

NOTE DE RÉFLEXION #1

Les DGS : chefs ou leaders ?



pilotée par EMMANUEL GROS

Premier Vice-Président en charge des fonctions de direction générale et du pilotage statutaire

SNDGCT.FR



AVEC LA CONTRIBUTION DE



Alexandra Beaugrand
Alaric Berlureau
Valérie Dec
Marie-Claude Sivagnanam



ET LA PARTICIPATION DE



Cécile Drezen
Adeline Fayel
Pierrick Lozé



La construction du leadership public est un véritable processus, susceptible de favoriser l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Il se fonde sur des attentes, elles-mêmes en évolution.

Sous le pilotage d'Emmanuel Gros, un collectif de sept directeurs généraux des services s'est réuni afin de clarifier le lien entre le management et le leadership, entre les notions de chef et de leader.

Le SNDGCT présente aujourd'hui les résultats de ce travail à travers une note de réflexion « **Les DGS, chefs ou leaders ?** ».

Cette note de 29 pages s'articule autour de trois grandes parties :

Partie I

La construction du leadership public.

Partie II

Un facteur d'évolution positive vers l'égalité professionnelle ?

Partie III

Quelle évolution du modèle de leadership ?



SNDGCT
Service National des Directeurs Généraux et des Services Statutaires

Sommaire

Introduction	➔	3
PARTIE I : La construction du leadership public	➔	5
A. Leader, Manager, Chef ?	➔	5
B. Qu'est-ce qu'un leader public ?	➔	8
C. L'importance de la confiance	➔	11
PARTIE II : Un facteur d'évolution positive vers l'égalité professionnelle		13
A. La place des femmes est encore faible	➔	13
B. Le leadership n'a pas de sexe	➔	16
C. Combattre les stéréotypes pour un meilleur équilibre	➔	18
PARTIE III : Quelle évolution du modèle de leadership ?	➔	20
A. Le leadership public de demain	➔	21
B. Une évolution vers l'humain	➔	23
C. Le leadership s'apprend-il ?	➔	25
Conclusion	➔	27

Introduction

caractérisation (rappel)

Il est sans conteste que les DGS (directrices, directeurs généraux des services) ont une place à part dans les organisations et le fonctionnement des collectivités. A la fois compositeur, chefs d'orchestre, conseillers techniques, planificateurs, coordonnateurs, références, voire conseillers politiques, tous ces rôles leur sont donnés selon la composition des exécutifs et des administrations.

Les DGS sont positionnés en haut des organigrammes, avec un rattachement des autres composantes de l'administration, directeurs généraux adjoints, directeurs, chefs de services, ensemble des agents. Hiérarchiquement pour les agents, c'est donc le ou la cheffe de l'administration.

Cependant, leur positionnement est aussi celui de numéro 2. En effet, c'est bien l'exécutif, maire, président/e, qui est à la tête de la collectivité [1], avec une légitimité démocratique que n'a pas le ou la DGS. L'exécutif figure habituellement tout en haut de l'organigramme, juste au-dessus du/de la DGS, rappelant que même si la référence reste le ou la DGS, c'est bien président/e ou maire qui sont les chefs de l'administration.

Ce positionnement particulier les conduit à être aussi leaders pour les collaborateurs et collaboratrices qui souhaitent et ont besoin d'être, au quotidien, entraînés, motivés, guidés ou en quête de sens. Pour entraîner l'ensemble de la collectivité aux côtés des élus, il est donc nécessaire de faire preuve de leadership, tout en l'exerçant en complémentarité de celui de l'élu/e.

Cependant, chef ou leader, les DGS ne doivent-ils pas être avant tout des managers ?

[1] Article L2122-18 du Code Général des Collectivités Territoriales (CGCT) « Le maire est seul chargé de l'administration, mais il peut, sous sa surveillance et sa responsabilité, déléguer par arrêté une partie de ses fonctions à un ou plusieurs de ses adjoints et à des membres du conseil municipal. »

Les DGS, chefs de... ?

L'origine du mot Chef est latine, caput, capitis qui signifie la tête.

Le chef est donc celui qui commande, qui exerce une autorité, qui a une influence déterminante. C'est aussi celui qui détient le pouvoir de décision dans un groupe (déf. Larousse). Il a sous ses ordres, des subalternes, des subordonnés.

En se référant au positionnement des DGS dans les organigrammes des collectivités (art.15 du décret 87-1101 du 30 décembre 1987 modifié), il est légitimement le chef de l'administration puisque dirige l'ensemble des services de la commune et en coordonne l'organisation, en lien étroit avec le/la maire, le/la présidente dont sa délégation émane. L'obligation d'obéissance hiérarchique inscrite dans le code de la fonction publique renforce dès lors ce positionnement.

De plus, par les délégations dont ils bénéficient de la part de l'élu.e à la tête de la collectivité, les DGS peuvent avoir l'autorité et le pouvoir de signature sur des actes importants des collectivités.

Ainsi, le chef s'impose aux autres, par ses fonctions et son positionnement. Par son attitude, ses capacités, sa personnalité, il portera différemment les projets, les politiques publiques et les décisions qu'il devra prendre.

Si les DGS sont donc légitimement les chefs de l'administration, ils peuvent aussi en être les leaders.

Les DGS, leaders...

Le leader, est un chef en anglais !

Mais, sa définition dans le Larousse nous apprend que le leader est celui qui est à la tête d'un groupe. Il est celui qui, à l'intérieur d'un groupe, prend la plupart des initiatives, mène les autres membres du groupe, peut en détenir le commandement. C'est celui qui est susceptible d'avoir une influence sur les autres.

Le leader n'est donc pas forcément le chef. Il va se différencier par son attitude, par sa capacité à diriger, à orienter, à s'appuyer sur les aptitudes des autres pour faire réaliser des projets, des missions. Quand le chef est entouré de subalternes, le leader est entouré de suiveurs. Il influe sur les autres, il les motive, il les amène avec lui car il participe au processus.

Le leader doit donc développer des capacités organisationnelles d'équipe, doit savoir déléguer, doit savoir encourager ses équipes à réussir.

Il n'acquiert donc pas sa légitimité par son positionnement, mais bien par celui qu'il est. Si le chef peut être un leader, l'inverse n'est pas forcément vrai.

Néanmoins, si tout le monde n'est pas leader, beaucoup peuvent le devenir en se formant et en développant ses capacités, notamment managériales.

La construction du leadership public est un véritable processus (I). Ce processus est sans nul doute susceptible de favoriser par ailleurs l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (II). Il se fonde sur des attentes, elles même en évolution (III).

PARTIE I

La construction du leadership public

A. Leader, Manager, Chef ?

Cette œuvre célèbre intitulée « Capricorn » est visible au musée Max Ernst de Brühl. Elle pourrait illustrer notre questionnement ; on perçoit en effet assez rapidement que la posture avec le sceptre se veut peut-être celle d'un chef mais que c'est bien l'autre personnage, avec son corps agile de sirène en forme d'instrument de musique et sa hauteur de vue qui marque son leadership sur la situation.



Il existe pléthore de littératures sur la question du leadership en entreprise. Peu concernent cependant le leadership public sur lequel nous avons souhaité travailler.

Les chercheurs en psychologie, sciences politiques, sciences de gestion, sociologie..., s'accordent sur une définition générale du leadership : celui-ci est « le processus par lequel un individu influence un groupe d'individus, afin de les convaincre de ce qui doit être fait et de comment le faire. Il facilite les efforts individuels et collectifs dans l'atteinte des objectifs partagés » [1]. « Le leadership est une relation d'influence entre le leader et des suiveurs, dont le but commun est d'accomplir un changement véritable ». [2]

• Leader versus chef

Au sein des administrations, issues naturellement d'un modèle d'organisation bureaucratique, il est question de la différence entre un chef et un leader, notion particulièrement importante en management puisqu'il s'agit d'emmener ses collaboratrices et collaborateurs vers un but commun.

La première des différences [3] tient à la définition, abordée en introduction. Un chef est un hiérarque, un « chef de bureau », sans que cela soit forcément connoté péjorativement. On peut en effet être chef et leader en même temps. Le leader ayant en soi la capacité de diriger. L'inverse n'est cependant pas nécessairement vrai.

La seconde des différences tient à l'attitude. Le chef s'appuie en effet sur le positionnement hiérarchique pour « cheffer ». Les tâches peuvent être imposées et elles deviennent alors un poids.

Le leader partagera sa vision, ses idées et participe aux processus en tenant compte des capacités des membres de son équipe, lesquels réalisent ce qu'il souhaite parce qu'ils en ont envie.

[1] Yukl, 2010

[2] Rost, 1993

[3] Etude ESLSCA 2018 ; les 5 différences entre chef et leader

La motivation intrinsèque est fondamentalement différente et impacte toute la chaîne de travail. Du coup et par définition, le leader participe à la menée du projet pour entraîner ses équipes. Cela n'est pas toujours le cas du chef hiérarchique qui demandera de faire. Pour illustrer le propos, nous pouvons dire que le chef « fait faire » quand le leader « fait avec » ou mieux encore « fait ensemble », et donne envie de faire ensemble. Il porte une vision et un élan qui mobilisent les énergies individuelles et fédèrent un collectif de travail.

Dernière distinction fondamentale : un chef n'est pas choisi. Il a des subalternes. Le leader est lui entouré de personnes qui choisissent de le suivre, il permet à chacun de devenir acteur.

• Leader versus manager

En poursuivant le parallélisme, on peut aussi s'interroger sur la notion de manager. Un chef est-il un manager ? Un leader est-il un manager ?

Selon la définition du Larousse, le manager organise, gère, dirige une affaire, un service, une équipe. Toutes choses qui s'apparentent plus à la notion de chef. Pour autant, rien d'antinomique. Le manager est désigné comme le chef d'un groupe qu'il doit gérer. Être manager est donc, là encore, un statut dans une organisation. Le management implique l'obéissance et cette obéissance est volontaire ou involontaire.

Le leader évoluera davantage dans une hiérarchie horizontale. C'est le groupe qui lui reconnaîtra ses qualités. Être leader n'est donc pas un statut, mais une reconnaissance. Les suiveurs ne sont pas obligés d'obéir, ils choisissent de suivre.

Le leader est reconnu pour la vision qu'il porte et la confiance qu'il inspire, là où le manager se concentre sur ses objectifs. Le leader cherchera le changement, favorisera l'innovation, sera attentif aux valeurs et aux postures, là où les managers préféreront l'amélioration et les résultats, afin de limiter les risques. Le leader ne craint pas les risques et met en œuvre le droit à l'erreur.

Le pouvoir d'un leader est conditionné à, et limité par, la concession d'autorité accordée par les suiveurs. Le leadership ne découle donc pas que des qualités personnelles des individus. Ce n'est pas non plus une manifestation du pouvoir, mais c'est une relation fondée sur l'autorité comme source de pouvoir [1].

[1] Jean-Etienne JOULLIE professeur de management à l'EMLV. The conversation 10/03/2022

• Les clés du leadership

Que peuvent alors avoir en commun les grands leaders du monde d'aujourd'hui ?

La revue gestion [1] (revue de HEC Québec) présente 5 phrases clés, reconditionnables selon les profils, caractéristiques des attributs du leadership :

- « Je sais où je m'en vais, et j'y arriverai
- Je sais qui je suis et ce que je ne suis pas
- Je sais qui tu es et ce que tu peux faire pour moi
- Je sais quoi faire et quand
- Viens avec moi et tu verras »

Le leader est caractérisé par une grande conscience des objectifs à atteindre et par une détermination sans faille. C'est par exemple le sens d'une démarche de transformation, de projet d'administration, d'une feuille de route managériale... menée par une direction générale.

Cette détermination se fonde sur une très bonne connaissance de soi, de lucidité et d'authenticité. C'est ce qui permet de reconnaître chez les autres les qualités complémentaires, et d'alimenter une forme de charisme et de légitimité à conduire l'action.

Il existe ainsi autant de combinaisons que de leaders, qui produisent des amalgames variés qui font le style personnel du leader.



LEADERSHIP

[1] Revue gestion, volume 42 n°4, 2018

PARTIE I

La construction du leadership public

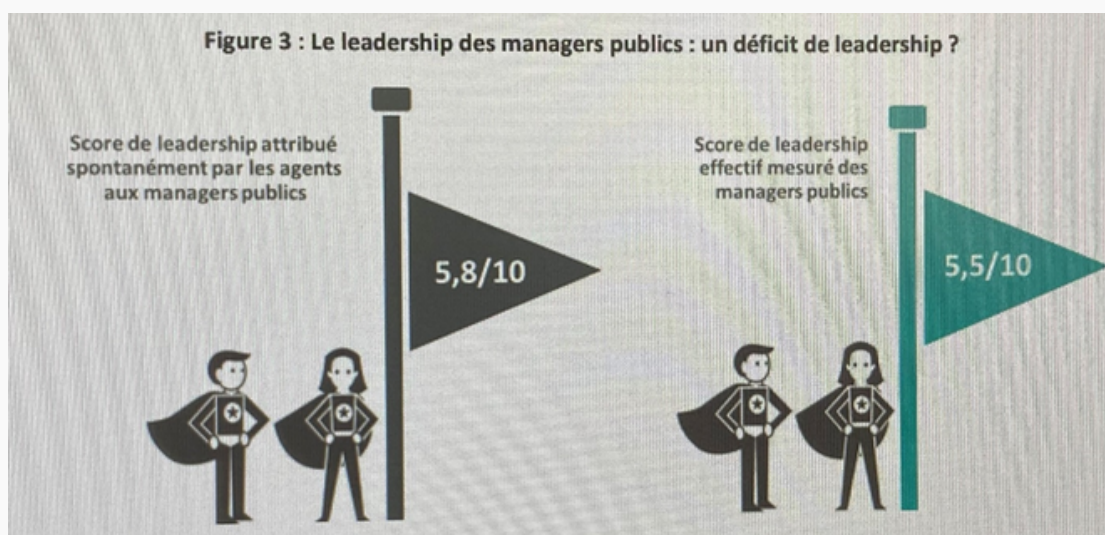
B. Qu'est-ce qu'un leader public ?

- **Etude EDHEC**

Il n'est curieusement pas évident de parler leadership dans la sphère publique, souvent fondée sur le statut de la fonction publique, alors que les organisations publiques sont tout autant sujettes à transformation et aux enjeux du monde de demain.

D'autant plus que l'on constate actuellement une désaffectation des métiers des collectivités avec un « fonctionnaire bashing » prégnant depuis quelques années, ainsi qu'un gel des rémunérations entraînant des écarts salariaux rédhibitoires. Le métier de DGS ou DGA doit être plus attractif, ses valeurs managériales et son leadership doivent être mieux valorisés.

L'EDHEC a mené sur plusieurs années une étude sur les dirigeants de la sphère publique [1]. Selon la méthode utilisée, le score de leadership oscille entre 5,5 et 5,8 sur 10. En clair, il n'est pas très bon. Alors exprimer son leadership de dirigeante ou de dirigeant territorial diffère-t-il de la sphère privée ?



[1] EDHEC. Promesses et paradoxes du leadership public. Petit/Delanghe/Jemel/Houriet-Segard. 2017

L'étude montre que les 3 déterminants sont identiques : le sens, la vision, le charisme. Il faut regarder la périphérie de ce noyau pour apprécier les différences. L'association de leadership et public fait disparaître la notion de management et renforce celle de hiérarchie, d'éthique et de politique.

Le contexte du leader public est en effet réglementé, complexe et financièrement contraint. Ce sont moins les attentes et les exigences de modernisation qui les contraignent que la complexité à trouver des espaces et des marges pour l'action qui pèse sur le quotidien.

C'est aussi la multiplicité des parties prenantes, aussi nombreuses que variées dans leur statut et leurs intérêts qui génère une telle complexité au quotidien, et distingue le public du privé.

La coexistence d'une finalité de service public, d'intérêt général et d'optimisation des ressources, les deux étant souvent antagoniques, rend paradoxale l'action des leaders publics, surtout lorsqu'il faut arbitrer entre le temps long de l'action publique et le temps court du public et de l'élection.

Dans ce contexte, le leadership public apparaît comme l'art de gérer positivement les paradoxes, c'est-à-dire de trouver des façons créatives et intégratives de réconcilier des logiques et des exigences antinomiques, mais indissociables. Nous y reviendrons.

Au final, il s'avère pourtant que les résultats de l'étude comparative, contrairement à une croyance générale, montrent que les dirigeantes et dirigeants du public et du privé ne sont pas très différents, et que les attentes des équipes sont similaires.

• Une illustration inattendue du chef

L'ancien chef d'État-major de l'armée, le général Pierre de Villiers développe une vision du leadership public, centré sur l'autorité [1]. Pour lui, devenir chef présuppose d'avoir une vision, qui permet de donner du sens et de fixer un cap. Le tout dans le temps long.

La stratégie est ainsi au service de la vision et du cap à tenir, quand la tactique ne vient qu'en support, afin de « retrouver de la profondeur, de la hauteur, du champ par rapport au quotidien ». Pour entraîner (les suiveurs), et mériter la fidélité des équipes (l'autorité reconnue), il y ajoute une condition : être en vérité. « La vérité rend libre ».

Enfin, pour Pierre de Villiers, le savoir-être doit s'allier au savoir-faire. « Les grands chefs ont toujours été de gros travailleurs ». Il s'agirait donc pour devenir chef d'être légitime et de devenir compétent. « Sans compétence, pas de crédibilité ».

[1] Pierre de Villiers. Qu'est-ce qu'un chef ? 11/2018

• Les DGS des leaders ?

S'agissant des DGS, la notion de manager stratégique n'est pas nouvelle et la notion de leadership est à rapprocher des attributs de la légitimité, théorisée par l'universitaire Laurence Durat [1] au travers notamment de la « légitimité par procuration » qui résulte de la confiance visible conférée par l'élu.

D'ailleurs, selon l'étude menée par le sociologue Jérôme Grolleau en 2020 [2], ce leadership stratégique se renforce. L'auteur relève une densification des actes stratégiques en vertu desquels il mène de multiples transformations :

- En termes de posture, l'engagement des dirigeantes et dirigeants territoriaux est de plus en plus assumé dans la réussite du projet politique de manière non-partisane, mais aussi dans la transformation managériale.
- En termes de pratiques, la contribution stratégique devient le cœur du métier, intégrant une dimension créative de conception.
- En termes de place, les dirigeantes et dirigeants territoriaux, participant à l'écriture, tiennent de plus en plus une fonction de composition, et pas seulement de chef d'orchestre. La partition stratégique se construit notamment au travers du tissage des politiques publiques que les dirigeants articulent et font converger.

Ce renforcement a sans aucun doute été favorisé par le contexte de crise sanitaire qui ont mis les DGS en première ligne aux côtés des élus, et se poursuit par les défis de transformation que génère la crise climatique.

Alors oui, il faut véritablement parler de leadership et de ses attributs concernant les DGS territoriaux. La présentation traditionnelle faite par la Gazette [3] des « 4 profils de DGS pour faire face » (gestionnaire, diplomate, entrepreneur, visionnaire) a fortement évolué.

[1] Laurence DURAT, université de haute Alsace. 2012

[2] Jérôme Grolleau. « DGS que deviens-tu ? ». L'Observatoire de la MNT. 2020

[3] La Gazette des communes. 13 oct. 2014

PARTIE I

La construction du leadership public

C. L'importance de la confiance

La confiance engendre la motivation, la collaboration... mais également la confiance en soi du manager ou du leader. Elle est donc essentielle.

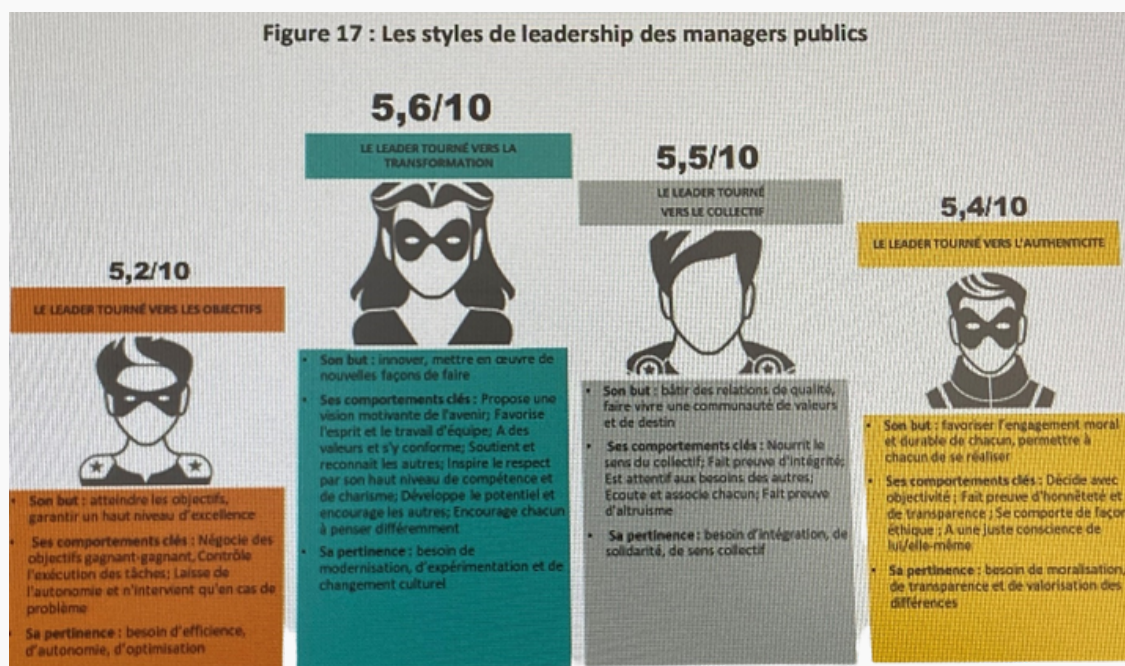
Faire confiance, en matière de management, c'est essentiellement faire confiance à quelqu'un : « sentiment de quelqu'un qui se fie entièrement à quelqu'un d'autre, à quelque chose » [1].

Le paradoxe, c'est que la confiance comporte à la fois l'augmentation d'un risque et la réduction d'une incertitude. Le risque c'est celui d'être déçu, voire trahi. La réduction de l'incertitude, c'est le fait que faire confiance fait lâcher prise sur la multiplication des garanties et la recherche de contrôle, souvent impossible en milieu incertain. C'est ainsi que la confiance réduit la complexité de l'environnement et favorise le leadership.

A l'inverse, le manque de confiance est un facteur destructeur du sens au travail. Il ne permettra pas l'émergence d'un leader. La confiance est ainsi un prérequis à la coopération.

Test : Quel style de leadership est le vôtre ?

L'étude EDHEC précitée, a permis de déterminer 4 styles de leadership. Quel est celui préféré par les managers publics ? au regard des résultats, on peut dire du leader public qu'il agit comme un « leader de la transformation et du collectif ». Un profil dans lequel nombre de DGS va se retrouver. Et vous ?



[1] Larousse

Dans la conception du leadership public, on évoque enfin souvent la dissociation de la « vision » et de la « tuyauterie ». Cette conception apparaît largement partagée, notamment dans le champ politique.

Cette pensée distinguant la vision de l'intendance, c'est-à-dire la pensée de la mise en œuvre, traduit un modèle mental cartésien en déconnexion de la réalité du terrain que cela induit [1].

La conséquence en est l'ignorance des détails, et donc une grande fragilité aux événements imprévus, particulièrement en situation de crise.

On peut en déduire qu'un des enjeux de la stratégie, c'est aussi de garder un lien organique avec la réalité. C'est un enjeu du management public.

A ce titre, les DGS, et plus largement les équipes de directions générales, occupent une place singulière aux côtés des élus, ce qui explique le statut d'emploi fonctionnel, résultant d'un lien étroit avec l'exécutif, quand bien même ce lien n'est pas celui d'un engagement politique, contrairement aux cabinets. A l'opposé d'un schéma simple qui voudrait que les élus décident et que l'administration exécute, les équipes de direction générale sont les garantes de la construction d'une stratégie qui soit totalement imprégnée de sa faisabilité et de réalités de terrain, et les élus contribuent à ce que la mise en œuvre s'ajuste en s'appuyant aussi sur leur apport, notamment dans leur lien privilégié avec les habitants. Préparer, décider et mettre en œuvre relèvent donc bien d'un travail d'intelligence collective entre administration et élus, et les équipes de direction générale sont les garantes, voire les expertes, de cette mécanique complexe.

A cet égard, les directions générales adjointes ont un rôle essentiel pour le ou la DGS : ils ont justement pour mission de permettre au ou à la DGS de pouvoir prendre de la hauteur et de prioriser son temps sur la stratégie, l'accompagnement des élus, le management global de la collectivité et le bon fonctionnement de la gouvernance, quand les DGA assurent l'interface entre stratégie et mise en œuvre, déchargeant le ou la DGS des questions de gestion quotidienne, tout en lui apportant les idées et l'expertise des agents des directions qui leur sont rattachées. Les DGS ont également les liens directs avec les agents, les partenaires, voire les habitants, ce qui leur permet d'être connectés avec la réalité et de voir les effets concrets des décisions prises.

[1] Philippe Silberzahn, emLyon. « Survivre et prospérer dans un monde incertain »

PARTIE II

Un facteur d'évolution positive vers l'égalité professionnelle

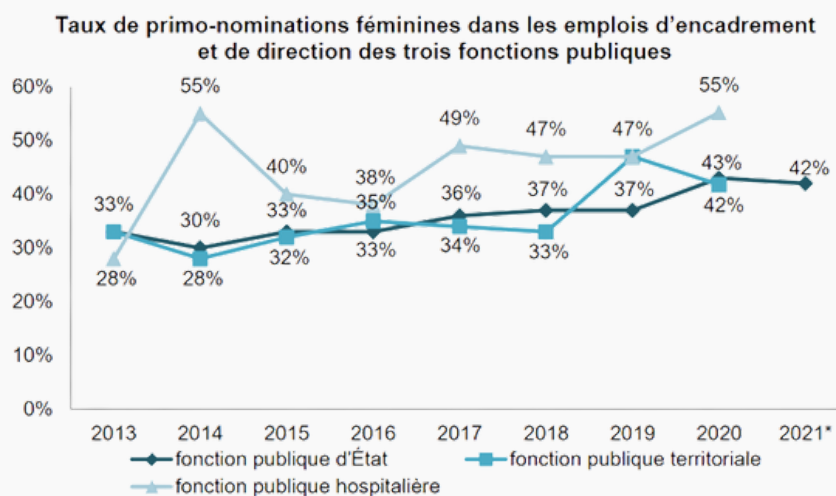
A. La place des femmes est encore faible

La question de l'accès des femmes aux postes de direction n'est ni nouvelle, ni propre à la fonction publique. La proportion de femmes aux postes les plus élevés, dans les entreprises comme dans l'administration, peine à évoluer et la discrimination des carrières entre les hommes et les femmes cadres reste très présent.

Cet état de fait a notamment conduit à la création, en 2000, du comité de pilotage pour l'égal accès des hommes et des femmes aux emplois supérieurs des fonctions publiques.

On peut d'ailleurs noter depuis 10 ans que le nombre de femmes en responsabilité dans la fonction publique augmente de façon très progressive.

Les quotas de primo-nominations féminines aux emplois supérieurs et de direction ont été atteints dans les trois fonctions publiques pour la première fois en 2020.



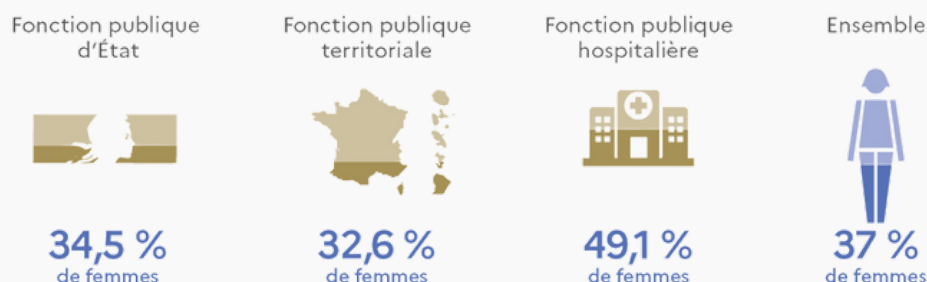
* Les chiffres 2021 concernent uniquement les nominations à décision du Gouvernement et les emplois de direction en administration centrale

Source : ministère de la transformation et de la fonction publiques

Dans son édition 2021, « Chiffres-Clés 2021 : Vers l'égalité réelle entre les femmes et les hommes », le ministère chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances pose le constat qu'à la tête de la fonction publique et des instances étatiques, la parité n'est pas partout atteinte.

Si cette parité, tant attendue, est encore loin d'être acquise chez les cadres, les femmes sont néanmoins de plus en plus nombreuses à accéder à une fonction de ce niveau.

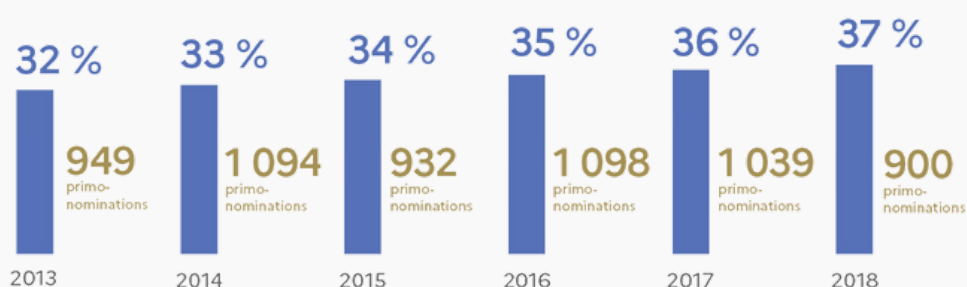
Part des femmes au sein des postes d'encadrement supérieurs et de direction (ESD) [1] de la fonction publique en 2017



La part des femmes primo-nommées [2] aux postes de l'encadrement supérieur et de direction est en augmentation dans les trois fonctions publiques, mais une marge de progression existe. Alors que la proportion de femmes parmi l'ensemble des agents de la fonction publique territoriale est de 60%, elles ne représentent que 34% des postes de direction générale des collectivités de plus de 80 000 habitants [3], soit 13% sur les postes de DGST, 40% sur les postes de DGA et 18% sur les postes de DGS. La proportion de femmes parmi les DGS de Région n'est que de 22% et tombe à 17% pour les Départements [4]. A l'instar du secteur privé, plus on monte en strate et plus on monte en position hiérarchique, moins les femmes sont présentes. Et pourtant, le vivier existe : la réussite aux concours est aussi bien le fait des femmes que des hommes et les femmes occupent des postes à responsabilité, même si cela est plus fort sur les petites que sur les grandes collectivités.

Il est donc aujourd'hui important de communiquer davantage sur les possibilités données aux femmes pour accéder à des postes supérieurs d'encadrement, à travers notamment une meilleure visibilité des parcours de femmes dirigeantes.

« La question est de savoir comment donner une image plus féminisée du leader pour attirer davantage de jeunes femmes vers la fonction... » [5] Dayana Chamoun-Fievée, dirigeante du cabinet de conseil en management Diane Conseil et présidente de l'association Dirigeantes & Territoires.



[1] Les postes d'encadrement supérieur ou de direction regroupent les agents qui exercent un emploi de direction de service ou d'établissement assorti de la responsabilité de gestion des unités sous leur responsabilité soit, dans une logique statutaire ceux relevant du cadre d'emplois constituant le principal vivier de ces emplois.

Source : DGAFF, Rapport annuel sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique, 2020.

[2] Le dispositif des nominations équilibrées (DNE) est entré en vigueur au 1er janvier 2013. Il a été introduit à l'article 6 quater de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires par la loi n° 2012-347 du 12 mars 2012. Son objectif est d'inciter à la féminisation des emplois supérieurs (dont le champ est défini par décret) des trois versants de la fonction publique. Pour ce faire, il incite les employeurs publics à respecter une proportion minimale de personnes de chaque sexe pour les primo-nominations dans ces emplois.

Source : DGAFF, Bilan de la mise en œuvre du dispositif des nominations équilibrées au cours de l'année 2018, 2019.

[3] Rapport annuel de la DGAFF, 2019.

[4] Source : Assemblée des Départements de France

[5] La Gazette du 03/03/2022 « Vers un leadership qui bousculerait les stéréotypes ».

A suivre en exemple les actions spécifiques menées par le ministère des armées pour renforcer son action en faveur des femmes civiles et militaires avec un service de coaching et l'expérimentation « Manager au féminin » (16 femmes civiles et militaires en ont bénéficié en 2019) qui va devenir « Leadership et mixités » pour accompagner des réseaux de femmes leaders civiles et militaires dans leur progression de parcours et leur pratique du management. A compter de 2020, ce parcours de formation s'est ouvert aux hommes afin de conduire une réflexion commune autour de la mixité professionnelle.

Concernant la fonction publique territoriale, la prise de conscience de la nécessité de développer des actions et outils d'accompagnement a débuté par la publication en 2011 d'un rapport de l'Association des Administrateurs Territoriaux sur la place des femmes dans les postes de direction générale [1]. Progressivement, des actions se sont développées comme la formation « Femmes, osez la direction générale ! » mise en place par l'Institut National des Etudes Territoriales, des groupes parité au sein des réseaux professionnels, des colloques et journées dédiées ou encore des ateliers lors des événements professionnels, comme lors de Territorialis. L'Association des Directeurs Généraux des Communautés de France (ADGCF) teste depuis 2 ans un dispositif de mentoring à destination des femmes afin de contribuer à lever les freins à leur développement, voire à leur ascension professionnelle.

Enfin, citons la création d'un réseau féminin pour la territoriale entièrement dédié à ce sujet, l'association Dirigeantes & Territoires. Parmi ses actions, un observatoire a été créé afin de permettre d'avoir des statistiques plus détaillées et plus connues sur la place des femmes dans les postes de direction des collectivités locales et de proposer des évolutions pour l'améliorer. Elle publie également des portraits de dirigeantes pour leur donner une plus grande visibilité et permettre aux femmes de s'en inspirer et propose un dispositif de marrainage.

Cette prise de conscience de la nécessité d'agir face à des statistiques qui évoluent encore lentement a conduit le ministère de la transformation et de la fonction publiques à lancer un défi « objectif parité 2021 », porté par le collectif « women challenge », à l'occasion des élections départementales et régionales. L'extension du fond en faveur de l'égalité professionnelle aux collectivités locales à compter de 2022 peut avoir aussi des effets bénéfiques sur la prise de responsabilité des femmes, si les collectivités y proposent des actions en ce sens.

L'accession des femmes managers à des postes d'encadrement ou des postes de direction reste donc complexe. Et pour cause, les stéréotypes de genre ont la dent dure.

Il existerait un leadership masculin considéré comme autoritaire, dominant et directif ; et un leadership féminin défini comme collaboratif, bienveillant et axé sur la communication. Or, les études indiquent qu'il n'existe pas de différences majeures entre les femmes et les hommes en matière de leadership.

[1] L'accès des femmes aux postes de direction générale dans les grandes collectivités locales, Muriel Sam-Giaio, 2011

PARTIE II

Un facteur d'évolution positive vers l'égalité professionnelle

B. Le leadership n'a pas de sexe

Une thèse de doctorat récente intitulée « L'impact du genre sur les traits de personnalité des leaders et les effets sur leur style de leadership » rédigée par la chercheuse française Sarah Saint-Michel est sans équivoque : Il n'y a pas de différence majeure entre les dirigeants hommes et femmes. Leurs traits de personnalité et leur style de leadership sont les mêmes.

Le sexe n'est pas une variable pertinente.

Dans des organisations de plus en plus décloisonnées et de moins en moins autoritaires, de nouveaux comportements apparaissent : le leader inclusif, qui emmène ses collaborateurs dans une vision inspirante du futur et fait preuve d'écoute et de bienveillance. Ce modèle de leader n'a pas de sexe. Plus souple, il suppose de repenser le modèle organisationnel, le rapport au pouvoir et la prise de décision.

Des pratiques telles que ne pas mettre de réunion après 18h, la flexibilité du temps de travail, le suivi après le retour d'un congés maternité, des référentiels de leadership inclusifs, la mise en place de réseaux féminins, des programmes de mentoring... contribuent à faire émerger des talents féminins.

Ainsi, la question n'est pas tant de trancher entre les performances comparées d'un leadership supposé masculin ou féminin, mais de faire émerger un modèle de leader dans lequel hommes comme femmes se retrouveraient plus facilement.

Les environnements paritaires conduisent à la prise de décisions plus saines, solides et consensuelles. Dans ces milieux, on observe que le leadership fondé sur le commandement et le contrôle se complète par l'ajout d'autres qualités, comme l'empathie, la compassion, la communication et la collaboration, qui témoignent de nouveaux leaders féminins.

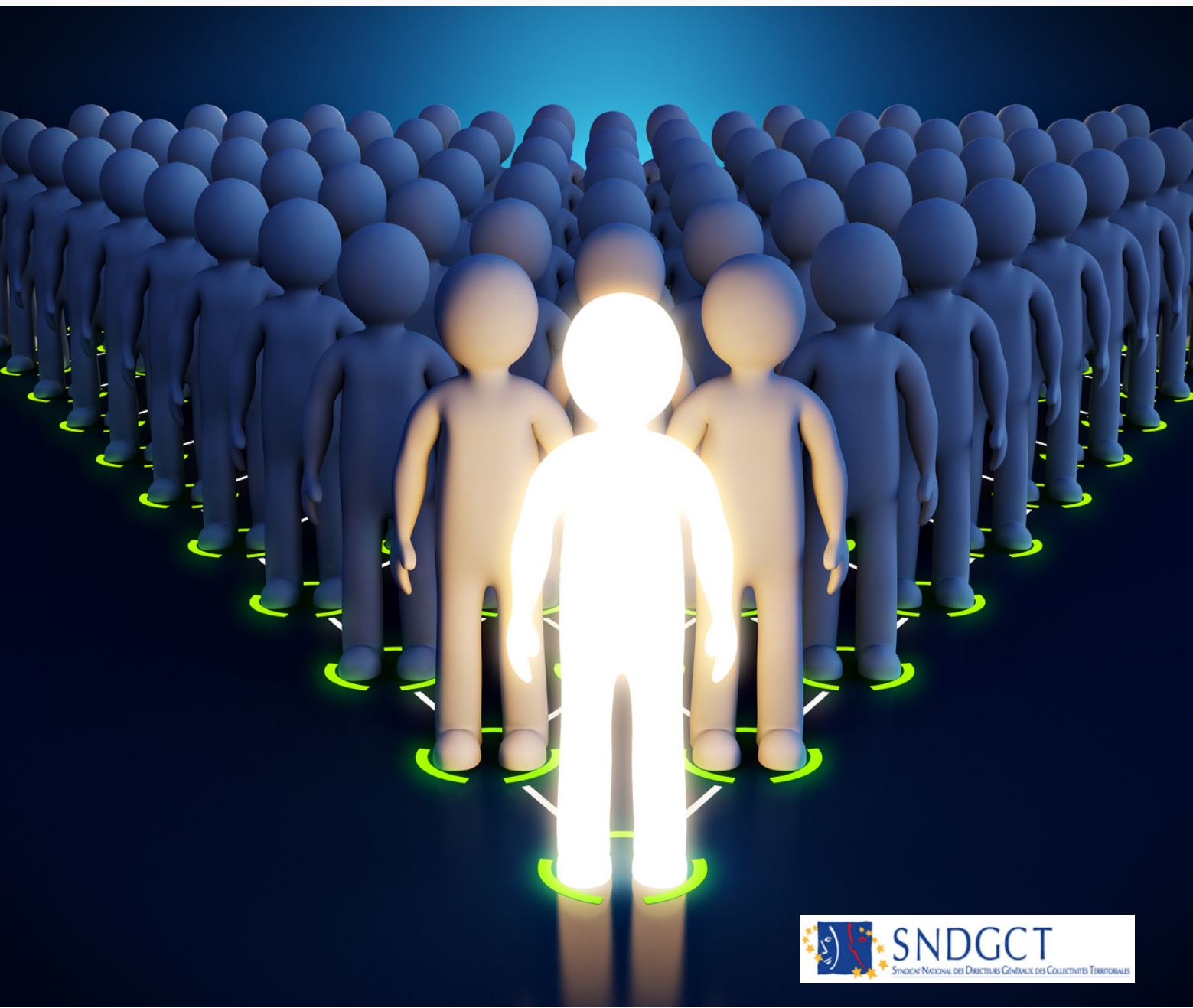
Si la définition historique du leadership, centrée sur les qualités de rationalité, pragmatisme, hiérarchie et orientation vers des résultats à court terme, caractérise les hommes (indice du leadership de Reykjavik (2018), il est aujourd'hui nécessaire de rendre cette définition plus multidimensionnelle, en faisant référence à l'ensemble des qualités qu'il doit comprendre et qui s'exprime différemment selon le défi des organisations.

D'ailleurs, Christophe Falcoz, directeur du cabinet de conseil RCF management ne croit pas en la complémentarité des sexes selon laquelle femmes et hommes auraient des caractéristiques complémentaires. Les stéréotypes qui mettent en avant un leadership féminin basé sur l'écoute, l'empathie... conduisent à confier aux femmes dirigeantes la communication et les RH plutôt que les finances.

Il n'existe pas de spécificité entre un leadership féminin et un leadership masculin.

Si le leader idéal est associé à des qualités supposées masculines, tel un superhéros venu secourir les collaborateurs en temps de crise, il se doit aujourd'hui surtout d'être à l'écoute et de fédérer le collectif.

Le mythe persistant selon lequel il existe une rupture marquée entre le leadership féminin et masculin est très certainement préjudiciable tant pour les femmes que pour les hommes puisqu'il contribue à renforcer les stéréotypes sexistes qui sont notamment dénoncés par les penseurs en management.



PARTIE II

Un facteur d'évolution positive vers l'égalité professionnelle

C. Combattre les stéréotypes pour un meilleur équilibre

« Malgré les avantages reconnus d'une gestion renforcée de la diversité et de la mixité dans les organisations, dans la vraie vie, il y aurait comme un décalage ou plutôt ces fameux plafonds de verre », a relevé Brigitte Rischard, responsable du pôle Carrières de Sciences Po Alumni.

Il est généralement attendu d'un homme qu'il fasse preuve de courage, d'autorité et qu'il soit centré sur les objectifs à réaliser, comme on attend d'une femme qu'elle fasse preuve d'écoute, de douceur et soit plus sensible aux relations interpersonnelles. Nous intégrons ces rôles qui deviennent des stéréotypes de genre. Les femmes apprennent donc à exercer une forme de leadership qui sera légitimé par la société. Le même acte managérial sera perçu différemment de s'il est le fait d'un homme ou d'une femme.

Voilà pourquoi on affirme à tort qu'il existe un leadership féminin différent du leadership masculin.

Pourtant les femmes sont des leaders comme les autres mais ne font pas face aux mêmes conditions de leadership, par le fait qu'elles subissent des attentes de rôles différentes, ou qu'elles sont placées dans des conditions d'apprentissage et de carrières différentes. Du coup elles développent plutôt les types de leadership : leader authentique, servant leader, leader transformationnel. « Hommes femmes leadership : mode d'emploi », Valérie Petit et Sarah Saint-Michel, 2016.

A la faveur de la crise sanitaire, une réflexion apparaît sur l'évolution du dirigeant territorial, qui pourrait venir bousculer les stéréotypes. « La question du modèle et de la transformation qui est attendue en termes de leadership est fondatrice, surtout dans une période dans laquelle la crise impose de revoir totalement nos fonctions. Aujourd'hui, manifestement, la responsabilité de dirigeant territorial demande une vision qui doit être incarnée avec beaucoup de force, mais avec plus de souplesse encore »^[1] convient Virginie Haldric, DGS du Conseil départemental du Var.

« Repenser ce qu'implique un poste de DGS est essentiel. Ainsi, on peut valider qu'une disponibilité à 100% n'est plus nécessaire si la collectivité et l'équipe dirigeante adopte une bonne organisation et une façon efficace de déléguer ». Par exemple, une organisation reposant davantage sur une équipe de direction générale en mesure de prendre à tour de rôle le relais ou des astreintes partagées.

[1] La Gazette des Communes du 03/03/2022

« Vers un leadership qui bousculerait les stéréotypes ».

Il est donc nécessaire de rechercher et valoriser un leadership au féminin dans un souci d'équité, d'égalité des sexes et de mixité, afin de tendre vers plus d'égalité des genres et instaurer les valeurs de parité dans l'organisation territoriale.

Les stéréotypes de genre sont socialement partagés : notre société nous renvoie en général aux différences entre les hommes et les femmes. La déconstruction de ces diktats est la clé pour parvenir à une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans nos sociétés. Les stéréotypes n'évoluent que très faiblement dans le temps. Transmis de générations en générations, ils sont intériorisés profondément pour la plupart d'entre nous.

Des politiques favorisant la conciliation des temps privés / professionnels, la promotion de rôle modèles féminins, l'existence de référentiel de leadership inclusif, la mise en place de réseaux de femmes et l'instauration de quotas sont nécessaires.

La Harvard Business Review [1] relève la nécessité d'avoir au sein de chaque structure une approche systémique de gestion des talents, avec une attention particulière aux talents féminins, tenant compte des champs suivants :

- Attirer les candidates
- Les embaucher
- Les intégrer dans l'organisation
- Veiller à leur développement personnel
- Evaluer les performances
- Gérer les rémunérations et les promotions
- Retenir les profils performants

Elle cite une enquête réalisée en 2018 et 2019 auprès de femmes cadres indiquant que 71% d'entre elles jugent que les femmes sont désavantagées sur la gestion des rémunérations et des promotions, 48% sur l'évaluation des performances, 48% sur l'embauche et 36% sur le développement des salariés.

Les quotas constituent également une mesure temporaire destinée à mettre fin à une situation d'inégalité construite au fil du temps. Ils viennent bouleverser le mythe universaliste de la méritocratie, et permettent d'induire le changement.

Les stéréotypes sexistes peuvent limiter le développement des talents et capacités naturels des filles et des garçons comme des femmes et des hommes, ainsi que leurs expériences vécues en milieu scolaire ou professionnel et leurs chances dans la vie en général. Les stéréotypes féminins sont à la fois le résultat et la cause d'attitudes, valeurs, normes et préjugés profondément enracinés à l'égard des femmes. Ils sont utilisés pour justifier et maintenir la domination historique des hommes sur les femmes ainsi que les comportements sexistes qui empêchent les femmes de progresser.

[1] Harvard Business Review

Au-delà d'un enjeu d'égalité, favoriser la progression de la place des femmes dans les emplois de direction, et plus spécifiquement de DGS, répond également à un enjeu d'attractivité du métier. En effet, se priver de candidatures féminines revient à conforter une situation tendue. Selon l'association nationale des directeurs et directeurs adjoints des centres de gestion (ANDCDG), le métier de DGS est classé en 8ème position des métiers en tension [1]. Il est donc essentiel de ne pas se priver de talents, surtout dans une période où les défis sont si nombreux et essentiels.



[1] La Gazette des Communes du 10/09/2022

« La pénurie de personnel fait trembler les services publics »

PARTIE III

Quelle évolution du modèle de leadership ?

Il faut aller sur le site emploi public pour trouver la définition proposée des DGS managers de demain : « le manager 1.0 était seul à décider. Le manager 2.0 savait déléguer. Le manager 3.0 fait un nouveau bond dans l'horizontalité des organisations. Il a compris que l'efficacité tient à l'adhésion des collaborateurs au projet et à la qualité de vie au travail. Comme le manager 3.0 a le goût des autres et confiance en ses collaborateurs, il leur donne une certaine latitude pour agir ».

Le manager avisé sait qu'il ne peut s'en sortir seul, qu'il lui faut l'appui d'autres personnes, de compétences complémentaires. Il lui faut savoir s'entourer, motiver, animer, collaborer.

Michel Serres quand il évoquait le rapport manager-collaborateur, disait que « la véritable autorité est celle qui grandit l'autre ». En effet, « celui qui a autorité sur moi doit augmenter mes connaissances, mon bonheur, mon travail, ma sécurité, il a une fonction de croissance ».

C'est dire que les attentes sont essentielles.



PARTIE III

Quelle évolution du modèle de leadership ?

A. Le leadership public de demain

• Le leader de demain

Les prochains leaders devront continuer à évoluer dans un environnement empreint d'incertitudes en tout genre. Il n'est que de regarder autour de nous depuis quelques années : contexte politique fluctuant, pandémie, réchauffement climatique, guerres... avec leurs conséquences très visibles dans notre quotidien. Ils devront également ajuster leur modèle car ils seront tenus responsables de leurs actions, ou inactions, en matière de responsabilité sociale de leur organisation.

Déjà les jeunes générations ne perçoivent plus les valeurs éthiques et écologiques comme opposées aux ambitions de la société dans son ensemble. Les jeunes conçoivent l'économie, l'éthique et l'écologie comme un ensemble qu'il faut désormais considérer dans toute sa complexité.

Ce que public change à leadership : quelles attentes ?

Selon l'étude de l'EDHEC précitée, les rôles de leadership les plus attendus sont ceux de coach (développer les équipes et les personnes), de communicant (partager et faire circuler les idées et les informations), de stabilisateur (garantir le bien-être et la sécurité des équipes en période de choc).

Les rôles de coach et de stabilisateur sont en outre les plus prédictes du leadership attribué aux managers et à la satisfaction des agents à leur endroit. Ce sont les rôles qui placent le développement et la préservation des personnes au cœur du leadership (cf ci avant le propos de Michel Serres). Malheureusement, il s'agit aussi des rôles les moins fréquemment observés chez les managers publics. Seul le rôle de stratège déjà fréquemment observé est reconduit pour l'avenir et « élaborer une vision et donner du sens » reste l'une des fonctions premières du leader public.

Si l'on examine par ailleurs les attentes des élus, on peut aussi considérer qu'ils attendent que les DGS contribuent à créer les conditions favorables à la mise en œuvre d'un projet politique ; Que les DGS contribuent à l'émergence d'idées pour la mise en œuvre de ce projet et favorise l'expression et la mise en œuvre d'idées innovantes ; Que les DGS soient acteurs d'une gouvernance participative en interne et en externe afin de contribuer à l'émergence de ces idées et à des initiatives ; Qu'ils diffusent au sein des services une culture d'écoute, de participation ; Qu'ils encouragent les initiatives innovantes en garantissant un développement équilibré et pérenne de sa collectivité.

Le leader public devra enfin exceller à anticiper les effets sur son organisation de tous les changements qui surviendront dans son environnement. La formation sera donc essentielle pour entretenir sa capacité à analyser l'information et en extraire la valeur stratégique pour son projet.



PARTIE III

Quelle évolution du modèle de leadership ?

B. Une évolution vers l'humain

Les enjeux sont conséquents pour le monde public qui évolue doucement.

- **L'empathie**

Alors que notre environnement n'est pas stable, que nous avons du mal à améliorer la qualité de vie au travail, l'empathie peut être un antidote et contribuer à des expériences positives.

Le mot humilité tire son origine du latin humus, qui signifie « terre », et d'humilis, qui signifie « près du sol ». Autrement dit, l'humilité désigne le fait d'être ancré dans son environnement et de reconnaître l'existence de quelque chose de plus grand que soi.

Parfois confondue avec la modestie, l'humilité n'implique pas de se rabaisser soi-même ou de réduire l'importance de ses réalisations. Au contraire, l'humilité consiste à porter un regard juste sur soi et sur les autres, ainsi qu'à vouloir sans cesse approfondir ses connaissances.

Le poste de DGS implique assez naturellement une posture d'humilité, d'abord par la nature même de son positionnement, à la fois de numéro 1, à la direction des services, et de numéro 2, aux côtés des maires et présidentes et présidents. Le fait d'être numéro 1 implique de développer son leadership, et le positionnement comme numéro 2 conduit à savoir se mettre en retrait, à exercer son leadership en complémentarité de celui de l'élue.

Ainsi, une étude menée en 2021 par l'organisation Catalyst [1], révèle que lorsque la ou le dirigeant est empathique, la capacité d'innovation se développe, le taux d'engagement des personnes double, l'attachement à l'organisation croît, la coopération augmente...

Il est possible d'en favoriser l'apprentissage.

Le leader empathique peut tenir compte des pensées d'une autre personne par le biais de l'empathie cognitive (si j'étais à sa place, que penserais-je en ce moment). Le leader peut aussi se concentrer sur les sentiments d'une personne en utilisant l'empathie émotionnelle (si j'étais à sa place, comment me sentirais-je). Cette compétence est devenue importante pour assurer le management en mode hybride et à distance. L'avènement du management hybride ne doit jamais nous faire oublier que nous ne sommes pas des êtres virtuels, mais toujours des homo-sapiens pour qui le lien humain demeure la base de tout.

[1]<https://www.catalyst.org/reports/empathy-work-strategy-crisis/>
Forbes 11/2021

• L'intelligence émotionnelle

Pour préciser, il faut également développer la notion d'intelligence émotionnelle. Popularisée par le psychologue D. Goleman [1], il s'agit de la capacité, non seulement à bien reconnaître ses émotions et celles d'autrui mais, plus encore, à bien gérer ses propres émotions. En une phrase, c'est le fait de raisonner à partir de nos émotions. L'intelligence émotionnelle est au cœur du leadership.

Le monde du travail actuel est en effet caractérisé par le travail d'équipe et par l'interdépendance des tâches et des emplois, impose l'obligation d'avoir une intelligence plus sociale, et ce pour une raison bien simple : notre succès dépend notamment de celui des autres.

Signe de cette évolution, l'intelligence émotionnelle a été désignée comme l'une des dix compétences les plus recherchées par le forum économique de Davos en 2017. Et l'attractivité des employeurs d'aujourd'hui sur les jeunes générations dépend également de la capacité à mettre en œuvre un management collaboratif et agile.

Nous sommes donc loin du simple champ du développement personnel ou d'une mode managériale.

Le concept, tel que décrit par Goleman attribue quatre aptitudes essentielles à développer, décrites dans le schéma suivant :

Conscience des autres Capacité à reconnaître et à comprendre les émotions d'autrui	Conscience de soi Habileté à bien reconnaître ses émotions
Gestion des relations Capacité à influencer et à bien gérer les interactions sociales	Gestion de soi Capacité à bien gérer ses émotions

Source Daniel Goleman. Emotional intelligence. 1995

D. Goleman y ajoute une cinquième composante : la motivation. La capacité à poursuivre nos buts nous apporte un sentiment d'accomplissement, même en situation d'échec.

C'est d'ailleurs ce que font ressortir la plupart des enquêtes sur la qualité de vie dans les collectivités. Au-delà des difficultés quotidiennes, de l'intensification du travail, de l'environnement fluctuant, la conscience de travailler pour l'intérêt général nous fait tenir. Rappeler le sens du service public à nos collaboratrices et collaborateurs est aussi un enjeu de management moderne.

Un leadership qui vise le bien commun plutôt que les intérêts personnels, guidé par une vision et propulsé par des valeurs qui visent le bien-être de toutes les parties prenantes autant que le succès de l'organisation. Voilà qui doit résonner favorablement aux oreilles des dirigeantes et dirigeants territoriaux.

[1] D Goleman. Emotional intelligence – why it can matter more than IQ.
Bantam books. 1995

PARTIE III

Quelle évolution du modèle de leadership ?

C. Le leadership s'apprend-il ?

• La question de la transformation publique

La fonction publique est placée face à l'enjeu de la transformation managériale. « Cette dernière est un fort levier de transformation publique : en améliorant le bien être des équipes et l'efficacité, on travaille à un service public de meilleure qualité » [1].

Pour le politiste Luc Rouban [2], toutes les initiatives sont louables, mais encore trop marginales étant donné les rigidités structurelles du travail des fonctionnaires. « On retrouve toujours les mêmes idées, quand on parle de fonctionnement interne renouvelé, de responsabilisation des agents... ça marche bien quand c'est à l'échelle d'une équipe bien identifiée, dès que le service est simple. L'enjeu de fond est de rester suffisamment attractif pour que les jeunes diplômés aillent dans le secteur public ».

Il faut plaider en conséquence pour une accentuation de la formation continue, pour donner aux jeunes l'envie de se projeter dans la fonction publique, et aux moins jeunes l'envie de continuer à transformer leur environnement.

L'étude de l'EDHEC précitée, se conclue par une feuille de route en trois points pour les managers publics qui souhaitent renforcer leur leadership :

Recommandation n°1, développer la capacité à gérer positivement les paradoxes.

Nous le savons, nous avons à la fois à satisfaire les exigences du service public, et les exigences d'efficience en termes d'utilisation des ressources. L'enjeu n'est pas de choisir entre les deux options. Sortir des options ou/ou pour identifier des solutions et/et est le défi qui se pose aux dirigeantes et dirigeants publics de façon bien plus aigüe que dans le privé.

Recommandation n°2, placer les valeurs publiques et l'éthique personnelle au cœur du management.

Les agents placent les valeurs publiques au cœur de leur engagement (cf infra). Ils expriment également des attentes élevées à l'endroit de leur fidélité aux dites valeurs. Les équipes veulent suivre non plus un détenteur de l'autorité, mais une personne qui dirige, et elles veulent savoir qui est cette personne pour lui faire confiance.

[1] H. Boissin-Jonville DITP dans Le Monde

[2] Le Monde. La fonction publique face à l'enjeu de la transformation managériale

Recommandation n°3, changer de posture pour activer le potentiel transformationnel.

Les agents ne veulent plus d'un manager qui organise et contrôle, mais d'un leader qui développe les individus, les soutient en cas de difficulté et leur permet de progresser. En faisant évoluer sa posture managériale, le potentiel de leadership des managers publics doit pouvoir se révéler en trouvant un positionnement qui porte le développement de leur leadership en adéquation avec les attentes des agents.

Des outils ?

Le CNFPT, conscient des enjeux, développe depuis quelques années des séminaires autour du leadership des « DGS : cadre influent et inspiré » dont l'ambition est de comprendre comment s'opère la transition entre le manager et le leader, tout en développant une réflexion sur les enjeux du pouvoir, de la légitimité et de l'autorité dans un environnement territorial complexe. La pédagogie utilisée s'appuie sur le jeu de go et le jeu du roi et de la reine. Nous sommes là au cœur du sujet.

L'offre globale propose également des formations sur « le management par la bienveillance », « les neurosciences et le manager », « le management de la coopération et intelligence collective »... l'offre est là pour les dirigeantes et dirigeants qui souhaitent faire progresser leurs pratiques. A nous de nous en saisir.



Conclusion

Les DGS, des managers 3.0 ?

Les DGS sont donc, par leur positionnement institutionnel, les chefs. Mais ils n'ont pas d'autres choix que de devenir des leaders pour répondre aux enjeux et besoins de notre société et des nouveaux entrants sur le marché du travail.

Aujourd'hui, se développe une autre société, faite d'une recherche d'équilibre entre une vie professionnelle et une vie personnelle. Ces deux dernières années de crise sanitaire n'ont fait que renforcer ce besoin. Et les organisations qui ne le font pas voient leurs effectifs diminuer...

Avant de gérer des projets, des actions, des politiques publiques, nous gérons avant tout des femmes et des hommes qui composent nos organisations. Sans eux, point de services publics, point de projets, point d'actions. Et si ces deux dernières années nous ont montré combien nous pouvions compter sur eux, nous avons dû démontrer notre capacité à nous appuyer sur eux pour comprendre, mettre en œuvre, porter, assister, prévoir, être agile.

Nous devons donc « embarquer » nos équipes et non plus les contraindre à faire. Nous devons redonner du sens à l'action publique. Nous devons montrer que nous sommes aux côtés de nos agents pour affronter les situations et qui seront ensuite des réussites (ou des échecs) collectifs. Nous devons enfin leur transmettre de la confiance, de l'autonomie, des responsabilités pour laisser part à la liberté d'agir, dans un cadre énoncé. Pour cela, il faut se doter d'outils.

Dans une société en perpétuelle évolution, les techniques de management peuvent se différencier et s'adapter à la mouvance des collectivités. La notion du management 2.0 attire de plus en plus l'œil des managers souhaitant innover dans leur stratégie et leur cohésion d'équipe.

Aujourd'hui, l'interactivité de la société, le partage de l'information ou même les réseaux sociaux poussent les managers à changer leurs méthodes pour favoriser un travail collaboratif, un capital humain essentiel à l'exercice du service public, et des outils plus conviviaux. Le management 3.0 fait son arrivée.

Transversalité, interactivité, innovation ou coaching sont les maîtres mots du manager à la tête d'une organisation, dans un cadre professionnel changeant et l'émergence de nouveaux modes de travail.

Et c'est par cette prise de conscience et cette montée en compétence que les DGS seront les leaders de leurs organisations. Ils accompagneront les femmes et les hommes de leurs organisations à partager, à innover, à co-construire.

La valorisation du métier DGS/DGA doit être accentuée afin de le rendre plus attractif et faire découvrir la richesse de leurs missions et du leadership public au travers de diverses actions : formation, reconnaissance du statut, lien avec le monde universitaire.

Cette évolution s'accompagne également d'un savoir-être rendant sa place à l'humain. Entre empathie et bienveillance, les DGS sauront créer un cadre de confiance pour faire grandir leurs équipes. Car c'est ce dont nous avons besoin.



Syndicat National
des Directeurs Généraux
des Collectivités Territoriales

www.sndgct.fr