

Je prends mon poste de...

responsable d'un service énergie

Les 100 premiers jours

- Comprendre le cadre institutionnel de l'action territoriale
- Découvrir les étapes de la prise de fonction de responsable énergie
- Intégrer les bases du management d'équipe

Je prends mon poste de...

responsable d'un service énergie

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 responsable d'un service énergie*, dans la collection « Les 100 premiers jours », vous permettra d'aborder sereinement votre nouvelle fonction ou de perfectionner vos connaissances.

Le service énergie d'une collectivité est au cœur de nombreux enjeux : financiers avec la facturation, organisation du territoire avec les énergies renouvelables, aménagement et urbanisme avec le déploiement des réseaux énergétiques, transports, confort d'été et confort d'hiver, qualité de l'air... son périmètre est diversifié selon les collectivités et il n'existe pas de normes en la matière, il peut donc être complexe de s'y retrouver lorsqu'on arrive à la tête d'un tel service.

L'objet de cet ouvrage est de lister un certain nombre d'invariants, fruits de l'expérience locale et nationale des auteurs, de manière à exposer des clefs et réflexes de fonctionnement qui vous aideront dans la structuration et l'animation de ce service.

Cet ouvrage a vocation à s'appliquer à tout type de collectivités, que l'on soit en commune, intercommunalité, agglomération, syndicat d'énergie, métropole... et permet de faire le tour des compétences et méthodes pour passer à l'action.

Les auteurs

- **Pierrick Degardin**, responsable de la transition énergétique des bâtiments et des énergies renouvelables de la Ville de Versailles
- **Guillaume Perrin**, chef adjoint du département Énergie en charge de la transition énergétique à la FNCCR
- **Fabrice Anguenot**, formateur consultant, en management et usages numériques
- **Joël Clérembaux**, consultant-formateur auprès de collectivités territoriales

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 : 978-2-8186-1982-7

Je prends mon poste de...

responsable d'un service énergie

Les 100 premiers jours

Pierrick Degardin

Responsable de la transition énergétique des bâtiments et des énergies renouvelables de la Ville de Versailles

Guillaume Perrin

Chef adjoint du département Énergie en charge de la transition énergétique à la FNCCR

Fabrice Anguenot

Formateur consultant, en management et usages numériques

Joël Clérembaux

Consultant-formateur auprès de collectivités territoriales

territorial éditions

CS 70215 - 38501 Voiron Cedex

Tél. : 04 76 65 87 17

Collection « Les 100 premiers jours » - Réf. : TPJ 16A

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 : 978-2-8186-1982-7 – ISBN version numérique : 978-2-8186-1983-4
Imprimé par Reprotechnic, à Bourgoin-Jallieu (38) - Juillet 2022
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. 32

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

1. Les principaux types de contrats de commande publique et marchés p. 33

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

Chapitre V

Les moyens de l'action territoriale p. 35

A - Les ressources budgétaires p. 35

1. Les ressources « propres » p. 36

2. Les ressources externes p. 38

B - Les ressources humaines p. 40

1. Les droits et obligations des fonctionnaires p. 40

2. Les filières et cadres d'emploi p. 41

Je vérifie mes connaissances p. 44

Partie 2

Prendre ses fonctions

Introduction p. 47

Chapitre I

Préparer sa prise de poste p. 49

A - Lecture d'organigramme et organisation de la collectivité p. 49

B - Connaître l'avancement de la collectivité sur le sujet p. 51

C - Analyser les positionnements et postures des acteurs du territoire p. 55

D - Analyser les acteurs locaux facilitateurs p. 59

E - Visualiser la cartographie des réseaux nationaux p. 61

F - Définir sa stratégie p. 62

Chapitre II

Le premier mois p. 64

A - Le lien entre l'élu et le service p. 64

B - Savoir convaincre et se faire comprendre en parlant d'énergie p. 66

C - Le tour de l'équipe, les compétences à rassembler dans son service
et son positionnement p. 68

D - Analyser le périmètre du poste (énergie, mobilité...) p. 72

E - Analyser les postes de consommation/production d'énergie sur le territoire
de la collectivité p. 73

F - Les moyens de financement p. 75

1. CEE : fiches standardisées et programmes p. 75

2. Intercommunalités, départements, régions, syndicats p. 75

3. Les aides de l'Ademe p. 76

4. Banque des territoires : « intracting », tiers-financement et prêts p. 76

5. Autres ressources propres p. 77

Chapitre III

Les deuxième et troisième mois p. 78

A - Connaître son patrimoine p. 78

1. Bâtiments scolaires p. 80

2. La petite enfance p. 82

3. Bâtiments sportifs p. 82

4. Bâtiments culturels p. 83

5. Bâtiments administratifs p. 84

6. Bâtiments industriels p. 84

7. Logements p. 85

8. Voiries : éclairage public, mobilier urbain p. 85

9. Véhicules p. 86

B - Connaître ses flux p. 87

1. La maintenance p. 87

2. Flux : électricité, gaz, combustible (fioul, propane, etc), chaleur (réseau), eau p. 87

3. Réseau intranet/Internet p. 88

Chapitre IV

Après trois mois p. 89

A - Faire un bilan d'étape p. 89

B - Proposition d'une stratégie en quatre axes p. 89

1. Sobriété énergétique : sensibilisation des agents, sensibilisation des usagers p. 90

2. Efficacité énergétique des équipements p. 91

3. Rénovation énergétique des bâtiments : rénovation complète et performante, approche par étapes p. 92

4. Énergies renouvelables p. 93

C - Les outils informatiques p. 95

1. Logiciel de management de l'énergie p. 95

2. Logiciel de gestion de la maintenance (GMAO) p. 96

3. Logiciel de gestion de la facturation p. 96

4. Logiciel de gestion stratégique du patrimoine p. 97

5. Plateforme d'objets connectés p. 97

D - Lancer un schéma directeur immobilier et énergie (SDIE) p. 99

Glossaire p. 100

Bibliographie p. 102

Je vérifie mes connaissances p. 103

Partie 3

Manager une nouvelle équipe

Chapitre I

Se positionner en responsable d'équipe	p. 109
A - Les conditions de réussite de la période de prise de fonction	p. 109
1. Clarifier sa fonction.....	p. 109
2. Passer de l'expertise technique à l'encadrement.....	p. 110
3. Bâtir son plan de réussite.....	p. 110
B - Animer et encadrer une équipe au quotidien	p. 111
1. Fixer des objectifs et savoir identifier les priorités.....	p. 111
2. Pour une meilleure communication.....	p. 112
3. Animer une réunion.....	p. 112
4. Manager les personnes « difficiles ».....	p. 113
C - Du nouveau poste à une nouvelle posture	p. 114
1. Prendre de la hauteur.....	p. 114
2. Manager et être présent sur les réseaux sociaux.....	p. 115
3. Impliquer son équipe.....	p. 116
D - Rester vigilant pour éviter les écueils	p. 117
1. Éviter les chausse-trapes.....	p. 117
2. Manager et bien connaître les risques.....	p. 118
3. Les erreurs le plus communément relevées en management.....	p. 118

6

Chapitre II

Colorer son équipe : identifier son type de management	p. 120
A - Le « rouge »	p. 120
1. À faire.....	p. 120
2. À éviter.....	p. 121
B - Le « bleu »	p. 121
1. À faire.....	p. 121
2. À éviter.....	p. 121
C - Le « vert »	p. 121
1. À faire.....	p. 122
2. À éviter.....	p. 122
D - Le « jaune »	p. 122
1. À faire.....	p. 122
2. À éviter.....	p. 122
E - Application	p. 123
Conclusion	p. 125
Bibliographie	p. 127
<i>Je vérifie mes connaissances</i>	p. 128

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

Pierrick DEGARDIN
Guillaume PERRIN



« *Quoi que vous puissiez faire, quoi que vous rêviez, commencez-le* » - Goethe

« *Il n'y a pas de réussite facile ni d'échecs définitifs* » - Marcel Proust

Introduction

Le service énergie d'une collectivité est au cœur de nombreux enjeux : financiers avec la facturation, organisation du territoire avec les énergies renouvelables, aménagement et urbanisme avec le déploiement des réseaux énergétiques, transports, confort d'été et confort d'hiver, qualité de l'air... Son périmètre est diversifié selon les collectivités et il n'existe pas de normes en la matière, il peut donc être complexe de s'y retrouver lorsqu'on arrive à sa tête.

L'objet de notre ouvrage est de partager un certain nombre d'invariants, fruits de l'expérience locale et nationale des auteurs, de manière à exposer des clefs et réflexes de fonctionnement qui vous aideront dans la structuration et l'animation de ce service.

Si notre ouvrage a vocation à s'appliquer à tous les types de collectivités, il faut garder en tête qu'une analyse locale doit toujours être conduite, notamment par rapport au type de collectivité dans laquelle vous travaillez (urbaine/rurale, avec un grand ou petit patrimoine, avec d'autres compétences que l'énergie pure, etc.), et donc les compétences qui y sont rattachées (de par le CGCT notamment, mais aussi de par les compétences techniques qui sont associées au service et le projet politique associé). Ainsi, les éléments présentés comme règles ne sont nécessairement absolus : beaucoup dépendent en effet du type de territoire, de son histoire, mais aussi et avant tout des hommes et des femmes qui le composent, au niveau technique comme au niveau politique. Nous avons essayé d'adresser le plus grand nombre de situations, en spécifiant certaines parties qui ne s'appliquaient qu'à certains cas, et laissons chacun s'appropriier les différents axes. Ainsi, nous parlons indistinctement de « collectivité », chacun étant libre de transposer dans le contexte de sa commune, inter-communalité, communauté d'agglomération ou urbaine, syndicat d'énergie, département, région, etc.

Très bonne lecture à vous !

Guillaume et Pierrick

Chapitre I

PRÉPARER SA PRISE DE POSTE

A - Lecture d'organigramme et organisation de la collectivité

Si la place dans un organigramme est souvent liée aux thématiques couvertes, sujet que nous traiterons plus loin, son emplacement dans l'organigramme et la chaîne hiérarchique est également révélateur.

Est-ce une direction ? Un service ? Une direction, plus visible, permet de remonter le sujet dans l'agenda politique, alors qu'un service peut être englobé, voire effacé, dans une approche plus large, même si, en pratique, cela dépend dans les collectivités. Par ailleurs, la gestion du « service énergie » (nous conserverons cette appellation dans la suite de l'ouvrage par facilité) implique en effet un suivi hiérarchique par des supérieurs et élus au fait de saisir la richesse des sujets traités, et la communication que portera le service se fera différemment. Ainsi, si le service est inséré dans une direction travaux, il est à prévoir que l'axe de réalisation de projets sera plus important, avec parfois le risque de se faire absorber par des problématiques d'exploitation et non de développement de projets. Inversement, si le service est rattaché à une direction stratégie ou au secrétariat général, le développement de nouveaux projets sera implicitement une priorité, avec une recherche de visibilité de ses actions dans un temps de mandat, et donc une organisation et pression politique différente. Enfin, si le sujet énergie est l'un des sujets d'une plus grande direction (par exemple, « Transition énergétique, réseau d'eau, voirie et déchets »), il peut être difficile, selon la priorité donnée aux autres sujets, d'avoir les moyens adéquats pour mener son action.

L'emplacement du service est également déterminant par les relations sous-jacentes qu'il entraîne avec d'autres services, à visée plus transverse : la direction/service patrimoine, la direction/service travaux, la direction/service marchés, etc. On sait la difficulté qu'il peut y avoir au sein d'une organisation, et en particulier au sein d'une collectivité (même si, en réalité, on retrouve le même type de problématique dans le secteur privé), pour travailler de manière transverse ; aussi le fait d'être réuni « sous l'égide d'un même élu » ou d'une même direction peut avoir des connexités heureuses.

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.

110

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.