



**« Mets-toi en mouvement,
développe tes réseaux, joue
la sororité ! »**

Ghyslaine LEPAGE

Coach, Formatrice, ex Directrice Générale des Services

Foncièrement attachée à la vocation du service public, Ghyslaine Lepage a exercé sa carrière au sein des fonctions publiques d'Etat et territoriale. Après avoir occupé les fonctions de Directrice Générale des Services d'Elbeuf sur Seine, ville de 20 à 40 000 habitants, elle prend la tête de la ville de Rouen suite à l'obtention de l'examen professionnel d'administrateur territorial. Récemment retraitée, Ghyslaine développe avec passion de nouveaux champs d'activité comme le coaching, la formation ou la reprise d'études.

Pouvez-vous résumer votre parcours en trois temps forts ?

Le fil conducteur de ma carrière a toujours été la transmission pour relier les personnes et les connaissances. Formatrice, coach, manageuse, j'ai utilisé toutes les voies pour accompagner mes collègues, les voir grandir, s'épanouir professionnellement, prendre leur envol.

Trois temps forts ont marqué mon parcours : la formation, la politique de la ville, le métier de Directrice Générale des Services.

Responsable de formation en préfecture, chargée du premier plan de formation de l'ensemble des personnels, j'ai découvert un formidable vecteur de développement personnel et professionnel. Je m'y suis engagée avec fougue et n'ai plus jamais ensuite cessé de me former.

Nommée chargée de mission du préfet sur la politique de la ville à la suite d'émeutes sur les hauts de Rouen, j'ai appréhendé avec intérêt cette politique publique axée sur l'urbanisme, l'habitat, l'éducation, le social, l'emploi. Ce fut une aventure humaine d'une extraordinaire richesse. Les contacts avec cette population inventive, solidaire, ses partenaires militants et créateurs de laboratoires d'innovation territoriale m'ont marquée à jamais. Leur générosité, leur lucidité à l'égard des institutions, leur impertinence m'ont bousculée et m'ont attachée définitivement à cette politique, qui permet d'éviter une ségrégation encore plus forte dans ces quartiers. Cette expérience a révélé en moi le goût de la médiation, l'inclusion, le souhait de réconcilier les contraires, pour faire communauté, et réaliser de petites victoires vers une société plus juste et plus fraternelle.

Enfin, j'ai découvert à 41 ans le métier de DGS que j'ai vécu comme une expérience fantastique, plurielle, globale et axée sur le management des Ressources Humaines. Ce métier magnifique offre une vision transversale, une diversification des champs d'intérêts, une capacité d'initiative, une place importante au management et enfin permet d'exercer un rôle de conseil à l'élu, mission très gratifiante. Ces fonctions permettent d'innover, de penser globalement et de transformer localement le territoire.

J'ai façonné mon costume de DGS, dans un monde alors très masculin, et l'ai tissé de mes valeurs, de mes convictions et de mon style managérial : exemplarité, bienveillance, respect, humilité, exigence, générosité. J'ai tenté de trouver ma voie parmi les théories offertes et les pratiques rencontrées. J'ai choisi de prendre mon travail au sérieux plutôt que moi-même. C'est dans ce cadre que j'ai réellement touché du doigt le fait d'être une femme dans un monde d'hommes, et la difficile percée et reconnaissance dans ce contexte.

Enfin, ma récente mise à la retraite, plus joliment dit « jubilación » en espagnol, me permet de m'engager avec enthousiasme et curiosité dans de nouveaux champs d'activité.

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

Je m'y suis engagée parce que je suis convaincue de l'impérieuse nécessité d'œuvrer pour une meilleure parité dans les fonctions de direction de la Fonction Publique Territoriale. Si je n'ai pas suffisamment pris le temps de militer lorsque j'étais en activité, je tente modestement d'œuvrer pour que les générations actuelles et à venir travaillent dans un autre contexte que le mien. J'ai vécu moult situations sur le sexisme au quotidien dans ce métier. Même si cela a forgé ma détermination, il est impensable qu'en 2023, les grandes collectivités ne soient dirigées que par 30% de femmes. Il est paradoxal de prôner l'intelligence collective, réponse essentielle à la complexité de notre environnement territorial, de reconnaître que celle-ci est renforcée par une proportion plus importante de diversité, de femmes et néanmoins, de se priver de cette richesse.

En outre les valeurs, le mode de fonctionnement de l'association fondés sur l'efficacité, la convivialité et le respect notamment à l'égard des hommes, sont des éléments clés pour y trouver sa place facilement.

Enfin, le volet marrainage dans lequel je suis engagée me permet de poursuivre ma vocation de transmission.

Vous avez occupé des postes opérationnels importants et à forts enjeux. Quelle est la clé de votre réussite ?

Qu'est-ce qu'une réussite ? J'ai un parcours bien rempli de succès mais aussi d'échecs. Même si je n'ai pas réseauté, par rejet du corporatisme, j'ai noué des relations fortes dans l'environnement professionnel, par curiosité, envie d'aller vers les autres, goût du challenge. J'ai ainsi écouté les « petites voix » de proches m'incitant à me présenter à 56 ans à l'examen professionnel d'Administrateur Territorial, ou à postuler dans une grande ville. La curiosité, l'écoute, la remise en cause, le courage sont des éléments essentiels pour emprunter de nouveaux chemins, relever des défis, vivre le changement.

De plus, la pratique de l'intelligence émotionnelle à laquelle je me suis formée, constitue un formidable levier de réalisation personnelle, professionnelle, d'efficacité des organisations, et de bien-être au travail qui m'a considérablement aidée dans l'exercice de mes fonctions.

En tant que DGS engagée, comment avez-vous pu favoriser et encourager l'accès des femmes à des responsabilités plus élevées ?

En cohérence avec ce qui m'anime, j'ai beaucoup incité les femmes qui m'entouraient à gommer leur sentiment d'imposture, dépasser leurs peurs, se lancer des défis professionnels, et leur donner envie de progresser professionnellement. J'ai largement partagé et transmis tous les apports résultant de mes apprentissages : formations suivies, lectures, rencontres... J'ai identifié de beaux profils de compétence féminins, que j'ai recrutés, ce qui m'a permis d'évoluer au sein d'équipes très largement féminisées.

Enfin, sur le plan opérationnel, j'ai tenté le plus possible de les aider à concilier leurs différents temps privés et professionnels, en programmant les temps de travail sur des créneaux les plus adaptés possibles.

Envisagez-vous déjà la prochaine étape ?

La prochaine étape est de tendre vers l'équilibre des pleins et des vides de mon agenda. Mon étape actuelle, en lien avec mon parcours, est de transmettre par la formation, le coaching, l'accompagnement individuel ce que j'ai pu retirer de cette expérience professionnelle.

Pour continuer à me former, m'enrichir intellectuellement, je suis inscrite à un diplôme universitaire sur la gestion des conflits, la négociation à la médiation. Enfin, l'implication dans le conseil d'administration élargi de Dirigeantes & Territoires représente un incontournable de mon agenda.

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

Toutes les jeunes femmes qui concilient leur vie familiale, personnelle avec des postes à responsabilités. Je me réjouis de constater que de très grandes collectivités sont actuellement dirigées par des femmes qui forcent le respect. Je suis foncièrement admirative de celles-ci, mais également de toutes les autres qui parviennent à cet équilibre dans un environnement professionnel peu propice.

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

Le mouvement entraîne le mouvement. Mets-toi en mouvement, développe tes réseaux, joue la sororité. Travaille ton intelligence émotionnelle, plonge dans cette aventure qui te fournira une force incroyable !

