

Je prends mon poste de...

directeur de médiathèque

Les 100 premiers jours

3^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

Je prends mon poste de...

directeur de médiathèque

Rédigé par des professionnels des bibliothèques-médiathèques, des collectivités et du management, l'ouvrage traite de la prise de poste de directeur de médiathèque sous tous ses aspects :

- Les savoirs : rappel des concepts fondamentaux de la fonction publique, des politiques éducatives, de la législation et de la réglementation.
- Les savoir-faire : des outils, des méthodes, de nombreux éléments concrets et des conseils très utiles pour bâtir votre poste de directeur de médiathèque.
- Les savoir-être : les comportements adéquats, les qualités relationnelles et personnelles, le positionnement au sein d'une équipe, la motivation du personnel et de l'esprit d'équipe.

Rédigé 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 de directeur de médiathèque vous permettra d'acquérir un savoir-faire qui vous rendra directement opérationnel, de perfectionner vos connaissances et de vous accompagner dans votre prise de poste.

Cette nouvelle édition, basée sur la loi du 21 décembre 2021 relative aux bibliothèques et la lecture publique, expose les principes méthodiques pour élaborer un projet documentaire. Elle met l'accent sur la construction des politiques documentaires et des services requises par loi. Des recommandations pratiques sur les partenariats et la rationalisation des dépenses sont également exposées pour une gestion efficace.

Les auteurs

- **Fabrice Anguenot**, formateur consultant, en management et usages numériques
- **Joël Clérembaux**, consultant et formateur auprès de collectivités territoriales
- **Thierry Giappiconi**, conservateur en chef de bibliothèque honoraire

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 : 978-2-8186-2179-0

Je prends mon poste de...

directeur de médiathèque

Les 100 premiers jours

Fabrice Anguenot

Formateur consultant, en management et usages numériques

Joël Clérembaux

Consultant et formateur auprès de collectivités territoriales

Thierry Giappiconi

Conservateur en chef de bibliothèque honoraire

territorial éditions

CS 70215 - 38501 Voiron Cedex

Tél. : 04 76 65 87 17

Collection « Les 100 premiers jours » - Réf. : TPJ 11B

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 : 978-2-8186-2179-0 – ISBN version numérique : 978-2-8186-2180-6

Imprimé par Reprotechnic, à Bourgoin-Jallieu (38) - Février 2024

Dépôt légal à parution

Sommaire

Partie 1

Connaître le cadre de l'action territoriale

Chapitre I

Le cadre institutionnel p. 9

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

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

2. Les autorités territoriales décentralisées p. 11

B - Les fonctions p. 15

1. La répartition des compétences p. 15

2. Les actions conjointes p. 21

Chapitre II

Les deux fonctions de l'administration locale p. 22

A - La réglementation p. 22

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

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

B - La gestion des services publics p. 23

1. Les principes p. 23

2. Les différents services publics p. 25

Chapitre III

Les modes de gestion des services publics p. 26

A - La gestion directe p. 26

1. Les services de la collectivité p. 26

2. Les régies p. 27

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

1. L'affermage et la concession p. 28

2. Les régies intéressées et partenariats p. 29

Chapitre IV

Les contraintes p. 30

A - Les règles de la comptabilité publique p. 30

1. Les principes budgétaires et comptables p. 30

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

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

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

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

Chapitre V

Les moyens de l'action territoriale p. 35

A - Les ressources budgétaires p. 35

1. Les ressources « propres » p. 36

2. Les ressources externes p. 38

B - Les ressources humaines	p. 40
1. Les droits et obligations des fonctionnaires	p. 40
2. Les filières et cadres d'emploi.....	p. 41
<i>Je vérifie mes connaissances</i>	p. 44

Partie 2

Prendre ses fonctions

Chapitre I

Mesurer les enjeux politiques et stratégiques	p. 47
--	-------

A - Politique et stratégie	p. 47
1. Tirer parti des opportunités.....	p. 47
2. Écarter les écueils courants d'une prise de fonction	p. 47
3. Construire la décision dans l'ordre d'une démarche stratégique.....	p. 47
B - Nature et enjeux de la lecture publique	p. 49
1. L'origine commune de l'instruction et des bibliothèques publiques.....	p. 49
2. Des bibliothèques scolaires à la lecture publique.....	p. 49
3. Le projet de mise en réseau et de mutualisation des années 1973-1975.....	p. 50
4. De la direction des Bibliothèques et de la Lecture publique à la direction générale des Médias et des Industries culturelles.....	p. 51
5. La loi n° 2021-1717 du 21 décembre 2021 relative aux bibliothèques et au développement de la lecture publique.....	p. 52

Chapitre II

Définir les buts et identifier les besoins	p. 54
---	-------

A - Positionnement politique et stratégique	p. 54
1. Le questionnement stratégique.....	p. 54
2. Stratégies de spécialisation et de différenciation.....	p. 56
3. Définition et segmentation des destinataires de l'action	p. 58
B - Profil du territoire et de ses enjeux	p. 60
1. Bassin de formation	p. 60
2. Bassin d'emploi.....	p. 61
3. État social et culturel.....	p. 62

Chapitre III

Construire un projet	p. 64
-----------------------------------	-------

A - Définition des priorités, mise en place d'axes de programmation et choix de management	p. 64
1. Missions, buts et objectifs.....	p. 64
2. Implication et responsabilisation des équipes.....	p. 64
3. Pilotage et évaluation en bibliothèque.....	p. 65
4. La qualité des services.....	p. 67
B - Organisation de la politique documentaire et de service	p. 68
1. Le plan de développement des collections.....	p. 68
2. La politique de service.....	p. 73

C - Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	p. 76
1. L'enjeu de la qualification	p. 76
2. Bilan des compétences et plan de formation	p. 77

Chapitre IV

Optimiser, rationaliser	p. 79
A - Optimisation de ressources	p. 79
1. Optimisation des dépenses	p. 79
2. Optimisation du temps de travail	p. 79
B - Optimisation de la constitution des catalogues et des dépenses de fonctionnement et d'investissement	p. 80
1. Des procédures de traitement des documents dépassées	p. 80
2. Une opportunité exceptionnelle de changement	p. 81
3. Allègement du catalogage et amélioration du catalogue	p. 83
4. Optimisation du circuit du document	p. 86
C - Optimisation des équipements et installations	p. 87
1. Optimisation des dépenses d'investissement et de fonctionnement informatiques	p. 87
2. Fonctionnalités et ergonomie des installations	p. 88

Chapitre V

Coopérer et mutualiser	p. 91
A - Mutualisation territoriale des ressources	p. 91
1. Les nouvelles formes d'organisation territoriale	p. 91
2. Coopération régionale et libertés communales	p. 91
B - Proximité et polyvalence	p. 92
1. Vers la mise en place de plateformes territoriales de service de lecture publique	p. 92
2. Tirer le meilleur parti de la loi n° 2021-1717 du 21 décembre 2021 relative aux bibliothèques et au développement de la lecture publique	p. 92
3. Les leviers de la réussite d'une prise de poste	p. 93

Chapitre VI

Boîte à outils	p. 94
A - L'essentiel du Manifeste de l'Unesco sur la bibliothèque publique	p. 94
B - Éléments de réflexion sur les fonctions humaines et sociales	p. 94
1. Lecture et construction de la personnalité	p. 95
2. Roman et apprentissage de l'expérience	p. 95
3. Lecture, culture et liberté	p. 96
4. Indépendance d'esprit et démocratie	p. 97
C - Expliquer, convaincre, impliquer, responsabiliser les équipes	p. 98
1. Éclaircir les notions de base	p. 98
2. Conduire la réflexion sur les orientations	p. 99
3. Optimiser l'achat de notices commerciales	p. 99
4. Répondre à quelques interrogations d'élus	p. 101
5. En guise de conclusion	p. 103
<i>Je vérifie mes connaissances</i>	p. 105

Partie 3

Manager une nouvelle équipe

Chapitre I

Se positionner en responsable d'équipe	p. 111
A - Les conditions de réussite de la période de prise de fonction	p. 111
1. Clarifier sa fonction.....	p. 111
2. Passer de l'expertise technique à l'encadrement.....	p. 112
3. Bâtir son plan de réussite.....	p. 112
B - Animer et encadrer une équipe au quotidien	p. 113
1. Fixer des objectifs et savoir identifier les priorités.....	p. 113
2. Pour une meilleure communication.....	p. 114
3. Animer une réunion.....	p. 114
4. Manager les personnes « difficiles ».....	p. 115
C - Du nouveau poste à une nouvelle posture	p. 116
1. Prendre de la hauteur.....	p. 116
2. Manager et être présent sur les réseaux sociaux.....	p. 117
3. Impliquer son équipe.....	p. 118
D - Rester vigilant pour éviter les écueils	p. 119
1. Éviter les chausse-trapes.....	p. 119
2. Manager et bien connaître les risques.....	p. 120
3. Les erreurs le plus communément relevées en management.....	p. 120

6

Chapitre II

Colorer son équipe : identifier son type de management	p. 122
A - Le « rouge »	p. 122
1. À faire.....	p. 122
2. À éviter.....	p. 123
B - Le « bleu »	p. 123
1. À faire.....	p. 123
2. À éviter.....	p. 123
C - Le « vert »	p. 123
1. À faire.....	p. 124
2. À éviter.....	p. 124
D - Le « jaune »	p. 124
1. À faire.....	p. 124
2. À éviter.....	p. 124
E - Application	p. 125
Conclusion	p. 127
Bibliographie	p. 129
<i>Je vérifie mes connaissances</i>	p. 130

Partie 1

Connaître le cadre de l'action territoriale

Joël Clérembaux

Avertissement

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

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

Chapitre I

LE CADRE INSTITUTIONNEL

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

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

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

A - L'administration territoriale de la République

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

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

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

1. L'administration centrale et les autorités déconcentrées

a) L'État le législatif et l'exécutif

> Le législatif

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

- l'Assemblée nationale ;
- le Sénat.

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

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

> L'exécutif

• Le président de la République

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

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

10

• Le Gouvernement

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

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

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

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

b) Les autorités déconcentrées

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

> Le préfet du département

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

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

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

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

Partie 2

Prendre ses fonctions

Thierry Giappiconi

Chapitre I

MESURER LES ENJEUX POLITIQUES ET STRATÉGIQUES

A - Politique et stratégie

1. Tirer parti des opportunités

Toute prise de poste de direction entraîne inévitablement un bouleversement des habitudes. La meilleure façon de faire en sorte que ce changement soit vécu de façon positive est d'en faire l'occasion d'établir un projet compris et partagé.

Dans le cas des bibliothèques, cette entreprise bénéficie de l'opportunité exceptionnelle de pouvoir tirer parti d'importantes évolutions techniques et institutionnelles dont la plupart des bibliothèques n'ont pas encore pris la mesure et moins encore tiré pleinement les conséquences.

Cette conjoncture ouvre de larges possibilités d'asseoir sa prise de poste sur des mesures permettant de faire face aux restrictions financières par un meilleur emploi des moyens tout en positionnant plus solidement la bibliothèque dans son environnement territorial.

47

2. Écarter les écueils courants d'une prise de fonction

L'établissement de choix pertinents ne peut découler que d'une démarche stratégique. Celle-ci permettra d'éviter deux écueils courants :

- Le premier consiste à s'en tenir à la moyenne des pratiques existantes. Dans le contexte des évolutions que l'on vient d'évoquer, il ne peut en aucun cas s'agir de prudence, mais au contraire d'une prise de risque qui conduira rapidement à une impasse ;
- Le second est de se contenter d'appliquer un concept à la mode. Cette apparente facilité qui, comme tout fruit d'engouement passager, s'avérera rapidement superficielle et placera la bibliothèque en marge des attentes réelles et durables auxquelles on ne se sera pas donné la peine de réfléchir.

3. Construire la décision dans l'ordre d'une démarche stratégique

Il n'est d'autre choix que de s'engager dans une démarche stratégique selon laquelle le « pourquoi ? » doit toujours précéder le « comment ? », et dont il convient de situer clairement les composantes.

a) Politique ou définition des missions

L'action publique s'inscrit dans une **volonté de changement social**, concrétisée sous la forme de programmes d'action ou « **politiques publiques** ».

Il convient donc de s'entendre avant toute chose sur la nature de la mission d'intérêt public de la bibliothèque, de telle manière que la gouvernance de la collectivité puisse y reconnaître ses préoccupations et en attendre des réponses aux problèmes auxquels elle est confrontée.

Depuis la promulgation de la loi n° 2021-1717 du 21 décembre 2021 relative aux bibliothèques et au développement de la lecture publique¹, les responsables de bibliothèques-médiathèques disposent désormais d'une base de référence et de dialogue pour la définition des axes stratégiques de la politique documentaire et de service.

b) Management stratégique

La stratégie – ce que l'on appelle en administration publique le **management stratégique** – est l'art de combiner les moyens pour parvenir aux fins de la politique.

Elle se définit sous la forme d'un projet établissant les priorités de l'emploi des moyens humains, financiers, techniques et organisationnels au regard de l'atteinte la plus efficace des missions générales – par exemple le développement de la lecture –, des buts – par exemple les actions en ce sens auprès des jeunes enfants et des impacts que l'on en espère – et des objectifs opérationnels : par exemple, la nature, la quantité et l'attente de résultats des actions entreprises à cette fin.

c) Stratégies opérationnelles ou cohérence des moyens et des procédures avec la stratégie

Les stratégies opérationnelles sont des stratégies subordonnées dont l'objet est non seulement de subordonner les techniques et le déroulement de l'action à la stratégie, mais encore d'orienter l'évolution de ces techniques et de ces actions pour les adapter aux besoins de la stratégie.

Cette dimension de la gestion concerne tout particulièrement le choix des **systèmes d'information et de gestion** dont la configuration détermine une large part des procédures d'organisation et d'action.

d) Tactique ou cohérence de l'action au regard des missions, buts et objectifs

La tactique est le **déroulement de l'action sur le terrain**, ce qui recouvre par exemple les moyens employés pour rendre l'offre documentaire et de services attractifs, communiquer efficacement avec les usagers, gérer les conflits, etc.

L'action ne peut être efficace que si elle est **coordonnée** et donc **subordonnée** à la stratégie générale et aux stratégies opérationnelles. Celles-ci doivent toutefois prévoir une large **marge d'initiative exigée par la diversité des besoins, des comportements et des situations** auxquels le personnel est confronté.

La conciliation de ces deux exigences repose sur la compréhension et l'adhésion du personnel aux orientations du service et tout particulièrement de celui des cadres intermédiaires qui assurent le management des équipes.

1. <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000044537514>

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.

112

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.