

L'approche participative des femmes DGS et DGA

- Les femmes semblent plus attachées aux résultats concrets qu'à la quête du pouvoir.
- Après avoir réussi à s'imposer, elles recherchent avant tout la mixité dans leurs équipes de direction.

Existe-t-il un management au féminin dans les collectivités territoriales? Et s'il se définit ainsi, quelles en sont les forces et les faiblesses? Au premier abord, les femmes DGS et DGA interrogées réfutent l'idée d'une spécificité managériale liée au « genre », avant d'admettre qu'elles ne dirigent pas tout à fait comme leurs collègues masculins.

Catherine Barbaroux est DGS de la région Ile-de-France depuis mars 2006, après un parcours qui l'a conduite de l'Assemblée nationale à

des cabinets ministériels, en passant par le groupe Pinault-Printemps-Redoute, où elle a été DRH. Selon elle, ce qui fait la différence, c'est l'expérience: « Etre une femme n'est pas un critère discriminatoire en management. En revanche, les expériences que l'on a vécues, les types d'organisation où l'on a exercé le pouvoir et son propre code de déontologie peuvent l'être. » Elle note, cependant, que les femmes au pouvoir sont plus attachées que les hommes aux résultats concrets. « Celles avec qui j'ai travaillé cherchent les résultats dans l'action. Elles ont une posture d'efficacité, de travail collectif et peut-être aussi plus nuancée. »

Ecoute et dialogue. Francine Aubry-Begin, DGA « développement du territoire » au conseil général des Vosges, juge le management des femmes plus participatif que celui des hommes. « Il passe par la communication, l'écoute, le dialogue, suscite des idées chez les collaborateurs, là où la directivité les freine. On ne réorganise pas un service sans tenir compte de l'avis de son équipe », remarque Francine Aubry-Begin, qui recherche la mixité au sein des comités de direction. Attentive elle aussi à l'équilibre hommes-femmes aux postes d'encadrement, Catherine Barbaroux se prononce en faveur de toutes les formes de mixité. « Les organisations sont fragilisées quand elles n'ont qu'un seul groupe social de référence. Je suis pour la diver-

LES CHIFFRES CLÉS

- 59% de femmes travaillaient au sein de la FPT, fin 2003, selon le rapport annuel sur la fonction publique 2005-2006.
- 13% des postes de DG des conseils régionaux et généraux étaient occupés par des femmes.
- 16% dirigeaient des communes de plus de 40 000 habitants et 15% des Intercommunalités.
- 26% des administrateurs mais 59,5% des attachés sont des femmes, d'après la synthèse des bilans sociaux 2004.

sité des sexes aux postes de direction, mais aussi des parcours, des formations et des origines sociales. Les discussions s'avèrent plus créatives et les points de vue plus tolérants. Lorsque l'on valide la candidature d'un homme, on veille à ce que ses compétences soient égales à celles des candidates », assure-t-elle, tout en reconnaissant qu'il reste du chemin à parcourir à la région Ile-de-France. Selon les statistiques, le comité de direction ne comprend qu'un tiers de femmes.

Représentativité. Les instances représentatives des collectivités ne sont pas mieux loties. A l'Association des régions de France (ARF), « nous ne sommes pas nombreuses », constate Catherine Barbaroux. Rares sont, en effet, les femmes aux commandes des grandes collectivités: 5% des DGS des collectivités de plus de 300 000 habitants, 6% de celles de 80 000 à 300 000 habitants et 13% de celles de 40 000 à

« Le fait d'agir nous motive »



Françoise Larpin,
directrice nationale de la société
de conseil KPMG « secteur public »

AVIS D'EXPERT « Pour une femme, il est plus facile de devenir directeur général adjoint que directeur général des services. Ce n'est pas tant la "barrette" que le contenu du poste, le fait d'agir et d'obtenir un résultat qui nous motive. Les femmes cherchent la solution efficace, l'objectif à atteindre, de manière concrète, pragmatique, quitte à travailler en transversal, et en s'intéressant moins au pouvoir que les hommes. Mais dans le secteur public comme dans le privé, la maternité freine leur

carrière, quitte à ce qu'elles la reprennent ensuite. Combien de femmes dirigeantes ont des enfants en bas âge? D'après ce que je vois, elles en ont souvent un seul ou n'en ont pas. Quand elles en ont plusieurs, cela requiert une organisation en "béton" et un conjoint qui les relaie. Leur carrière est alors un choix de couple. »



Françoise Rogeon, DGS de Chalon-sur-Saône



Francine Aubry-Begin, DGA au conseil général des Vosges



Martine Poirot, DGS de la CC du bassin de Pompey (*)

« L'autorité sans aller vers l'autoritarisme »

« Je ne crois pas qu'il y ait une différence entre le management d'un homme et celui d'une femme. Je n'ai jamais cherché à user du fait que j'étais une femme. Et je n'ai jamais senti de réserve ou d'hostilité, simplement de la curiosité. Quand on occupe très jeune un poste à responsabilités, comme à mes débuts, les gens attendent de voir si vous allez vous en sortir. Il faut faire autant sinon plus que les hommes, montrer que l'on possède les mêmes capacités de résistance, faire preuve d'autorité sans aller vers l'autoritarisme. Certaines femmes deviennent autoritaires pour exister. Nous n'avons pas besoin de cela pour nous imposer. Ce qui est nécessaire, ce sont les compétences, les qualités d'équité, d'animation et de confiance que nous instaurons avec notre équipe. »

« Un contact plus naturel et des échanges plus directs »

« Les femmes apportent une démarche participative, de l'équilibre, de l'harmonie. Elles ont une approche de proximité, une écoute particulière, un contact plus naturel et des échanges plus directs. Cette sensibilité est un atout. Je suis ingénieur de formation et j'encadre 900 agents des services techniques. Avec eux, il faut montrer sa compétence. J'ai pu le faire grâce à mon expertise technique mais aussi grâce à un management participatif. En outre, 300 agents sont sur les routes et il faut être proche d'eux. Il y a aussi des choses que l'on fait passer par la séduction, dans les négociations, pour convaincre, faire adhérer, tout en recherchant l'équité, là où un homme rencontrera peut-être plus de difficultés. »

« La volonté de faire évoluer les choses »

« Dire qu'il existe un management propre aux femmes serait un raccourci. Chaque manager a sa façon de diriger, selon sa personnalité, son caractère et la structure qui l'emploie. Pour moi, le monde du travail est asexué. Je me place dans une relation de collègue à collègue. Les hommes ont les mêmes capacités, mais les femmes possèdent, en plus, une détermination, une force tranquille, une volonté de faire évoluer les choses avec le temps. La négociation me paraît plus facile. A partir du moment où j'ai cherché à ouvrir le dialogue, tout a été plus simple. Il faut aussi se crédibiliser. C'est la première chose que je me suis dite quand j'ai débuté en tant que DGS. Et ce même avec les diplômes requis et un parcours solide. »

(*) Présidente déléguée de l'ADGCF.

80000 habitants. Leur taux s'élève à 20% dans les collectivités de 10000 à 40000 habitants et à 31% dans celles de moins de 10000 habitants (*). « Plus la collectivité est importante, moins il y a de femmes à ce poste », confirme Martine Poirot, DGS de la communauté de

communes du bassin de Pompey (Lorraine) et présidente déléguée de l'Association des directeurs généraux des communautés de France (ADGCF). Francine Aubry-Begin est la seule femme parmi quatre DGA au conseil général des Vosges. Explications avancées : l'investis-

sement important que requièrent ces fonctions et une moindre quête de reconnaissance.

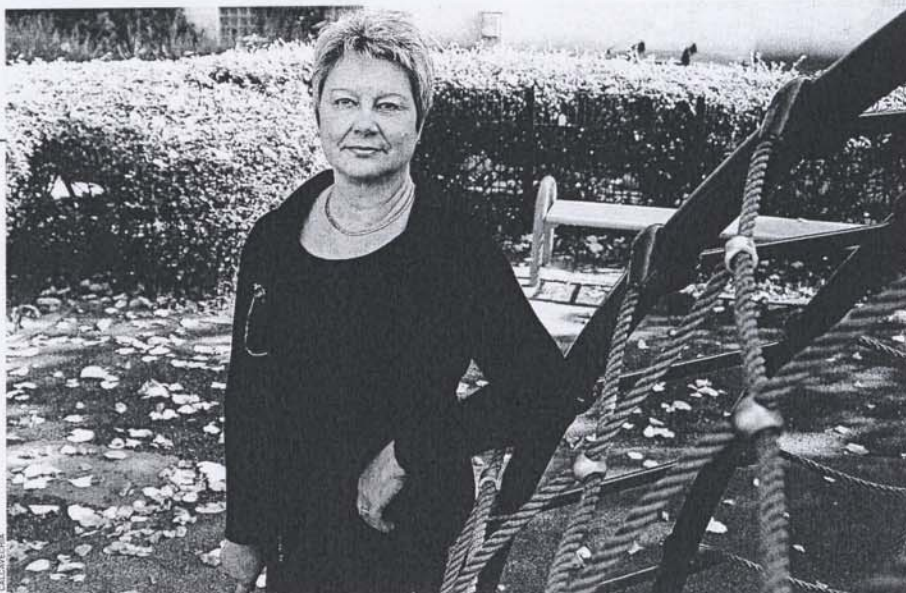
Des réseaux trop faibles. « Je ne dis pas que les femmes ne prennent pas le pouvoir, mais elles ne le cherchent pas a priori. Elles préfèrent les

postes opérationnels, où elles peuvent s'impliquer dans la construction d'un projet », souligne Martine Poirot. Inspectrice générale à la ville de Paris, ancienne élève de l'ENA, Isabelle Duchefdelaville est membre des associations Administration moderne et Grandes écoles au >

Une génération de femmes trentenaires plus sûres d'elles

■ ■ ■ féminin (GEF), qui se mobilisent pour l'accès des femmes aux postes de décision. Elle explique leur faible proportion par la faiblesse de leurs réseaux et le peu de temps qu'elles consacrent à les entretenir. « Une génération de femmes qui a réussi des concours difficiles prend conscience qu'il existe pour elles un plafond de verre. Seules 15% d'entre elles obtiennent des postes de direction au sein des ministères. Une portion congrue ! Dans la FPT, elles ne sont pas mieux placées. Pourtant, les candidates existent, mais lors des choix, elles ne passent pas le cap... Il ne s'agit pas d'un problème de compétence mais, pour beaucoup, d'absence de réseaux, là où les hommes se cooptent. Ce phénomène s'analyse aussi par l'autocensure, des hésitations, un manque de confiance en elles. » Elle souligne cependant que la ville de Paris occupe une place à part. Comme à Rennes, la parité aux postes de direction y est systématique, par volonté politique et personnelle du maire.

Plus forte, plus compétente. Ainsi, des évolutions se font jour lentement. DGS de la communauté de communes du bassin de Pompey depuis dix ans, Martine Poirot se souvient de réunions où il était demandé aux femmes, quel que soit leur grade, de faire les photocopies. « Le chargé de mission avec lequel je me déplaçais était pris pour le DG. La fonction publique territoriale est récente. Tout était à créer, nous devions nous crédibiliser. Notre génération a été éduquée à se justifier. » Michèle Chesbeuf fut l'une des plus jeunes DGS de France. Elle se rappelle du regard goguenard des représentants de la DDE. « Il a toujours fallu être plus forte, avoir plus de



TÉMOIGNAGE Michèle Chesbeuf, directeur général des services d'Aulnay-sous-Bois

« Oui, il existe un management féminin »

« Je suis persuadée qu'il existe un management au féminin : nous accordons plus d'importance aux personnes et aux ressources humaines. Nous ne nous arrêtons pas à la fonction, nous sommes davantage à l'écoute, capables de donner une seconde chance. Nous cherchons à placer le bon agent au bon poste. Nous sommes plus attachées que les hommes à une gestion souple. Peut-être avons-nous aussi plus de courage managérial. Quand ça ne va pas, on le dit, alors qu'un homme sanctionnera, sans faire progresser la personne. Je suis une ancienne DRH. Je pars du principe que l'on peut obtenir beaucoup si l'on sait demander, avec de la considération. Les hommes sont peut-être plus donneurs d'ordre, avec un style de management direct, où ils délèguent mais sans

vérifier la délégation. De notre côté, nous cherchons à analyser, à expliquer. Après les événements de 2005, j'ai souhaité comprendre ce qui s'était passé. J'ai organisé des rencontres avec les services et dans les quartiers, avec les habitants et les commerçants. Ils sont sans doute allés plus loin dans leur ressenti qu'ils ne l'auraient fait avec un homme. L'échange est peut-être plus facile. Nous posons des questions, allons au fond des choses. Je pense que, pour occuper ces fonctions, nous avons un plus : la volonté d'apporter notre pierre à l'avancement de la société et de souhaiter l'épanouissement de ceux qui nous entourent. Si l'un de nos collaborateurs a un problème, nous lui dirons de prendre le temps nécessaire pour le résoudre. Un homme n'y pensera pas. »

compétences. On pardonne moins ses erreurs à une femme. Nous devons montrer que nous ne nous laissons pas faire, mais aussi agir en douceur, savoir reculer pour revenir, avoir plus de doigté dans l'analyse. Ça endure ! » Lorsqu'elle veut faire participer tous les services, Michèle Chesbeuf passe du temps à expliquer et à rassurer : « Les hommes, très attentifs à l'exercice du pouvoir, se sentent mis en cause plus facilement par une femme. » La DGS compte deux hommes pour quatre femmes parmi ses proches collaborateurs. « Je n'ai pas trouvé auprès des hommes l'écoute et la définition d'objectifs clairs que je recherchais. »

Un constat partagé par Sylvie Kandel, DGA « aménagement urbain » à Nanterre, qui note que lors

de recrutements, les femmes possèdent plus souvent les compétences requises. « Leur mode de questionnement l'emporte. Elles sont dans une logique plus opérationnelle de réflexion, de planification et d'évolution des usages. Quand je recrute un démographe, un homme cherchera à me démontrer son expertise. Une femme expliquera le sens de son action. »

Décomplexée. La génération de femmes trentenaires qui arrive aux postes de direction semble plus décomplexée, libérée des freins avoués par leurs aînées. « Elles vont bénéficier de tous les services qui les aideront à concilier vie professionnelle et vie privée. Avec un meilleur partage des tâches avec leur compagnon, el-

les auront plus de facilité », se réjouit Martine Poirot. « Notre métier est exigeant en temps, difficile à concilier avec de jeunes enfants. Cela peut être un handicap en début de carrière », reconnaît Françoise Rogeon, DGS à Chalon-sur-Saône. « J'ai eu deux enfants et la chance de vivre avec un homme qui pouvait remplir le frigo à ma place », apprécie Catherine Barbaroux. **Martine Doriac**

[*] Estimations pour 2006, extraites de la base de données du Forum pour la gestion des villes et des collectivités territoriales, pour « La Gazette ».

À LIRE

■ **Rapport Boscheron** : « Liberté, inégalité, fraternité - intégrer l'égalité professionnelle femmes hommes dans la fonction publique territoriale », remis fin 2005 au CSFPT.

■ **« Le management au féminin : promouvoir les talents »**, de Martine Renaud-Bouliart, éditions Robert Laffont, 2005.