



“Assumer sa puissance, ne pas avoir peur de son leadership, de sa capacité d'action, et du plaisir qu'on peut avoir à être influente et puissante sur ce type de postes. Ne pas être gênée de valoriser ses réussites, de partager sa vision, défendre ses convictions, ses idées”

Sylviane Peters

DGA "Education et épanouissement"

Après avoir travaillé au sein d'une grande intercommunalité, puis effectué une parenthèse dans le privé, cette administratrice territoriale issue d'un master Sciences Po Paris se passionne aujourd'hui pour les dynamiques participatives et l'intelligence émotionnelle.

Pouvez-vous résumer votre parcours en trois temps forts ?

Etant administratrice depuis 11 ans, je peux résumer mon parcours en trois étapes de maturation, avec un fil conducteur : celui de m'engager pour des territoires populaires.

Une première étape de découverte, au travers de la formation de l'INET puis de mon premier poste de chargée de mission du DGS à Plaine Commune (EPT, 93) : ces cinq années m'ont permis d'appréhender les enjeux des territoires populaires, au travers d'une grande diversité de politiques publiques. J'ai pu prendre confiance en moi et en mes capacités sur des grands projets, en stratégie territoriale, partenariats, organisation, conduite du changement... Et enfin, d'apprendre énormément par l'observation, et de me forger des convictions managériales.

Une seconde étape a consisté à élargir mon champ de compétences et de savoir-faire, au travers d'un premier poste de management, mais aussi d'un pas de côté vers le champ des ressources et de la gestion. J'ai ainsi exercé trois ans le poste de Déléguée au pilotage des politiques publiques, à Plaine Commune. Après une parenthèse d'un an dédiée à des projets artistiques et associatifs que j'avais besoin d'accomplir pleinement, j'ai poursuivi cette étape au travers d'un poste de consultante en organisation au sein du cabinet PIM, spécialisé sur le secteur public. Cela m'a permis de multiplier mes expériences de projets stratégiques et d'observation de différentes collectivités.

Me sentant alors mûre pour des fonctions de cadre dirigeante, je suis devenue DGA « Education Epanouissement » à la ville de Bagneux, poste que j'occupe depuis deux ans. C'est finalement une étape de réalisation, mais aussi d'apprentissage très forte.

Pourquoi avoir décidé de rejoindre l'association DIRIGEANTES & TERRITOIRES ?

En me faisant accompagner sur ma prise de poste de DGA par une coach, j'ai réalisé que pour alimenter mon énergie, j'avais un grand besoin de relationnel, de collectif, de stimulation par l'échange. Je trouve en partie cette ressource au travail, mais certains questionnements sont plus difficiles à partager dans un contexte hiérarchique direct ; et les urgences opérationnelles laissent peu de temps pour la réflexion et l'échange approfondis.

Le coaching m'a fait mesurer que participer à des réseaux professionnels pourrait ainsi positivement contribuer à entretenir mon énergie au travail, sur un poste parfois très énergivore.

J'ai alors cherché un réseau professionnel qui pourrait me tenter : or les réseaux classiques, très centrés sur la défense du statut ou le lobbying institutionnel - et parfois très masculins - m'emballaient peu. J'ai regardé du côté de réseaux de femmes et je suis tombée sur celui-ci. Le mot clé de sororité m'a tout de suite parlé : j'ai aimé ce choix fort, assumé, autour des valeurs d'entraide et de solidarité féministes !

Vous avez occupé un poste stratégique à forts enjeux. Quelle est la clé de votre réussite ?

Plutôt que de parler de réussite au singulier, je parlerais plutôt de réussites au pluriel, car sur un poste comme celui-ci, il y a aussi des erreurs, et des échecs parfois. Un de mes principaux apprentissages a justement consisté à repérer mes sources d'erreur, et à oser m'appuyer sur mes forces. Certaines expériences sont venues confirmer mes intuitions ou convictions de départ, d'autres sont de vraies découvertes.

La principale clé me semble être d'assumer son style et de se faire confiance, de s'écouter. Lorsque j'ai suivi mes convictions, lorsque j'ai fait les choses à ma manière, de façon assumée, j'ai la plupart du temps été en réussite.

Ainsi, une de mes plus grandes fiertés sur ce poste, est le portage d'un projet sur lequel j'engage beaucoup de convictions personnelles : le lancement d'une démarche de recherche-action en faveur de la mixité sociale à l'école.

Je suis également satisfaite de voir se confirmer les résultats d'un management par la confiance, ou par l'intelligence collective, qui portent leurs fruits de façon notable avec la plupart des personnes – même si j'en ai aussi parfois mesuré les limites, à mes frais !

A l'inverse, à chaque fois que j'ai mis de côté un sentiment de malaise, un conflit de valeur intime, un doute sur une décision, j'ai ensuite regretté les conséquences ultérieures. Aujourd'hui, je suis plus attentive à cette petite alarme intérieure : elle est un vrai guide pour ne pas me retrouver en difficulté et pour aller vers ce qui me paraît bon.

L'autre clé, essentielle, est de rester en adaptation et en réflexion permanente sur son management, son positionnement, car chaque personne/situation/équipe est unique. Il ne faut donc pas hésiter à réfléchir, échanger avec des pairs, à en discuter avec les concernés aussi, pour se repérer sur les attentes ; voire à partager ses doutes et demander du soutien dans les situations difficiles, car l'humain est par nature complexe.

Je cherche aussi à trouver ma bonne place, là où j'ai de la plus-value : poser des orientations, des stratégies, dynamiser des collectifs, éprouver la fiabilité de telle ou telle option, aider à la décision, arbitrer, cadrer, soutenir, résoudre des situations complexes, poser les bonnes questions...

En revanche, pour le diagnostic ou la configuration opérationnelle de tel ou tel dispositif ou projet, je m'appuie sur les agents dont c'est le job : c'est leur métier, pas le mien ! A mon niveau, je mesure aussi, pour venir d'un milieu populaire et avoir fait de nombreux jobs étudiants, mon rôle de considération, de reconnaissance, d'équité pour les équipes.

Enfin, pour ma part, j'ajouterai qu'il est essentiel d'apprendre à trouver son équilibre sur un poste de ce type. La charge de travail peut rapidement être écrasante, les responsabilités et les risques qui vont avec peuvent vite prendre trop de place dans la tête et peser très lourd. Pour être une bonne professionnelle, je pense qu'il faut viser d'être « une DGA suffisamment bonne », et non une DGA parfaite, un peu comme le conseillait Winnicott aux parents.

Préserver des soupapes extérieures, savoir relativiser les urgences et son rôle, savoir doser son énergie et écouter sa fatigue, permettent de garder son sang-froid pour prendre de bonnes décisions et prioriser chaque jour.

Envisagez-vous déjà la prochaine étape ?

C'est encore un peu tôt pour se projeter : j'ai passé la période de « prise de poste », mais je n'ai pas encore atteint la fameuse zone de confort, si elle existe ! Et après : est-ce que je serai usée par ce poste, avec l'envie de quelque chose de moins exposé ? Est-ce que j'aurai au contraire envie de remplir, de capitaliser à plein sur cette première expérience pour la redéployer en étant plus capée ? Je le saurai quand j'y serai !

Ma seule certitude est l'envie de poursuivre sur les champs qui sont les miens aujourd'hui et me passionnent, le monde de l'éducation au sens large, la culture, le sport...

Quelle femme, d'hier ou d'aujourd'hui, vous inspire le plus ?

A vrai dire, je pourrai facilement citer des noms de grandes intellectuelles, d'innovatrices qui m'inspirent et me passionnent. Françoise Dolto, Maria Montessori, Simone de Beauvoir ont su tracer leur voix singulière sans modèle, dans le brouillard ; elles ont aussi porté un regard neuf sur le monde et révolutionné l'éducation : fascinant !

Mais pour être tout à fait honnête, la réponse qui me vient d'emblée est en réalité : ma grand-mère. C'était une femme forte, passionnée, entière ! Elle m'a inspirée car étant une petite fille timide et anxieuse, j'y trouvais un modèle de combativité, d'assurance, de joie, de confiance dans la vie.

Malgré une adolescence en pleine Seconde Guerre mondiale, porteuse de son lot de drames, elle a su bâtir sa vie avec passion et simplicité. A une époque où ce n'était pas si commun pour une femme du « petit peuple », elle a travaillé comme serveuse puis vendeuse de vin, voyagé seule, passé son permis, aimé un homme divorcé !

Elle m'a appris qu'« il n'y a pas de sot métier, il n'y a que de sottes gens ».

J'ai aussi la chance de vivre au sein d'une grande famille, et j'admire également énormément ma mère et mes trois sœurs. Chacune à sa manière, très différente, suit son chemin, avec intelligence, cœur et conviction, et j'adore les voir évoluer ainsi. Elles sont chacune des modèles de femmes pour moi, une inspiration et un soutien au quotidien.

Si vous n'aviez qu'un conseil à donner à une femme qui souhaite prendre davantage de responsabilité ?

Eh bien, je dirais : assumer sa puissance, ne pas avoir peur de son leadership, de sa capacité d'action, et du plaisir qu'on peut avoir à être influente et puissante sur ce type de postes. Ne pas être gênée de valoriser ses réussites, de partager sa vision, défendre ses convictions, ses idées.

Mais aussi : savoir poser ses limites d'investissement et ne pas hésiter à s'inspirer des hommes pour apprendre à ne pas en faire trop... Le modèle de manager homme surinvesti au travail avait pour corollaire une femme qui compense et absorbe tout le reste : ça ne marche pas pour nous.

Il faut donc inventer un autre rapport aux jobs à responsabilité ; revendiquer qu'on n'aspire pas forcément à y passer toute notre énergie, et négocier de la place pour sa vie privée.



DIRIGEANTES TERRITOIRES