
TABLE DES MATIÈRES

Introduction 7

Première partie

LA DYNAMIQUE SOCIALE D'UN GROUPE PROFESSIONNEL, INDISSOCIABLE DE L'ÉVOLUTION DES COMMUNES

Chapitre 1

**LE LENT DÉCLASSEMENT
D'UN GROUPE PROFESSIONNEL :
DU NOTABLE AU « SIMPLE PARTICULIER »** 17

L'émergence du pouvoir central 17

Le temps de la mise au pas du local :
le développement de l'administration centrale 19

Une administration locale soumise 19

Des statuts et des fonctions

peu comparables à notre époque 20

Le clerc de ville, ancêtre du secrétaire de mairie 21

De la fonction de clerc

à la charge de secrétaire greffier 23

Une centralisation bien affirmée

à la fin de l'Ancien Régime 25

Le temps des hésitations : les révolutionnaires
et le local, entre rupture et continuité 26

La rationalisation des échelons administratifs,
dans un esprit décentralisateur 26

Un morcellement administratif qui s'exerce

sans résistances dès la Convention 28

Les secrétaires en chef de la période révolutionnaire, les débuts d'un fonctionnaire public	29
L'Empire et le local : le temps de la soumission	31
La mise au pas du pouvoir politique local	31
Une administration locale déqualifiée et sous tutelle du préfet	32
Le XIX^e siècle et le personnel communal : du « simple particulier » à l'agent public	33
L'administration « restaurée », mais sous contrôle	33
De nouvelles hésitations révolutionnaires	35
Le retour à une centralisation autoritaire	36
La III ^e République et la timide émancipation de l'administration locale	37
Un tournant dans la reconnaissance du personnel communal : l'arrêt Cadot	39
Entre tentations recentralisatrices et volonté décentralisatrices : des républicains partagés	41
Un processus qui s'affirme : la centralisation administrative égalitaire et pyramidale	42
Le développement d'une technocratie administrative d'État	43

Chapitre 2

**LE SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE MAIRIE,
ENTRE SOUMISSION AU POUVOIR LOCAL
ET RECHERCHE D'UN ÉTAT PROTECTEUR**

**De la III^e à la IV^e République:
vers l'infléchissement des tendances lourdes
pour le personnel communal ?**

 Un personnel communal en recherche

 d'instances d'identification

 Les débuts de la III^e République

 et le renforcement du pouvoir des maires

 Des réalités professionnelles très différentes

 pour les secrétaires de mairie au début du xxe siècle

 Une stratégie syndicale de recherche d'un État protecteur

 Une nouvelle poussée de centralisation dans l'entre-deux-guerres

 La IV^e République et l'uniformisation

 du statut des agents communaux

**La V^e République, entre centralisation
et décentralisation**

 Les débuts de la V^e République

 et l'apogée de la centralisation administrative

 Les années 1970 et la renaissance du local

**En guise de synthèse : les secrétaires généraux,
entre État protecteur et vacuité du pouvoir local**

Chapitre 3

LA CONSTITUTION PROGRESSIVE D'UN GROUPE PROFESSIONNEL	65
Les prémices de la reconnaissance sociale :	
la création du grade d'attaché	65
La formation juridique, creuset d'une identité collective	65
Les premiers élans d'une dynamique de professionnalisation	68
Un groupe professionnel qui s'estime mal considéré	71
Un tournant : la création du grade d'attaché communal	74
Du secrétaire général au directeur général des services	77
La fonctionnalité : la reconnaissance du positionnement spécifique du secrétaire général	77
Le rôle clé des syndicats catégoriels dans la recherche de références communes	80
Le SNDGCT et la dynamique d'institutionnalisation de la fonction de directeur	83
Directeur général : une profession, un métier, une fonction?	85

Deuxième partie

**LES MONDES SOCIAUX
DES DGS COMMUNAUX :
QUELLES CARACTÉRISTIQUES AUJOURD'HUI
DU « MELTING POT ROTURIER » ?**

Chapitre 4

LES MODALITÉS D'ACCÈS À LA FONCTION DE DGS COMMUNAL	91
Les circonstances d'accès au champ territorial	91
La petite porte de la communale	92
Des diplômés en quête de terre d'accueil	93
Les apprentis-stratèges de la territoriale	94
Du melting-pot roturier à la sélection sociale?	95
La première expérience professionnelle dans le champ communal	97
<i>Engager sa carrière par la base</i>	97
<i>Débiter sa carrière comme cadre intermédiaire</i>	98
<i>Une première expérience de secrétaire de mairie</i>	98
<i>Investir le champ territorial par la pratique de l'ingénierie de dossiers</i>	100
<i>Engager sa carrière comme dirigeant ou dirigeant adjoint</i>	101
Une faible mobilité géographique au cours de la carrière	103

<i>Les mobilités choisies</i>	103
<i>Les mobilités subies</i>	104
<i>Le maintien d'une faible mobilité, malgré un changement de profil</i>	105
Accéder à la première fonction de DGS	105
Devenir dirigeant par choix	106
Devenir dirigeant par succession	107
Être choisi pour inexpérience par un employeur	108
Devenir dirigeant par cooptation	108
Un double mouvement de féminisation et de vieillissement à l'accès à la fonction ?	108
Synthèse : cinq trajectoires-types de DGS en Ile-et-Vilaine	111
Méthodologie suivie	111
Cinq types de DGS selon leurs trajectoires	114
<i>Les « alpinistes »</i>	114
<i>Les « précoces »</i>	115
<i>Les « parachutistes »</i>	116
<i>Les « gradés-gradués »</i>	117
<i>Les « programmés »</i>	119
Caractéristiques sociales des DGS et tailles de communes	119

Chapitre 5

UNE MULTIPLICITÉ DE FORMES PROFESSIONNELLES, UNE IDENTITÉ ÉCLATÉE

Un dirigeant communal, ça fait quoi au juste ?	122
Une égalité illusoire entre les 36 000 communes françaises	122
Une commune : des missions généralistes auprès d'une population et d'un territoire	123

Trois niveaux d'exercice répondant à trois strates de population

« La femme-orchestre » : le DGS des communes de 2 000 à 5 000 habitants	124
<i>Une super technicienne</i>	124
<i>Une sectorisation du travail, sans niveau intermédiaire</i>	126
<i>Des relations avec les élus marquées par l'affectivité</i>	126
<i>Une gradée-graduée atypique</i>	127
« L'hémi-manager », entre expertise et pilotage : le DGS des communes de 5 000 à 7 000 habitants	128
<i>Le maintien d'un sous-encadrement hors de l'agglomération rennaise</i>	128
<i>Une délégation qui s'affirme sur un niveau intermédiaire dans l'agglomération rennaise</i>	130

<i>Le responsable des services techniques :</i>	
<i>le valet et le baron</i>	131
<i>La relation aux élus, entre obéissance et résistance</i>	132
« Les stratèges et les résistants » :	
les DGS des communes de plus de 7 000 habitants	133
<i>Une pratique de stratège</i>	134
<i>Des experts en résistance</i>	134
<i>Une articulation politico-administrative en double teinte</i>	136
Le DGS communal, fruit de la rencontre	
d'une structure et d'une trajectoire	139
<i>Une approche plurielle de la fonction,</i>	
<i>reposant en partie sur les strates de communes</i>	139
<i>Une fonction perçue différemment selon le niveau,</i>	
<i>le type d'études et la mobilité</i>	141
Secrétaire ou directeur ?	144
Directeur <i>versus</i> secrétaire	145
Directeur <i>versus</i> secrétaire dactylo	145
Directeur <i>versus</i> secrétaire général de syndicat	145
Les indifférents	146
Les nostalgiques, le secrétaire général homme de proximité	146
Secrétaires de mairie <i>versus</i> directeur général des services	149
Du secrétaire au directeur,	
vers la levée des ambiguïtés d'une notion valise ?	149
Un effet des spécificités du système administratif français	149
Les trois vies de « secrétaire »	151

Troisième partie

**SE PROFESSIONNALISER
EN SITUATION
DE FORTE INCERTITUDE**

Chapitre 6	
APPRENDRE LA FONCTION DE DGS COMMUNAL PAR AUTOFORMATION SOCIALE	157
Les niveaux de qualification du « melting-pot roturier »	157
Diplôme et taille de la collectivité	158
Diplôme, âge du DGS et taille de commune	160
Les juristes et les autres	161
Apprendre la fonction de DGS dans des relations cardinales	164
Un système de relations multidimensionnelles :	
les relations cardinales	165
<i>Une relation à l'intersection d'un entre-deux</i>	165
<i>Quatre dimensions de relations cardinales</i>	166
Apprendre dans une relation de subordination	168

Une relation ambiguë, induite, par la nature du rapport État-communes.....	168
Une relation dont l'efficacité repose sur la confiance.....	169
Une relation à quatre catégories d'acteurs.....	170
Apprendre à travers l'orientation du projet communal.....	171
Apprendre les règles par les médiateurs des administrations centrales.....	172
Prendre la forme d'un maître élu, l'éducation d'un DGS junior.....	173
Se former dans la relation hiérarchique.....	173
La relation hiérarchique, autre « zone grise ».....	174
Se former par des experts internes.....	175
Se former par des experts externes.....	177
Se former par des « porteurs de mémoire ».....	178
Apprendre la fonction de DGS dans des relations collégiales.....	180
Apprendre dans des groupes formels.....	180
Échanger dans des réseaux.....	182
Apprendre au contact d'un mentor.....	186
Se former à la fonction de DGS par l'intermédiaire d'un précepteur.....	188
Apprendre la fonction de DGS dans la relation partenariale.....	191
La relation partenariale, une problématique récente.....	191
De faibles pratiques partenariales.....	193
Se former par les experts des partenaires.....	195
Se former dans le cadre de la conduite de projets partenariaux.....	195
Synthèse : les relations cardinales, au cœur d'une « autoformation sociale de configuration ».....	197
Trajectoires et apprentissage de la fonction.....	198
Un espace souple d'apprentissage : « l'autoformation sociale de configuration ».....	200

Chapitre 7

**SE POSITIONNER ET AGIR
AU SEIN D'UN SYSTÈME COMPLEXE :
LE CAS DES DGS DES GRANDES VILLES.....** 203

Cadre institutionnel des grandes villes et relations d'emploi.....	203
Un cadre institutionnel en profonde mutation.....	204
Une révolution silencieuse des carrières depuis 15 ans.....	206

Les transformations de la relation d'emploi.....	206
Un rapport au politique et aux services transformé.....	207
Caractéristiques de la modification du contrat psychologique.....	208
Les effets de l'évaluation par les élus de l'activité des dirigeants communaux.....	210
L'équipe de direction comme réponse à l'insécurité ressentie.....	212
Permettre l'élaboration collective de réponses aux attentes politiques.....	212

<i>Situer l'équipe dans le rapport au politique :</i>	
<i>le rôle clé des rencontres</i>	213
<i>Comment se positionner en tant qu'équipe de cadres dans les rencontres?</i>	214
Une relation potentiellement conflictuelle, la relation DGS/cabinet du maire.....	215
<i>Directeur de cabinet/DGS, une concurrence plus ou moins marquée vis-à-vis des élus</i>	215
<i>Marquer ses distances avec le directeur de cabinet, un effort constant</i>	217
Gestion de carrière et mobilité des DGS des grandes villes	218
Employabilité et mobilité géographique du DGS de grande ville	218
<i>Les effets de la mobilité géographique sur l'apprentissage des dirigeants</i>	218
<i>L'importance du capital social pour parer aux aléas de la mobilité géographique</i>	219
<i>Être responsable du maintien de son employabilité</i>	220
Des destinées professionnelles précarisées	221
<i>Des carrières précarisées dans un ensemble aux caractéristiques bureaucratiques</i>	221
<i>Des parcours de carrières en stop and go</i>	222
Les stratégies d'adaptation à la précarité des carrières	224
La recherche problématique d'un nouvel agencement vie professionnelle-vie privée	224
L'invention de nouveaux modes de régulation entre sphère professionnelle et sociale.....	226
<i>Le fruit d'une négociation entre membres de la sphère familiale</i>	226
<i>Des stratégies de choix de postes souvent défensives</i>	226
Une carrière qui repose sur la performance produite, moins sur la loyauté	228
Conclusion	229
Bibliographie	243