journées de formation organisées à l'échelle régionale ou nationale.

L'association est régulièrement sollicitée par les acteurs de l'État qui demandent d'apporter une expertise aux divers comités de pilotage hebdomadaires instaurés par le Ministère chargé des Sports pendant et à la suite de la crise de la 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'éco-

système sportif français, auquel l'ANDIISS a été intégrée. Dans ce projet, elle travaille 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 responsable d'équipement sportif. Les caractéristiques principales de ce type de poste demeurent la gestion et la supervision des installations sportives, des équipements et du matériel utilisés. Selon la classification (type et catégorie) de l'ERP (Équipement Recevant du Public), les responsabilités et expertises peuvent varier. Elles vont inclure la planification des besoins en équipements, l'achat et la maintenance des équipements, la gestion des stocks, la coordination des installations pour les événements sportifs, ainsi que la supervision du personnel chargé de l'entretien et de la sécurité des équipements, tant sur l'aspect des pratiquants que des spectateurs.

Pour occuper ce poste certaines compétences clés sont généralement recherchées : connaissance des réglementations, gestion des ressources (matérielles et humaines), compétences en planification, compétences en communication, compétences en gestion de projet et enfin, le maître mot, la polyvalence !

Aussi, lors d'une prise de poste, il est essentiel de bien appréhender ces éléments, de s'intégrer dans une organisation en place.

De plus et au-delà du contexte local propre à chaque territoire, le contexte national impose la prise en compte des enjeux d'optimisation énergétique (en lien avec le décret tertiaire) et foncière (en lien avec la loi Zéro Artificialisation Nette) afin que les équipements sportifs d'aujourd'hui puissent évoluer avec les besoins de la population et rester, demain, acceptables socialement.

La lecture de cet ouvrage devra permettre d'acquérir les connaissances de base pour atteindre ces objectifs multiples 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, enseignant-chercheur, docteur en STAPS, directeur de recherche Comiti Lab, et directeur de la collection des *Presses Universitaires du Sport* (PUS) :

- **Loïc CARON** est titulaire d'un Master STAPS, d'un brevet d'état de judo. Véritable passionné de sport, il a été directeur du Service Sport-Santé de la Ville de Château-Thierry (02) pendant 13 ans. En 2022, il devient Directeur du Service de la Jeunesse et des Sports de Compiègne et son Agglomération et Président du Comité Régional des Hauts-de-France de l'ANDIISS.
- **Guillaume KLIMECKY**, passionné de sport, a exploré diverses activités sportives, évoluant naturellement d'un fervent pratiquant à un éducateur sportif investi, puis vers des responsabilités dans l'encadrement et l'enseignement supérieur. En 2016, il a été nommé responsable des équipements sportifs, puis, consolidant ses compétences à travers la réussite de concours et l'obtention de diplômes, il est aujourd'hui à la tête de plusieurs services, dont le service des Sports Mutualisés Ville-Agglo de sa collectivité.

Vous venez d'être recruté en tant que responsable d'équipement ! Félicitations ! 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 apporte des clés pour prendre au mieux votre poste, il est important d'être à l'écoute et curieux de votre environnement : votre personnel, vos collègues, votre hiérarchie, les usagers... mais aussi vos homologues dans d'autres équipements similaires. N'hésitez pas à aller chercher l'information, les bonnes pratiques, des outils auprès d'eux. Il existe également des réseaux de professionnels dont l'objectif est le partage de bonnes pratiques. On peut citer : l'Association nationale des directeurs et des intervenants d'installations et des services des sports (ANDIISS), le Syndicat national des patinoires (SNC)...

Pareillement, nul doute que vous apporterez votre « patte » dans le fonctionnement de la structure que vous allez découvrir dans un premier temps. Parfois, un œil neuf présente l'avantage de rompre la routine et les habitudes du personnel et des usagers de l'équipement. Par exemple, si l'on vous dit « On a toujours fait comme cela », n'hésitez pas à utiliser une formule telle que « Vous avez toujours fait comme cela, certes, mais les attentes évoluent et des nouvelles choses peuvent être tentées ».

Bien qu'il y ait pléthore d'équipements (salles de spectacle, bibliothèques, stades, piscines, patinoires, complexes sportifs...) et une multitude de situations plus ou moins complexes, gardez enfin à l'esprit que la sécurité et la satisfaction de l'utilisateur doivent vous guider au quotidien.

Chapitre I

CONNAÎTRE LE CADRE DE SON INTERVENTION

A - Définir le statut de l'équipement

En premier lieu, le statut administratif du propriétaire vous donne une première idée de vos futures marges de manœuvre (financières, humaines et logistiques).

La grande majorité des équipements recevant du public (ERP) appartiennent aux collectivités (communes, départements, régions) et aux établissements publics de coopération intercommunale (syndicats, communautés de communes, communautés d'agglomération, communautés urbaines ou métropoles).

Ces équipements peuvent avoir plusieurs modes de gestion.

B - Reconnaître les modes de gestion directe ou indirecte

1. La gestion directe

La gestion directe, ou gestion en régie, implique que l'ensemble des frais de fonctionnement de l'équipement (personnel, fluides, prestation, communication, entretien, maintenance et travaux) est pris en charge par la collectivité propriétaire. Côté recettes, elle fixe les tarifs de l'équipement : du prix des entrées à la location, en passant par des prestations (animations, nettoyage, etc.).

Il est important pour le nouveau responsable d'équipement de prendre connaissance des délibérations à son arrivée, et même avant ! Les délibérations de l'assemblée délibérante sont publiques et généralement consultables sur le site Internet de la collectivité d'arrivée. Celles-ci peuvent traiter des tarifs, du règlement intérieur de l'établissement, des conventions avec les utilisateurs, etc.

Le positionnement stratégique et politique

Dans le cas d'une gestion en régie, le responsable d'équipement est un acteur parmi d'autres d'une administration régie par une double gouvernance : l'une composée d'élus, l'autre de techniciens.

Il est rare qu'un élu dispose d'une délégation unique d'un équipement sportif. Bien souvent, il s'agit par exemple d'un adjoint au maire délégué au sport, ou d'un conseiller communautaire en charge des équipements sportifs ou culturels. Les contacts directs avec un élu sont donc rares.

En revanche, il y a nécessairement un supérieur hiérarchique qui fait l'intermédiaire et qui vous donne les orientations de la commande politique – parfois, par le biais d'une feuille de route. Vous pouvez, auprès de lui, être force de proposition pour répondre aux problématiques du moment et pour lui soumettre des projets de développement sur plusieurs années de l'équipement dont vous avez la responsabilité.

Sachez que les élus, et notamment le maire ou le président de la collectivité, disposent du pouvoir décisionnel et ils ont la légitimité pour prendre toute décision qu'ils jugent nécessaire, bien que vous puissiez être en désaccord avec leurs choix. Il est souvent rappelé que l'agent territorial a été choisi par le maire ou le président, alors que ce dernier a été élu par tous les administrés (soit parfois plusieurs centaines ou plusieurs milliers).

Quoi qu'il en soit, vous êtes amené à apporter très régulièrement des éléments propres à votre équipement afin de les éclairer et parfois orienter ces choix : fréquentation de l'équipement, études concurrentielles, retours d'expérience, état de la réglementation en vigueur...

52

2. La gestion déléguée

Dans le cas de la gestion déléguée, le propriétaire confie à un tiers, public ou privé, le fonctionnement, voire les investissements de la structure.

Administrativement, il existe différentes formes qui présentent des avantages et des inconvénients.

On retrouve ce mode de gestion pour des équipements structurants et/ou qui demandent une technicité forte. Le délégataire a clairement un positionnement commercial afin de dégager des marges financières importantes.

3. Prendre contact avec les principaux interlocuteurs

Au quotidien, vous êtes amené à travailler avec de multiples interlocuteurs. Ceux-ci peuvent être des interlocuteurs internes ou externes à votre structure.

a) Les interlocuteurs internes

Il s'agit des différents services, dans le cas d'une collectivité, que vous êtes amené à solliciter pour le bon fonctionnement de votre structure. Du service des ressources humaines aux services techniques, en passant par le service communication ou le service événementiel, vous devez identifier le bon interlocuteur (via un organigramme général, s'il existe) pour à la fois vous présenter et gagner du temps par la suite.

La gestion des collectivités territoriales est particulière, car au-delà de l'organigramme des techniciens, elle est représentée par des élus. Identifiez rapidement les élus de votre structure, à commencer par l'élu (maire adjoint, conseiller, vice-président) délégué à votre secteur.

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.

82

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.

D'un autre côté, les cas de mauvaises adaptations à imputer à la structure relèvent des points qui suivent pour la grande majorité des cas :

- manque de disponibilité de la hiérarchie ;
- poste mal défini ;
- accompagnement insuffisant du cadre ;
- contexte du poste trop difficile ;
- recrutement trop rapide.

Pour y voir plus clair, il est possible de faire un état des lieux en s'appuyant sur le modèle SWOT². Une fois identifiées par écrit les forces et les faiblesses, tant internes qu'externes, de votre structure, vous saurez quels leviers mobiliser. Pour aller plus loin, il existe une autre possibilité plus complexe, la méthode OVAR – pour objectifs, variables d'actions et responsabilités –, tout droit sortie des écoles de commerce. Pour qui sait l'utiliser, elle permet de piloter la performance en offrant une méthodologie favorisant le dialogue interhiérarchique, mais surtout en suivant l'ensemble, à l'aide de tableaux de bords structurants. Il vous faudra pour cela une adhésion à plusieurs niveaux hiérarchiques. Pas très facile à mettre en place donc, mais vous pouvez toujours en extraire des idées intéressantes pour vous-même.

B - Animer et encadrer une équipe au quotidien

83

1. Fixer des objectifs et savoir identifier les priorités

Comme nous l'avons évoqué précédemment, avant de fixer des objectifs à votre équipe, il est nécessaire que vous soyez au clair avec vos propres objectifs. Supposons donc que ce soit le cas. Fixer des objectifs nécessite de suivre plusieurs règles. Il faut que l'objectif en question soit, d'une part, univoque, c'est-à-dire ne souffrant d'aucune mauvaise interprétation possible, d'autre part réaliste, autrement dit qu'il s'inscrive dans une certaine logique de réalisation – ce que l'on peut encore nommer condition de réalisation : tel outil, tels matériaux... – et enfin qu'il soit mesurable. Prenons un exemple simple :

- tondre la pelouse du terrain de football (supposons qu'il n'y en a qu'un), en une après-midi (13 h 30 - 17 h 00), avec la tondeuse autotractée (la n° 4, la rouge, la neuve, etc.).

Présenté sous cette forme, il est difficile pour l'agent à qui vous confiez cette tâche de s'écarter du cadre que vous lui avez fixé.

Autre méthode, utilisez la matrice d'Eisenhower (celle du général américain qui l'a théorisée), qui permet de classer ses tâches en fonction de l'importance ou de l'urgence. Lorsqu'un travail vous incombe, posez-vous les questions suivantes :

- pour quand doit-il être terminé ?
- est-il possible de le différer ?
- quelles seront les conséquences si je ne m'en occupe pas ?
- quelqu'un d'autre peut-il s'en charger ?

² *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*