

10 portraits de directeurs généraux

Extrait de l'étude menée par 6 élèves administrateurs territoriaux de la promotion Paul Eluard

Une étude proposée par :

En partenariat avec :



*L'Association des Directeurs
Généralx de Grandes Collectivités*

Auteurs :



Emmanuel AUBER



Patrick GENEVAUX



Justine DALPHIN



Carine PILLET



Clothilde FRETIN-BRUNET



Jacques PRENTOUT

◆ **Marie-Caroline BONNET-GALZY**, DGS de Lille Métropole ◆

(p3)

♣ **François BOUCHARD**, DGS de la région Alsace ♣

(p6)

◆ **Patrick CHEVRE**, DGS de la Communauté urbaine de Dunkerque ◆

(p9)

♣ **Yvan FERRIER**, DGA développement social du Gard ♣

(p12)

◆ **Patrick JOUIN**, DGS de la région Pays de la Loire ◆

(p16)

♣ **Florence LABIGNE-PELEAU**, DGS du département de Seine-et-Marne ♣

(p19)

◆ **Jules NYSSSEN**, DGS de la Ville de Montpellier ◆

(p22)

♣ **Marie-Claude SANTINI**, DGA finances, commande publique, Assemblée, documentation et archives du département des Alpes-Maritimes ♣

(p25)

◆ **Yves Sarrand**, DGS du département de Savoie ◆

(p28)

♣ **Marie-Claude SIVAGNANAM**, DGA Ressources à la Communauté d'Agglomération de Cergy-Pontoise ♣

(p31)

Marie-Caroline Bonnet-Galzy

DGS de la Lille Métropole



«ses dates clés»

Cette inspectrice générale des affaires sociales, diplômée d'HEC (1979) et ancienne élève de l'ENA (1984), a occupé, depuis quinze ans, des postes de directeur au plus haut niveau, dans quatre fonctions différentes au sein des ministères sociaux et d'une collectivité :

- 1991-95 : directrice de cabinet du Directeur général de l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris (APHP).
- 1995-2000 : nommée en 1998, par Martine Aubry, Directrice de l'administration générale et de la modernisation des services du ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle.
- 2000-2006 : chef de l'IGAS, nommée par Martine Aubry.
- Entre septembre 2006 et avril 2008 : nommée, par Jean-Louis Borloo et Xavier Bertrand, Secrétaire générale des deux ministères chargés des affaires sociales auprès de sept ministres compétents dans le champ social.
- Depuis le 1^{er} mars 2009 : Directrice générale des services de Lille Métropole, présidée par Martine Aubry (86 communes, 1,1 million d'habitants, 2400 agents).

«sa conception du management» : assumer une ligne de commandement pyramidale, solliciter le débat et décloisonner la direction générale

«son refuge » : activités dépaysantes, telles que le ski, les voyages et les randonnées dans le désert.

Animée d'une mission, dynamique, passionnée, Marie-Caroline Bonnet-Galzy (MCBG) est efficace avant tout. La directrice générale qu'il fallait pour faire bouger la deuxième communauté urbaine de France avec l'élection de Martine Aubry à sa présidence en 2008 ? Martine Aubry + MCBG, une complémentarité en forme de choc de cultures ?

A 55 ans, mariée et mère de trois enfants, MCBG peut justifier d'un parcours professionnel impressionnant dans la haute administration d'Etat et des collectivités locales. Cette carrière, poursuivie dans le public et, largement, dans le sillage de Martine Aubry, aurait pu être tout autre pour celle dont la culture familiale était l'entreprise. Mais l'important dans une carrière est ailleurs : « il faut savoir saisir les opportunités » qui se manifestent. Ces occasions sont, certes, le résultat d'un croisement de circonstances, mais pas exclusivement, car une carrière se construit. A cet égard, il importe de se situer dans un « parcours » et de se sentir

libre, sans tout attendre d'un employeur. C'est alors qu' « on vous fait des propositions, car on sent un potentiel en vous et on vous sent ouvert, alors il faut y aller ».

Mixer les profils au sein de l'équipe de direction générale

Dans sa fonction de DGS qui prépare et arbitre ce qui est en son pouvoir, MCBG se voit comme un mini secrétaire général du gouvernement ou le directeur de cabinet du Premier ministre. Ce qui la passionne dans ce travail, c'est l'appui des décideurs publics. Cela passe par l'instruction de dossiers avec l'objectif d'éclairer la prise de décision politique, en cherchant à ne pas encombrer les élus par des éléments techniques superflus. Un autre de ses principaux soucis semble être de parvenir à maîtriser l'ensemble des sujets et processus, tout en évitant les dérapages.

Dans l'esprit de MCBG, une équipe de direction générale est un « pack de DGA ». Son chargé de mission, un jeune directeur d'hôpital en détachement, l'appuie sans faire partie, *stricto sensu*, de la DG ; il assiste cependant au comité de direction (Codir). Ce pack consiste en une équipe homogène en termes de responsabilités, composée de profils hétérogènes. De fait, la mixité des compétences apparaît à la DGS comme essentielle, car, pour être au plus près de ceux qu'elle doit servir, une collectivité a besoin d'agents impliqués, aussi bien dans la dimension stratégique que l'action. Puisque ce sont les complémentarités qui font la différence, la direction générale de Lille Métropole inclut des jeunes et des anciens, presque autant de femmes que d'hommes, des ingénieurs de l'Etat mais aussi de la territoriale, des administrateurs territoriaux et des fonctionnaires issus de l'ENA.

Exiger la compétence et la rigueur morale

La DGS attend de ses collaborateurs compétence et rigueur morale.

La compétence est une condition sine qua non. Si elle a hérité de DGA dotés d'une culture « maison », MCBG a aussi recruté des agents de l'extérieur. Est-ce l'influence de Martine Aubry, qui souhaite s'entourer des meilleurs, qui expliquerait que le directeur de l'agence d'urbanisme soit un expert catalan, grand prix de l'urbanisme ? Quoi qu'il en soit, ces nouveaux DGA, souvent plus jeunes et plus diplômés, ont vocation à tirer l'ensemble vers le haut. Ils ont pour eux d'avoir occupé plusieurs métiers, ce qui leur confère une certaine ouverture sur l'extérieur.

Quant à la rigueur morale, elle apparaît à MCBG comme un pré-requis pour un agent de la territoriale, beaucoup plus exposé que les agents de l'Etat. En effet, ils vivent dans le territoire qu'ils régulent, si bien qu'eux-mêmes et leur famille peuvent être liés à des intérêts privés avec lesquels ils peuvent être tenus de dialoguer dans leur activité professionnelle. La rigueur morale s'impose également du fait des sommes considérables que brasse une collectivité locale. Face à la difficulté de concilier le subtil jeu d'influence de certains prestataires avec l'entretien de bonnes qualités relationnelles, la DGS a fait établir, à l'intention des agents communautaires, un guide pratique d'une certaine originalité, intitulé « Les repères déontologiques ».

Adapter l'organisation aux objectifs

Membre de l'IGAS accoutumée aux missions d'inspection, on doit admettre que MCBG connaît avec finesse les organisations et le danger d'enrayement des services. Estimant aussi qu'« une organisation est faite pour s'adapter » et qu'une équipe de direction n'est efficace que si elle est resserrée, elle a décidé, peu après son arrivée à Lille Métropole, de recentrer le processus de décision administratif. Pour ce faire, elle a opéré une refonte des délégations de signature, une restructuration de l'organigramme et redéfini le Codir.

En matière d'organisation, MCBG adopte une règle de bon sens : quand elle arrive dans une fonction, elle essaie ce qui existe ; si ça ne marche pas, elle le change. MCBG a entendu transformer le Codir en un lieu de transversalité et de partage des sujets et problèmes fonctionnels aussi bien qu'opérationnels. Aujourd'hui, chaque DGA a la

possibilité de s'exprimer sur les sujets de ses collègues, une règle que chacun doit accepter sans se formaliser.

L'objectif étant de mettre en oeuvre les politiques publiques prioritaires identifiées par Martine Aubry (le logement, la mobilité, la « ville intense »), le premier mandat de la DGS a été de refondre l'organisation de l'administration intercommunale. Pour ce faire, il lui fallait établir une ligne de commandement cohérente sur les pôles thématiques, selon une logique pyramidale. La DGS a tenu à garder en propre l'assistance à maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information, sujet à l'égard duquel elle se montre très sensible, parce que les SI sont un puissant vecteur de réorganisation et de modernisation. Par exemple, les SI modifient les termes du dialogue entre les administrations publiques et les citoyens : si, hier, l'on considérait que l'internet et l'intranet étaient des outils de communication, on voit désormais qu'ils peuvent être des outils de dialogue et de téléprocédures.

Le Codir est l'instance moteur du pilotage administratif où se traitent les sujets de fond. Réunissant l'ensemble des DGA, ce comité hebdomadaire se déroule dans une ambiance détendue (café et petits gâteaux circulent, une assistante apporte des documents, on se tutoie), mais sans temps mort. MCBG y apparaît simultanément stratège et concrète. Cette femme de dossiers sait « mettre le doigt là où ça fait mal », par exemple quand elle commente le tableau de reporting, autre outil qu'elle a installé. Dans la discussion, la DGS se montre très proactive : elle questionne, insiste, demande des explications sur un ton direct, restructure le débat, recadre, explique les ajustements qu'elle entrevoit. A force de s'imposer systématiquement pour faire progresser la discussion, elle peut apparaître comme brusque, et d'aucuns peuvent avoir l'impression qu'elle n'essaie pas de les comprendre. Ceux-là oublient que son souci principal est celui de l'efficacité et du résultat.

Façonner le territoire en équipe

Avec Martine Aubry, MCBG entretient une relation de confiance, avec tutoiement de rigueur. Cette entente de longue date, qui est la rencontre entre le pouvoir et l'expertise, est fondée sur des raisonnements voisins. La discussion entre elles est toujours ouverte, car Martine Aubry a besoin qu'on lui dise qu'on ne partage pas son point de vue le cas échéant. La DGS reconnaît que la Présidente est courageuse et sécurisante grâce à la clarté de ses choix fondamentaux, douée d'intuitions profondément justes, capable de percevoir ce pour quoi les gens sont faits et ce qu'ils peuvent produire. Elle relève néanmoins une certaine dureté chez elle, explicable par le fait que les personnalités politiques sont très exposées, provoquant, en retour, un effet de stress bien compréhensible.

En devenant Présidente de la communauté urbaine, Martine Aubry a doublement innové. En premier lieu, elle produit, lors de sa campagne en 2008, un document intitulé « Vivre ensemble : notre euro-métropole », qui définit les grands axes de sa mandature. Ce document apparaît comme très confortable à la DGS qui s'y appuie pour le faire décliner par les services. En second lieu, la Présidente a constitué un comité exécutif (G10) composé des dix premiers Vice-Présidents, qui sont aussi les présidents de groupe de la majorité et les maires des grandes villes de la métropole. Mais ce système a bouleversé l'organisation administrative. Depuis lors, pour le G10, l'administration propose, en lien avec les Vice-présidents, un ordre du jour, et produit des notes pour décision du G10, en flux tendu. Cette programmation est devenue l'un des points récurrents de l'ordre du jour des Codir. D'ailleurs, ceux-ci sont organisés en phase avec les G10 afin de les préparer et d'assurer le retour des décisions politiques auprès des DGA. C'est principalement au cours de ces réunions de la majorité exécutive - le jeudi tous les quinze jours - que la DGS rencontre la Présidente.

Entre le cabinet et l'administration, le partage des rôles semble à peu près clair. Selon MCBG, pour éviter les dysfonctionnements, le management doit être suffisamment porté des deux côtés. En définitive, la Présidente Martine Aubry, la DGS MCBG et la nouvelle directrice de cabinet Marie Villette constituent un trio de femmes très diplômées issues de la haute fonction publique d'Etat, convaincues que les collectivités locales sont le terrain privilégié de l'action publique, et qui y mettent les moyens.

François Bouchard

DGS de la région Alsace



(EDC)

- membre de l'Association pour le Progrès du Management (APM)

«ses dates clés»

- 1956 : naissance à Chamonix (74)
- 1980 : diplômé de l'école Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées ; premiers postes en DDE
- 1993 : conseiller technique au cabinet du Ministre de l'Équipement, des transports et du tourisme
- 1994 : directeur général de l'EPA de la ville nouvelle de Cergy-Pontoise
- 1998 : directeur régional et départemental de l'Équipement d'Alsace et du Bas-Rhin
- 2003 : DGS de la ville et de la communauté urbaine de Strasbourg
- Depuis 2005 : DGS de la région Alsace

«ses engagements»

- membre des Entrepreneurs et dirigeants chrétiens

«sa conception du management» : « chef de PME »

François Bouchard, DGS de la Région Alsace, « s'approprie » les territoires sur lesquels il vit et travaille. Homme d'action et de conviction, il vit son parcours professionnel comme une succession de défis complexes mais réalistes, innovants mais risqués. La confiance qu'il a su construire avec chacun de ses « patrons » et la réussite des projets qu'il a pilotés l'ont conduit à devenir un dirigeant respecté de la territoriale.

Vivre « le management Bouchard » : la direction générale est une task force

François Bouchard se présente comme un « chef de PME », PME qui comprend tout de même 1900 agents ! Son expérience dans la fonction publique d'Etat, comme expert de haut niveau et comme dirigeant, l'a conduit à construire un modèle managérial basé sur des valeurs humaines fortes. Ainsi, adepte du pragmatisme et de l'efficacité, il est entouré de neuf directeurs qu'il a choisis, en qui il a confiance. Il veut valoriser cet échelon. A chacun, il demande de diriger son équipe et ses projets, d'être autonome et responsable mais aussi d'accepter que le DGS s'en mêle ! D'ailleurs, il en fait une règle : se mêler de ce qui ne le concerne pas a priori : le territoire voisin, le dossier mineur,...même si l'informatique et le juridique l'enthousiasment un peu moins.

Le DGA partage, lui, le travail du DGS. Il est son conseiller proche. Leur relation va au-delà de l'exercice de la délégation de responsabilité hiérarchique ou de la délégation de compétence. La direction générale, composée du DGS et des deux DGA est un groupe soudé qui favorise une démarche stratégique et politico-administrative, qui parle de chaque sujet sans tabou et qui permet de réduire fortement la solitude liée à ces postes. Ensemble ils « débriefent » à la fin de chaque journée, ils dénouent rapidement la complexité des affaires régionales, assurent la sécurité politique du projet et des actions. Le DGA peut avoir un domaine de prédilection, mais il est surtout le « pompier » des directeurs (intérim, assistance technique...), grâce à son expérience confirmée de dirigeant public. La DG est une task force.

Un autre grand principe du « management Bouchard » est, pour les agents, d'identifier le Président et le DGS comme la seule ligne hiérarchique. Cette organisation permet également un mode relationnel souple entre l'administration et les vice-présidents pour l'avancement des politiques publiques envisagées ou délibérées.

François Bouchard est respecté dans chacun de ses postes car, homme de convictions et de décisions, il les assume, tout en laissant de vraies marges de manœuvre à son équipe. Il veille à être disponible, sa porte toujours ouverte, pour rassurer et aider à résoudre les problèmes. C'est pour lui un système de motivation vertueux que de prendre un risque et d'embarquer une équipe qui suit et qui décline ce risque en sachant que le DGS est fiable. Plus que de la confiance, il a une très forte attention, bienveillance, voire affection, pour son équipe : il est très attentif aux relations interpersonnelles, à l'accueil, au bonheur de ses collaborateurs. S'il débarrasse son bureau tous les soirs, c'est pour être entièrement disponible chaque matin. Pour son DGA, Alain Demare, c'est la « pro-activité » du DGS et de la DG qui crée l'esprit d'équipe.

Pour manager, il a développé ses propres méthodes pour dénouer, orienter, soutenir. La rapidité dans la décision est de mise, l'esprit de conclave préside les échanges. Les outils du management favorisent cette organisation : interactivité avec les outils informatiques, échanges avec les réunions et séminaires, efficacité avec des indicateurs d'aide à la décision, temporalité avec la prospective financière à 6 ans. Adeptes de la simplicité, il reconnaît qu'il faut écrire, mais juste un peu. Il préfère agir !

Investir le territoire et les réseaux professionnels des dirigeants

« Le point commun des dirigeants est la solitude », nous dit-il. Il s'inscrit dans plusieurs réseaux, qui lui permettent de « discerner ce qu'il faut faire mieux ». Entre autres réseaux, celui du corps des Ponts est consubstantiel, inscrit dans son ADN. Son goût du risque et son audace, son expérience professionnelle en DDE et DRE font référence.

Mais il tisse aussi son réseau localement. Il a choisi de toujours habiter là où il exerce et ne supporterait pas d'être un célibataire géographique. Il est d'autant plus heureux en Alsace qu'il trouve que les liens y sont plus faciles à construire. Ainsi, l'Association pour le Progrès du Management, club de formation de chefs d'entreprises lié au MEDEF, constitue, une fois par mois, une opportunité de formation interactive avec des acteurs du privé et du public. Homme de convictions, y compris religieuses, il nous révèle aussi l'importance pour lui du réseau Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens, lieu de partage de valeurs et de réflexion profonde dans une région où la laïcité est vécue de façon bien particulière.

Cette appropriation du territoire est tellement forte qu'il lui est arrivé que sa popularité puisse être vécue comme concurrentielle par des élus locaux. Avec le Président de la région Adrien Zeller, la confiance pouvait devenir connivence : « nous sommes complémentaires ». Il dit de l' élu qu'il est très stratégique et attentif aux plus petits dans la relation humaine, relativisant les erreurs et clôturant une réunion tendue par un mot amical au moins gradé. Lui, le DGS, est très réactif et très exigeant mais partageant les mêmes valeurs d'humanisme. Le changement de président aurait pu conduire à sa mobilité professionnelle, mais là encore la confiance s'est établie entre Philippe Richert et le DGS: le président est président et non président-directeur général, pour exercer pleinement son rôle politique. De fait, le DGS est très actif dans les évolutions des politiques publiques de la région.

Avec les syndicats aussi, il fait le pari du franc-parler. Pour cela, il les reçoit en bilatéral une fois par an, pour avoir au moins une fois un échange sans langue de bois.

Agir en tant que DGS : construire et manager

François Bouchard est ingénieur de formation, constructeur pendant plus de dix ans et au service de l'Etat pendant plus de 20 ans. S'il a toujours travaillé dans le public, c'est qu'on lui a toujours proposé des expériences intéressantes et parce que, dans le privé, il n'y a « pas d'implication dans la vie des gens et moins de risques à prendre ». Ce DGS « vit de prendre et d'assumer des risques ». Et il ne s'est jamais trompé : dix ans de grands travaux sans un seul contentieux !

A force de travail sans doute. Jamais rentré avant 21 heures, travaillant le week-end, il n'aime pas perdre son temps. Il investit tous les champs, « comme si j'avais toujours été là et si j'étais là pour toujours ». Il occupe tous les terrains. Il a d'ailleurs toujours été chef, préférant être chef d'une petite équipe qu'occuper un poste d'adjoint. Depuis son premier poste à 24 ans, il aime l'opérationnel, alors qu'il adorait la théorie sur les bancs de l'école. Avoir un objectif de délai, de coût et de qualité et jouir d'une pleine autonomie dans le travail avec le plaisir de faire quelque chose de risqué... Il décide, sous le coup du bon sens et d'une analyse stratégique presque invisible pour ses interlocuteurs. Il gère l'argent public comme si c'était le sien.

Il a découvert l'encadrement d'une équipe de plus de 1000 personnes à 34 ans, sur un poste de directeur départemental de l'équipement. Il croit beaucoup à la véritable déconcentration, lorsque plus de 80% de la stratégie est décidée localement et non à l'échelon national. En milieu rural, avec de nombreux ouvriers de la voirie, très syndicalisés, « le management était viril ». Ce fut une révélation ! Cette expérience a été, pour lui, l'occasion de développer des méthodes de prise de décision et de partage d'objectifs, basées sur la franchise, la communication,... de découvrir de nouveaux domaines, comme le logement social.

A Cergy, territoire de défis (1000 logements, 3000 emplois et 2000 étudiants de plus par an) s'il en faut, il se souvient avoir appris à licencier, ce qui l'a amené à rentrer aux EDC. Il en a retenu que la façon est très importante, la communication, l'affichage même de telles décisions. Parole et acte doivent s'accorder. Il constate et regrette que le manager ait souvent un complexe de supériorité et oublie donc d'« être humain ». Il doit « pouvoir l'être sans descendre de son siège de responsabilité ».

Son rôle de DGS en collectivité, il le concrétise dans le règlement des conflits, il rassure ses collaborateurs et lance des idées. Il « tient la maison ». Surtout, il cherche à équilibrer sa présence à la fois « auprès de ses troupes », avec le président et avec l'extérieur.

Conduire les collectivités vers plus d'autonomie et plus d'agilité institutionnelle

François Bouchard est un homme de vision et de prospective. Il voit dans les prochains actes de décentralisation l'opportunité pour les collectivités territoriales de devenir les principaux opérateurs du service public, l'Etat se concentrant sur ses fonctions régaliennes. Ces transferts pourraient également confirmer la place spécifique des régions comme espaces stratégiques d'élaboration et de conduite des politiques publiques.

Cette évolution des équilibres entre les autorités publiques impliquera de nouvelles relations entre les élus (le non-cumul des mandats politiques induirait une expertise plus forte dans les affaires locales) et leur administration (le transfert de charges vers les collectivités conduirait à accroître ses moyens humains, financiers et logistiques). Dans ce contexte, le DGS devra assurer un rôle croissant de garant des règles du jeu, rôle aujourd'hui encore largement assuré par le préfet.

Patrick Chèvre

DGS de la Communauté urbaine de Dunkerque



«ses dates clés»

- 1970-1974 : attaché de préfecture à la Préfecture du Nord
- 1974-1979 : Secrétaire Général de la Sous-Préfecture de Boulogne-sur-Mer
- 1983-1990 : DGA puis DGS de la ville de Boulogne-sur-Mer. Il y portera le projet de centre national de la mer « Nausicaá ».
- 1991-1992 : DG du Grand Rodez
- 1992-1996 : DGA « RH et contrôle de gestion » de la ville de Dunkerque.
- 1996 : DGA en charge du développement de la Communauté urbaine de Dunkerque (CUD)
- 1999 : DGS de la CUD

«sa conception du management» : Un management qui est « le contraire de l'organisation militaire »

«son refuge» : Il se passionne pour le jazz. L'autodérision emprunte d'une certaine relativité face au tragique d'un Woody Allen le met en joie. La gastronomie et les voyages le nourrissent. Ses petits enfants l'enchantent.

Patrick Chèvre est une figure de la territoriale, apprécié de tous. Ce technocrate au langage précis et référencé pratique un humour distancié. Démonstration par la preuve : s'il a deux fiertés, c'est peut-être que son patron, Michel Delebarre, ne l'ait « pas viré plus tôt » ou d'avoir fait son métier sans incident. Il fut haut fonctionnaire, mais aurait aussi bien pu être professeur d'université, en économie – sa formation initiale –, pour la latitude de réflexion qu'offre l'enseignement.

Organiser les principes du dialogue

« Un DGS est un architecte : il n'est pas électricien, ni charpentier, mais il sait ce que font un électricien et un charpentier, et il doit savoir mobiliser les compétences techniques ». Pour Patrick Chèvre, la fonction de DG, qui consiste à « contribuer à la définition et à la mise en oeuvre de politiques au service d'un territoire », c'est, en pratique, plusieurs métiers : manager, intermédiaire, facilitateur, etc. Par construction, tout DGS est censé être un tenant de la « pensée complexe » chère à Edgar Morin (ne pas cliver, tout penser ensemble) pour, justement, être en mesure de fournir aux élus les principes utiles à la décision, sans les encombrer par les considérations techniques. Quant à l'insécurité consubstantielle à l'emploi fonctionnel de DG, il s'agit d'une fausse question, car « si on veut de la stabilité, on peut se mettre aux cartes grises »... Ce qui rejoint la formule churchillienne : « Si vous ne supportez pas la chaleur, sortez de la cuisine » !

Quoi qu'il en soit, la condition *sine qua non* pour se plaire dans un poste de DGS est d'avoir « un excellent patron ». S'il n'est pas besoin d'être amoureux, ni même attaché à son territoire pour être DG, il faut quand même faire l'effort de lui prêter attention pour bien le comprendre. En outre, c'est le niveau intercommunal, *a fortiori* la communauté urbaine, qui a les faveurs de Patrick Chèvre : il s'agit là du parfait niveau pour développer sa vision d'un territoire et de son développement, sans être contraint par l'hyper proximité communale.

Ce pragmatique expérimenté n'a pas de doctrine arrêtée sur la manière d'être DGS, mais, tout de même, quelques convictions. Pour lui, tout repose sur l'intuition, avec quelques règles à respecter : être ouvert aux réalités, qui sont souvent des contraintes, tel que le départ non anticipé d'agents ; laisser la place à l'imprévu ; être disponible et comprendre les attentes non formulées des élus - et du premier d'entre eux ; savoir valoriser la créativité et les initiatives individuelles des agents. D'ailleurs, pour ce DG humaniste, le principal intérêt de son métier ne réside pas dans les sujets à maîtriser, mais dans les hommes et les femmes à convaincre. Ce qui veut aussi dire que le seul vrai - et dur - sujet dans son univers professionnel, ce sont « les gens », qui demandent naturellement un traitement personnalisé. Un DG qui se respecte doit donc s'être investi un minimum dans la fonction RH, un métier qui relève plus du quotient émotionnel que du quotient intellectuel... Autre conviction : l'entretien d'un réseau est indispensable pour être en mesure de renseigner le chef de l'exécutif et pour ne pas se laisser enfermer dans sa fonction, un risque certain quand on est DG d'une grande collectivité. Etant donné que les associations d'élus sont devenues d'authentiques lieux de synthèse et de lobbying, s'investir dans l'association professionnelle de son niveau de collectivité est recommandé pour changer de perspective.

Pour Patrick Chèvre, l'organisation d'une collectivité résulte d'un mélange subtil de trois ingrédients : le tempérament du DG ; ce que le DG imagine de ce que son « patron » attend ; ce que le DG estime de ce que la collectivité peut supporter.

En application de son credo selon lequel une bonne direction doit être resserrée (« L'organisation idéale est nécessairement compacte, pour plus d'économie et d'efficacité »), le DGS a réorganisé la direction générale en réduisant le nombre de DGA et en prévoyant la création de trois pôles thématiques : moyens, économique/social, ville/environnement. Ce dernier pôle s'avère particulièrement original, tant il permet de traiter de sujets à la lisière des compétences d'une communauté urbaine, que ce soit l'accueil de la population Rom sur le territoire, les questions de santé publique ou encore la qualité alimentaire dans les cantines.

Patrick Chèvre laisse une grande liberté d'action aux DGA, mais se réserve un rôle d'organisateur des « principes du dialogue » dans sa collectivité.

Il a établi des « conventions d'objectifs », signées entre le DGS et les DGA. A partir de là, le DGS organise la direction générale sur le principe de la délégation et du travail en commun, en accordant un « énorme degré d'autonomie » à ses équipes. Il peut néanmoins lui arriver de redéfinir les lignes de partage des responsabilités, notamment quand il estime que le sujet procède de son autorité. D'ailleurs, il s'implique aussi directement dans la communication interne et supervise en direct la direction de la stratégie, qu'il considère comme un prolongement de la direction générale puisqu'elle donne sa forme à une démarche politique intégrée (rédaction du projet communautaire et du rapport « développement durable », coopération transfrontalière, suivi des crédits européens et régionaux). Il gère, en propre, certains dossiers sensibles, tels que le projet Halle aux sucres dédié à la ville durable ou la collection du Fonds régional d'art contemporain dans le quartier nouveau du Grand Large.

Avec ses collaborateurs, Patrick Chèvre recherche une relation fondée sur la confiance mutuelle. Autrement dit, il attend des membres de son équipe, non seulement le respect partagé - sachant qu'on peut très bien se respecter sans s'aimer -, mais aussi des rapports francs et directs. Il ne néglige pas la relation sur le mode informel et se montre disponible pour toute personne qui souhaite partager un café dans son bureau, ou plutôt dans l'antichambre de son bureau consacrée à ces activités de socialisation, derrière la baie vitrée qui domine Dunkerque.

S'adapter à son « patron »

Selon Patrick Chèvre, avec les élus, un DG doit avoir le dos large, quitte à faire le dos rond. Son parti-pris est que les élus « font ce qu'ils veulent ». A la rigueur, si un Vice-Président veut

se transformer en chef de service, on doit l'accepter et le « gérer ». Il reste qu'à la mairie comme à la CUD, le Président Delebarre leur a précisé dès le début de leur mandat qu'ils ne disposaient pas des services et que leur mission était prioritairement de présenter à la population les politiques dont il leur avait délégué la compétence. Estimant que c'est à l'élu de porter la politique, Patrick Chèvre considère aussi que c'est à la technostructure de la préparer et de la mettre en oeuvre. Aussi demande-t-il aux DGA et directeurs d'aller au devant des Vice-Présidents afin d'anticiper leurs projets.

Si, selon leur habitude, Michel Delebarre tutoie Patrick Chèvre alors que le DGS vouvoie le Président, ils forment un binôme qui fonctionne bien grâce au respect mutuel - qui détermine tout - et des personnalités compatibles. De fait, il est plus facile pour Patrick Chèvre de travailler avec un Président qui, outre ses talents de stratège et sa capacité d'entraînement sur les acteurs du territoire, « a un côté chaleureux », « n'est jamais triste », « ne s'énerve jamais » et pratique l'humour jusqu'à en déstabiliser ses adversaires politiques. Un DG et son Président doivent aussi partager « la même philosophie de la société et des rapports humains ». A cet égard, M. Delebarre et Patrick Chèvre sont républicains et se font un devoir de respecter autrui. A coup sûr, c'est aussi dans la durée que s'affirme une telle entente.

Le Président Delebarre laisse très libre son DG, tout en distillant ses idées qui, bien souvent, interpellent son DG par leur capacité à faire bouger les lignes. Pour Patrick Chèvre, l'esprit de ce « sphinx » fonctionne comme des « bulles de champagne », grâce à une remarquable mémoire lui permettant d'assimiler des idées au travers de ses multiples responsabilités, puis de les restituer, parfois bien plus tard.

Patrick Chèvre se perçoit comme un interprète de la volonté du Président. La communication de fond entre le DG et le Président est tissée d'échanges écrits sous la forme de notes au langage direct ou de petits mots sur le bord d'un parapheur. Ce système s'explique doublement : d'une part, le temps dont dispose M. Delebarre - par ailleurs maire, sénateur, membre du comité des régions, vice-président du GECT... - est compté ; d'autre part, il a pris l'habitude, depuis ses jeunes années de directeur de cabinet du Premier Ministre Pierre Mauroy, de travailler sur dossier. Et si ce mécanisme peut fonctionner, c'est aussi que le DGS sait qu'un dossier déposé le vendredi soir sur le bureau du Président lui sera retourné, visé et commenté, dès le lundi matin.

Dans ses rapports avec le cabinet, Patrick Chèvre considère qu'il est nécessaire et efficace de trouver un deal de fonctionnement cabinet/direction générale, sachant qu'un DGS doit prendre garde à trois éléments : il doit se faire respecter en tant que tel par les membres du cabinet ; la relation directeur de cabinet/DG ne doit jamais devenir un souci pour le chef de l'exécutif ; le cabinet ne doit pas entraver l'action des services.

Derniers conseils de Patrick Chèvre aux jeunes administrateurs ? Avoir les yeux et les oreilles grands ouverts pour ne pas faire d'impairs ; être une « éponge » pour comprendre le territoire et les jeux d'acteurs.

Yvan Ferrier

DGA Développement Social au département du Gard

«ses dates clés»

- 1980-1981: Il entre à l'Ecole de Rennes en formation d'inspecteur sanitaire et social
- 1991: Il devient directeur en charge des personnes âgées et des personnes handicapées au département du Gard
- 2002: Il devient DGA Culture
- 2005 : Il prend la responsabilité de DGA développement social
- 2009 : Début de son mandat de 3 ans comme président de l'ANDASS

«ses engagements»

- L'enseignement, en tant que maître de conférence associé à l'Université d'Avignon où il assure 70 heures de cours par an au sein du Master Politiques Sociales
- Le management stratégique du social et les réseaux nationaux avec l'ANDASS
- Le territoire au sein d'associations culturelles locales

«sa conception du management» : assembleur de compétences d'initiatives et de réflexion

«son refuge » : les voyages

Yvan Ferrier est un DGA passionné aussi bien par les sujets dont il a la charge que par les questions de sens qui les accompagnent. Ses réflexions sur le management sont inspirées par l'approche de la complexité dans la philosophie d'Edgar Morin et par la figure du capitaine dans les ouvrages de Joseph Conrad. Au quotidien, il déploie son intelligence tactique pour construire un « pouvoir d'influence » sur les hommes et les organisations bien davantage qu'une régulation par les directives.

Livrer le combat de la singularité contre la rationalité

Yvan Ferrier, en tant que directeur général adjoint en charge du développement social (DGADS), a la responsabilité de 4 unités territoriales d'action sociale et d'insertion, de 4 directions opérationnelles et d'une direction d'appui. Une réorganisation profonde de la répartition des missions entre les services centraux et les territoires a été mise en œuvre ces dernières années. Dans la diversité des types de positionnement d'un DGA qu'il est possible d'observer par rapport à la direction générale et aux services, Yvan Ferrier se place avant tout comme le capitaine de ses services. Cette position est renforcée par le fait qu'il se situe géographiquement à l'extérieur de l'hôtel du département.

En matière de choix d'organisation, Yvan Ferrier reconnaît l'existence d'une forte tension entre une approche fondée sur la rationalité des modèles et une autre assise sur la diversité des modes de fonctionnement. Il y voit même « un combat entre rationalité et singularité ». Ce thème est d'ailleurs omniprésent dans les sujets abordés en réunion DGADS. Il est par exemple question de la diversité des pratiques en matière de fonctionnement des équipes maintenant complètement territorialisées.

Le comité de direction de la DGADS, qui a lieu tous les mardi après-midi et réunit les directeurs et directeurs adjoints du secteur social, est un temps fort de management. Elle est

l'occasion, pour Yvan Ferrier d'exercer ce qu'il appelle « un pouvoir d'influence » par opposition à une approche hiérarchique ou autoritaire. Chaque réunion s'organise selon des modalités différentes au rythme des temps forts du pôle (temps budgétaires, réorganisations, remise à plat de certaines orientations). Pour animer ce temps, il utilise une analyse fine des rapports humains pour déployer une intelligence tactique qui lui permet d'atteindre ses objectifs dans une atmosphère détendue.

La formalisation des outils de management et d'aide à la décision reste simple. Trois ou quatre priorités de travail sont définies en début d'année et viennent alimenter les orientations prises sur une base hebdomadaire. Il s'appuie en outre sur l'évaluation des politiques publiques, en lien avec la MEOP (Mission évaluation organisation et pilotage) rattachée au DGS, pour stimuler l'innovation dans ses services, insuffler des évolutions managériales et favoriser la participation des citoyens au processus décisionnel de la collectivité (notamment les phases de diagnostic et de mise en œuvre..

Résorber le décalage entre le processus de construction administratif et la volonté politique

La nature des liens entre Yvan Ferrier et la sphère politique peut être qualifiée de classique pour le niveau départemental. Il la résume en une phrase : « comment gérer administrativement les implications politiques et résorber le décalage entre le processus de construction administratif et la volonté politique ». Cette zone de contact ne va pas de soi dans un secteur où les identités professionnelles sont fortes et où l'investissement des élus a souvent été moindre. Lorsqu'il fait le choix des collectivités après un début de carrière au sein des DDASS, Yvan Ferrier se souvient du sentiment de méfiance qui pouvait exister de la part des professionnels envers les élus. Aujourd'hui, cette caractéristique des collectivités est pleinement assumée. Le développement d'une intégration plus forte du champ social dans l'institution, par des liens renouvelés avec les autres compétences est au cœur des orientations politiques et fait parti des ambitions du pôle.

Si les rapports quotidiens et stratégiques avec le Président restent de la responsabilité du DGS, Yvan Ferrier s'investi dans la régulation politico-administrative. Interlocuteur privilégié sur ce sujet et sur les fonctions transversales dans la direction générale, il tient une place particulière aux côtés du DGS. Cette activité prend plusieurs aspects : le travail avec les conseillers techniques du cabinet en charge du secteur social, les relations directes avec les élus concernés et les temps dédiés aux échanges politiques du lundi (réunion du groupe majoritaire le matin et rencontre entre les services et les Vice-Présidents du champ social) l'après-midi. Tout en ayant une relation forte avec les élus il estime important de déléguer une partie de ces relations, notamment sur certains aspects (ancrage local fort, partenariat associatif ou sujet technique) aux directeurs dans les rapports avec la sphère politique. Les échanges du lundi après-midi donnent ainsi lieu à une répartition des rôles entre eux et le DGA.

Mettre en cohérence et anticiper pour maîtriser le temps

Pour lui, le travail de mise en cohérence est au cœur de sa fonction. Il est chargé de dessiner un cap à l'intersection de plusieurs zones d'influence : orientations du pôle, projet politique, évolutions institutionnelles et réglementaires, impact sur la vie quotidienne des agents et des usagers. Une approche qui distinguerait radicalement ces différents éléments entraînerait une multiplication des initiatives et conduirait à une complexité ingérable. Face à ce risque, le rôle d'un DGA trouve sa raison d'être dans un impératif de cohérence. Il s'agit là d'un « rempart contre la bureaucratie » qui guette les organisations, en particulier celles gérant des prestations.

Dans l'exercice de sa fonction, « la question du temps et de l'anticipation sont clés ». Les organisations ont leur rythme propre et les prestations évoluent avec une grande inertie. C'est le rôle d'un DGA de savoir maîtriser ce temps et se projeter. L'horizon utilisé par Yvan Ferrier se situe à 3 ans.

Pour illustrer ces enjeux, il nous décrit la manière dont le département a engagé une réorganisation profonde de l'aide sociale à l'enfance dont le suivi a été regroupé au sein

d'une direction des interventions sociales et où les activités ont été fortement territorialisées. Yvan Ferrier décrit ce mouvement comme un « temps de tumulte et d'agitation » où la principale qualité d'un DGA sera de faire preuve d'une « prudence de sioux ».

Apaiser et être attentif aux méthodes dans un environnement en tension

Le secteur social donne une prise directe avec les maux du territoire et de la société. Il en résulte une tension spécifique qu'un DGA doit savoir appréhender. Dans le Gard, cet aspect revêt une importance particulière avec une sensibilité politique et syndicale forte dans les services. Yvan Ferrier assure ainsi la responsabilité du dialogue avec les organisations représentatives du personnel.

Les relations avec les instances paritaires font l'objet d'une grande attention. « Le social est une matière à mèche rapide » nous confie Yvan Ferrier. Le défi est quotidien pour garantir un climat social apaisé. Les facteurs de tension ne manquent pas dans une période de réorganisations, de pression sur les locaux mais aussi et surtout d'un contexte social national et local morose. Récemment, les agents du pôle ont connu trois affaires importantes d'agressions.

Au delà de ces aspects, Yvan Ferrier estime que les départements, et particulièrement celui du Gard, sont à un moment charnière : « nous sommes très au clair sur ce qui doit être fait, c'est à dire le cap qu'on peut se fixer, mais beaucoup moins sur comment le faire, c'est à dire les méthodes de navigation que nous pouvons utiliser ».

Les enjeux actuels, notamment les contraintes financières, conduisent les acteurs du champ social à faire naître davantage de lien entre le domaine social et les autres compétences de la collectivité. Yvan Ferrier l'affirme : « plus le monde est complexe, moins on peut décider seul ». Dans une collectivité comme le Gard, c'est une responsabilité nouvelle d'un DGA que de savoir tisser des liens avec les autres compétences et les partenaires pour dégager des réponses cohérentes. Cette volonté se manifeste par exemple par des projets globaux construits autour de deux collèges situés en zone urbaine sensible à Nîmes. A partir d'un processus de participation des habitants, un projet incluant les aspects éducatifs, les bâtiments, l'accompagnement social et les équipements sportifs se dessine.

Partager et rester attentif aux aspects intellectuels des choses

Le parcours d'Yvan Ferrier est marqué par la volonté de s'intéresser au fond des sujets. Les activités associatives, l'enseignement supérieur et la recherche ainsi que la littérature lui fournissent des espaces de ressourcement et de stimulation intellectuelle et professionnelle.

Yvan Ferrier a ainsi été 3 ans président de l'ANDASS ; il a été investi en tant que maître de conférence associé à l'université d'Avignon à des activités de recherches et d'enseignement dans le domaine des politiques sociales. Il affirme l'importance de ce lien avec les associations professionnelles et le monde de la recherche pour garder la capacité à prendre du recul et à être innovant.

Sa personnalité est marquée par la dimension du partage, la passion du territoire, des contrastes et de la littérature. « Votre légitimité de patron, vous ne la recevez pas, vous la partagez » affirme-t-il. Lorsqu'on lui pose la question de ses satisfactions professionnelles, il répond que c'est « la satisfactions des gens avec qui vous travaillez ».

Yvan Ferrier apprécie le rapprochement direct pour travailler. Afin de conserver du temps pour ces moments d'échange en face à face, il commence très tôt ses journées, à 7h45. Le créneau de 8h à 9h30 est ainsi un temps constructif pour assurer la mécanique du pôle en termes de relais d'information et de structuration d'activité ». Il garde quand même une frustration : ses journées ne lui offrent pas assez d'espace libre.

Intellectuellement, il trouve dans la culture – et dans la littérature en particulier – des sources d'inspiration fortes. Pour lui, ce ne sont pas les lectures techniques qui alimentent son travail

mais bien les lectures philosophiques ou sociologiques. Il déclare par exemple : « Edgar Morin et son approche de la complexité me fournit des clés pour comprendre et analyser les structures dont j'ai la responsabilité ». Son inspiration littéraire en matière de management ? Joseph Conrad. *Le miroir de la mer* est, à ses yeux, le meilleur manuel de management à ce jour.

Patrick Jouin

DGS de la région Pays de la Loire



«ses dates clés»

- 1979 : secrétaire général sous-préfecture de Fontenay Le Comte
- 1982 : secrétaire général de la ville de Luçon
- 1987 : secrétaire général adjoint de la ville de la Roche-sur-Yon
- 1992 : directeur général de la ville de la Roche-sur-Yon
- 1999 : DGS du département de l'Essonne
- 2004 : directeur général des services de la Région Pays de la Loire

«ses engagements»

- développer la fierté d'appartenance à une collectivité
- défendre le service public territorial
- poursuivre la décentralisation

«sa conception du management» : être un horloger de l'action locale

«son refuge » : la Presqu'île de la Faute sur Mer

Patrick Jouin, Directeur général des services de la Région Pays de la Loire, est un manager d'hommes et de territoires. Il promeut un équilibre des rôles entre les différentes fonctions territoriales, élus et administration locale. La fonction de DGS exige à son sens une capacité développée tant dans la mobilisation et l'agilité des leviers du pilotage, que d'entraînement des agents aux projets portés par la collectivité et d'empathie envers la rationalité spécifique des élus. De cette capacité du DGS de jouer subtilement des rouages de l'administration, tout en recherchant avec les élus son efficience, Patrick Jouin l'illustre par un mot : « être un horloger de l'action locale».

Organiser la direction générale pour s'adapter aux réalités humaines, politiques et institutionnelles

Pour Patrick Jouin, il convient de distinguer les différentes formes que peut prendre l'organisation des directions générales et de s'adapter aux spécificités de chaque collectivité et à leurs rythmes. A travers son expérience, il revient sur différents types de directions générales qu'il a pu observer ou mettre en œuvre.

Ainsi lorsqu'il occupait le poste de directeur général des services au département de l'Essonne, la direction générale s'organisait classiquement sur un modèle hiérarchique qui permettait des points réguliers entre les trois DGA et le DGS puis avec les directeurs. Ce modèle efficace avait néanmoins le désavantage d'éloigner les directeurs du DGS et d'une approche globale de leur collectivité.

Un autre dispositif, mis en place à la Région, se veut davantage matriciel avec des directeurs généraux délégués bénéficiant de délégations du DGS mais sans relations hiérarchiques aux directeurs. Le DGS quant à lui est en lien plus direct avec les directeurs, ce qui néanmoins peut s'avérer chronophage pour le DGS. Ce modèle bouscule l'organisation classique « en silo » en proposant une structure matricielle. Les valeurs, la composition et la fonction de la direction générale s'en trouvent profondément modifiées. Cette ouverture traduit de nouveaux principes fondateurs pour la direction générale et l'ensemble des cadres : la créativité, l'agilité, la transversalité, le partage. Enfin, l'identité de la direction générale est davantage marquée par une approche stratégique des politiques que par un simple rattachement hiérarchique.

Pour autant, le fonctionnement efficace de la direction générale est avant tout permis par le maintien dans la durée d'une équipe et par la confiance existant entre le Président et le DGS, qui se traduit par une délégation forte. De plus au sein même de la direction générale, l'aspect humain est primordial pour Patrick Jouin car, comme il le rappelle, « ce qui fonde une équipe, c'est la relation humaine et non l'organigramme ».

Maintenir une frontière entre administration et politique, sans pour autant méconnaître la subtilité de la relation

La relation au politique est marquée par l'histoire personnelle de Patrick Jouin : en 1982 c'est un élu qui lui offre l'opportunité de quitter l'administration préfectorale et de rejoindre la direction générale d'une collectivité. Cette première expérience de dirigeant territorial structure cette approche personnelle de l'équilibre entre proximité et distance vis-à-vis l'élu. Pour lui, travailler au quotidien avec les élus nécessite une compréhension fine de la rationalité politique, rationalité qui s'avère différente de celle de l'administration de par des préoccupations, des objectifs et un horizon différents. La solution est alors « d'avoir de l'empathie » pour les élus afin de comprendre et partager leur point de vue des enjeux locaux.

Pour autant, Patrick Jouin est défenseur de la fonction propre à la haute fonction publique. La séparation du politique et de l'administratif est une condition majeure d'un fonctionnement efficace mais surtout durable de la collectivité.

Cette volonté de maintenir une frontière claire entre politique et administration s'exprime ainsi dans la clarification des rôles des vices présidents et des directeurs pour éviter le risque d'autonomisation d'un « couple élu/directeur » au sein de la collectivité ou celui d'interférences des rôles, ainsi un « élu chef de service » ou un « directeur politique ». Dans le cas de la Région Pays de la Loire, les directeurs généraux délégués garantissent la cohérence de l'action publique auprès des vice-présidents.

Mieux se connaître pour mieux se comprendre

Parmi les interactions qu'entretient la direction générale avec les autres acteurs, la relation avec le directeur de cabinet est particulière, ces deux fonctions entretenant chacun avec l'exécutif des liens forts de proximité. La relation entre le DGS et le directeur de cabinet est alors un « jeu subtil », selon l'expression de Patrick Jouin. L'équilibre des rapports entre ces deux acteurs est un enjeu fort pour garantir le fonctionnement harmonieux de la collectivité. Cette collaboration originale doit inciter chacun ces deux acteurs à entrer dans la vision de l'autre, pour mieux se connaître et mieux se comprendre. Ainsi par exemple en Pays de la Loire, le directeur de Cabinet est membre de la Direction Générale.

Patrick Jouin insiste par ailleurs sur le fait qu'un DGS de région doit nécessairement garder un contact direct avec les acteurs les plus importants du territoire, en particulier les acteurs économiques, Centres de recherche et pôles de compétitivité de premier plan. Enfin, le DGS est en contact étroit avec les représentants de l'Etat sur le territoire, en particulier le SGAR.

Exercer un métier d'horloger de l'action locale, exigeant et minutieux

L'exercice au quotidien de la fonction de DGS nécessite pour Patrick Jouin de la rigueur, qui est une qualité qu'il exige aussi de ses collaborateurs. « Une administration qui n'est pas exemplaire, c'est une administration qui se délite » précise-t-il.

Mais au-delà de la force d'engagement du DGS pour sa collectivité, un aspect majeur de son travail est sa capacité à adapter finement les organisations aux réalités locales : « Le DGS est un mécanicien de l'action, souvent un horloger car tout est subtil » ! Il faut aussi donner aux agents un plaisir et une fierté d'appartenance à la collectivité. Redonner au service public ses lettres de noblesse, voilà un moteur de l'action pour Patrick Jouin.

Achever le processus de décentralisation jusque dans ses implications dans la carrière des dirigeants territoriaux

Parmi les enjeux qui se posent à terme pour les membres des directions générales, Patrick Jouin identifie le manque de « postes-parenthèses » pour « avoir des respirations dans sa vie professionnelle ». Soumis à des aléas de carrière importants, les dirigeants territoriaux devraient pouvoir, à l'instar de leurs homologues de l'Etat, bénéficier de mobilité vers un corps d'inspection générale qui reste à créer et qui serait adapté aux enjeux territoriaux. Cette mobilité permettrait de fluidifier et d'étoffer le déroulé de carrière des membres des directions générales.

Un autre enjeu pour les DGS est l'engagement au service d'une gouvernance renouvelée de l'action publique locale. Patrick Jouin s'affirme comme un défenseur du régionalisme. Faisant le constat d'une décentralisation inachevée donc insatisfaisante, fruit d'une cogestion non assumée entre l'Etat et les collectivités, Patrick Jouin appelle de ses vœux un vrai chef de filat des régions dans les territoires dans le cadre d'une logique fédéraliste. Le transfert aux régions de la gestion des fonds structurels est, à cet égard, une opportunité de confirmer la région comme une administration de qualité, experte, et incontournable.

Florence

Labigne-Peleau

DGS du département de Seine-et-Marne



«ses dates clés»

- 1989 : Directrice de la communication à la Mairie de Sotteville-lès-Rouen
- 1997 : Directrice générale adjointe chargée des services au public à la Mairie de Sotteville-lès-Rouen
- 2002 : Responsable du service communication au Conseil général de l'Hérault
- 2004 : Directrice de la Communication au Conseil général de Seine-et-Marne
- 2008 : DGA chargée de l'administration et des ressources au Conseil général de Seine-et-Marne
- 2011 : Directrice générale des services du Conseil général de Seine-et-Marne (5000 agents)

«sa conception du management» : une chef d'orchestre, exigeante mais à l'écoute

«son refuge» : sa famille et la musique

Florence Labigne-Peleau pilote depuis plusieurs années l'administration du Conseil général de Seine-et-Marne. Elle y applique les méthodes acquises au cours de ses expériences professionnelles en communication, à savoir comprendre puis agir. Cette femme de défis trouve son équilibre dans le mouvement.

Diriger l'équipe de direction générale comme un chef d'orchestre

Le comité de direction générale hebdomadaire est, au Conseil général de Seine-et-Marne, le lieu du collectif pour cinq femmes et trois hommes, qui y débattent de sujets structurants et transversaux, dans une ambiance mêlant sérieux et humour, vouvoiement et tutoiement.

La directrice générale des services en est la véritable animatrice, le chef d'orchestre. Elle prépare l'ordre du jour, rappelle les enjeux, recadre, demande des précisions ou des explications et répartit le travail, est maître du temps et distribue la parole entre les membres de la DG, faisant toujours avancer la partition sans jamais rompre l'harmonie d'ensemble. Avant de conclure la réunion, elle demande à chacun s'il a des questions diverses à évoquer, pour coller à l'actualité.

Florence Labigne-Peleau leur fait confiance, compose avec les caractères de chacun, est attentive à leurs difficultés, s'adapte pour leur permettre d'être présents à une réunion avec les organisations syndicales, s'assure que les services ne soient pas sollicités la veille pour le

lendemain. Pas le temps de jeter un œil à sa tablette ! Elle maintient le cap ! Et le traduit en demandant aux DGA d'être exigeants sur la qualité des projets pour contenir les budgets, de fixer des délais et de prioriser.

Dans leur fonction, les DGA sont secondés, comme elle, par un secrétaire général, capable de « connaissance et de connivence », et qui gère l'organisation, les moyens des directions et remplace le DGA autant que de besoin, y compris sur des dossiers de fond. Si chaque DGA défend ardemment ses propres équipes et projets en comité de direction, la DGS attend une réelle solidarité de leur part dans toutes les autres situations.

En dehors du comité de direction générale d'ailleurs, elle veille à ce que chaque DGA assure son intérim à tour de rôle, que l'équipe bénéficie de formations collectives en contrôle de gestion, évaluation des politiques publiques et organisation en mode projet : elle insuffle aux membres de sa direction générale l'exigence d'efficacité et d'excellence qu'elle s'impose à elle-même .

Avec le Président et le Cabinet, des relations de respect et non de complicité

Florence LABIGNE-PELEAU travaille avec et pour Vincent EBLE, président du Conseil Général, depuis 2004. Pour le Président, il existe clairement un champ qui appartient à l'administration. La DGS rend compte de l'avancée des dossiers importants et lui transmet les principales informations relatives à l'activité des services. Leurs relations sont empreintes de cordialité et de respect, tout en maintenant une certaine distance. Elle nous dit être politique, mais pas « politicienne ».

Avec le Cabinet, les relations sont toujours construites dans un souci de partager systématiquement les enjeux et les objectifs, autour d'une réunion hebdomadaire a minima. Le Cabinet bénéficie aussi du compte-rendu systématique de la réunion du comité de direction pour « donner à voir les sujets, leur avancement ». Dans une grande entreprise comme celle que constitue le CG77, il faut « être suffisamment sûre de soi pour ne pas tanguer » et son expérience du travail en Cabinet constitue un atout pour « décoder ».

Investir l'administration, le territoire, les projets, les acteurs du territoire

Florence Labigne-Peleau anime la direction générale avec écoute, fermeté en gardant toujours le cap sur la transversalité et la solidarité du collectif. Mais elle contribue aussi à la mise en œuvre des décisions prises. Le projet d'administration en cours d'élaboration au CG, nommé « Viva 77 », a été formalisé, dans une version de travail, par la DGS elle-même. Elle y rappelle la méthodologie de travail et liste les engagements fixés à chaque niveau hiérarchique. Tel un chef d'orchestre, aucune note de la partition ne lui échappe (projet de territoire, contrat de mandature, feuilles de routes sectorielles, etc.).

Florence Labigne-Peleau est une DGS qui a besoin de défis. Elle en trouve partout et s'avère très organisée pour y faire face : elle réussit même à libérer une journée entière pour partager son expérience avec des élèves administrateurs.

Ainsi, ces quatre dernières années, l'administration départementale s'est considérablement modernisée, tant du point de vue des projets structurants de territoire, d'administration et de direction que de la performance des outils. Cela nécessite maintenant un temps d'appropriation et de consolidation. La DGS se dit d'ailleurs « vigilante sur les signaux ». Certains secteurs, comme le social ou les routes, connaissent des difficultés ou des doutes, compte tenu du contexte économique et financier.

Maintenir un équilibre pour être dynamique

Rétrospectivement, Florence Labigne-Peleau constate qu'entre 1989 à 2008 le DGS a connu une période de développement des politiques et services publics. Aujourd'hui, la période est à l'optimisation : faire mieux avec moins, ce qui est, pour les services, un exercice nettement plus compliqué. Les organisations doivent se remettre en cause, réinterroger les politiques publiques, mettre en œuvre autrement, notamment par la mutualisation, dans un environnement juridique plus complexe. Le DGS doit être multifonction, avoir plusieurs cordes à son arc pour actionner des leviers nouveaux, comme par exemple la démarche de performance ou l'évaluation des politiques publiques.

Florence Labigne-Peleau s'attache à se garder quelques dossiers en propres, par goût du faire. Ainsi, elle travaillera lors d'une journée de congé pour produire une note, par plaisir ! Mais, elle se rendra disponible le week-end pour ses enfants. Son équilibre se trouve là, dans le travail et au sein de sa famille. Pour prendre le recul nécessaire, elle prend une semaine à chaque période de vacances scolaires, elle essaie de bloquer un créneau de piscine chaque jeudi midi et se garde un peu de temps pour jouer de la musique avec des amis. Elle tient à son équilibre tant dans sa vie personnelle que dans le travail : organisation, rythme, régularité.

Paradoxalement, elle trouve son équilibre dans le mouvement, la dynamique : « Si parfois on n'avance pas, il ne faut pas reculer ! ». Elle apprend sans cesse, écoute beaucoup, ne fait pas semblant quand elle ne sait pas. Elle s'informe tous les jours, lit Localtis tous les matins à 8h, les alertes de la Gazette, la revue de presse interne l'après-midi et *Le Monde* sur ipad le soir. Elle veille à ne pas s'enfermer dans les micro problèmes de gestion et aime la conduite du changement et le management. Avec le temps et l'expérience, elle se dit qu'elle est peut-être devenue moins impatiente. Débordée ? Non. Si elle rentre vers 19h30- 20h le soir, il lui arrive toutefois de se remettre au travail dans la soirée. Et, attachée à la proximité, elle aimerait tant avoir plus de temps pour être plus proche du terrain !

En ce qui concerne son mode de management, elle procède comme dans la communication : d'abord comprendre, puis agir. Elle sait à merveille définir un objectif, une cible puis les moyens, le tout avec beaucoup de pédagogie. Dans la mise en œuvre, elle travaille dans la confiance et la délégation. Elle dit de son poste qu'il doit accompagner, protéger, valoriser et responsabiliser. Et si elle semble très exigeante envers les autres, elle l'est plus encore avec elle-même : elle porte une grande responsabilité envers les services, notamment dans l'adéquation entre objectifs et moyens.

Et dans 10 ans ? Elle souhaiterait poursuivre sur un poste de directrice générale. Elle affectionne les territoires de défi et le travail auprès d'élus qui ont une ambition pour leur population, mais pourquoi pas avoir une expérience dans les services de l'Etat. Elle aura encore trop peu de temps pour se poser sur chaque dossier mais gardera ses capacités de « vision à 360 degrés sur le politique, les agents, le territoire ».

Jules Nyssen

DGS de la Ville de Montpellier



«ses dates clés»

- 1996 : Agrégation de sciences économiques
- 1998 : Il entre au cabinet de Michel Vauzelle à la Région PACA, dans des fonctions au départ concentrées sur l'enseignement supérieur
- 2001: Il est élu conseiller municipal d'Arles et devient adjoint au patrimoine.
- 2004 : DGS de la Région PACA
- 2008: Il devient DGS de la Ville de Montpellier

«sa conception du management» : « manager d'une équipe de sport ou chef d'un orchestre symphonique »

«son refuge » : le vélo le samedi matin (70 km) et le bateau. L'objectif est clair «le dimanche soir, je ne dois pas me rappeler des sujets urgent de la mairie).

Jules Nyssen, DGS de la Ville de Montpellier est avant tout un manager volontariste et humain. Il assume un positionnement affirmé de DGS vis-à-vis des élus et des partenaires de la collectivité, soucieux de maintenir des marges de manœuvre pour la direction générale. Pour relever les défis propres à sa collectivité, il a fait de l'habileté politique et de la capacité à entrer dans les dossiers de ses services ses principaux atouts. Pour lui, l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle est une des clés de la performance.

Favoriser la mise en place d'un collectif où l'humain tient une place première

L'organisation de la direction générale de la Ville de Montpellier est le reflet d'une dynamique territoriale spécifique. L'aménagement et le développement, dans une ville en forte croissance démographique, occupent une place centrale. Un rôle explicite de n°2 de la direction générale est ainsi confié au directeur général délégué au développement - Yannick Tondut – qui, par sa formation à l'Ecole Polytechnique et à l'Ecole des Ponts et Chaussées ainsi que par son parcours, témoigne d'une forte inclinaison pour les projets d'aménagement et de développement urbain. Egalement à la tête des trois directions générales adjointes opérationnelles, le DGD a pour mission de susciter de la transversalité entre les projets.

Au sein de ce schéma, marqué par la confiance et la complémentarité des missions, le DGS assure un fort leadership. Dans les réunions de direction générale, sa parole est franche et directe. Jules Nyssen est souvent le premier à intervenir. Il fixe le cadre et les exigences,

rappelle à l'ordre si nécessaire et clôt les débats en actant la position de la direction générale. Dans ces échanges, une place est aussi faite au rire et à la critique.

Les enjeux d'organisation et de ressources humaines font, en raison de leur sensibilité, l'objet d'une attention particulière du DGS. La DRH a ainsi récemment été placée directement auprès de lui. Parallèlement et dans un contexte de tension sur la masse salariale, il affirme qu'il « faut aller vers une responsabilisation des encadrants ». Cette volonté reflète l'état d'esprit du directeur général des services qui, tout en étant capable de déléguer, reste très attaché aux objectifs. Le contrat sur la masse salariale, piloté par chaque DGA au sein de son département, s'inscrit dans cette logique.

Dans les relations internes à la direction générale, la dimension personnelle et la communication verbale occupent une place importante. Ces aspects sont en partie liés à la culture de la collectivité où les modes de régulation ont longtemps été informels. Marque de cette spécificité, les noms propres sont omniprésents dans les discussions de direction générale. Aussi, peu de documentation ou d'outils viennent en appui des échanges. Aujourd'hui toutefois, un cap est fixé : « nous souhaitons formaliser davantage les relations internes et nous appuyer sur des outils d'aide à la décision performants ». La mise en place de fiches d'arbitrage préparant la conférence de direction témoigne de cette orientation.

Affirmer le rôle de la direction générale dans un contexte politique complexe

A Montpellier plus qu'ailleurs, le décryptage fin des équilibres politiques et institutionnels est la condition d'une action publique fluide et cohérente. « Deux tiers de mon temps sont consacrés aux relations extérieures à la direction générale, que ce soit avec les élus montpelliérains ou avec d'autres niveaux de collectivité sur le territoire, notamment la communauté d'agglomération » affirme Jules Nyssen, sans le regretter. Pour mener à bien les projets en tenant compte des différents équilibres politiques, il peut s'appuyer sur les enseignements tirés de son parcours d'élu et de collaborateur de cabinet. Ce parcours, associé à un caractère affirmé, lui permet d'assumer un positionnement de la direction générale à la fois fort et proche de l'exécutif. Cette proximité est revendiquée. A ses yeux, « la haute administration territoriale doit savoir traduire la volonté politique pour la mettre en œuvre ».

Si Jules Nyssen incarne totalement cette proximité avec l'exécutif, il a souhaité étendre cette logique à sa direction générale. Il a encouragé, depuis 2008, le renforcement des binômes DGA - adjoints afin d'anticiper les implications politiques et de préparer efficacement la décision. Le changement culturel induit par ces nouveaux modes de travail est profond : « il s'agit en quelques années de passer d'un mode très centralisé, hérité de l'ère Frêche, où toutes les décisions sont prises par le maire en conférence de direction, à un mode davantage collaboratif où s'affirme la place des adjoints et des DGA ».

Faire de l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle un déterminant de la performance

La personnalité de Jules Nyssen colore indéniablement le fonctionnement de la direction générale. Un caractère fort, volontariste et passionné est, dans le contexte montpelliérain, un gage de stabilité et de maîtrise du processus de décision.

Pour lui, « il est non seulement possible mais également nécessaire de savoir conserver un équilibre entre la vie personnelle et la vie familiale ». En dehors des situations d'urgence, il tient donc à garder pour lui et sa famille, les soirées, les week-ends et de vraies vacances, dont un mois en été. Pour réaliser cet équilibre et tenir compte du tourbillon de situations à gérer dans la journée, il a fait le choix du travail matinal. Levé à 6h00, il profite de ce temps de calme pour lire la presse, travailler les dossiers et adresser des instructions.

Les temps de respiration professionnelle tiennent également pour lui une place clé. Les échanges au sein de l'AMGVF ou de l'ANDGDGARD sont des moments précieux, « davantage pour les espaces informels de dialogue qu'ils ouvrent - où l'on peut parler en

toute liberté de ces défis, regrets et perspectives - que pour les temps de travail formalisés ».

Le parcours de Jules Nyssen rappelle également que la fonction est exposée. En 2009, il est placé en garde à vue et mis en examen dans le cadre d'une enquête sur l'attribution de subventions par la région PACA. Après 3 ans, où les soutiens de ses proches et des élus montpelliérains ont beaucoup compté, il bénéficie d'un non-lieu sans ambiguïté. « Cet épisode éprouvant m'a fait prendre conscience de l'importance des soutiens sincères et m'a peut-être aussi endurci ».

Porter des convictions sur le fonctionnement des collectivités sans se détacher de la réalité des dossiers

Pour Jules Nyssen, la fonction de directeur général des services, si elle se conçoit d'abord dans le rôle de pivot entre la décision politique et sa déclinaison dans l'action administrative, se nourrit aussi, à un niveau opérationnel, par la gestion de dossiers en direct et, à un niveau stratégique, la réflexion sur le métier et son évolution. « Il faut être en capacité de comprendre les enjeux et les contraintes auxquels font face les agents et j'apprécie les moments d'échange avec eux ».

En matière d'interface politique, son expérience l'a conduit à distinguer deux fonctions : d'une part l'appui au maire comme chef de l'Assemblée dont la responsabilité première incombe au directeur de cabinet et d'autre part l'appui au maire en tant qu'exécutif, qui relève au premier chef de la direction générale. Ces fonctions gagneraient, à ses yeux, à être distinguées car elles ne relèvent pas des mêmes logiques et n'ont pas les mêmes exigences.

En matière managériale, « la gestion de dossiers en direct permet de garder un contact avec la réalité de terrain du fonctionnement des services ». Jules Nyssen a ainsi suivi de près le projet de nouvel hôtel de Ville, la reconversion d'une caserne en centre ville et plus récemment les sujets liés aux ressources humaines.

En matière d'évolution du métier, un mouvement de professionnalisation des collectivités est engagé depuis de nombreuses années et s'affirme avec le nouvel acte de décentralisation. Il doit logiquement conduire à une évolution du statut des directeurs généraux. Ceux-ci pourraient se voir confier la responsabilité en dernier ressort des actes de gestion interne comme le personnel et les marchés publics.

Jules Nyssen, après près de 5 ans passés à Montpellier, reste passionné par les défis de cette ville, tant en matière d'évolution urbaine que de contexte politique. « Il faut de la passion car la tâche n'est pas tous les jours aisée ». Dans les années qui viennent, il souhaite continuer – à Montpellier ou dans un autre territoire - à évoluer dans un environnement empreint de défis humains et de complexité technique et managériale.

Marie-Claude Santini

DGA Finances, Commande publique, Assemblée, Documentation et Archives du département des Alpes-Maritimes



«ses dates clés»

- 1977-1978: Entrée à l'IRA de Lyon après une maîtrise de géographie, « pour accompagner une amie »
- 1980 : Arrivée à la préfecture de Haute Corse comme responsable des finances départementales
- 1982 : Mise à disposition puis détachée au Conseil général de Haute Corse
- 1992 : DGS du département de Haute-Corse où elle connaîtra une double alternance politique.
- 1998 : DGA chargé de la vie sociale du département du Rhône
- 2004 : DGA chargé de la Modernisation, des Finances et de la commande publique au Conseil général des Alpes-Maritimes

«ses engagements»

- la transmission des savoirs : elle a enseigné à l'IRA et au CNFPT et accompagne régulièrement des agents dans la préparation des concours
- les échanges professionnels : elle est secrétaire général de l'ANDGDGARD depuis 1998

«sa conception du management» : main de velours dans un gant de fer

«son refuge » : sa famille

Marie-Claude Santini est une femme de conviction, à la personnalité franche et directe. DGA au département des Alpes-Maritimes, elle a retenu de son parcours riche et varié une vision de la mission qui doit celle d'un cadre territorial aujourd'hui. Attachée à la distinction claire des rôles entre administration et politique, elle revendique un management humain, fondé sur l'attention, la transmission mais aussi le discours vrai.

Assurer un rôle d'incubateurs de projets et de services

Marie-Claude Santini est aujourd'hui en charge d'une DGA réunissant les finances, la commande publique, l'assemblée, la documentation et les archives. Le département des Alpes-Maritimes a privilégié une organisation avec un nombre restreint de DGA (quatre) et un rattachement direct de trois directions à fort enjeu – notamment la DRH - au DGS. L'architecture des services du conseil général est en constante évolution et la DGA de Marie-Claude Santini n'échappe pas au mouvement avec de fréquentes évolutions de périmètres. Elle en plaisante d'ailleurs en affirmant qu'elle joue « le rôle de mère-porteuse dans la

maison » en prenant temporairement en charge des services réclamant une attention particulière.

Son rôle de DGA se traduit par une grande subsidiarité. Entourée d'une direction, d'un pôle, d'un service et d'une équipe de chargés de mission qui l'appuient sur des dossiers transversaux, elle intervient, si nécessaire, pour débloquer une situation, faire le lien avec le politique sur un dossier spécifique ou faire émerger un projet compliqué. Sur les aspects techniques et de gestion, l'information appartient aux directeurs et ce sont eux qui sont à la manœuvre, tout en restant sous son contrôle. Ce type de positionnement correspond d'ailleurs bien à son caractère franc et direct. « Lorsqu'il faut dire non, je suis régulièrement appelée ». Si elle commence toujours par écouter, elle a déjà pris un temps d'avance en construisant une ligne directrice qu'elle va s'attacher à suivre. Pour animer ses projets et ses équipes, Marie-Claude Santini accorde volontiers sa confiance mais n'hésite pas à être franche voire à recadrer les choses. Lorsqu'un projet prend du retard, elle peut ainsi déclarer « je vais montrer les crocs ».

Bâtir des liens de confiance et de franchise au sein de la direction générale

Au sein de la direction générale, les relations sont bâties sur la confiance. « Il règne une solidarité entre les différents DGA et avec le DGS » nous confie avec fierté Mme Santini. Chacun a conscience d'être un maillon de la chaîne dans le processus de gestion et de décision. « Le DGS assume le rôle de chef d'orchestre et les DGA celui d'instrument ». Ces instruments sont forcément « un peu dissonants » puisqu'il s'agit de personnalités au fort caractère. Mais la confiance est là. Elle peut s'appuyer, pour décoder le fonctionnement d'une direction générale, sur sa connaissance du métier de DGS, de son amplitude, de ses contraintes voire de ses servitudes, qui lui a donné une vision grand angle de cette fonction.

L'animation de la direction générale repose sur deux temps forts bihebdomadaires : en alternance un comité de direction générale réunissant le DGS et les DGA et une réunion des directeurs. Le comité de DG est l'occasion de prendre deux types de décisions : fixer des orientations internes à la direction générale dans une logique de feuille de route collective et donner des instructions descendantes pour les services. Les outils structurants, notamment le PPI, et les argumentaires sur les sujets sensibles politiquement sont ainsi évoqués.

Le formalisme des temps d'échange au niveau de la DGA comme de la direction générale est faible. La culture de l'oral, de la confiance et de l'échange direct reste forte alors même que la collectivité a développé de nombreux outils de management et d'aide à la décision : tableaux de bord et contrôle de gestion, revue des projets de transformation (réorganisation du secteur social par exemple) avec l'appui de chargés de mission. Un des domaines où la formalisation et le contrôle sont les plus forts reste les marchés publics. Une commission d'évaluation et de contrôle des marchés publics co-présidés par l'opposition et la majorité joue ainsi un rôle d'aiguillon des services.

Distinguer clairement le rôle de l'administration de celui du politique

Dans son rapport avec la sphère politique, Marie-Claude Santini s'emploie à respecter un principe simple : « un élu exerce un mandat et moi un métier ». Dans sa carrière, où elle a travaillé pour des collectivités de bords différents et où elle a connu des alternances au sein de la même collectivité, elle s'est attachée à faire vivre le principe de neutralité et une séparation nette entre les logiques politiques et administratives, tout en travaillant en étroite symbiose avec l'exécutif. Elle a « hélas » le sentiment que telle n'est pas nécessairement la tendance dans les collectivités où de plus en plus d'élus « arrivent avec leurs équipes ».

Dans la répartition des rôles au sein de la direction générale, les relations avec l'exécutif sont assurées principalement par le DGS. Elle estime que le travail avec l'exécutif dans les Alpes-Maritimes repose sur des bases saines avec une négociation très en amont sur les principes directeurs et les conditions de mise en œuvre des projets. Ce paradigme a été renforcé par la

dégradation relative des ratios financiers du département dans la période récente. « La collectivité a changé de monde ».

Le lien entre le politique, et singulièrement le Président, et les services se manifeste ici sous un aspect original, celui des « écritures vertes ». Les documents structurants de la collectivité (note à fort enjeu, PPI, etc.) transmis au Président sont annotés de sa main en vert. Dans les réunions de pôle, un temps est dédié à l'analyse et la prise en compte des « écritures vertes ». L'aboutissement du processus administratif se conclut par la « signature verte », ce qui n'est pas sans poser de problème – au moins symbolique – lorsque la collectivité se lance dans la dématérialisation, note avec un brin d'ironie Marie-Claude Santini.

Savoir faire preuve de rigueur et de ténacité pour réaliser un métier exigeant

Son métier de DGA la surprend toujours par sa richesse et les possibilités qu'il offre. « J'ai créé l'administration départementale de Haute-Corse » rappelle-t-elle. Être cadre dirigeant dans une collectivité, c'est également la possibilité de dire non. Si la neutralité est une condition essentielle pour le haut-fonctionnaire, la position de membre de la direction générale permet également d'avertir les élus des risques d'une action. Marie-Claude Santini, qui conçoit la direction générale comme une équipe où doit se concrétiser une dimension de solidarité, n'élude pas pour autant toutes aspérités de ce portrait. « Je suis le chef des galériens » conclue-t-elle, fonction peut être ingrate mais essentielle pour faire avancer le navire.

Dans la gestion de sa carrière, Marie-Claude Santini s'est laissée la possibilité de saisir les opportunités, n'hésitant pas à refuser les offres ou à les différer. « Au risque du complexe de la diva », reconnaît-elle, qui attendrait qu'on vienne la trouver pour lui faire une offre.

Mais cette souplesse dans la gestion de sa carrière se double d'une vraie rigueur dans l'appréhension de son métier. Un manager doit être à l'écoute, mais surtout être rigoureux, car les agents attendent de lui des réponses claires et précises. Un DGS ou un DGA doit également être disponible et savoir sacrifier son temps sans sombrer dans les périls de la « réunionite » à outrance. Enfin, Marie-Claude Santini évoque la ténacité comme dimension plus personnelle de son travail : ne pas hésiter à aller au front, « ne pas lâcher le morceau » dès lors que l'enjeu en vaut la peine et que son action ne fait pas courir le risque de bloquer le système administratif. Cette ténacité tranquille, cette endurance, elle aime à la représenter par l'image d'une tortue, dont de multiples petites statues sont disséminées dans son bureau.

Être une femme haut-fonctionnaire qui cherche à concrétiser ses valeurs

Marie-Claude Santini apparaît avant tout comme une femme qui entend faire coïncider ses valeurs personnelles avec ses valeurs professionnelles. A son sens, la loyauté, la fidélité et le respect sont essentiels dans l'univers du travail, la compétence étant censée acquise.

Elle est également une haut-fonctionnaire qui ne cache rien des difficultés de son métier et qui évoque le défi que représente encore aujourd'hui le fait d'être femme et haut-fonctionnaire. Elle a d'ailleurs débuté à une période où les femmes à ce poste étaient peu nombreuses. Marie-Claude Santini revient à cet égard sur la force que représente le soutien familial et qui permet de concilier au mieux vie privée et vie professionnelle. Il s'agit là « d'un équilibre indispensable pour exercer ce métier le plus sereinement possible, surtout dans situations difficiles ou tendues ».

Enfin, Marie-Claude Santini parle sans détour de cette passion qui l'anime et de la chance que représente pour elle sa situation professionnelle. La transmission des savoirs fait partie des éléments qui la motive, tout comme la possibilité de donner une chance à quelqu'un. « Je suis une mère porteuse, une terre d'asile », aime-t-elle à rappeler, sur le ton de la demi-plaisanterie.

Yves

Sarrand

DGS du département de Savoie



«ses dates clés»

1998 : Directeur Adjoint de la DDE de l'Ain

2002 : Directeur de la DDE du Territoire de Belfort

2004 : Directeur général adjoint, en charge de l'aménagement et de l'environnement au Conseil général de Savoie

2007 : Directeur général des services du Conseil général de Savoie

«sa conception du management» :

« pour faire ce métier il faut aimer les

relations avec les autres, s'intéresser à ce qu'ils font, ce qu'ils sont, à leur environnement de travail, à leur évolution »

«son refuge » : le vélo, la montagne

Diriger tout en étant à l'écoute du collectif

Yves SARRAND anime personnellement les différents temps qui rythment chaque semaine la direction générale. Que ce soit lors de la réunion de direction générale plénière, où se retrouvent DGS, DGA, Directeur de cabinet et l'ensemble des directeurs, ou de la réunion de direction générale restreinte composée du DGS, des DGA et des directeurs concernés, il fait preuve d'une écoute attentive de ses collaborateurs. Ces temps, confie-t-il, sont précieux afin d'échanger de l'information et anticiper les problèmes à venir.

L'équipe de direction générale apparaît en Savoie comme un collectif soudé, même si les DGA, fonction récemment introduite dans la collectivité, fonctionnent avec une relative autonomie. Cette souplesse caractérise pour Yves Sarrand l'univers territorial. A l'inverse de l'Etat, que cet ingénieur général des Ponts et Chaussées connaît bien, et où toute la prise de décision se fait de façon pyramidale, la territoriale permet d'envisager une action matricielle. D'où une plus grande rapidité du processus de décision, une réactivité et une souplesse des services, mais également une responsabilité et un risque d'erreur plus élevés.

Organisée en trois pôles et comprenant seulement quatre DGA, la direction générale de la Savoie est volontairement resserrée. D'une part cet échelon de l'organigramme est relativement nouveau dans la collectivité et, d'autre part, le DGS a souhaité donner à ses DGA un portefeuille large leur offrant d'importants moyens d'action, tout en transversalité. Les DGA, qui se considèrent comme des facilitateurs, des coordinateurs, « des généralistes propres à tout mais bon à rien », travaillent de manière collective et jouent un rôle d'impulsion des politiques publiques.

Contribuer à un équilibre politique fragile en évitant le risque de l'immobilisme

La gestion de ce département alpin est marquée par une relation étroite entre élus et services. Organisé comme un « gouvernement » par le Président, l'exécutif laisse une marge de manœuvre importante aux Vice-présidents et la décision suit un certain principe de subsidiarité. De plus, le Président du Conseil général ayant été élu en 2011 au bénéfice de l'âge, la présidence de plusieurs commissions est confiée à des membres de l'opposition. Dans ce cadre, le DGS doit contribuer à faire fonctionner le département en concourant à ce délicat consensus politique. Le DGS a pour mission de conseiller les élus, d'orienter les politiques publiques et de les mettre en œuvre dans une fragile harmonie.

Les relations entre la Direction générale et les élus sont nombreuses et riches. Au-delà de celles avec ses collègues élus, le Président privilégie les relations avec le DGS et le Directeur de Cabinet, centrées autour d'objectifs stratégiques. Dans leur mise en œuvre, le DGS se charge de détecter et de désamorcer les problèmes qui pourraient survenir. Pour que le binôme Président-DGS fonctionne bien, chacun doit respecter le rôle et la place de l'autre, l'exécutif agissant en Président et non en Président-directeur général. Aujourd'hui le positionnement du Président laisse au DGS un rôle entier et prépondérant dans sa relation aux 4 DGA et aux directeurs.

L'interface entre le versant politique et le versant administratif est partagée entre le DGS et les DGA. Dans le même temps, les binômes Vice-présidents/directeurs permettent un dialogue efficace entre élus et administration, créant ainsi la structure matricielle qui caractérise la gouvernance du département. Enfin, le Directeur de cabinet est présent lors de toutes les réunions de direction générale et le DGS est systématiquement associé aux réunions du cabinet. Dans le cadre de ces relations étroites, la DG apparaît comme un lieu de veille permanente où les DGA alimentent une remontée d'information vers le DGS et l'exécutif et où le DGS partage les orientations prises par l'exécutif.

Mettre les agents en situation de s'accomplir

La relation aux services est un axe fort du travail quotidien d'un DGS, même si Yves SARRAND déplore « les pertes en ligne, dues à l'interférence des strates hiérarchiques ». Les réunions de DG sont un moyen de faire circuler l'information à travers l'action des directeurs. De même, les comptes-rendus des réunions sont mis en ligne et accessibles à tous les agents. Mais rien ne saurait remplacer le contact direct avec les agents, que le DGS rencontre parfois sur le terrain, même si l'éparpillement des services départementaux illustre la forte territorialisation de l'organisation des services en Savoie. Toutefois, Yves SARRAND insiste sur la nécessité de ne pas « court-circuiter » l'encadrement lors de ces rencontres directes.

Au-delà de ce contact, ce qui importe pour les managers territoriaux, c'est de « mettre les agents en situation de s'accomplir et d'être reconnus ». C'est un principe qu'Yves SARRAND met en œuvre au quotidien. Se positionnant en refus affirmé du management par le stress, il cherche à laisser des marges de manœuvre à ses collaborateurs et voit les délégations comme un outil positif, tout en mettant en place des temps de reporting. Distinguant autorité et autoritarisme, il considère que c'est la confiance accordée aux agents qui doit ainsi animer les relations entre le DGS et le personnel.

Pour Yves SARRAND, le DGS porte également une forte responsabilité dans le bon fonctionnement des équipes. C'est pourquoi il porte une attention aigüe au recrutement et l'évolution du personnel et s'efforce d'être présent lors des entretiens de recrutement de certains cadres.

Plus qu'un métier, une passion

Le DGS a un rôle de référent pour les élus comme pour les services. Grâce à son positionnement, il est en mesure de mettre en cohérence les actions des acteurs, d'impulser une orientation aux politiques publiques, de conseiller l'exécutif, d'établir une veille du climat

dans la collectivité, d'écouter les demandes des agents, finalement de faire avancer le collectif, le tout avec force de conviction

Au-delà de la recherche de cet équilibre, la question des valeurs est essentielle pour Yves SARRAND, plus que celle de l'adhésion partisane. Le DGS doit travailler avec des élus dont il partage les valeurs. Cette condition est nécessaire à la confiance ainsi qu'à un travail efficace et dans la durée entre le Président et son DGS.

Le quotidien de Monsieur SARRAND s'avère particulièrement chargé, les journées de 12h au bureau étant la norme plus que l'exception, de même que le travail le soir ou le week-end. Dans cet environnement particulier, Yves SARRAND concède qu'être passionné est nécessaire pour tenir. Une passion pour son travail, pour le contexte professionnel si particulier des collectivités, pour les enjeux locaux et le service des citoyens. Une passion portée par une conviction forte : une impérieuse nécessité « d'aimer les relations avec les autres, de s'intéresser à ce qu'ils font et à ce qu'ils sont ». Telle est sa vision du management territorial.

L'évasion est aussi nécessaire. Dès qu'il le peut, Yves SARRAND s'adonne à l'une de ses passions, le vélo, qui lui permet de sillonner (sur la voirie départementale bien sûr...) ces espaces naturels savoyards habitués des Tours de France.

Marie-Claude

Sivagnanam

*DGA Ressources de la Communauté
d'Agglomération de Cergy-Pontoise*



«ses dates clés»

- 2003 : diplômée de l'IEP de Paris, mention bilingue anglais, Master Métiers de l'Europe
- 2004 : chargée de mission, Conseil Régional d'Ile-de-France
- 2005 : INET, promotion Cervantès
- 2007 : DGA Finances, commande publique et systèmes d'information, Communauté d'agglomération Arc de Seine (92)
- 2008 : Responsable de la mission Evaluation, méthodes et organisation à la Direction générale des services, Conseil général du Val d'Oise (95)
- 2012 : DGA en charge des ressources, Communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise (95)

«ses engagements»

- Enseignante en Master II à l'université de Cergy-Pontoise
- Vice-présidente de l'AATF en charge des médias numériques, des réseaux sociaux et des actions de communication

«sa conception du management» : être à l'écoute des autres et de soi-même

«son refuge » : les voyages

Marie-Claude Sivagnanam, jeune DGA Ressources à la Communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise, a toujours travaillé en direction générale. Elle fait pourtant de l'observation, de la prise de recul et plus généralement de la gestion du temps une caractéristique de son positionnement professionnel.

S'appuyer sur la collégialité de l'équipe de Direction générale pour mettre en œuvre un projet cohérent

La Direction générale de la Communauté d'Agglomération de Cergy-Pontoise (CACP) est organisée de façon originale, non par champs d'activité mais selon une matrice à plusieurs dimensions, avec trois types de pôles : pôles ressources (POLER), pôles territoriaux (POTER), chacun étant piloté par un DGA, et pôles d'expertise (POLEX). Une DGA est en charge du marketing territorial (communication et protocole évènementiel) et deux DGA pilotent des projets (aménagement, relations internationales, Grand centre...).

Le fonctionnement de l'équipe de direction générale se caractérise par la collégialité. En effet, la vie de la Direction générale est hebdomadairement rythmée par de nombreux moments de travail collectif, auxquels s'ajoute la DLDG (sigle pour *Dominique Lefèvre* – le Président de l'agglomération - Direction Générale) instance qui réunit le Président et toute l'équipe de Direction générale.

Ce fonctionnement collégial de la direction générale fait écho à la collégialité politique de la Communauté d'Agglomération de Cergy-Pontoise : tous les dossiers du Conseil sont d'abord passés en bureau.

Si le fonctionnement est collégial et collectif, la prise de décision au sein de la DG relève principalement de la DGS. Mais les membres de l'équipe de direction générale peuvent donner leur avis, même sur les sujets qui sortent de leur portefeuille, et participer à la décision.

Avoir « les yeux qui pétillent » pour un projet de territoire

A la Communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise, Marie-Claude Sivagnanam apprécie tout particulièrement l'existence d'un projet de territoire cohérent, mis en œuvre par des cadres ayant atteint un haut niveau d'expertise et porté par un Président très investi. Pour elle, le choix du poste, notamment dans sa dimension de relation de collaboration, doit être de l'ordre du « coup de foudre rationnel ».

Si c'est davantage la DGS qui assume ce rôle charnière entre l'administration et les élus, les DGA sont également très associés à la CACP du fait de la DLDG, instance réunissant le Président et l'équipe entière de Direction générale. Ce lien s'étend même jusqu'aux directeurs puisque ceux-ci sont invités à intervenir ponctuellement lors de cette instance pour expliciter les dossiers dont ils ont la charge.

Le positionnement du DGA vis-à-vis des élus doit permettre une relation de travail à double sens : il s'agit ainsi de savoir solliciter les élus mais, en même temps, de se rendre disponible pour eux.

Allier confiance et « exigence mobilisatrice » dans le management au quotidien

Marie-Claude Sivagnanam a directement occupé un poste en direction générale à la sortie de l'INET. A la Communauté d'agglomération Arc de Seine, elle pilotait les projets et les équipes sur un périmètre « ressources » relativement large et hétérogène puisqu'il recouvrait les finances, les systèmes d'information et la commande publique.

Malgré un plongeon un peu rude dans le management de cette structure récente, elle a vécu ce premier poste comme une expérience très enrichissante. Sur un poste la fois très opérationnel et transversal du fait des questions d'organisation qui lui étaient soumises, permettant de « tout voir », elle a éprouvé le sentiment d'être « à sa place », consciente de la prise de risque mais aussi de l'opportunité à saisir. Et c'est moins par ambition que par conviction qu'elle construit sa carrière.

Soucieuse de préserver une proximité avec les agents, la DGA Ressources laisse la porte de son bureau entrouverte lorsqu'elle n'est pas en réunion et affiche à l'entrée de son bureau les principes de management de l'agglomération. En effet, si elle est consciente de la difficulté de son positionnement de DGA, qui la prive d'une relation directe avec l'ensemble des agents, Marie-Claude Sivagnanam refuse de considérer l'équipe de Direction générale comme une « tour d'ivoire ». Transmettre du sens, des objectifs, peut donc s'avérer difficile car il faut toujours veiller à ce que la chaîne d'information soit fluide, le risque étant que « le système peut se gripper ». Pour faciliter la circulation de l'information avec les agents des pôles ressources, elle réunit chaque semaine les directeurs et directeurs-adjoints.

Son management se veut rigoureux mais aussi souple, ce qui passe par l'écoute et la fermeté. Elle définit son mode de management comme un management relationnel, humain,

à l'écoute des équipes : « j'aime fixer des challenges et pousser mes équipes vers le haut ». Le principal objectif du manager, selon elle, c'est de faire en sorte que « chacun soit à sa place »: « il faut prendre acte des caractéristiques des individus pour qu'ils soient à la bonne place et donnent le meilleur d'eux-mêmes, au service de la collectivité et de ses objectifs ».

Attirée par les aspects managériaux des postes de DGA, elle comprend son rôle comme celui d'une « cheville ouvrière » ou un élément « charnière » de l'organisation. Ce qui l'attire dans le positionnement de directrice générale adjointe c'est d'avoir à la fois la vision stratégique et « les mains dans le cambouis ».

Le temps est son meilleur allié et elle préfère construire par petites briques de grands édifices, plutôt que de tout révolutionner.

Prendre la distance nécessaire pour s'enrichir continuellement

Pour s'enrichir, relativiser ses pratiques en les comparant avec ses collègues, prendre du recul, s'alimenter en nouvelles idées, Marie-Claude Sivagnanam est engagée dans un réseau d'administrateurs territoriaux ainsi que dans l'enseignement.

Pour elle, « le pire dans ce métier, c'est de s'endormir sur ses fonctions ». D'où l'importance de la remise en question. Mais il est compliqué d'avoir des retours et de prendre du recul lorsqu'on est DGS ou DGA. Il faut alors développer le feedback, de façon constructive, avec ses agents. Plus globalement, un bon manager doit être à l'écoute de son environnement, de ses collaborateurs, « connaître l'état des troupes » et l'objectiver.

De plus, le DGS comme le DGA peut « se sentir seul ». C'est pourquoi entretenir des relations avec les anciens collègues de promotion et prendre conseils auprès d'eux dans un climat de confiance est très utile. Aujourd'hui vice-présidente de l'AATF, association qu'elle voit comme un réseau de personnes qui partagent des valeurs communes et le sens du service public, Marie-Claude Sivagnanam est aussi engagée à l'INET pour partager son expérience avec les nouvelles générations d'administrateurs (grâce au parrainage notamment).

Enseignante à Sciences Po Paris (prépa concours INET) puis aujourd'hui enseignante en Master II à l'université de Cergy-Pontoise, Marie-Claude Sivagnanam souligne la grande proximité qu'elle a observée entre le rôle de manager et celui d'enseignant. Tous deux sont des coachs, qui doivent transmettre des savoirs et savoir-faire à leurs équipes. Faire progresser les élèves comme les agents, leur permettre d'évoluer en toute autonomie, est pour elle une grande source de satisfaction.