

## DE LA « PETITE » À LA « GRANDE » PORTE DEUX GÉNÉRATIONS, DEUX MODÈLES DE FORMATION DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX DES SERVICES COMMUNAUX

de Loïc BRÉMAUD\*

### Résumé

*Comment devenir directeur général des services communaux sans y avoir été préparé ? L'analyse des trajectoires de 43 DGS communaux d'un même département laisse apparaître cinq types. Parmi ceux-ci, deux catégories s'opposent en tant que générations, dans la double acception démographique et sociologique du terme. Si les « alpinistes », représentants de la « fonction communale » d'avant 1984, accèdent à la fonction de DGS par la « petite porte » après un cheminement ascensionnel long à partir d'un faible capital scolaire, les « parachutistes », diplômés du supérieur et plus jeunes, investissent la fonction de DGS dès leur entrée dans le métier. Produites par deux époques, les catégories vont se distinguer à travers leurs pratiques d'autoformation sociale, modèle que nous nommerons « autoformation sociale de configuration ».*

### Abstract

*How can people become Head of Council Services without any training? The study of the careers of 43 Heads of Council Services in the same administrative division (département) brings out five different types. Among them, two categories are opposed in terms of generation both in the demographic and sociological meanings of the term. The "alpinists" represent the "local function" as it was before 1984 and acceded to the function at the bottom rung of the ladder after a long ascent starting from a weak educational background. On the other hand, the "parachutists" are younger university graduates who attain the function of Head of Council services on their entry to the job. These two categories are the outcomes of two different eras and differ in their social self-training practices, a model which we shall call "on-the-job social self-training".*

\* - Loïc Brémaud, Consultant en organisation auprès des collectivités territoriales d'Ille-et-Vilaine, professionnel associé (PAST) à l'Université de Rennes II.

La mission centrale des organismes de formation de formateurs ou d'enseignants est de transmettre aux nouvelles générations des contenus et des savoir-faire nécessaires à la maîtrise d'habiletés professionnelles. Porteuses de l'histoire et de la mémoire d'un champ, elles se posent également comme médiatrices de la construction des identités professionnelles. Mais cette identité est lentement et continuellement retravaillée. Elle s'élabore à partir de transactions entre le « prêt à penser » offert par l'organisme de formation et l'action des personnels à professionnaliser, à partir de leurs caractéristiques sociales. Pour mieux saisir les processus de construction identitaire mis en œuvre par ceux-ci de manière autonome, nous pouvons témoigner de situations observées dans le cadre d'une recherche (1) portant sur l'analyse des trajectoires, modalités d'accès, et processus d'apprentissage à la fonction de l'ancienne catégorie des secrétaires généraux de communes, devenus directeurs généraux des services communaux par la loi du 12 avril 2000. Cette étude a porté sur la population totale des « DGS » communaux du département d'Ille-et-Vilaine, c'est-à-dire 43 dirigeants des communes de plus de 3 500 habitants de ce territoire (2). L'intérêt de la démarche a été de percevoir comment s'élaborent les identités professionnelles sans médiation et influence d'une institution de formation. En effet, contrairement à celle de dirigeants, d'autres fonctions publiques, comme par exemple des proviseurs de lycée ou directeurs d'hôpitaux, la prise de poste d'un dirigeant communal n'est pas marquée par une sélection débouchant sur une formation spécifique, apportant un cadre identificatoire, ou les modalités d'un devoir agir. De la manière la plus courante, le candidat à la fonction de directeur général doit être lauréat du concours d'attaché territorial et poser sa candidature auprès d'une collectivité demandeuse sans autres formalités. Dans ce contexte, comment s'élabore sa socialisation professionnelle ? Comment se transmettent des savoirs peu formalisés et non portés par des institutions de formation ? Peut-on repérer des ruptures intergénérationnelles entre catégories distinctes ? Si oui, en quoi ces catégories peuvent-elles être définies comme des « générations » ? Pour tenter de répondre à ces questions, nous nous appuyons sur deux profils-types de DGS débutants, très opposés par l'âge, le sexe, le parcours : les « alpinistes », les « parachutistes », dont les caractéristiques seront précisées plus loin. On tentera ainsi de comprendre comment chacune de ces caté-

1 - L. Brémaud, *Devenir directeur général des services communaux*, thèse de doctorat, Université de Rennes 2, décembre 2003. Pour analyser les formes professionnelles, découvrir les caractéristiques sociales principales de cette population et comprendre leurs dynamiques professionnelles internes, à la fois individuelles et collectives, nous nous sommes appuyés sur une approche du travail de terrain basé sur la sociologie compréhensive. À côté d'informations disponibles et collectées préalablement, l'entretien compréhensif de ces 43 dirigeants a représenté le temps principal du recueil de données de cette recherche.

2 - La fonction de directeur général s'applique aux communes de plus de 3 500 habitants, au nombre de 43 en Ille-et-Vilaine (recensement général de 1999) par le décret du 20 juin 2001.

gories, à son arrivée sur la fonction, s'est professionnalisée de manière distincte au contact de seniors, c'est-à-dire de pairs plus expérimentés, dans un modèle de transmission sans médiation institutionnelle, que nous appellerons « autoformation sociale de configuration ».

## Une catégorie professionnelle très ancienne

Haut fonctionnaire depuis avril 2000, l'ancien secrétaire général de mairie devenu DGS bénéficie d'une surrémunération de l'ordre de 15 %, mais peut être réligable en cas d'incompatibilité avec son maire tout en conservant certains droits. Cette catégorie professionnelle, très ancienne, était autrefois habitée par les clercs et secrétaires-greffiers. Elle est le produit d'un long « processus de civilisation à la française » (3), marqué par un modèle de centralisation administrative unique en Europe, qui lui a donné une forme professionnelle originale en positionnant la commune face à l'État central. Ce mouvement de centralisation sera constant dans la durée, mis à part les intermèdes révolutionnaires, comme l'action de la Constituante de 1789, les positions de Tocqueville ou Lamennais en 1848, les orientations du mouvement communaliste proudhonnien de 1871. Le Premier Empire soumettra le Maire au Préfet. La conception autoritaire de l'État poussera vers une déqualification et soumission du personnel communal. À la veille des lois de décentralisation, la fonction communale se montre peu attractive. Jacqueline Menguy (1980) la qualifie de soumise aux autorités de tutelle, et peu formée, en raison des modes de recrutement imposés par l'État. La création du grade d'attaché en novembre 1978 marquera le début d'une prise de conscience d'une gestion trop centralisatrice du pays et de la nécessité de doter les maires de collaborateurs mieux formés. Au début des années 80, le personnel communal se sent encore peu reconnu, peu considéré et appartenir à une sous-fonction publique. Les syndicats verront dans la création de la fonction publique territoriale en janvier 1984, l'aboutissement de leurs luttes : ne pas dépendre étroitement des élus et disposer d'un statut de fonctionnaires, à parité avec celui de l'État.

71

Aujourd'hui, l'action de ces dirigeants tourne autour d'un rôle principal. Ils sont chargés de mettre en œuvre un projet politique pour le temps d'un ou plusieurs mandats, en assurant l'aide à la décision de leurs élus. Pour ce faire, ils dirigent une équipe qui peut comporter de quelques dizaines à plusieurs milliers d'agents. Mais pour la grande majorité d'entre eux, en raison du faible effectif de leur service municipal, ils gèrent eux même certains dossiers de nature financière, traitent des contentieux, supervisent leur personnel en direct, assurent des activités d'expertise en

3 - Concept utilisé en référence au « processus de civilisation » défini par Norbert Elias (1990).

matière d'aménagement urbain. Ils développent des partenariats avec d'autres institutions, comme par exemple avec l'institution éducative ou avec les multiples interlocuteurs de l'action sociale. Malgré le haut niveau de responsabilité qui les caractérise, leur catégorie ne peut être rattachée à celles bénéficiant du statut de profession pour deux raisons, selon Wilenski (Dubar, 1998, p. 90). D'abord, il n'existe pas de dispositifs de formation pour transmettre le savoir spécifique à leur fonction, ce qui les distingue des dirigeants des autres fonctions publiques. Ensuite, ce corps de fonctionnaires ne maîtrise pas les modalités d'accès à sa fonction, comme pour les grands corps de l'État ou le secteur hospitalier.

## **Des profils différenciés dans le temps à partir de cinq trajectoires-types**

Le mode principal d'accès à la fonction de DGS a longtemps été ainsi celui « de la petite porte ». Jean Claude Thoenig (1998) définit les secrétaires généraux issus de cette époque de « localistes-municipalistes », peu diplômés et peu mobiles, montant patiemment sur place tous les échelons, se formant au fil des expériences, comme le précise Claude Lecomte (1987, p. 46) « L'accès au grade de secrétaire général se faisant par avancement de grade, l'expérience acquise dans les emplois occupés successivement tient lieu de formation. » Ils étaient fréquemment introduits dans le champ communal par des connaissances amicales ou familiales à partir de remplacements d'été d'agents de base. L'Ille-et-Vilaine, par son modèle de développement spécifique, va progressivement faire évoluer leurs profils.

72

Dans les années 60, le département encore rural et marqué par l'influence du clergé catholique va attirer de futurs DGS d'origine modeste, les plus nombreux, que l'on retrouve particulièrement aujourd'hui dans les communes de moins de 5 000 habitants (22 DGS sur 43 sont issus d'ouvriers, agriculteurs, petits artisans et commerçants). Devenir agent communal a été pour eux une voie de salut dans un département peu industrialisé, qui ne retenait plus les travailleurs de la terre ou du petit commerce. Ils sont pour une très grande part, les représentants de la « fonction communale », d'avant les lois de décentralisation. Ils y ont trouvé un sens, à partir d'un fond culturel marqué par le catholicisme social et réalisé une ascension professionnelle.

De 1977 à 1984, le développement de l'agglomération rennaise, la montée du chômage des diplômés et la création du grade d'attaché favorisent l'accès par opportunité de diplômés de l'enseignement supérieur, issus davantage des classes moyennes avec une forte proportion de fils et filles de fonctionnaires. La création de la fonction publique territoriale en 1984, plaçant à parité les trois fonctions publiques rendra ce champ plus attractif. On y accédera alors davantage par choix.

Plus jeunes, détenteurs de diplômes plus ciblés, les candidats se hissent directement sur des fonctions de dirigeants, dirigeants adjoints ou d'ingénierie de dossiers.

L'analyse des trajectoires des 43 DGS, depuis leur accès à la prise de fonction de dirigeant dans la fonction publique territoriale, laisse apparaître cinq types de trajectoires de DGS. Parmi ces cinq types repérés (4) nous nous attacherons à étudier le processus de professionnalisation de deux catégories très opposées par l'âge, le sexe, la qualification, le parcours: les « alpinistes » et les « parachutistes », soit 21 des 43 DGS rencontrés :

- Les « alpinistes » deviennent DGS à partir d'une longue trajectoire commencée à la base, un cheminement dans la même commune. Ils sont les représentants du modèle de l'ascension sociale de la « fonction communale » d'avant 1984, accès par la « petite porte ». C'est la catégorie qui rassemble la plus grande partie des non diplômés et des femmes (7 femmes, 7 hommes).
- À l'opposé, les « parachutistes », investissent la fonction de dirigeant dès la première expérience professionnelle dans la fonction publique territoriale. Diplômés de l'enseignement supérieur arrivés à partir de la fin des années 70, ils pénètrent directement par « la grande porte » après obtention d'au moins une licence. C'est aussi un modèle masculin (6 hommes, 1 femme).

Ainsi plusieurs mondes sociaux (Sainsaulieu, 1995) émergent de cette catégorie professionnelle, juxtaposant des porteurs d'expérience non qualifiés et des diplômés encore juniors dans la fonction. Chez ces derniers se recense également une forte diversité d'origine disciplinaire. Les juristes sont les plus nombreux (30 %), suivis par le pôle de la gestion (sciences économiques, diplômes en gestion des entreprises, 25 %). Les autres qualifications (45 %) sont très décalées des activités du DGS (littérature, mathématiques, biologie...). Elles dévoilent la grande ouverture offerte par les modalités d'accès à cette fonction, mais soulignant en creux les décalages entre qualification et compétences requises.

4 - À côté des « alpinistes » et des « parachutistes » distingués par Bauer et Bertin-Mouroit (1993, p. 45), nous isolerons les « précoces » qui en moins de 5 ans, à partir de fonctions de base deviendront dirigeants, l'habitus social de classe moyenne est la clé de leur ascension sociale rapide, les « gradés-gradués », chez qui la fonction de dirigeant est l'aboutissement d'une carrière ascendante de cadre de grande ville, et les « programmés » qui exercent leurs premières fonctions comme adjoint du DGS et sont destinés à occuper la fonction de dirigeant sur le court terme.

## « Alpinistes » versus « parachutistes »

Tout sépare les « alpinistes » des « parachutistes » à leur arrivée sur la fonction de DGS. Distincts, ces débutants le sont d'abord par l'âge à leur prise de poste. La moyenne d'âge d'accès à la fonction de directeur général pour les premiers est de quarante-cinq ans pour les premiers, alors qu'elle approche vingt-six ans pour les seconds. Différents, ils le sont également par l'ancienneté dans la fonction publique territoriale. Si les « alpinistes » ont déjà incorporé les codes sociaux et le langage du champ territorial, à partir de fonctions de base apprises par immersion dans les petites collectivités, les « parachutistes » ont tout à apprendre des relations complexes au cœur desquelles ils devront interagir. Dissemblables, ils le sont aussi par leur niveau de diplôme. S'ils arrivent tous deux majoritairement à leur première fonction de DGS dans les années 90, c'est à partir d'un capital culturel très différent. Le niveau d'études ne dépasse pas le baccalauréat pour les « alpinistes », qualification qui remonte pour nombre d'entre eux au début des années 70. Les « parachutistes » importent un nouveau modèle de dirigeant plus diplômé. En rejoignant un champ professionnel plus attractif et plus visible après les lois de décentralisation, ils témoignent de l'élévation des niveaux de qualification qui a accompagné la société française au cours des années 80 et 90. Ainsi, ils collent davantage au modèle du cadre à la française (Boltanski, 1982) en annexant une sphère d'autorité directement à l'issue d'une formation supérieure. Modèle masculin (6 hommes, pour 1 femme), il s'oppose au modèle plus féminin des « alpinistes », davantage issu des secrétariats de petite mairie, où la féminisation a accompagné la mécanisation des métiers de bureau. Ces deux types se distinguent encore par leur origine sociale. Si les « alpinistes » appartiennent tous aux classes populaires, majoritairement agriculteurs, mais aussi ouvriers, petits commerçants, artisans, les « parachutistes » se rattachent davantage aux classes moyennes. Ces derniers ont saisi l'opportunité d'accéder directement à la fonction de dirigeant à partir du développement démographique des communes de l'agglomération rennaise, alors en voie de métropolisation. Sacrifiés de la crise de l'emploi des années 80, cette nouvelle position leur permet de promouvoir l'ascension sociale de leurs pères, engagée au cours des trente glorieuses.

## Les « relations cardinales » comme moteur d'apprentissage

Comment les DGS, débutants sur la fonction comblent-ils les décalages entre leurs qualifications souvent éloignées et les réalités professionnelles qui s'imposent à eux sous des formes multiples, et ceci en l'absence de formation à la fonction ? Comment deux populations différentes par l'âge, mais nouvelles sur la fonction abordent-elles « l'atterrissage sur la planète travail » pour les « parachutistes », ou « la modifica-

tion de trajectoire » pour les « alpinistes » ? (5) Ce ne seront pas les pratiques de formation continue qui combleront leurs manques, faibles dans l'ensemble en raison du manque de disponibilité et de la nature de l'offre jugée inadaptée, pratiques cependant plus marquées chez les DGS des communes de plus de 20 000 habitants, très minoritaires, disposant de formations sur mesure. Ce ne seront pas plus les apports de la formation initiale du grade d'attaché, car majoritairement intégrés directement à cette fonction sans préformation. C'est la laconique « formation sur le tas » qui vient constamment en réponse aux questions posées aux DGS sur les temps et lieux de formation à la fonction. À l'écoute plus fine de ces dirigeants, l'apprentissage des DGS se réalise à la croisée de quatre types de relations repérables dans des dimensions « cardinales » (6) : Les témoignages qu'ils nous confieront, insisteront sur l'importance des liens que ces deux types de dirigeants, confrontés à la rudesse du terrain, devront tisser, à partir de positions différentes. Ils s'appuieront ainsi grandement sur plusieurs types de personnes-ressources à leur portée, principalement sur les DGS confirmés.

- *Les relations de subordination* du DGS placent le débutant en contact du maire et des autres élus. La dimension formatrice de cette relation tournera autour de la profession du maire, mais aussi autour de l'orientation qu'il donnera au projet communal que le DGS devra mettre en œuvre. Cette relation concernera également les liens tissés par les DGS avec les services des administrations centrales, dans le cadre des missions assurées par la commune au nom de l'État.
- Ils se forment également au contact de leurs propres subordonnés, c'est-à-dire l'équipe de cadres et d'agents, donc à partir de leurs relations d'autorité. Ils y puisent le savoir des « porteurs de mémoire », agents qui leur enseignent l'histoire des lieux et des situations. Dans ce cadre, Ils peuvent également profiter des experts internes, spécialistes d'un domaine quand les effectifs sont suffisants, ou externes, des prestataires de service, comme des cabinets d'avocats, cabinets d'urbanisme.
- *Les relations collégiales* sont signalées comme les plus formatrices. Dans le premier temps de la prise de fonction, elles impliquent un mode de relation souvent très déséquilibré au contact de mentors, DGS expérimentés d'une commune souvent limitrophe, auprès de qui ils s'adressent pour obtenir des informations au coup par coup. Ils auront la possibilité également de se lier avec un précepteur, maître DGS d'une autre commune, fidélisé et lui enseignant le métier. Le précepteur enseigne non

5 - En référence aux étapes de la vie au travail selon Danielle Riverin-Simard, qui décrit la vie professionnelle comme enchaînement de périodes de questionnements, facteurs d'instabilité permanente (D. Riverin-Simard, *Les étapes de la vie au travail*, Édition Saint-Martin, Montréal, 1993).

6 - Du latin *cardo*, « pivot », « gond ».

seulement des contenus, mais des méthodes, et surtout une façon de catégoriser le monde territorial et une façon de penser le monde tout court. Une fois assurés les fondements d'une professionnalité, le DGS encore junior pourra s'ouvrir à des réseaux. Les réseaux lient des individus ayant la même appartenance professionnelle dans le cadre d'échanges égalitaires ou réciproques (Degenne, Forsé, 1994). Ces relations sont organisées vers la recherche d'un intérêt commun : avoir accès à des sources d'information, à des pratiques professionnelles questionnant l'efficacité personnelle, conforter ou reconstruire des repères identitaires en confrontant les modèles du faire et de concevoir l'activité, constituer une communauté de pensée en l'absence de cadre identificatoire pré-construit.

- Enfin, dernière dimension des relations cardinales, *les relations partenariales* sont plus récentes dans le temps et reposent principalement sur les projets gérés par les DGS dans le cadre de l'intercommunalité. Elles n'interviennent que dans un deuxième temps de la professionnalisation du DGS. S'exposer à des partenaires suppose la maîtrise d'un bon niveau de connaissances du champ communal et des rapports inter-institutionnels.

## Deux catégories, deux modes d'apprentissage

Les fortes disparités distinguant « alpinistes » et « parachutistes » vont se traduire par des approches différentes en termes de professionnalisation. Le « parachutiste » installé dans sa nouvelle fonction sera confronté au manque d'expérience et de repères professionnels. Il actionnera davantage de formes d'interaction pour réaliser au plus vite son apprentissage. Au premier temps de sa vie professionnelle de DGS, c'est le Maire ou un adjoint qui assurera l'initiation du jeune diplômé, le formera à « son moule ». Cette dimension est prépondérante pour deux directeurs généraux « parachutistes », recrutés pour leur inexpérience et soumis à la « forme d'un maître élu ». L'origine professionnelle du maire, notamment s'il est lui-même dirigeant (chef d'entreprise, directeur de banque) est déterminante pour l'apprentissage du DGS subordonné. Elle oriente fortement les pratiques professionnelles de ce dernier. Parallèlement, son attention se tourne vers l'interne à la recherche des « porteurs de mémoire », souvent agents de base. Sa première priorité est d'arriver au même niveau de connaissances que le collectif qu'il est censé diriger, en faisant profil bas. Ces agents lui fournissent les premiers repères du champ communal, le langage technique, la compréhension des situations, la mémoire du lieu et de l'espace communal. Si la commune dispose de cadres, ils seront ses experts internes assurant la fonction médiatrice de traduction entre éléments encore trop abstraits de sa qualification de base et les réalités vécues dans leur complexité. Il pourra faire appel de manière parcimonieuse car coûteuse à des experts externes, cabinets privés de spécialistes comme des avocats ou des urbanistes. Mais pour se libérer de cette emprise,



dangereuse pour son autorité et sa légitimité, il s'activera rapidement à briser son isolement en se tournant vers des pairs sous la forme de mentors DGS pris dans son environnement immédiat, dans une commune limitrophe. Par tâtonnements, il fidélise une source susceptible de se muer en précepteur externe. Pour diversifier ses sources et ses formes d'apprentissage, il s'affilie à des groupes formels, visibles et joignables rapidement : syndicats, associations, mutuelles. Ces groupes formels serviront de socle à son développement futur et lui donneront une meilleure visibilité des ressources disponibles, des bonnes volontés formatrices. Progressivement les mois passant, l'assurance s'affirme, les codes, le langage s'incorporent. Le jeune « parachutiste » commence alors à être reconnu par ses pairs comme professionnel. Il s'autorise et sera autorisé à participer à des rencontres informelles, lieux conviviaux d'échanges réciproques et de construction identitaire. L'entrée dans les réseaux pour le « parachutiste » signe l'entrée dans la maturité professionnelle. Elle se révélera pour lui un formidable accélérateur de sa professionnalisation.

Les « alpinistes » se distinguent nettement du modèle précédent dans leurs modalités d'apprentissages. Représentants du mode d'accès aux responsabilités de la « fonction communale », ils sont porteurs d'une expérience de plusieurs dizaines d'années à leur arrivée sur leur première fonction de DGS. Ils portent en eux le modèle professionnel des petites communes rurales, marqué par la polycompétence, une certaine répugnance pour l'affirmation du lien hiérarchique, la recherche de relations affectives au sein de la sphère professionnelle. Ils résistent à la formalisation par l'écriture et préfèrent les échanges interpersonnels directs, sur le mode présentiel ou téléphonique. Les « alpinistes » sont sur-représentés dans la strate de population des communes de 3 500 à 5 000 habitants (7). Ils disposent très rarement d'un niveau de cadres intermédiaires constitué. Les longues années passées hier dans les plus petites communes ont naturalisé leurs pratiques. De dirigeant, ils ne portent que le nom. Ils sont « au four et au moulin », et leur position est difficilement tenable. Ils gèrent fréquemment seuls les dossiers les plus complexes de la commune, à partir de leur expérience ancienne. C'est par immersion longue qu'ils en ont intégré toutes les facettes, facteur qui, ajouté au passage rapide d'une activité à une autre, explique la grande difficulté exprimée par ces professionnels à nommer, catégoriser et analyser l'activité produite. Leur conversion se réalisera parfois en s'appuyant sur les porteurs de mémoire et experts internes. Cette dépendance n'est pas ressentie comme dommageable, en raison d'une conception peu hiérarchique de leurs relations de travail. Ils activeront leurs réseaux en phase d'apprentissage, constitués surtout de collègues de petites communes. Mais ils accèderont très difficilement à ceux

7 - On dénombre en Ille-et-Vilaine 14 communes de 3 500 à 5 000 habitants, 15 communes de 5 000 à 7 000 habitants, 6 communes de 7 000 à 10 000 habitants, 8 de plus de 10 000 habitants (sources : recensement général de la population 1999).

des strates de population supérieure, car peu reconnus comme pairs. Enfin, par manque d'effectif, ils seront fréquemment contraints, plus que les autres, de s'appuyer sur les administrations centrales, qu'ils contactent fréquemment (Préfecture, Trésorerie, DDE...), relations fidélisées et très fréquemment personnalisées.

## « Alpinistes » et « parachutistes » : deux générations ?

Catégories différentes, ces deux types de DGS peuvent-ils être rattachés à des générations distinctes ? Si le terme « génération » est polysémique et porte de définitions parfois contradictoires (Attias-Donfut, 1988), c'est sous deux de ses acceptions qu'il peut s'appliquer aux deux populations étudiées ici et les opposer.

« Alpinistes » et « parachutistes » sont deux générations à travers sa définition démographique. Chacune appartient à une classe d'âge différente à l'entrée sur les fonctions de DGS. Jean-Claude Boutinet (1999) distinguerait ainsi les « jeunes adultes » et les adultes « du mitan de la vie ». Les premiers, au sortir de la formation initiale entre 25 et 30 ans, doivent assurer leur insertion professionnelle. Le statut d'adulte va progressivement émerger au fur et à mesure que se concrétisera pour eux leur double insertion sociale et professionnelle. Pour les adultes au « mitan de la vie », aujourd'hui entre 45 et 55 ans, il y a déplacement de la perception du temps allant du temps déjà vécu, vers le temps restant à vivre. Ce sont des « personnes qui ayant franchi plusieurs décennies de leur vie en viennent à éprouver alors à la fois expérience et lassitude. Ces personnes peuvent malgré tout être prêtes pour un nouveau départ en ayant l'espoir d'avoir encore à vivre devant elles » (Boutinet 1999, p. 179).

78

Ces deux catégories peuvent également être considérées comme générations distinctes à travers l'usage sociologique du terme, hérité de Mannheim. « Alpinistes » et « parachutistes » sont issus de deux époques de la constitution du champ professionnel territorial. Si les premiers sont les représentants de la « fonction communale », valorisent l'expérience de terrain à partir d'un contexte institutionnel marqué par la tutelle de l'État, les seconds vont naître des changements législatifs d'ampleur qui vont secouer la société française du début des années 80, configuration qui va pousser vers la requalification des cadres territoriaux en imposant la parité entre les trois fonctions publiques françaises. Chacune de ces deux générations s'est ainsi construite une vision du monde propre, à partir de deux contextes historiques différents.

## L'autoformation sociale de configuration, se former entre soi dans un espace co-construit

L'absence de sélection à l'accès à la fonction de DGS ainsi que d'une formation spécifique a produit plusieurs profils de DGS, diluant l'ancien type monopolistique des « alpinistes » dans un ensemble plus diversifié. Ils sont ainsi nés d'une configuration, notion que Norbert Elias (8) définit comme système d'interactions, structure sociale, espace de pertinence, situation à dimension spatio-temporelle variable « ce qui y advient produit un effet sur les êtres qui y sont impliqués, lesquels contribuent eux-mêmes, par leurs actions à modifier cette situation ». Par le manque de cadre pré-construit, elle surdétermine ce que nous appellerons une « autoformation sociale » à partir d'un type de formation en situation, plaçant les nouvelles générations de DGS en position de demande sociale auprès des ressources à portée, à partir de la singularité des trajectoires. Ce phénomène nous permet de mettre en lumière l'importance des relations sociales croisées dans l'apprentissage, très fréquemment occultées par les institutions de formation, et trop rapidement rangées dans la catégorie informelle. Ce ne sont pas seulement des activités, des procédures, des ficelles de métier qui sont transmises d'une génération de seniors à celle des juniors dans la fonction, c'est surtout un système de sens qui est enseigné, la socialisation à une perception et à une interprétation du monde territorial, fournies par ce que les interactionnistes définiraient comme des « pourvoyeurs d'orientation » (De Queiroz, Ziolkowski, 1997 p. 54). L'interaction entrevue plus haut entre DGS et des pairs, subordonnés, donneurs d'ordre, partenaires, possède des propriétés émergentes. C'est un processus actif et créatif. Ce regard place le couple « apprentissage-appropriation » avant le couple « instruction-transmission » (Carré, Moisan, Poisson, 1997). Cette position reconnaît à un individu la capacité d'agir librement au sein d'un groupe, de penser, de s'interroger, d'expérimenter et d'apprendre. C'est le jeu de ses interdépendances qui le forme et le transforme. Nous élaborerons à cet effet le concept « d'autoformation sociale de configuration », comme forme d'autoformation sociale, reposant sur le concours libre des volontés d'individus à la recherche de ressources portées par des acteurs de statut divers, placés dans son environnement professionnel, sans médiation institutionnelle quelconque. Le terrain de jeu de la configuration est l'espace du Département, espace essentiel du système administratif français. Ils interagissent dans cet espace de manière spontanée, ponctuelle ou permanente, en présentiel ou à distance. Cette configuration forme une communauté d'intérêts, un lieu unique, non transposable où s'échangent des pratiques, des ficelles, du prêt à penser. Elle intéresse des professionnels isolés qui ne peuvent uniquement compter sur des ressources internes. La conscience de cette combinatoire est faible. La « formation sur le tas » exprime la grande difficulté des DGS à nommer

8 - Cité par Heinich (1990, p. 90).

leur modèle de formation très diffus qui repose sur une représentation trop enfermée de l'apprentissage sur ses principales dimensions instituées : le stage, le diplôme. Peu ont conscience que cela participe d'un tout, mouvant, multiforme, le processus interactif de leur formation.

## **L'autoformation sociale de configuration accompagnée : jeter des ponts entre générations**

L'autoformation sociale de configuration semble bien répondre à la très grande diversité de situation des DGS et à la forte variabilité du travail. Chaque commune est une planète et appartient à un univers décentralisé. Chaque maire peut ainsi lancer des projets dont les caractéristiques seront singulières. Ainsi, conduire un service municipal et exercer la fonction de DGS pourra difficilement s'enfermer dans des modèles enseignés. La très grande hétérogénéité de la population des DGS, notamment la très grande distance entre « alpinistes » et « parachutistes » l'interdirait. Cela voudrait-il affirmer que dans ce contexte et pour l'avenir, aucune place ne pourrait être faite à un cursus plus classique de formation ? Certes non, des régulations sont nécessaires pour faire face aux dangers qui guettent. Le modèle d'autoformation sociale de configuration porte en lui de profondes faiblesses pour l'avenir de cette catégorie professionnelle. Sa première faiblesse est le risque majeur de fragmentation et de ruptures entre types et générations de DGS, issus de trajectoires différentes. Les échanges libres ne cachent-ils pas une propension à se rapprocher des mondes connus, issus d'un habitus social proche ? En échangeant entre soi, de manière endogame, le risque n'est-il pas celui de la reproduction des modèles ? C'est ici la question des échanges entre micro-configurations qui est posée, dont notamment les relations entre générations d'« alpinistes » et de « parachutistes ».

Dans le cas précis de la formation de ces DGS, le rôle d'une institution de formation pourrait être double. Tout d'abord, permettre l'affirmation d'une nouvelle conception paradigmatique de la formation, passant du modèle unique de la transmission à l'acceptation que le savoir peut naître des acteurs eux-mêmes, comme le soulignent Bouclet et Huguet (1999, p. 15). Pour ces derniers, le formateur est avant tout un médiateur pédagogue, qui détermine le cadre et crée les conditions de l'apprentissage, mais il n'est plus loin de là, la seule source de savoir. Les formés sont mis en situation d'aller chercher le savoir là où il se trouve, en mettant à contribution les différents experts ressources à leur portée. L'apprentissage se réalise par une mise en débat des pratiques de travail et des savoirs nécessaires dans un collectif constitué. Son premier rôle serait donc d'instiller davantage de vie dans les relations qui se créent librement, de provoquer parfois des rencontres, des échanges d'expérience, en rendant joignables mentors et précepteurs volontaires, en signalant les réseaux constitués, en sédimentant une mémoire collective des échanges croisés autoforma-

tifs. Cette action viserait ainsi à stimuler davantage les relations entre catégories de DGS, de jeter des ponts entre générations que le cours sans médiation du fil de leur histoire menace de séparer. Elle permettrait ainsi aux « parachutistes » de profiter davantage de la « mêtis » (9) acquise à partir de l'expérience accumulée des « alpinistes ». Ces derniers pourraient *a contrario* bénéficier des potentiels des premiers, notamment de leurs capacités à formaliser et conceptualiser.

À côté du rôle de médiateur de la configuration, un deuxième rôle pourrait lui être confié. Un cursus de formation plus classique pourrait voir le jour et fonctionner parallèlement aux échanges croisés autoformatifs. Ce cursus faciliterait la prise de recul vis-à-vis des expériences vécues. Le premier intérêt de ce cursus reposerait sur l'analyse de pratiques, loin de l'agitation et de la dictature du présent pour créer des tensions constitutives entre actions enfermées dans des habitudes et idées nouvelles élargissant les perspectives. Entre autres, il s'agirait de développer les capacités réflexives des dirigeants débutants ou plus confirmés et de faire émerger, non pas du savoir de nature disciplinaire, mais un savoir issu de la pratique du droit, de la pratique des finances locales, de la pratique de l'encadrement d'équipe, de la pratique de l'évaluation des politiques publiques. Pourraient ainsi croître plusieurs dimensions de leurs savoirs : une dimension heuristique, une dimension de problématisation, une dimension instrumentale à partir de savoirs-outils, de grilles de lecture, d'analyse de pratiques ou de situations. À la fois médiateur d'une autoformation sociale de configuration et pilote d'un cursus de formation produisant des praticiens réflexifs et reliés culturellement, l'organisme de formation combinerait deux lieux, deux temps. Conditions permettant une véritable fécondation, entre temps collectifs d'échanges appliqués et contretemps du retrait et de la réflexion collégiale, dispositif que nous appellerons « autoformation sociale de configuration accompagnée ».

9 - *Mêtis*: du nom d'une divinité de la Grèce ancienne, *Mêtis*, intelligence rusée qui vise l'efficacité pratique dans le rapport de l'homme à la réalité. Elle implique un ensemble complexe, mais très cohérent d'attitudes mentales, de comportements intellectuels qui combinent le flair, la sagacité, la prévision, la souplesse d'esprit, la feinte, la débrouillardise, le sens de l'opportunité (cf. M. Détienné, J.-P. Vernant, *Les ruses de l'intelligence. La mêtis chez les grecs*, Paris, Flammarion, 1978).

## BIBLIOGRAPHIE

- ATTIAS-DONFUT C. (1988). – *Sociologie des générations*, Paris, PUF.
- BAUER M., BERTIN-MOURAUD B. (1993). – « Quelle alternative à la tyrannie du diplôme national? », *La formation des dirigeants*, *Éducation permanente*, n° 114.
- BREMAUD L. (2003). – *Devenir directeur général des services communaux. Étude des processus de socialisation et de formation à la fonction de DGS des 43 directeurs généraux des services communaux du département d'Ille-et-Vilaine*, thèse de doctorat, Université de Rennes 2.
- BOLTANSKI L. (1982). – *Les cadres, la formation d'un groupe social*, Paris, Éditions de Minuit.
- BOUCLET M., HUGUET P. (1999). – « Agir simultanément sur les compétences et sur l'organisation du travail : un nouveau défi pour les formateurs », *Éducation permanente*, n° 141.
- BOUTINET J.-P. (1999). – « Vie adulte en formation permanente : de la notion au concept », in Carré P., Caspar P. (ouvrage collectif dirigé par), *Traité des sciences et des techniques de la formation*, Paris, éditions Dunod.
- CARRE P., MOISAN A., POISSON D. (1997). – *L'autoformation*, Paris, PUF.
- DEGENNE A., FORSE M. (1994). – *Les réseaux sociaux*, Paris, A. Colin.
- DUBAR C., TRIPIER P. (1998). – *Sociologie des professions*, Paris, A. Colin.
- ÉLIAS N. (1990). – *La dynamique de l'occident*, Paris, Calmann-Lévy.
- ÉLIAS N. (1997). – *La société des individus*, Paris, Calmann-Lévy.
- LECOMTE C. (1987). – *Fonction publique et décentralisation. Recrutement et formation*, Presses Universitaires de Lille.
- MENGUY J. (1980). – *Le secrétaire général de mairie*, thèse de doctorat de 3<sup>e</sup> cycle, faculté des sciences juridiques, Rennes.
- PINEAU G. (1989). – « Synthèses », in D. Chartier, G. Lerbet, *La formation par production de savoirs*, Paris, L'Harmattan.
- QUEIROZ (de) J.-M., ZIOLKOWSKI M. (1997). – *L'interactionnisme symbolique*, Presses Universitaires de Rennes.
- FRANCFORT I., OSTY F., SAINSAULIEU R. (1995). – *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, éditions Declée de Brower.
- THOENIG J.-C., BURLIN K. (1998). – « Les secrétaires généraux des villes », *Politiques et management public*, Volume 16.