

Je prends mon poste de...

éducateur sportif

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...

éducateur sportif

Rédigé par des professionnels du sport, des collectivités et du management, dans un style synthétique, clair et direct, illustré d'exemples, enrichi de conseils et d'astuces d'experts, de cas pratiques et de quiz, *Je prends mon poste d'éducateur sportif*, dans la collection « Les 100 premiers jours », vous permettra d'aborder sereinement votre nouvelle fonction ou de perfectionner vos connaissances.

Être éducateur sportif suppose de pouvoir appréhender précisément la diversité des situations d'intervention et des publics (secteurs associatif et scolaire) de ce métier. L'ouvrage présente le contexte sportif local et national, où se mêlent différentes politiques publiques au sein desquelles l'éducateur sportif doit trouver sa place, les éléments opérationnels et juridiques qu'il doit connaître (fiches de poste, responsabilités dans l'enseignement des activités physiques et sportives) et quelques pistes pour faire face à des situations particulières dans les activités enseignées.

L'ouvrage traite également de la prise de poste sous ses aspects « transversaux » :

- rappel des concepts fondamentaux de la fonction publique ;
- comportements adéquats, qualités relationnelles et personnelles, positionnement au sein d'une équipe, création de l'émulation et de l'esprit d'équipe.

Un accompagnement indispensable dans votre prise de poste !

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)
- **Yohann Deparis**, chef de département à la direction des sports de Cherbourg-en-Cotentin
- **Hélène Mudry**, responsable de la veille juridique à l'ANDIISS, ex-directrice des sports dans une collectivité de plus de 40 000 habitants,
- **Yann Villeret**, responsable de l'unité Partenariats et Événementiels sportifs au sein du Pôle Sports de la Ville et la Métropole de Montpellier
- **Frédérique Thomas**, professeur agrégé d'EPS à l'URSTAPS de l'université Clermont Auvergne (UCA)
- **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 : 978-2-8186-2195-0

Je prends mon poste de...

éducateur sportif

Les 100 premiers jours

2^e édition

- 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)
- **Yohann Deparis**, chef de département à la direction des sports de Cherbourg-en-Cotentin,
- **Hélène Mudry**, Responsable de la veille juridique à l'ANDIISS, ex-directrice des sports dans une collectivité de plus de 40 000 habitants,
- **Yann Villeret**, responsable de l'unité Partenariats et Événementiels sportifs au sein du Pôle Sports de la Ville et la Métropole de Montpellier
- **Frédérique Thomas**, professeur agrégé d'EPS à l'URSTAPS de l'université Clermont Auvergne (UCA)
- **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 9A
Retrouvez tous nos ouvrages sur boutique.territorial.fr



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 : 978-2-8186-2195-0 – ISBN version numérique : 978-2-8186-2196-7
Imprimé par Reprotechnic, à Bourgoin-Jallieu (38) - Mars 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

Se repérer dans un environnement professionnel p. 51

A - Connaître le cadre légal du sport en France p. 51

B - Maîtriser l'organisation du sport en France p. 52

1. Le domaine privé non marchand p. 52

2. Le domaine privé marchand p. 53

3. Le domaine public non marchand p. 53

C - Se repérer dans sa collectivité et sa direction p. 54

D - Se positionner dans un service des sports p. 58

1. La connaissance du contexte local p. 58

2. L'organisation d'un service des sports p. 58

3. L'organisation des missions d'éducateur p. 58

Chapitre II

Connaître son métier p. 63

A - Connaître les diplômes et leurs prérogatives p. 63

B - Être éducateur sportif dans le secteur privé p. 65

C - Être éducateur sportif dans le secteur public p. 68

1. Les agents titulaires p. 68

2. Être éducateur sportif contractuel dans le secteur public p. 70

Chapitre III

Les obligations et responsabilités p. 71

A - Comprendre les notions clés p. 71

1. La responsabilité civile p. 71

2. La responsabilité contractuelle p. 72

3. La responsabilité pénale p. 74

4. La responsabilité administrative p. 75

B - Responsabilités de l'éducateur en milieu scolaire	p. 77
1. Rappel du cadre fonctionnel.....	p. 77
2. La responsabilité civile et la loi de 1937.....	p. 79
3. L'obligation de surveillance.....	p. 80
4. La responsabilité pénale et les dispositions de la loi Fauchon (10 juillet 2000).....	p. 81
C - Responsabilités de l'éducateur sportif en dehors du milieu scolaire	p. 81
D - Les soutiens des éducateurs	p. 85

Chapitre IV

S'intégrer et développer des projets spécifiques.....

A - Un champ large de missions	p. 86
B - Des exemples	p. 86
1. Zoom sur un éducateur sportif, chef de bassin dans une communauté de communes de 56 000 habitants.....	p. 86
2. Zoom sur un éducateur sportif dans une ville de plus de 100 000 habitants.....	p. 88
3. Zoom sur un éducateur sportif dans une communauté de communes (14 communes, 14 500 habitants).....	p. 89
C - Rappel des obligations de sécurité	p. 90
1. Encadrer et animer les activités sportives en toute sécurité.....	p. 90
2. Déclarer un accident.....	p. 90
3. Procéder à un signalement.....	p. 92
<i>Je vérifie mes connaissances</i>	p. 94

Partie 3

Collaborer avec une nouvelle équipe

Chapitre I

Le savoir-être intégrant.....

A - La désirabilité sociale	p. 99
B - Les codes implicites du savoir-être	p. 99
1. L'humilité.....	p. 100
2. L'observation, la curiosité et l'apprentissage permanents.....	p. 100
3. L'adaptation.....	p. 100
4. L'ouverture à la nouveauté et aux autres.....	p. 101
C - Quelle posture adopter ?	p. 101
1. L'aspect vestimentaire.....	p. 101
2. Soyez positif.....	p. 101
3. La polyvalence.....	p. 101
4. Formez-vous.....	p. 101
5. Cultivez votre réseau professionnel.....	p. 102
6. Faites reconnaître votre travail.....	p. 102

Chapitre II

Premiers pas sur son nouveau poste	p. 103
A - Clarifier sa fonction.....	p. 103
B - Bâtir son plan de réussite.....	p. 103
1. Ce qu'il faut faire.....	p. 103
2. Ce qu'il ne faut pas faire.....	p. 104
C - Pour une meilleure organisation.....	p. 104

Chapitre III

La motivation	p. 106
A - Qu'est-ce qui est le plus efficace : le « bâton » ou la « carotte » ?.....	p. 106
B - Comment « se mettre » à un travail fastidieux ?.....	p. 106
C - Peut-on réussir sans motivation ?.....	p. 107

Chapitre IV

La communication	p. 108
A - Pour une meilleure communication.....	p. 108
B - Communiquer en situation de conflit.....	p. 108

Chapitre V

« Colorez » votre équipe	p. 110
A - Le « rouge ».....	p. 110
1. À faire.....	p. 110
2. À éviter.....	p. 110
B - Le « bleu ».....	p. 111
1. À faire.....	p. 111
2. À éviter.....	p. 111
C - Le « vert ».....	p. 111
1. À faire.....	p. 111
2. À éviter.....	p. 111
D - Le « jaune ».....	p. 112
1. À faire.....	p. 112
2. À éviter.....	p. 112
E - Conclusion.....	p. 112

Chapitre VI

Comment manager ?	p. 113
A - Manager... son manager !.....	p. 113
B - Envisager un poste de manager.....	p. 113

Conclusion	p. 115
-------------------------	--------

Bibliographie	p. 116
----------------------------	--------

<i>Je vérifie mes connaissances</i>	p. 117
---	--------

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'écosystème 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 d'éducateur sportif territorial, rouage ô combien essentiel des services des sports. Si le cœur du métier est toujours le même depuis sa précédente édition – à savoir encadrer les activités physiques et sportives –, la société s'est quant à elle transformée (l'organisation du sport en France également) et les attentes du public se sont modifiées (de nouvelles façons de pratiquer). Ainsi, les missions d'aujourd'hui doivent être appréhendées différemment : plusieurs générations d'ETAPS œuvrent ensemble dans un service et s'apportent mutuellement qui l'expérience, ce qui le dynamise. Les cadres d'interventions pédagogiques (scolaire, extrascolaire, périscolaire, espace public, crèches, EPAHD...) tout comme leurs cibles (de la petite enfance au grand âge) et les activités supports se diversifient. Ces adaptations essentielles ne doivent pas faire perdre de vue l'enjeu prioritaire de sécurité des pratiquants.

8

Par ailleurs, dans un mouvement national de mutualisation, nombre de collectivités recherchent des profils polyvalents pouvant mettre à profit des compétences complémentaires dans les domaines administratifs, techniques (en lien avec la maintenance des installations par exemple) et événementiels – entre autres.

Aussi, lors d'une prise de poste, il est essentiel de maîtriser ce nouvel environnement, de s'intégrer dans une équipe en place et de participer aux projets de la collectivité pour bien comprendre ses missions et favoriser le bien-être au travail. 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 ! »

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) :

- **Yohann Deparis** est chef de département à la direction des sports de Cherbourg-en-Cotentin. Il est en charge de l'événementiel sportif, de l'enseignement et l'animation des activités physiques et sportives et au développement du sport santé et des jop 2024.
- **Hélène Mudry** a été directrice des sports dans une collectivité de plus de 40 000 habitants (Bourg-en-Bresse). Elle est aujourd'hui intervenante CNFPT et investie au sein de l'ANDIISS régionale et nationale.
- **Yann Villeret** est responsable de l'unité Partenariats et Événementiels sportifs au sein du Pôle Sports de la Ville et la Métropole de Montpellier. Il a une première expérience de quinze ans d'encadrement d'équipes d'éducateurs sportifs.

Frédérique Thomas est professeur agrégé d'EPS à l'URSTAPS de l'université Clermont Auvergne (UCA) depuis 1993. Titulaire d'une licence de droit public et docteur en STAPS, elle est également membre du jury aux concours de la filière sportive des collectivités territoriales et intervient dans les stages de formation du CNFPT.

Jacques Quantin, co-auteur de la précédente édition

Depuis la fin du XX^e siècle, le sport a considérablement renforcé son influence auprès de la société, d'une part par la massification des pratiques et d'autre part par leur diversification. Les pratiques sportives touchent désormais toutes les couches de la population. Les bienfaits du sport sont reconnus par les spécialistes en médecine les plus éminents. La bonne santé physique des citoyens est devenue une préoccupation nationale et traverse les politiques de santé publique. La place donnée à l'activité physique est confirmée en 2024 par la décision de faire de la promotion de l'activité physique et sportive une Grande Cause nationale. Les politiques publiques sportives locales se sont diversifiées pour atteindre un large public.

Les seniors, le public éloigné de la pratique, les auto-organisés, les personnes en situation de handicap ou le sport loisir se sont invités au sein des politiques publiques sportives locales ; cette nouvelle dimension a eu pour effet d'élargir le champ de réflexion et d'application de ces politiques. Les dimensions éducatives liées au système scolaire et compétitives liées au système sportif ont longtemps été considérées comme quasi exclusives. De plus, l'atomisation de la demande influencée par la société de consommation a été accompagnée d'un zapping sociétal difficile à maîtriser par les structures publiques et le mouvement sportif.

L'aspect pluridimensionnel du sport contemporain débouche sur des approches très différentes en matière de déclinaison des politiques sportives territoriales. La place des éducateurs sportifs, au sein des collectivités et dans le secteur privé, est par conséquent devenue primordiale.

D'une intervention très centrée vers le milieu scolaire à une intervention dans les quartiers, l'éventail des missions des éducateurs sportifs apparaît très large. C'est la raison pour laquelle les personnels peuvent éprouver quelques difficultés à évoluer devant des situations toujours plus diverses. Néanmoins, en leur qualité d'éducateur, ils doivent faire preuve de qualités d'adaptation eu égard à l'évolution de la demande.

Chapitre I

SE REPÉRER DANS UN ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL

La compréhension des objectifs et des missions des différents acteurs sportifs nationaux et territoriaux est indispensable pour aborder sereinement les différentes stratégies sportives engagées. L'éducateur sportif se situe au cœur des logiques législatives nationales et des politiques sportives au sein des territoires. C'est la raison pour laquelle il doit pouvoir se positionner quant à l'organisation du sport au niveau national et local.

A - Connaître le cadre légal du sport en France

L'État a progressivement donné au sport les caractéristiques d'une mission de service public en se fondant sur la notion d'intérêt général inscrite dans le Code du sport.

Cette intervention de l'État a été confortée à la fin du XX^e siècle et au début des années 2000 par plusieurs lois qui en ont précisé les modalités. L'ensemble des dispositions relatives au sport ont été codifiées en 2006, dans le Code du sport qui a acté la promotion et le développement des activités physiques et sportives pour tous, en missions « d'intérêt général ».

51

Article L.100-1, Code du sport

« Le développement du sport pour tous et le soutien aux sportifs de haut niveau et aux équipes de France dans les compétitions internationales sont d'intérêt général.

La pratique des activités physiques et sportives participe à la réalisation des objectifs de développement durable inscrits au Programme de développement durable à l'horizon 2030, adopté le 25 septembre 2015 par l'Assemblée générale de l'Organisation des Nations unies.

Cette pratique fait partie intégrante de l'éducation et de la culture. Elle s'exerce dans le respect des principes de la République et contribue à l'intégration sociale, à la solidarité intergénérationnelle et à l'apprentissage de la citoyenneté et de la vie démocratique.

Elle constitue une dimension nécessaire des politiques publiques ayant notamment pour but l'égalité des chances, la préservation et la restauration de la santé et du bien-être moral et physique des individus et, plus généralement, l'épanouissement de la personne et le progrès collectif.

La loi favorise un égal accès aux activités physiques et sportives, sans discrimination fondée sur le sexe, l'identité de genre, l'orientation sexuelle, l'âge, le handicap, l'appartenance, vraie ou supposée, à une nation ou à une ethnie, la religion, la langue, la condition sociale, les opinions politiques ou philosophiques ou tout autre statut. »

Partie 3

Collaborer avec une nouvelle équipe

Fabrice Anguenot

La prise de poste nécessite une congruence optimale entre l'agent nouvellement recruté et la structure qui va l'employer. Deux mondes, deux manières de voir, deux cultures vont devoir, par « frottements » réciproques, trouver le juste équilibre pour fonctionner ensemble.

La prise de fonction devient, par définition, un enjeu stratégique partagé. Elle l'est à la fois pour le salarié, car il est préférable que les situations auxquelles il va être confronté ne viennent pas entamer sa motivation et son envie de progresser, et pour la structure, qui a fait un pari sur cette nouvelle embauche. Ainsi, accompagner l'agent durant sa prise de fonction, c'est lui permettre d'être rapidement opérant, de développer ses talents et, surtout, de rester motivé. Autant dire que réussir cette étape d'intégration est un enjeu de taille, puisqu'il s'agit de mettre en phase la personnalité intrinsèque du collaborateur avec son environnement professionnel. Et lorsqu'on sait que notre environnement professionnel influence durablement nos motivations, nos missions, notre relationnel, notre rôle au sein de l'équipe, notre appréhension de la culture de l'entreprise... il apparaît comme primordial de faciliter au maximum cette étape, et de ne surtout pas négliger l'accueil du nouveau venu.

C'est, en filigrane, la notion de compétence comportementale qui se joue sur cette période d'essai. De manière un peu abusive, on réduit souvent la notion de compétence à la simple maîtrise d'un savoir-faire technique, alors que la compétence comportementale relève, elle aussi, d'un véritable savoir-faire, certes de nature un peu différente. Dans le cas d'un jeune diplômé, il sera davantage question d'évaluer sa personnalité au regard de son potentiel d'apprentissage, ou encore ses savoir-être en lien avec les attentes de la structure, tout en différenciant quelque peu la question des savoir-faire techniques. Il en sera quasiment de même pour le professionnel expérimenté : le regard que ses pairs porteront sur lui sera une combinaison entre sa personnalité (communication, posture...) et ses comportements techniques et stratégiques en situation de travail.

On voit assez bien, à travers ces premiers éclairages, qu'occuper un nouveau poste, dans le cadre d'une promotion professionnelle ou d'une nouvelle embauche, n'est pas chose aussi facile et naturelle qu'il y paraît.

Chapitre I

LE SAVOIR-ÊTRE INTÉGRANT

A - La désirabilité sociale

Qu'il s'agisse d'un entretien d'embauche, d'une rencontre amoureuse, ou d'une présentation professionnelle, dans de nombreux actes de la vie quotidienne, nous faisons l'effort de nous présenter sous un jour favorable. C'est l'expression de notre propre désirabilité sociale. Lors d'un entretien en tête-à-tête, le recruteur expérimenté repérera aisément la tendance du candidat à se présenter sous un angle avantageux, ou socialement désirable : costume ou tailleur de rigueur, cheveux bien ordonnés... Certaines de ces potentielles recrues iront même plus loin en donnant systématiquement ce qu'elles imaginent être la réponse attendue, en fonction du poste à pourvoir. Par ailleurs, il est assez fréquent de vouloir répondre de manière à séduire ses interlocuteurs. Dans la plupart des cas, cette attitude est inoffensive et, si l'on y réfléchit un peu, une petite dose de désirabilité sociale peut même représenter un atout, notamment pour les commerciaux ou, plus largement, pour des postes en relation avec du public. Cependant, la véritable nature de la personne recrutée n'apparaîtra que bien plus tard, parfois trop tard.

Ainsi il existe toujours une part d'inconnu et de risque dans un recrutement. Le nouvel agent sera-t-il capable de s'adapter (rythme, culture...) ? D'apprendre une somme considérable de nouvelles données ? De s'intégrer dans l'équipe ? etc. Le candidat voudra assurément rassurer le recruteur sur les savoir-être qu'il maîtrise, tout autant que sur ses compétences techniques. Il lui sera en général demandé d'illustrer les situations vécues par des exemples, afin de distinguer, dans ses réponses, une vraie capacité de nuance et d'ouverture, et donc un aperçu le plus juste possible de sa posture.

Afin de bien préparer votre prise de poste (si vous ne l'avez pas déjà fait en préparant votre entretien d'embauche), vous aurez tout intérêt à vous poser quatre questions essentielles, en lien avec votre passé professionnel :

- comment ai-je réfléchi à une solution, pris une décision, anticipé ?
- comment ai-je communiqué, argumenté, écouté, convaincu ?
- comment ai-je collaboré, partagé mes interrogations, mes connaissances ?
- comment ai-je agi, géré mon temps, me suis-je organisé, quelles initiatives ai-je prises ?

Cette réflexion vous permettra sans nul doute de faire le point, de manière à réitérer (ou pas) certains de vos comportements qui vous ont été favorables (ou préjudiciables).

B - Les codes implicites du savoir-être

Au-delà d'une attitude conventionnelle de base, commune à toute vie en société (« bonjour », « merci »...), il existe des codes implicites et facilitateurs pour une meilleure intégration. Ces codes principaux peuvent se décliner en quatre catégories.