

Je prends mon poste de...

contrôleur de gestion

Les 100 premiers jours

2^e édition

- Réussir son intégration et acquérir les bonnes compétences
- Un accompagnement pas à pas à la prise de poste
- Un caractère résolument opérationnel : cas concrets, nombreux exemples et conseils, outils d'autoévaluation

Je prends mon poste de...

contrôleur de gestion

Les 100 premiers jours

Fabrice Anguenot

Formateur consultant, en management et usages numériques

Joël Clérembaux

Consultant-formateur auprès de collectivités territoriales

Alain Portails

Consultant, formateur, cadre territorial en disponibilité

territorial éditions

CS 70215 - 38501 Voiron Cedex

Tél. : 04 76 65 87 17

Collection « Les 100 premiers jours » - Réf. : TPJ 10A

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 : 978-2-8186-2103-5 – ISBN version numérique : 978-2-8186-2104-2
Imprimé par Reprotechnic, à Bourgoin-Jallieu (38) - Juin 2023
Dépôt légal à parution

Sommaire

Partie 1 Connaître le cadre de l'action territoriale

Chapitre I

Le cadre institutionnel p. 11

A - L'administration territoriale de la République p. 11

 1. L'administration centrale et les autorités déconcentrées p. 11

 2. Les autorités territoriales décentralisées p. 13

B - Les fonctions p. 17

 1. La répartition des compétences p. 17

 2. Les actions conjointes p. 23

Chapitre II

Les deux fonctions de l'administration locale p. 24

A - La réglementation p. 24

 1. Le périmètre d'intervention du règlement p. 24

 2. Les modalités d'application de la réglementation p. 25

B - La gestion des services publics p. 25

 1. Les principes p. 25

 2. Les différents services publics p. 27

Chapitre III

Les modes de gestion des services publics p. 28

A - La gestion directe p. 28

 1. Les services de la collectivité p. 28

 2. Les régies p. 29

B - La gestion déléguée (affermage, concession, délégation de service public...) p. 30

 1. L'affermage et la concession p. 30

 2. Les régies intéressées et partenariats p. 31

Chapitre IV

Les contraintes p. 32

A - Les règles de la comptabilité publique p. 32

 1. Les principes budgétaires et comptables p. 32

 2. La séparation de l'ordonnateur et du comptable p. 33

B - Les contrats de commande publique (marchés publics) p. 34

 1. Les principaux types de contrats de commande publique et marchés p. 34

 2. La procédure de passation d'un contrat p. 35

Chapitre V

Les moyens de l'action territoriale p. 37

A - Les ressources budgétaires p. 37

1. Les ressources « propres » p. 38

2. Les ressources externes p. 40

B - Les ressources humaines p. 42

1. Les droits et obligations des fonctionnaires p. 42

2. Les filières et cadres d'emploi p. 43

Je vérifie mes connaissances p. 46

Partie 2

« Tu seras contrôleur de gestion ! »

Chapitre I

Qu'est-ce que le contrôle de gestion dans nos collectivités locales ? p. 51

A - Le contrôle de gestion dans les livres... p. 51

1. Les principaux concepts à savoir, retenir et décliner p. 51

2. Le contrôleur de gestion en théorie p. 53

3. Tout est dans les livres... et rien n'y est ! p. 55

B - La réalité du métier dans nos collectivités locales p. 57

1. Les différents styles de contrôle de gestion p. 57

2. Les différentes organisations internes et externes et ce qu'il faut en déduire p. 57

3. Les moyens humains et techniques nécessaires p. 59

4. Les métiers voisins et amis p. 60

Chapitre II

Les « indispensables » dès la prise de poste p. 62

A - Les fondamentaux p. 62

1. Établir un état des lieux p. 62

2. Dialoguer avec les décideurs p. 63

3. Négocier une feuille de route p. 64

B - Prendre la suite d'un professionnel p. 65

1. Le dialogue avec les décideurs et l'entourage du poste p. 65

2. La phase préalable p. 66

3. La mise en place du projet p. 66

C - Créer la fonction p. 67

1. Établir un diagnostic rapide du passé et de la culture de la collectivité p. 67

2. Dialoguer avec les décideurs tout au long de la phase préalable p. 67

3. Mettre en place le projet de création p. 68

Chapitre III

Les outils du contrôleur de gestion p. 69

A - L'outil de saisine : élément indispensable p. 69

B - Les outils « classiques » p. 70

1. Le système d'information p. 70

2. Les indicateurs et les tableaux de bord p. 71

3. Le calcul de coûts et la comptabilité analytique p. 75

4. Le budget et le financier de façon générale... les économies en particulier p. 76

5. Le contrôle des satellites p. 77

6. Les procédures p. 80

C - Les autres outils p. 81

1. Les outils décisionnels p. 81

2. La conduite de projet et le discours de la méthode p. 82

3. L'indispensable dialogue « de gestion » p. 83

4. La capacité de simplification et de synthèse pour la prise de décision p. 84

5. Les outils de communication p. 85

Chapitre IV

L'environnement et les différentes manières de s'y adapter p. 89

A - La culture de la collectivité p. 89

B - Les jeux de pouvoir p. 90

C - Les savoir-être du contrôleur de gestion p. 91

1. Le culte de l'humilité... p. 91

2. ... et celui de la remise en cause p. 91

3. Indépendant mais pas trop... p. 91

4. Seul mais jamais isolé ! p. 91

5. Opiniâtre mais pas trop p. 92

6. Agent de transversalité p. 92

7. La curiosité et le côté humain p. 92

8. L'abandon une fois pour toutes du côté « censeur » p. 92

9. Altruiste en toutes circonstances p. 93

10. Marathonien par essence et par nécessité p. 93

Chapitre V

Les expertises et les acquisitions nécessaires p. 94

A - Les expertises p. 94

1. Le tableur et les chiffres p. 94

2. La comptabilité publique et privée, les bases financières et budgétaires p. 95

3. Le management et l'organisation du travail p. 96

4. L'aisance à l'écrit et à l'oral p. 96

B - Comment faire quand on ne les possède pas ? p. 97

1. La formation p. 98

2. Les livres p. 98

3. Les « réseaux ».....	p. 99
4. Le « terrain » et le recueil d'expériences : surtout celles qui ont échoué !	p. 99

Conclusion

Les paradoxes et les avènements du métier	p. 101
--	--------

<i>Je vérifie mes connaissances</i>	p. 102
---	--------

Partie 3

Collaborer avec une nouvelle équipe

Chapitre I

Le savoir-être intégrant	p. 107
---------------------------------------	--------

A - La désirabilité sociale	p. 107
-----------------------------------	--------

B - Les codes implicites du savoir-être	p. 107
---	--------

1. L'humilité	p. 108
---------------------	--------

2. L'observation, la curiosité et l'apprentissage permanents	p. 108
--	--------

3. L'adaptation	p. 108
-----------------------	--------

4. L'ouverture à la nouveauté et aux autres	p. 109
---	--------

C - Quelle posture adopter ?	p. 109
------------------------------------	--------

1. L'aspect vestimentaire	p. 109
---------------------------------	--------

2. Soyez positif	p. 109
------------------------	--------

3. La polyvalence	p. 109
-------------------------	--------

4. Formez-vous	p. 109
----------------------	--------

5. Cultivez votre réseau professionnel	p. 110
--	--------

6. Faites reconnaître votre travail	p. 110
---	--------

Chapitre II

Premiers pas sur son nouveau poste	p. 111
---	--------

A - Clarifier sa fonction	p. 111
---------------------------------	--------

B - Bâtir son plan de réussite	p. 111
--------------------------------------	--------

1. Ce qu'il faut faire	p. 111
------------------------------	--------

2. Ce qu'il ne faut pas faire	p. 112
-------------------------------------	--------

C - Pour une meilleure organisation	p. 112
---	--------

Chapitre III

La motivation	p. 114
----------------------------	--------

A - Qu'est-ce qui est le plus efficace : le « bâton » ou la « carotte » ?	p. 114
--	--------

B - Comment « se mettre » à un travail fastidieux ?	p. 114
---	--------

C - Peut-on réussir sans motivation ?	p. 115
---	--------

Chapitre IV

La communication p. 116

A - Pour une meilleure communication p. 116

B - Communiquer en situation de conflit p. 116

Chapitre V

« Colorez » votre équipe p. 118

A - Le « rouge » p. 118

1. À faire p. 118

2. À éviter p. 118

B - Le « bleu » p. 119

1. À faire p. 119

2. À éviter p. 119

C - Le « vert » p. 119

1. À faire p. 119

2. À éviter p. 119

D - Le « jaune » p. 120

1. À faire p. 120

2. À éviter p. 120

E - Conclusion p. 120

Chapitre VI

Comment manager ? p. 121

A - Manager... son manager ! p. 121

B - Envisager un poste de manager p. 121

Conclusion p. 123

Bibliographie p. 124

Je vérifie mes connaissances p. 125

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.

12

• 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

« Tu seras contrôleur de gestion ! »

Alain Portails

Juin 2003 : on vient de me l'annoncer. Mon 3^e vœu de mobilité a été exaucé : je vais être nommé contrôleur de gestion de la direction de la solidarité où je travaille depuis plus de 8 ans. Je me souviendrai longtemps de ma déception lorsque je découvris qu'en fait la cadre que je remplaçais ne me laissait rien ou presque. Devant moi, une quasi-page blanche... et un directeur qui n'avait pas non plus une vision très claire de ce qu'il voulait !

Je ne savais pas encore que ce flou dans la mise en place concrète de la démarche contrôle de gestion est la norme pour les prises de poste dans ce métier.

Une seule aide : le livre des Éditions Territorial que j'évoque plus avant.

Pendant dix-huit mois, je me suis lancé avec enthousiasme dans ce nouveau métier, mais j'appris un peu plus tard, lors du suivi du cycle professionnel de l'Inset de Montpellier, que j'avais commis beaucoup d'erreurs, de maladresses, pas tant au plan technique mais plus sur des aspects de comportement, de culture, de savoir-être. Ces « fautes de goût » m'avaient quelquefois pénalisé ou retardé dans le développement de la fonction.

Après une période de transition, j'ai occupé pendant plus de quinze ans un poste de directeur du conseil de gestion au sein du conseil départemental des Pyrénées-Orientales. J'ai traversé, au fil de ces années, des périodes fastes, mitigées, et des creux. Ce sont ces dernières époques qui alimentent toute mon humilité par rapport à mes expériences et savoirs lorsqu'elles ont été confrontées à des contextes compliqués, des vents contraires, voire carrément hostiles, **peu importe ce que je faisais**. Je me suis passionné pour cette fonction et ai investi, avec mon équipe, quasiment tous les champs traditionnellement réservés au contrôle de gestion, ainsi que des missions voisines comme l'évaluation des politiques publiques ou le co-pilotage de la démarche de modernisation de la collectivité, sans oublier les activités de conseil en organisation, auditeur directement en contact avec les élus ou de chef de projets transversaux souvent stratégiques.

J'ai terminé à ce jour ma carrière par 6 années de pratique autour du contrôle externe, évaluation du risque associatif et missions diverses auprès d'organismes associés. Cette dernière expérience est probablement la plus aboutie et la plus complexe que j'aurais pu acquérir. C'est aussi la plus belle période d'exercice de ce métier si grisant d'aide à la décision lorsqu'on constate le contexte de confiance accordée à son travail.

Lors de cette longue période, j'ai bénéficié à tout instant des exemples réussis ou ratés de mes pairs et en ai tiré de nombreux enseignements. J'ai eu envie, au moment où ma carrière de cadre territorial s'arrête, de témoigner d'une multitude d'aspects et conseils pratiques et concrets. Lors des nombreuses formations que j'anime depuis de nombreuses années, j'ai puisé de nombreux exemples. Enfin, le forum des contrôleurs de gestion de départements que j'ai créé en octobre 2005 et que j'ai animé pendant plus de dix ans a été pour moi une source non négligeable d'inspiration...

J'ai laissé récemment ce métier magnifique et si complexe pour me consacrer à temps plein à transmettre à l'extérieur tout ce savoir acquis tout au long de ces années en tant qu'auteur, formateur et consultant.

Les conditions d'exercice du métier changent mais pas le fond de mon approche qui est et restera d'apporter tous les éclairages nécessaires aux décideurs afin qu'ils tranchent en toute connaissance de cause...

Chapitre I

QU'EST-CE QUE LE CONTRÔLE DE GESTION DANS NOS COLLECTIVITÉS LOCALES ?

Dans cet ouvrage, le vocable « les décideurs » désignera le plus souvent les élus et la direction générale, mais aussi quelquefois les cadres en position de responsabilité. Le contrôle de gestion est avant tout une aide à la décision et a vocation à éclairer les choix de l'ensemble des décideurs où qu'ils soient placés dans la hiérarchie.

Le praticien sera désigné quelquefois selon un genre masculin générique ou au pluriel pour des commodités de lecture, mais je souligne ici avec force que ce métier est exercé avec un égal bonheur par les unes que par les uns... Dans tous les cas, j'évoquerai également les termes de praticien, technicien ou professionnel certainement pas par hasard. En effet, c'est un métier technique qui ne saurait être exercé de façon partielle ; l'objectivité et la neutralité sont chaudement recommandées !

Enfin, dans le cas d'une équipe, j'utiliserai le mot « cellule », sachant qu'une enquête de 2014 du forum des contrôleurs de gestion de départements indique qu'il est utilisé « service » dans 26 % des cas, « mission » dans 23 % des cas, et d'autres appellations comme cellule, direction dans les autres situations.

51

A - Le contrôle de gestion dans les livres...

1. Les principaux concepts à savoir, retenir et décliner

Cet ouvrage a été rédigé sous un angle volontairement pratique et concret. Il ne saurait donc suffire à lui seul et se veut complémentaire à des livres plus théoriques, voire des cours universitaires. Je suis parti du constat que la difficulté majeure de ce métier exercé en collectivité locale était justement de passer des connaissances théoriques à la pratique et au vécu du praticien territorial. Les pages suivantes traitent donc beaucoup plus de ces aspects réels et concrets que des techniques qui sont bien entendu à savoir, à maîtriser et maintenir dans le temps.

Cependant, en quelques lignes, voici l'essentiel ; à compléter donc par d'autres lectures et apprentissages théoriques.

Le contrôle de gestion est une des composantes du contrôle interne qui peut être défini comme un processus destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs comme la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières et la conformité des lois en vigueur (définition extraite partiellement du « Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission »).

Le contrôle interne vise à la maîtrise des activités par l'exercice réussi de quatre missions :
- fiabilisation de l'information ;
- maîtrise des risques et respect des lois ;

Partie 3

Collaborer avec une nouvelle équipe

Fabrice Anguenot

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

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

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

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

Chapitre I

LE SAVOIR-ÊTRE INTÉGRANT

A - La désirabilité sociale

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

107

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

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

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

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

B - Les codes implicites du savoir-être

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

1. L'humilité

En effet, rien de plus désagréable, pour votre tuteur ou responsable, que de s'entendre répondre, à chaque nouvelle information qu'il vous communique, que « vous connaissez », que « vous avez déjà vu » ou « eu l'occasion de faire ». C'est le meilleur moyen de vous retrouver assez rapidement seul et sans l'aide de quiconque. Même si votre intention était louable, dans le sens où vous souhaitiez faire bonne impression en montrant que l'environnement de travail présenté ne vous était pas inconnu, sachez doser vos interventions. Vous avez de toute façon beaucoup de choses à apprendre. Vous ne connaissez pas l'ensemble de l'équipe, la culture de la structure, les relations qu'entretiennent les agents entre eux, les rôles et fonction de chacun, les interdits, les non-dits, etc. Gardez à l'esprit qu'en aucun cas vous montrer humble ne signifie être faible ou ignorant.

2. L'observation, la curiosité et l'apprentissage permanents

Imaginez-vous à la place de la personne qui vous accompagne dans votre prise de poste : elle est peut-être régulièrement sollicitée pour guider les nouveaux venus. Si elle en a accompagné plusieurs, elle a certainement eu des réussites, mais aussi des échecs. Dans ce second cas, il est probable qu'elle ne livre pas tous ses « secrets » aussi simplement que cela. Elle restera peut-être sur la réserve, attendant de voir si elle a en face d'elle un agent qui s'intéresse, qui pose des questions et qui cherche à élargir son horizon professionnel. C'est parfois au prix de nombreux efforts de votre part que les portes commenceront à s'ouvrir. On vous intégrera alors plus facilement, on vous confiera d'avantage de tâches en autonomie... Bref, on aura évalué votre savoir-être et votre capacité à intégrer les informations et les comportements attendus, pour ensuite les répliquer dans les tâches quotidiennes. Soyez curieux et demandeur, mais sachez également trouver des solutions par vous-même, de manière à ce que, petit à petit, vous n'alliez consulter votre responsable que pour obtenir les validations nécessaires ou de principe.

3. L'adaptation

C'est une injonction implicite, et cela pour différentes raisons mais, pour n'en citer qu'une, pour l'optimisation des moyens. Rien n'est immuable. Soyez souple, mais pas seulement dans votre capacité à faire des heures supplémentaires ou à vous porter volontaire pour telle ou telle tâche ingrate. Être souple signifie être capable de s'adapter à de nouvelles procédures, à une nouvelle équipe ou à un nouvel environnement de travail, ateliers, cuisines, bureaux... Il est parfois difficile de se réadapter ou de se remettre en question, mais refuser le changement ou « râler » n'arrange en rien la situation, vous courez même le risque de vous voir affublé d'une étiquette dont il vous sera difficile de vous défaire. De plus, il est peu probable que ce type d'attitude vous permette d'être positionné sur de nouveaux projets même si, par ailleurs, vous êtes le plus compétent de l'équipe. La hiérarchie préférera souvent un agent « moins compétent » mais capable de travailler en équipe à un agent « très doué » mais doté d'un tel tempérament qu'il ne peut travailler que seul.

Attention cependant à ne pas vous « suradapter », autrement dit à faire passer les besoins de la structure avant les vôtres, au risque de nier vos propres limites.

Je prends mon poste de...

contrôleur de gestion

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

Véritable feuille de route, cet ouvrage vous guidera dans vos débuts en insistant sur les embûches possibles, les comportements à adopter d'entrée, les pièges potentiels et les gestes et actions à éviter.

Il vous sensibilisera à l'aspect managérial et collectif de la démarche de contrôle de gestion et aux difficultés de ce métier en collectivité locale. Il vous conseillera sur les expertises nécessaires et les manières possibles de les acquérir. Un grand nombre d'anecdotes vécues et quelques outils pratiques vous permettront d'être tout à la fois efficace et averti de ce qui peut arriver dans l'environnement du métier.

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

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

Un accompagnement indispensable dans votre prise de poste !

Les auteurs

- **Fabrice Anguenot**, formateur consultant, en management et usages numériques
- **Joël Clérembaux**, consultant-formateur auprès de collectivités territoriales
- **Alain Portels**, consultant, formateur, cadre territorial en disponibilité

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 : 978-2-8186-2103-5