

Je prends mon poste de...

instructeur des autorisations d'urbanisme

Les 100 premiers jours

8^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...

instructeur des autorisations d'urbanisme

Je prends mon poste d'instructeur des autorisations d'urbanisme est le guide indispensable pour tout nouvel agent, contractuel ou fonctionnaire, prenant ses fonctions dans ce métier-clé des collectivités territoriales. Structuré en trois grandes parties, il permet d'assimiler facilement tout ce qu'il faut savoir pour être rapidement opérationnel.

L'ouvrage combine pédagogie, clarté et efficacité : des rappels réglementaires, des outils de terrain, des cas pratiques, des quiz, ainsi que des conseils comportementaux et relationnels. Il couvre toutes les étapes de l'instruction d'un permis de construire (de la recevabilité du dossier à la décision finale), en intégrant les évolutions récentes comme la dématérialisation. Il aborde aussi les différents types de contentieux, la gestion des ressources, et les savoir-être indispensables pour réussir son intégration dans une équipe.

Avec une approche unique croisant les savoirs, savoir-faire et savoir-être, et des apports issus de professionnels en poste, ce livre aide à clarifier son rôle, organiser sa mission, éviter les erreurs de débutant, et se projeter sereinement dans la fonction.

Accessible, concret et à jour, il est votre meilleur allié pour réussir votre prise de poste dans l'instruction des autorisations d'urbanisme.

Les auteurs

- **Olivier Sut**, juriste, diplômé en droit public, chargé d'études juridiques, chargé de contrôle de légalité en urbanisme au sein de la préfecture de la Haute-Savoie
- **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...

instructeur des autorisations d'urbanisme

Les 100 premiers jours

8^e édition

Olivier Sut

Juriste, diplômé en droit public, chargé d'études juridiques,
chargé de contrôle de légalité en urbanisme
au sein de la préfecture de la Haute-Savoie

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 6D
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



© Groupe Moniteur (Territorial Éditions), Gentilly
ISBN : 978-2-8186-2393-0 – ISBN version numérique : 978-2-8186-2394-7
Imprimé par Neoprint, à Bourgoin-Jallieu (38) - Février 2026
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

Prendre ses fonctions

Chapitre I

Qu'est-ce qu'un instructeur des autorisations d'urbanisme ? p. 49

A - Identification du service instructeur depuis la loi Alur p. 49

B - Le rôle de l'instructeur : ses missions p. 50

C - La dématérialisation des autorisations individuelles p. 51

1. Cadre général p. 51

2. L'outil AD'AU p. 53

3. Les échanges par voie électronique : principes juridiques applicables p. 53

D - Outils à disposition p. 53

1. Outils pour connaître l'endroit concerné par la demande p. 53

2. Outils pour connaître le droit en vigueur p. 54

Chapitre II

Connaître le champ d'application des autorisations d'urbanisme p. 55

A - Les constructions nouvelles p. 55

1. Constructions nouvelles soumises à une déclaration préalable p. 55

2. Constructions nouvelles dispensées de toute formalité p. 57

B - Travaux sur constructions existantes p. 59

1. Travaux soumis à permis de construire p. 59

2. Travaux et changements de destination soumis à déclaration préalable p. 60

C - Les autres travaux, installations et aménagements p. 61

D - Le permis de démolir p. 62

E - Le certificat d'urbanisme p. 63

Chapitre III

L'instruction de la demande p. 65

A - Formalités préalables à effectuer p. 65

1. Suis-je l'autorité administrative compétente ? p. 65

2. Enregistrement p. 65

3. Affichage.....	p. 67
4. Transmissions.....	p. 68
B - Le délai d'instruction.....	p. 69
1. Délai de droit commun.....	p. 69
2. Majoration du délai.....	p. 70
3. Prolongation du délai.....	p. 71
4. Notification des modifications de délai.....	p. 72
C - La composition du dossier de demande.....	p. 73
1. Qui peut déposer une demande ?.....	p. 73
2. Composition de base d'un dossier de demande.....	p. 74
3. Pièces complémentaires à apporter.....	p. 78
4. Recours à un architecte.....	p. 82
5. Notification de la liste des pièces manquantes.....	p. 83
D - La consultation des services.....	p. 85
E - L'examen de la demande.....	p. 86
1. Cadre juridique de l'examen.....	p. 86
2. Respect des règles générales d'urbanisme.....	p. 87
3. Respect des dispositions du règlement national d'urbanisme (RNU).....	p. 87
4. La règle de la constructibilité limitée.....	p. 88
5. Respect du document d'urbanisme local applicable.....	p. 89
6. Respect des servitudes d'utilité publique.....	p. 90
7. Dispositions particulières à certaines parties du territoire.....	p. 92
Chapitre IV	
La décision.....	p. 94
A - Le permis exprès (ou décision expresse).....	p. 94
1. Contenu.....	p. 94
2. La rédaction de l'arrêté.....	p. 96
3. Durée de validité.....	p. 97
B - Les adaptations mineures.....	p. 98
C - Les dérogations.....	p. 99
D - Le permis tacite (ou décision tacite).....	p. 100
E - Opérations soumises à un régime d'autorisation prévu par une autre législation.....	p. 101
1. 1 ^{re} hypothèse.....	p. 101
2. 2 ^e hypothèse.....	p. 102
3. 3 ^e hypothèse.....	p. 102
4. 4 ^e hypothèse.....	p. 102
F - Affichage de la décision.....	p. 103
G - Notification de la décision et transmission au préfet.....	p. 103
H - Mise en œuvre de la décision.....	p. 105
I - Retrait du permis.....	p. 107

J - Modification du permis (permis modificatif)	p. 108
K - Transfert du permis	p. 110
L - Sursis à statuer	p. 111
M - Fiscalité et participations d'urbanisme	p. 111

Chapitre V

Le contentieux des autorisations d'urbanisme

A - Contentieux administratif	p. 115
1. Recours administratifs	p. 115
2. Recours contentieux	p. 116
3. Conditions de validité des recours	p. 116
B - Contentieux pénal	p. 118
1. Régime juridique	p. 118
2. Interruption des travaux	p. 119
3. Le dispositif de mise en demeure avec astreinte	p. 120
C - Contentieux civil	p. 122
1. Régime de droit commun	p. 122
2. Régime spécifique de l'article L.480-13 du Code de l'urbanisme	p. 122

<i>Je vérifie mes connaissances</i>	p. 124
---	--------

Partie 3

Collaborer avec une nouvelle équipe

Chapitre I

Le savoir-être intégrant

A - La désirabilité sociale	p. 129
B - Les codes implicites du savoir-être	p. 130
1. L'humilité	p. 130
2. L'observation, la curiosité et l'apprentissage permanents	p. 130
3. L'adaptation	p. 130
4. L'ouverture à la nouveauté et aux autres	p. 131
C - Quelle posture adopter ?	p. 131
1. L'aspect vestimentaire	p. 131
2. Restez positif	p. 131
3. La polyvalence	p. 131
4. Formez-vous	p. 132
5. Cultivez votre réseau professionnel	p. 132
6. Faites reconnaître votre travail	p. 132

Chapitre II

Premiers pas sur son nouveau poste

A - Clarifier sa fonction	p. 133
---------------------------------	--------

B - Bâtir son plan de réussite	p. 133
1. Ce qu'il faut faire.....	p. 133
2. Ce qu'il ne faut pas faire.....	p. 134
C - Pour une meilleure organisation	p. 135

Chapitre III

La motivation	p. 136
----------------------------	--------

A - Quoi de plus efficace : le « bâton » ou la « carotte » ?	p. 136
B - Comment entreprendre un travail fastidieux ?	p. 136
C - Peut-on réussir sans motivation ?	p. 137

Chapitre IV

La communication	p. 138
-------------------------------	--------

A - Pour une meilleure communication	p. 138
B - Communiquer en situation de conflit	p. 138

Chapitre V

« Colorez » votre équipe	p. 140
---------------------------------------	--------

A - Le « rouge »	p. 140
1. À faire.....	p. 140
2. À éviter.....	p. 140
B - Le « bleu »	p. 141
1. À faire.....	p. 141
2. À éviter.....	p. 141
C - Le « vert »	p. 141
1. À faire.....	p. 141
2. À éviter.....	p. 141
D - Le « jaune »	p. 142
1. À faire.....	p. 142
2. À éviter.....	p. 142
E - Conclusion	p. 142

Chapitre VI

Comment manager ?	p. 143
--------------------------------	--------

A - Manager... son manager !	p. 143
B - Envisager un poste de manager	p. 143

<i>Je vérifie mes connaissances</i>	p. 145
---	--------

Conclusion	p. 146
-------------------------	--------

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.

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

Prendre ses fonctions

Olivier Sut

Chapitre I

QU'EST-CE QU'UN INSTRUCTEUR DES AUTORISATIONS D'URBANISME ?

A - Identification du service instructeur depuis la loi Alur

La loi n° 2014-366 du 24 mars 2014 pour l'accès au logement et un urbanisme rénové (Alur) consacre le désengagement des services de l'État en matière d'instruction des actes du droit des sols (permis de construire, déclaration préalable...) dans les communes de plus de 10 000 habitants et de celles membres d'un établissement public de coopération intercommunale (EPCI) de plus de 10 000 habitants, et ce à compter du 1^{er} juillet 2015.

Lorsque la commune comprend moins de 10 000 habitants et ne fait pas partie d'un établissement public de coopération intercommunale regroupant 10 000 habitants ou plus, ou lorsque l'établissement public de coopération intercommunale compétent regroupe des communes dont la population totale est inférieure à 10 000 habitants, le maire ou le président de l'établissement public compétent peut disposer gratuitement des services déconcentrés de l'État pour l'étude technique de celles des demandes de permis ou des déclarations préalables qui lui paraissent justifier l'assistance technique de ces services.

Pendant la durée de cette mise à disposition éventuelle, les services et les personnels agissent en concertation avec le maire ou le président de l'établissement public qui leur adresse toutes instructions nécessaires pour l'exécution des tâches qu'il leur confie.

En outre, une assistance juridique et technique ponctuelle peut être gratuitement apportée par les services déconcentrés de l'État, pour l'instruction des demandes de permis, à toutes les communes et établissements publics de coopération intercommunale compétents.

Face à ce désengagement, les communes doivent s'organiser.

Lorsque la décision est prise au nom de la commune ou de l'établissement public de coopération intercommunale, l'instruction est faite au nom et sous l'autorité du maire ou du président de l'établissement public.

Dès lors, l'autorité compétente peut charger des actes d'instruction (voir l'article R.423-15 du Code de l'urbanisme) :

- a/ Les services de la commune ;
- b/ Les services d'une collectivité territoriale ou d'un groupement de collectivités ;
- c/ Les services d'un syndicat mixte ne constituant pas un groupement de collectivités ;
- d/ Une agence départementale créée en application de l'article L.5511-1 du Code général des collectivités territoriales ;
- e/ Les services de l'État, lorsque la commune ou l'établissement public de coopération intercommunale remplit les conditions fixées à l'article L.422-8.
- f/ Un prestataire privé, dans les conditions prévues au septième alinéa de l'article L.423-1.

Désormais, depuis la loi n° 2018-1021 du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique dite loi ELAN, l'autorité compétente peut confier l'instruction des demandes d'autorisations d'occupation et d'utilisation des sols à un ou plusieurs prestataires privés, dans la mesure où l'autorité de délivrance de l'acte final conserve la compétence de signature des actes d'instruction. Ces prestataires privés ne peuvent pas se voir confier des missions qui les exposeraient à un intérêt privé de nature à influencer, ou paraître influencer, l'exercice indépendant, impartial et objectif de leurs fonctions. Ils agissent sous la responsabilité de l'autorité compétente en matière de délivrance des actes d'urbanisme, et celle-ci garde l'entière liberté de ne pas suivre la proposition du ou des prestataires. Les missions ainsi confiées ne doivent entraîner aucune charge financière pour les pétitionnaires.

B - Le rôle de l'instructeur : ses missions

Le rôle de l'instructeur consiste à proposer, à la personne chargée de signer l'acte, une autorisation d'urbanisme ou un refus guidé par l'exigence de conformité à l'ensemble des règles opposables à la date de prise de décision.

50

Il peut être amené à instruire les demandes portant sur les actes suivants :

- permis de construire ;
- permis d'aménager ;
- permis de démolir ;
- déclaration préalable ;
- certificat d'urbanisme.

Les constructions, les travaux doivent être conformes aux règles contenues dans le plan local d'urbanisme ou tout autre document d'urbanisme en tenant lieu, ou à défaut prévues par le règlement national d'urbanisme.

Ces règles sont relatives notamment à l'utilisation des sols, à l'implantation, à la destination, la nature, l'architecture, les dimensions, l'assainissement des constructions et à l'aménagement de leurs abords (voir art. L.421-6 du Code de l'urbanisme).

Des règles particulières peuvent s'appliquer dans certains secteurs : secteur sauvegardé, site classé, commune soumise à la loi Littoral ou à la loi Montagne par exemple.

Au cours de l'examen d'une demande, l'instructeur doit réussir à répondre à plusieurs questions :

- suis-je l'autorité compétente ?
- s'agit-il du bon formulaire : permis de construire, permis d'aménager, déclaration préalable, ou encore pas de formalité exigée ?
- le terrain est-il constructible ?
- le terrain est-il équipé ?
- le projet respecte-t-il les règles d'urbanisme opposables ?
- le projet porte-t-il atteinte à un intérêt public ?

Au cours de l'instruction, l'instructeur doit s'interroger sur les services particuliers à consulter au préalable, avant la prise de décision.

Quelle que soit la décision adoptée, l'instructeur doit faire en sorte de sécuriser juridiquement l'acte pris. Par exemple, il devra motiver en fait et en droit une décision négative.

L'instructeur ne doit pas outrepasser ses pouvoirs. Ainsi, il ne doit pas demander des pièces non prévues par le Code de l'urbanisme (article L.423-1, alinéa 2 du Code de l'urbanisme). La liste fixée par le Code est limitative (Conseil d'État, 12 décembre 1984, n° 45109). Il n'est donc pas possible d'exiger des études complémentaires.

Reste qu'il est possible de demander un plan intérieur pour les logements collectifs seulement.

Il doit respecter les délais impartis pour l'instruction de telle ou telle demande.

Il doit strictement respecter le formalisme que le Code de l'urbanisme lui impose tel que l'affichage en mairie de chaque demande déposée.

Enfin, l'instructeur est présent au moment de l'achèvement de la construction autorisée puisqu'il est susceptible d'intervenir dans le cadre d'un contrôle de conformité.

C - La dématérialisation des autorisations individuelles

51

1. Cadre général

Depuis le 1^{er} janvier 2022, toute collectivité doit pouvoir être saisie de manière électronique par ses usagers selon les dispositifs qu'elle aura mis en œuvre (formulaire de contact, courriel, téléprocédure, etc.) (article L.112-8 du Code des relations entre l'administration et les usagers).

Il est possible pour l'autorité municipale de demander à être raccordée notamment au système AD'AU (voir infra) pour permettre une télétransmission de la demande directement à la commune (le demandeur dépose sa demande via le site internet <https://www.service-public.fr/> (cas des communes de moins de 3 500 habitants sans téléprocédure spécifique).

L'administration informe le public des téléservices qu'elle met en place afin que le droit pour celui-ci de saisir l'administration par voie électronique puisse s'exercer. À défaut d'information sur le ou les téléservices, le public peut saisir l'administration par tout type d'envoi électronique.

Dans tous les cas, il sera nécessaire d'élaborer des conditions générales d'utilisation propres à la collectivité concernée et à les diffuser largement auprès des administrés.

Les communes dont le nombre total d'habitants est supérieur à 3 500 disposent d'une **téléprocédure spécifique** leur permettant de recevoir et d'instruire sous forme dématérialisée les demandes d'autorisation d'urbanisme déposées à compter du 1^{er} janvier 2022. Cette téléprocédure peut être mutualisée au travers du service en charge de l'instruction des actes d'urbanisme (article L.423-3 du Code de l'urbanisme).

La téléprocédure prévue à l'article L.423-3 est un téléservice au sens de l'article L.112-9 du Code des relations entre le public et l'administration, pour ses fonctionnalités relatives à la saisine et aux échanges par voie électronique entre les demandeurs et l'administration, et

prend la forme d'un **service numérique fondé sur une procédure électronique de traitement et de transmission utilisant le réseau internet**. La téléprocédure satisfait à des exigences fonctionnelles (arrêté du 27 juillet 2021 voir *infra*).

L'État a développé une suite logicielle dite XX'AU, composée de plusieurs outils :

- PLAT'AU, pour plateforme des autorisations d'urbanisme, soit plateforme de partage et d'échange pour faciliter le traitement dématérialisé des demandes d'autorisation d'urbanisme, des certificats d'urbanisme et la réalisation des formalités associées. Cette plateforme doit permettre le partage des données entre différents services (collectivités et services de l'État notamment);
- AD'AU, pour « assistance aux demandes d'autorisation d'urbanisme » ;
- AVIS'AU, pour « réception et traitement des demandes d'avis sur les autorisations d'urbanisme »;
- RIE'AU, pour « réception, information et échanges des autorisations d'urbanisme ».

Consultez les sites ministériels officiels pour obtenir plus d'informations pratiques et notamment des contacts et <https://www.ecologie.gouv.fr>, rubrique Dématérialisation des autorisations d'urbanisme).

52

Sur leur demande, les communes raccordent leur système informatique à la plateforme PLAT'AU. Les modalités d'utilisation et de fonctionnement de PLAT'AU et notamment la procédure d'enrôlement et les spécifications techniques d'interfaçage sont accessibles, sur demande, à partir de la plateforme collaborative Osmose (voir supra, le site internet du ministère de la Transition écologique, « Rejoindre la communauté Démat.ADS sur Osmose »). Ici, les communes de plus de 3 500 habitants sont particulièrement visées.

Signalons que les utilisateurs ne voient que leur propre outil, lui-même raccordé à PLAT'AU. PLAT'AU est invisible.

Le nouveau dispositif est consacré par les textes suivants : décret n° 2021-981 du 23 juillet 2021 portant diverses mesures relatives aux échanges électroniques en matière de formalités d'urbanisme et l'arrêté du 27 juillet 2021 relatif aux modalités de mise en œuvre des téléprocédures et à la plateforme de partage et d'échange pour le traitement dématérialisé des demandes d'autorisation d'urbanisme.

Reste qu'un dépôt sur support papier doit toujours être possible pour l'usager.

Pour aller plus loin

Voir la note du 19 juillet 2021 du ministère de la Culture sur l'archivage des dossiers de demandes d'autorisation d'urbanisme dans le cadre du programme DEMAT.ADS accessible en ligne.

Pour réussir votre arrivée

Faites un recensement complet des dossiers en cours et établissez un calendrier afin de respecter scrupuleusement les délais impartis.

Partie 3

Collaborer avec une nouvelle équipe

Fabrice Anguenot

Intégrer une nouvelle équipe relève bien plus que d'une simple formalité administrative. Il s'agit bel et bien d'une rencontre entre deux univers qui vont devoir apprendre à dialoguer, à s'ajuster, parfois même se bousculer, avant de pouvoir trouver un rythme commun. D'un côté, il y a un collaborateur avec son histoire, ses aspirations et sa façon unique de voir le monde, et de l'autre, une organisation pétrie d'une culture, de codes et d'attentes, qui ne sont pas toujours explicites dès le départ.

Cette phase d'intégration est donc devenue un enjeu stratégique majeur, particulièrement auprès des plus jeunes recrues. La versatilité ainsi que l'opportunisme de la génération Z par exemple – mais pas seulement –, renforcent cette idée d'un accueil et d'un accompagnement méthodique et personnalisé. Manquer cette étape pourrait s'avérer contre-productif à de nombreux égards. Pour le nouveau collaborateur d'abord, car ces premières semaines détermineront son engagement, sa capacité à s'épanouir et à se situer dans ce nouvel environnement de travail ; et pour l'entreprise ensuite, qui y consacre un investissement important en termes de recrutement, d'accompagnement, de formation, etc. Perdre un talent qui n'aurait simplement pas été correctement accueilli peut coûter cher en temps, mais surtout en notoriété. Les blogs, réseaux sociaux, notations (Trustpilot), etc., ont très vite fait de faire basculer les structures d'une appréciation « recommandable » à « à éviter », sans demi-mesure.

Réussir cette étape, c'est donc permettre au collaborateur de devenir rapidement contributif tout en préservant sa motivation intacte. Car ne nous y trompons pas : notre environnement professionnel façonne durablement notre rapport au travail. Il influence nos motivations, structure nos relations, définit notre place dans le collectif, nourrit notre compréhension de la culture d'entreprise. Négliger l'accueil d'un nouveau venu, c'est prendre le risque de fragiliser cette relation dès le départ. Or, ce qui se joue durant ces premiers mois dépasse largement la question des compétences techniques. Certes, la maîtrise d'un métier reste primordiale, mais les compétences comportementales sont tout aussi décisives. Pour un jeune diplômé, on évaluera surtout son potentiel d'apprentissage, son agilité relationnelle, sa capacité à s'adapter, alors qu'en ce qui concerne un professionnel expérimenté, le regard de l'équipe portera autant sur sa posture et sa communication que sur son expertise technique ou son sens stratégique (projection, anticipation...).

On perçoit 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. Les premières semaines révèlent une vérité souvent sous-estimée ; prendre place dans une nouvelle équipe reste un défi complexe qui ne s'improvise pas.

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'une entrevue 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 même trop tard.

129

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.

130

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 davantage 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 façon 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 « sur-adapter », autrement dit à faire passer les besoins de la structure avant les vôtres, au risque de nier vos propres limites.

4. L'ouverture à la nouveauté et aux autres

En prenant votre poste, vous entrez dans la nouveauté. Si vous êtes réfractaire à cette nouveauté, autrement dit si vous n'adaptez pas votre discours, votre rythme de travail, votre écoute, etc., vous freinez d'autant votre intégration et votre compréhension du système. En étant enthousiaste face à la nouveauté, vous fédérerez les autres agents autour de vous, car le bon esprit se communique. Vous rencontrerez de nouvelles personnes, vous gagnerez en bien-être, et votre état d'esprit n'en sera que plus positif.

C - Quelle posture adopter ?

1. L'aspect vestimentaire

131

Vous arrivez sur un nouveau poste et vous avez certainement fait des efforts lors de vos différents entretiens de recrutement. Voyez maintenant quel est le *dress code* adopté par vos nouveaux collègues : rasé de près ou pas, chemise... Il se peut que la question ne se pose pas car vous avez une tenue de travail, pas de pendentifs si vous travaillez en crèche, etc. Restez vous-même, tout en comprenant qu'une tenue appropriée soit de mise.

2. Restez positif

Rien n'est parfait et bien des choses peuvent vous agacer dans ce nouveau poste. Mais en y réfléchissant bien, vous conviendrez que vos postes précédents souffraient de la même imperfection. La meilleure posture reste de positiver : vous allez rencontrer de nouveaux collègues, de nouvelles méthodes, un autre environnement de travail. Une attitude trop focalisée sur ce qui ne marche pas dès le départ ne vous rendra aucunement service, que ce soit au niveau purement personnel (stress, humeur...) qu'environnemental (relationnel). Donnez-vous le temps d'apprécier les changements et vous pourrez certainement faire des propositions d'amélioration lorsque vous aurez un peu plus de recul.

3. La polyvalence

Elle est toujours précieuse, car certaines missions peuvent être sources d'opportunités. Soyez ouvert aux nouveaux défis, même s'ils excèdent le cadre de votre fonction. C'est peut-être un tremplin pour une évolution de carrière à plus long terme.