

Je prends mon poste de...

DGS ou DGA

Les 100 premiers jours

5^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...

DGS ou DGA

Prendre un poste de directeur général des services (DGS) ou de directeur général adjoint (DGA) n'a jamais été aussi stratégique... ni aussi complexe. Dans un contexte marqué par les crises successives, la contrainte budgétaire, les mutations institutionnelles et les exigences croissantes des citoyens, cet ouvrage propose un accompagnement opérationnel pour réussir ses 100 premiers jours.

Conçu comme un véritable guide d'action, il permet de comprendre rapidement l'environnement territorial, d'identifier les enjeux clés et de sécuriser ses premières décisions. L'ouvrage articule savoirs fondamentaux (cadre institutionnel, finances, ressources humaines), méthodes concrètes (diagnostic, feuille de route, pilotage stratégique) et posture managériale adaptée aux réalités actuelles.

Structuré de manière chronologique, il accompagne le lecteur avant la prise de poste, durant les premières semaines, puis dans la construction de sa stratégie et de son leadership. Il intègre les transformations récentes : transition écologique, nouvelles organisations du travail, évolution du dialogue social, montée en puissance de l'intelligence artificielle.

Rédigé par des praticiens expérimentés, cet ouvrage offre des clés immédiatement mobilisables pour asseoir sa légitimité, piloter dans l'incertitude et inscrire son action dans la durée. Un outil indispensable pour tout dirigeant territorial souhaitant réussir sa prise de fonction.

Les auteurs

- **Sébastien Duval**, directeur général des services et consultant-formateur auprès de collectivités territoriales
- **Fabrice Anguenot**, formateur consultant, en management et usages numériques
- **Joël Clérembaux**, consultant-formateur auprès de collectivités territoriales

territorial éditions

boutique.territorial.fr

ISSN : 2431-8515



Je prends mon poste de...

DGS ou DGA

Les 100 premiers jours

Sébastien Duval

Directeur général des services et consultant-formateur
auprès de collectivités territoriales

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 71 36

Collection « Les 100 premiers jours » - Réf.: TPJ 5B
Retrouvez tous nos ouvrages sur boutique.territorial.fr

**Vous souhaitez
nous contacter
à propos de votre ouvrage ?**

C'est simple !

Il vous suffit d'**envoyer un mail** à :
service-client-editions@territorial.fr
en précisant l'objet de votre demande.

Pour connaître l'ensemble de nos publications,
rendez-vous sur notre boutique en ligne
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.

Ce livre ne peut être reproduit ni utilisé à des fins d'entraînement
de systèmes d'intelligence artificielle. La fouille de textes et de données
est interdite conformément à l'article 4(3) de la Directive (UE) 2019/790.



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



© Groupe Moniteur (Territorial Éditions), Gentilly

ISBN : 978-2-8186-2424-1 – ISBN version numérique : 978-2-8186-2425-8

Imprimé par Neoprint, à Bourgoin-Jallieu (38) - Mai 2026

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

Je vérifie mes connaissances p. 44

Partie 2

Prendre ses fonctions

Chapitre I

Préparer sa prise de poste 3 mois avant p. 53

A - S'informer sur la collectivité p. 55

1. Lire la fin du mandat sans naïveté p. 56

2. Analyser les intentions : programme, profession de foi et priorités implicites p. 56

B - Collecter les informations p. 57

1. Les budgets prévisionnels et les comptes administratifs p. 58

2. Les données sociales et ressources humaines : du bilan social au RSU p. 60

3. Les comptes rendus des instances sociales : du CT et du CHSCT
au comité social territorial (CST) p. 61

4. Les audits et études préalables p. 62

5. Les rapports d'activité p. 63

6. Les projets et bilans des services p. 64

7. Les projets de territoire pour les EPCI p. 65

8. Les derniers conseils p. 66

9. Les journaux p. 66

10. Le *benchmarking* p. 67

11. L'évolution réglementaire p. 68

Chapitre II

Le premier mois p. 70

A - Le premier jour p. 70

B - Comprendre le contexte p. 71

1. La fiscalité locale : de la réforme à la stratégie de soutenabilité p. 72

2. Les créations de communes nouvelles p. 74

3. Les fusions et transferts de compétence p. 75

4. La loi SRU et la crise du logement p. 76

5. Les nouvelles organisations du travail : du télétravail
au management intergénérationnel p. 77

C - La spécificité des EPCI p. 78

D - Préparer ses rencontres p. 80

E - Les points clés p. 80

| | |
|---|-------|
| F - Identifier et rencontrer les personnes clés de la collectivité | p. 81 |
| 1. L'identification des personnes clés | p. 81 |
| 2. Le comité de direction | p. 82 |
| 3. Les élus | p. 83 |
| 4. Le cabinet | p. 85 |
| 5. Les chefs de service | p. 86 |
| 6. Les agents | p. 87 |
| 7. Les syndicats | p. 87 |
| G - Faire les premiers bilans à partir des documents et des rencontres | p. 88 |
| 1. Le bilan financier | p. 89 |
| 2. Le bilan RH | p. 91 |
| 3. Le bilan « marchés publics » | p. 92 |
| 4. Le bilan des projets | p. 93 |
| 5. Le bilan organisationnel | p. 93 |
| 6. Le bilan patrimonial | p. 95 |
| 7. Le bilan environnemental et écologique | p. 97 |

Chapitre III

Les deuxième et troisième mois p. 100 |

| | |
|---|--------|
| A - Les choix de la ligne stratégique | p. 100 |
| B - Préparer sa lettre de mission | p. 102 |
| C - Construire son agenda stratégique | p. 103 |
| D - S'approprier la culture de la collectivité | p. 104 |
| E - Rencontrer les partenaires | p. 105 |
| F - Bâtir son équipe | p. 106 |
| G - Entamer les premières actions | p. 108 |
| 1. Définir sa ligne directrice | p. 108 |
| 2. Gagner en crédibilité | p. 109 |

Chapitre IV

Après trois mois p. 111 |

| | |
|---|--------|
| A - Évaluer ses actions | p. 111 |
| 1. Élaborer des outils d'évaluation de pilotage global | p. 111 |
| 2. Élaborer des outils d'évaluation de pilotage des services | p. 112 |
| B - Adapter son organisation aux objectifs | p. 113 |
| C - Communiquer | p. 115 |
| 1. La communication descendante | p. 116 |
| 2. La communication ascendante | p. 116 |
| 3. Une communication claire, franche, pédagogique et transversale | p. 116 |
| D - Travailler son leadership | p. 117 |
| 1. La crédibilité | p. 117 |
| 2. L'exemplarité | p. 118 |
| 3. Engagement, réactivité et courage | p. 119 |

| | |
|---|--------|
| <i>Je vérifie mes connaissances</i> | p. 121 |
|---|--------|

Partie 3

Manager une nouvelle équipe

Chapitre I

| | |
|--|--------|
| Se positionner en responsable d'Équipe | p. 127 |
| A - Les conditions de réussite de la période de prise de fonction | p. 127 |
| 1. Clarifier sa fonction..... | p. 127 |
| 2. Passer de l'expertise technique à l'encadrement..... | p. 128 |
| 3. Bâtir son plan de réussite..... | p. 128 |
| B - Animer et encadrer une équipe au quotidien | p. 129 |
| 1. Fixer des objectifs et savoir identifier les priorités..... | p. 129 |
| 2. Pour une meilleure « communication »..... | p. 130 |
| 3. Animer une réunion..... | p. 131 |
| 4. Manager les personnes « difficiles »..... | p. 132 |
| C - Du nouveau poste à une nouvelle posture | p. 133 |
| 1. Prendre de la hauteur..... | p. 133 |
| 2. Manager et être présent sur les réseaux sociaux..... | p. 134 |
| 3. Impliquer son équipe..... | p. 134 |
| D - Rester vigilant pour prévenir les écueils | p. 135 |
| 1. Éviter les chausse-trapes..... | p. 135 |
| 2. Manager et bien connaître les risques..... | p. 136 |
| 3. Les erreurs le plus communément relevées en management..... | p. 137 |

6

Chapitre II

| | |
|---|--------|
| Colorer son Équipe : identifier son type de management | p. 139 |
| A - Le « rouge » | p. 139 |
| 1. À faire..... | p. 139 |
| 2. À éviter..... | p. 140 |
| B - Le « bleu » | p. 140 |
| 1. À faire..... | p. 140 |
| 2. À éviter..... | p. 140 |
| C - Le « vert » | p. 140 |
| 1. À faire..... | p. 141 |
| 2. À éviter..... | p. 141 |
| D - Le « jaune » | p. 141 |
| 1. À faire..... | p. 141 |
| 2. À éviter..... | p. 141 |
| E - Application | p. 142 |
| <i>Je vérifie mes connaissances</i> | p. 143 |
| Conclusion | p. 145 |
| Bibliographie | p. 147 |

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

Sébastien Duval

Où trouve-t-on des DGS et des DGA ?

Partons du constat suivant :

- 97,27 % des communes ont moins de 10 000 habitants, soit 33 874 communes ;
- 36,64 % des agents territoriaux travaillent dans les collectivités de moins de 10 000 habitants et 33,15 % dans les collectivités entre 10 000 et 50 000 habitants ;
- 48,70 % des collectivités ont moins de 5 agents et 88,20 % ont moins de 50 agents.

D'après le décret n° 2000-954 du 22 septembre 2000 portant sur le seuil de création des emplois fonctionnels, à savoir 2 000 habitants pour DGS et 10 000 habitants pour DGA, il ne peut donc y avoir que 5 216 communes dans la tranche 2 000/50 000 habitants permettant d'offrir un poste de DGS, 1 258 EPCI et 998 communes de + de 10 000 habitants permettant de recruter des DGA.

Être dirigeant territorial ne consiste jamais à prendre ses fonctions dans un environnement neutre. La collectivité locale est, par nature, traversée par des tensions institutionnelles, financières, sociales et politiques. Elle évolue dans un cadre normatif dense, sous le regard des élus, de l'État, des juridictions, des partenaires et des citoyens. Elle doit concilier proximité et complexité, ambition politique et contrainte budgétaire, stabilité administrative et transformation permanente.

Assumer une direction générale, c'est donc accepter d'entrer dans un système en mouvement, où les marges de manœuvre sont rarement aussi larges qu'espéré, notamment sur le plan financier. C'est devoir cerner rapidement les enjeux structurants, prendre des décisions sans délai excessif, installer une méthode et une posture, tout en préservant les équilibres institutionnels.

Comment asseoir sa légitimité ?

Comment mobiliser les équipes dans un contexte de tension ?

Comment imprimer une ligne directrice sans fragiliser l'organisation ?

Ces questions sont permanentes, mais elles ont pris, au cours du mandat 2020-2026, une intensité particulière.

Ce mandat constitue aujourd'hui un point d'appui essentiel. Il offre un bilan riche d'enseignements, tant par les crises traversées que par les évolutions législatives et financières qui l'ont accompagné. Nous sommes désormais à l'aube d'un nouveau cycle municipal, dans un contexte marqué par des enjeux économiques, budgétaires et environnementaux structurants, qui obligent les collectivités à se réinventer sans disposer de marges illimitées.

Comprendre ce qui a transformé l'exercice des responsabilités locales entre 2020 et 2026 est un préalable indispensable pour préparer le mandat qui s'ouvre.

2020-2026 : un mandat de ruptures systémiques

Le mandat municipal ouvert en 2020 restera comme l'un des plus singuliers de l'histoire contemporaine des collectivités territoriales, non par la seule intensité des crises traversées, mais par leur cumul, leur imbrication et leur caractère durable. Les maires élus ou réélus en mars 2020, comme les directeurs généraux des services (DGS) en poste ou nouvellement nommés, n'ont pas exercé leur responsabilité dans un contexte simplement difficile. Ils ont

dû gouverner dans un environnement instable, mouvant, souvent incertain, où les repères institutionnels traditionnels ont été bousculés.

Le mandat n'a pas été linéaire. Il a été séquenté par des chocs successifs, chacun révélant la fragilité d'équilibres que l'on croyait établis.

Le choc sanitaire : l'urgence permanente

À peine installés, les exécutifs locaux ont été confrontés à la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19. Le fonctionnement institutionnel lui-même fut perturbé : second tour reporté, conseils municipaux restreints, décisions prises dans un cadre juridique évolutif.

Pour les maires, l'autorité s'est immédiatement exercée dans un contexte d'exception. La gestion des écoles, des services sociaux, des équipements publics, la continuité des services essentiels, la coordination avec les services déconcentrés de l'État ont placé l'échelon communal au cœur du dispositif de résilience nationale. La proximité est devenue stratégique.

Pour les DGS, la crise a transformé la nature même du pilotage administratif. Il a fallu réorganiser en quelques jours des services entiers, déployer massivement le télétravail, rédiger des notes juridiques sur des textes publiés la veille, gérer des équipes inquiètes, parfois touchées, souvent épuisées. La cellule de crise est devenue un mode ordinaire de fonctionnement.

Cette période a révélé deux réalités durables : la centralité de la collectivité territoriale dans la gestion des crises et la vulnérabilité structurelle des organisations publiques locales.

L'inflation et la guerre : la fin de l'illusion budgétaire

À la sortie progressive de la crise sanitaire, l'économie mondiale s'est trouvée déséquilibrée. La dynamique inflationniste engagée dès 2021 a été amplifiée en 2022 par la guerre en Ukraine. Les prix de l'énergie, des matériaux, des denrées alimentaires ont brutalement augmenté.

Les budgets locaux, élaborés sur des hypothèses devenues obsolètes en quelques mois, ont dû être réinterrogés en cours d'exercice. L'éclairage public, les piscines, les bâtiments scolaires, les équipements sportifs ont vu leurs coûts de fonctionnement exploser.

Pour les maires, la tension s'est immédiatement traduite par une équation politique délicate : maintenir le niveau de service, préserver le pouvoir d'achat des administrés et éviter une hausse excessive de la fiscalité. De nombreuses collectivités ont été conduites à reconsidérer leurs politiques tarifaires, à communiquer sur le coût réel des services publics, à arbitrer entre visibilité politique et prudence budgétaire.

Pour les DGS, la gestion financière a changé de nature. Il ne s'agissait plus seulement de construire un budget équilibré, mais d'anticiper les aléas, de renégocier des marchés devenus caducs, de sécuriser juridiquement des décisions prises dans l'urgence, d'analyser finement les trajectoires d'épargne et de dette.

L'autonomie financière des collectivités, déjà fragilisée par les réformes fiscales successives, s'est trouvée davantage contrainte par un environnement macroéconomique instable.

La recomposition des ressources : une autonomie fiscale relative

La suppression progressive de la taxe d'habitation et la recomposition des ressources fiscales ont profondément modifié la structure des finances locales. Si les mécanismes de compensation ont été mis en place, la perception d'une perte d'autonomie fiscale s'est installée dans de nombreux exécutifs.

Dans le même temps, les lois de finances nationales ont été votées dans un calendrier parfois tardif, compliquant l'élaboration des budgets locaux. Les dotations de l'État ont évolué dans un contexte budgétaire national contraint, rappelant que les collectivités demeurent insérées dans une trajectoire globale des finances publiques.

Pour les maires, cette évolution a renforcé la nécessité de pédagogie budgétaire. Pour les DGS, elle a accru la technicité du pilotage financier : analyse prospective, intégration du compte financier unique, anticipation des exigences de certification, dialogue renforcé avec le comptable public.

La contrainte financière n'est plus conjoncturelle. Elle est structurelle.

Transition écologique : de la politique sectorielle à la matrice décisionnelle

Parallèlement aux crises sanitaire et énergétique, l'accélération normative en matière environnementale a profondément reconfiguré l'action publique locale. Les objectifs de neutralité carbone, la sobriété foncière, le zéro artificialisation nette, les obligations de performance énergétique des bâtiments publics ont inscrit la transition écologique au cœur des politiques territoriales.

La tension est devenue palpable entre les exigences de production de logements, notamment au titre de la loi n° 2000-1208 du 13 décembre 2000 relative à la solidarité et au renouvellement urbains (SRU), et les objectifs de limitation de l'artificialisation des sols. Densifier les centres-villes implique des arbitrages complexes en matière de mobilité, d'espace public et d'acceptabilité sociale.

Pour les maires, la transition écologique est devenue à la fois un impératif national et un enjeu local de cohésion. Pour les DGS, elle s'est transformée en contrainte transversale : gestion du patrimoine bâti, recherche de cofinancements, arbitrages budgétaires intégrant des critères environnementaux.

L'écologie n'est plus un volet de l'action publique. Elle en est devenue une grille de lecture structurante.

Transformations institutionnelles et managériales

Le mandat 2020-2026 s'est également inscrit dans la continuité des recompositions territoriales : communes nouvelles, renforcement des intercommunalités, extension de compétences vers des services de proximité. En milieu rural, la difficulté croissante à susciter des vocations électives a posé la question du renouvellement démocratique.

Dans le même temps, la réforme de la fonction publique territoriale, la montée en puissance du rapport social unique, la généralisation du télétravail et l'évolution des attentes des nouvelles générations ont modifié en profondeur le paysage managérial.

Les maires ont dû intégrer des enjeux de qualité de vie au travail, d'attractivité des métiers publics, de prévention des risques psychosociaux. Les DGS ont été confrontés à une pénurie de cadres, à une fatigue managériale diffuse et à la nécessité d'adopter un *leadership* davantage protecteur et lucide.

Un changement de paradigme durable

La succession de ces crises et réformes ne constitue pas une simple accumulation d'événements. Elle révèle un changement de paradigme.

La crise n'est plus l'exception ; elle est devenue le cadre ordinaire de l'action publique locale.

Les collectivités ne fonctionnent plus dans un état d'équilibre stable, mais dans un système sous tension permanente, marqué par l'incertitude, la rareté des ressources et l'exigence de résultats visibles.

Pour les maires, la fonction s'est complexifiée, exposée, juridiquement et médiatiquement.

Pour les DGS, la prise de fonction ne peut plus être progressive. Elle est immédiatement stratégique. Elle suppose de hiérarchiser les risques, de sécuriser juridiquement l'action, de préserver les capacités humaines et d'inscrire les décisions dans une logique de soutenabilité.

L'intelligence artificielle : entre inquiétude et levier d'efficience

Le mandat 2020-2026 aura également vu émerger un phénomène plus silencieux, mais structurant : l'irruption progressive de l'intelligence artificielle (IA) dans les services publics locaux.

Longtemps perçue comme un sujet réservé aux grandes administrations ou au secteur privé, l'IA s'est diffusée dans les collectivités à travers des usages concrets : aide à la rédaction, traitement automatisé de données, optimisation énergétique, analyse budgétaire, gestion prédictive des équipements, amélioration de la relation aux usagers.

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 reste quelque chose de gratifiant sur plusieurs plans. D'une part, on reconnaît par là vos compétences professionnelles, d'autre part, vous allez être confronté à des tâches différentes, probablement moins monotones que celles que vous aviez l'habitude de traiter jusque-là, enfin, au-delà du bénéfice financier que vous en retirerez certainement, vous aurez très certainement la charge d'une personne, d'une équipe, peut-être même d'un service. Ce changement dans votre travail n'est pas quelque chose d'anodin. Même si l'amorce de ce virage se passe très bien en général, 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 équipe 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, la gestion d'un budget, etc., bref, une multitude de choses nouvelles, et parfois en dehors de vos compétences propres. Dès lors, on comprend assez bien 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 s'avérer difficile. Mais le management, au même titre qu'une autre discipline ou technique, ça 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 sont légion 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 faire, et à ce titre je suis reconnu comme tel par l'ensemble de mes pairs, je suis donc légitime. Ensuite sa justesse, ou plutôt le fait d'être juste, ce qui signifie avoir la 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 ferez, 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, etc. 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, et 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.