

Je prends mon poste de...

directeur des ressources humaines

Les 100 premiers jours

Fabrice Anguenot

Formateur consultant, en management et usages numériques

Christian Bouquillon

Directeur des ressources humaines (ER)

Joël Clérembaux

Consultant-formateur auprès de collectivités territoriales

Frédérique Jacob-Rodrigues

Directrice des ressources humaines (PI)

territorial éditions

CS 70215 - 38501 Voiron Cedex

Tél.: 04 76 65 87 17

Collection « Les 100 premiers jours » - Réf.: PJ 7A

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 : 978-2-8186-1912-4 – ISBN version numérique : 978-2-8186-1913-1
Imprimé par Reprotechnic, à Bourgoin-Jallieu (38) - Janvier 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

Chapitre I

La prise de connaissance p. 49

A - La rencontre avec l'autorité territoriale et le directeur général des services p. 49

1. Leurs projets p. 50

2. Le contexte de la prise de fonctions p. 51

B - La rencontre avec l'ensemble des agents de la direction des ressources humaines p. 53

1. Les entretiens avec les chefs de service p. 54

2. La réunion de présentation p. 55

3. Les entretiens individuels ou collectifs avec les agents p. 57

4. La réunion d'information p. 57

C - La rencontre avec les directeurs généraux adjoints et les directeurs p. 58

1. La fonctionnalité de la direction des ressources humaines p. 58

2. L'apport des directions fonctionnelles à la DRH p. 63

D - La rencontre avec les partenaires sociaux p. 66

1. Leur vision de l'administration p. 67

2. Votre proposition de fonctionnement p. 68

Chapitre II

La constitution du dossier RESSOURCES p. 70

A - Le mode de management p. 71

1. Le rôle du chef de service p. 71

2. La gestion des conflits p. 72

B - La vie dans la collectivité p. 73

1. L'appréciation de l'activité des agents : l'évaluation p. 73

2. Le développement des compétences des agents p. 74

3. Les avantages sociaux p. 75

C - L'accès à la collectivité et le départ	p. 76
1. Les modalités du recrutement	p. 76
2. La procédure d'accueil des nouveaux agents	p. 77
3. Les modalités de sortie de l'administration	p. 80
D - La communication interne	p. 81
1. Le service de communication interne	p. 81
2. Les supports	p. 81
3. Les manifestations	p. 82
4. La communication auprès de l'encadrement	p. 83
E - Le dialogue social	p. 83
1. Les partenaires sociaux en présence	p. 83
2. La représentativité de chaque syndicat	p. 84
3. Les moyens mis à leur disposition	p. 85
4. L'histoire récente du dialogue social	p. 85
5. Le droit de grève	p. 86
F - L'organisation de la direction des ressources humaines	p. 86
1. L'effectif de la direction des ressources humaines	p. 88
2. Les moyens disponibles	p. 88
3. La structuration de la direction	p. 89

Chapitre III

Les relations entre les élus territoriaux et le directeur des ressources humaines

	p. 94
A - L'organisation de l'assemblée	p. 94
1. La commission permanente et les commissions spécialisées	p. 94
2. Les réunions des élus	p. 94
3. L'organisation des réunions des élus	p. 95
4. La préparation des sessions	p. 95
B - Le Conseil économique, social et environnemental régional (le Ceser)	p. 96
1. Leur composition	p. 96
2. Leur fonctionnement	p. 96
C - Les instances représentatives du personnel	p. 97
D - Les rencontres ponctuelles	p. 98

Conclusion	p. 99
-------------------	-------

Liste des abréviations	p. 100
-------------------------------	--------

Je vérifie mes connaissances	p. 101
-------------------------------------	--------

Partie 3

Manager une nouvelle équipe

Chapitre I

Se positionner en responsable d'équipe..... p. 107

A - Les conditions de réussite de la période de prise de fonction..... p. 107

1. Clarifier sa fonction..... p. 107
2. Passer de l'expertise technique à l'encadrement..... p. 108
3. Bâtir son plan de réussite..... p. 108

B - Animer et encadrer une équipe au quotidien..... p. 109

1. Fixer des objectifs et savoir identifier les priorités..... p. 109
2. Pour une meilleure communication..... p. 110
3. Animer une réunion..... p. 110
4. Manager les personnes « difficiles »..... p. 111

C - Du nouveau poste à une nouvelle posture..... p. 112

1. Prendre de la hauteur..... p. 112
2. Manager et être présent sur les réseaux sociaux..... p. 113
3. Impliquer son équipe..... p. 114

D - Rester vigilant pour éviter les écueils..... p. 115

1. Éviter les chausse-trapes..... p. 115
2. Manager et bien connaître les risques..... p. 116
3. Les erreurs le plus communément relevées en management..... p. 116

Chapitre II

Colorer son équipe : identifier son type de management..... p. 118

A - Le « rouge »..... p. 118

1. À faire..... p. 118
2. À éviter..... p. 119

B - Le « bleu »..... p. 119

1. À faire..... p. 119
2. À éviter..... p. 119

C - Le « vert »..... p. 119

1. À faire..... p. 120
2. À éviter..... p. 120

D - Le « jaune »..... p. 120

1. À faire..... p. 120
2. À éviter..... p. 120

E - Application..... p. 121

Conclusion..... p. 123

Bibliographie..... p. 125

Je vérifie mes connaissances..... p. 126

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

Christian Bouquillon
Frédérique Jacob-Rodrigues

Remerciements

À Pierrette DAFFIX-RAY,

1^{re} vice-présidente du conseil départemental du Puy-de-Dôme jusqu'en juin 2021, qui m'a permis de démontrer que l'investissement d'une élue auprès des services et de la direction des ressources humaines participe de la qualité des relations sociales mises en œuvre au sein d'une collectivité.

Sa disponibilité, la transmission de son expérience, toujours avec humilité, et un travail de qualité marquent les fonctionnaires qui la croisent et donnent du sens à leur engagement professionnel au sein de la fonction publique territoriale.

La prise de fonctions dans un poste de directeur, et *a fortiori* de directeur des ressources humaines, est l'une des étapes essentielles de l'exercice de l'activité de direction. Elle conditionne la réussite sur votre poste en mettant en avant vos compétences et votre aptitude à exercer de telles responsabilités.

Les 100 premiers jours constituent une période test, une période clé, c'est en tout cas au cours de celle-ci que vous serez le plus examiné, le plus étudié :

- de la part de l'autorité territoriale et du directeur général des services qui voudront être rassurés d'avoir fait le bon choix en vous recrutant et souhaiteront en voir les premiers effets ;
- de la part des collègues directeurs qui ont besoin de vos services et souhaiteront rapidement bénéficier de vos prestations ;
- et enfin de la part de votre équipe, pour laquelle votre arrivée peut ne pas se réaliser forcément dans les meilleures conditions ; certaines successions sont parfois difficiles ou en tout cas délicates à assurer en raison de la personnalité du prédécesseur et des conditions de son départ.

Ce guide a pour objectif de préciser toutes les étapes de la prise de fonctions sur un poste de directeur des ressources humaines, de sorte qu'en un minimum de temps, vous puissiez prendre toute la mesure à la fois du poste mais également de la structure dans laquelle vous allez évoluer.

En fait, lorsque l'on prend ses fonctions sur un tel poste, il convient de se faire une sorte d'audit organisationnel de la collectivité et de la direction dont on a désormais la charge pour mettre en œuvre ses premières actions, ses premières décisions. Il peut se résumer en trois verbes : connaître, se faire connaître et agir.

Cette partie est constituée de trois chapitres :

- le premier va consister en la prise de connaissance par la collecte d'informations auprès des différents acteurs au sein de l'administration par l'intermédiaire d'entretiens et de réunions ;
- le second va détailler les éléments constitutifs du « dossier ressources », pour le directeur des ressources humaines, qui sera élaboré au fur et à mesure des rencontres ;
- le troisième présente toutes les interactions entre le directeur des ressources humaines et les élus de la collectivité.

Les trois chapitres de ce dossier sont :

- 1 : La prise de connaissance ;
- 2 : La constitution du dossier ressources ;
- 3 : Les relations entre les élus et le directeur des ressources humaines.

En préambule à cette partie, il est utile de préciser que ce guide prend en considération l'évolution législative introduite par la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 relative à la transformation de la fonction publique et de sa partie réglementaire.

« Cette loi, publiée au Journal officiel le 7 août 2019, pose ainsi les fondements d'une rénovation en profondeur du cadre de gestion des ressources humaines de plus de 5,5 millions d'agents publics.

Forte de 95 articles regroupés en cinq titres, la loi du 6 août 2019 se structure autour de cinq orientations fondamentales, qui sont interdépendantes :

- 1 - Simplifier et moderniser le cadre et les pratiques du dialogue social pour promouvoir un dialogue social plus stratégique
- 2 - Redonner des marges de manœuvre aux employeurs et aux managers de proximité pour recruter et reconnaître l'investissement professionnel de leurs collaborateurs ;
- 3 - Mieux accompagner les agents dans leurs transitions professionnelles ;

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.