LE BIEN-ÊTRE DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX COMMUNAUX

UNE RÉALITÉ BIEN SOUVENT NÉGLIGÉE

INFORMER, SENSIBILISER
ET ACCOMPAGNER

www.cohezio.be

cohezio

Service Externe de Prévention
et de Protection au Travail

Le rôle des Directeurs Généraux (DG) est essentiel au sein des administrations communales. Il est un point central pour assurer le bon fonctionnement et la mise en œuvre des politiques locales, gérer les équipes de terrain et les situations complexes. Cette fonction, cruciale, expose également les DG à une série de facteurs de stress et de risques psychosociaux susceptibles d'affecter leur bien-être au travail.

Dans le cadre du Congrès 2025 des Directeurs Généraux communaux, Cohezio, service externe de prévention et de protection au travail, a proposé de mener une recherche exploratoire, dirigée par deux conseillères en prévention, sur le bien-être psychosocial des DG. Bien que le questionnaire ne soit pas un outil d'analyse des risques psychosociaux validé, il s'appuie sur plus de dix ans d'expérience des conseillères et vise à identifier des pistes d'action pour soutenir le bien-être des DG sert de point de départ à une réflexion autour de l'élaboration de stratégies de prévention adaptées.

Réalisée en mai 2025, la recherche a été menée au moyen d'un questionnaire en ligne anonyme adressé aux Directeur.trice.s Général.e.s d'administrations communales en Wallonie. Le questionnaire comprenait des questions quantitatives couvrant divers aspects de l'organisation du travail, de la nature du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles, ainsi que les conséquences de ces risques (stress, charge mentale, etc.). Des questions ouvertes permettaient de décrire plus en détail la charge mentale, les causes de stress et les situations professionnelles difficiles rencontrées.

Enfin, le questionnaire collectait des informations sur le profil professionnel des répondants (ancienneté, taille de l'AC, Province). Les réponses ont été traitées de manière confidentielle.

cohezio

Cette enquête a révélé les obstacles majeurs rencontrés par les DG, mettant en lumière des sources de stress prédominantes telles qu'une charge mentale importante, des pressions politiques et un sentiment d'isolement grandissant.

Les résultats généraux sont frappants :

- La moitié des répondants situe son niveau de stress entre **6 et 7/10**, tandis que 32% le situe au-delà (entre **8 et 10/10**).
- **82%** mentionnent ressentir de la frustration liée aux procédures administratives, jugées pesantes dans la gestion quotidienne.
- **87%** partagent leur sentiment d'une charge mentale importante (égale ou supérieure à 7/10).
- **37%** des Directeurs Généraux communaux ressentent une baisse de leur motivation ces cinq dernières années.
- **50%** des DG n'ont pas le sentiment que la politique de bien-être s'applique à eux
- Seul **un quart** des répondants déclare la déconnexion possible, avec 64% estimant ne pas pouvoir faire une scission claire entre leur vie privée et leur vie professionnelle.

Ces chiffres mettent en évidence une réalité quotidienne préoccupante pour ces travailleurs. Il est aussi important de mettre en évidence le fait que 77% des DG communaux mentionnent dépasser régulièrement leurs heures normales de travail. Les plaintes des citoyens (48%) et l'empiètement sur la vie privée (48%) sont également cités comme facteurs de stress. Malgré le fait que les DG mentionnent faire appel à des ressources externes ou échanger avec leurs confrères, le sentiment de solitude exprimé par 75% des participants reste prépondérant.

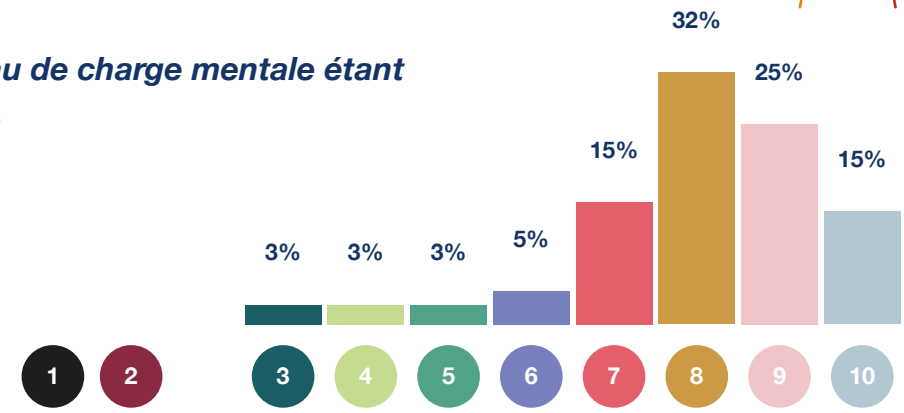
Intéressons-nous à présent à trois dimensions mises en lumière par l'enquête : la charge mentale, le stress, ainsi que les diverses sources de souffrance professionnelle, en nous appuyant sur l'analyse des réponses issues tant des questions ouvertes que fermées.

cohezio

LA CHARGE MENTALE

Q34 - *J'estime mon niveau de charge mentale étant*

(1 très faible à 10 très élevé)



La charge mentale, ressentie par un très grand nombre de Directeurs Généraux communaux, est principalement due à trois facteurs majeurs :

1. La complexité et le volume des tâches :

Les DG ont le sentiment de devoir faire face à des délais serrés (mentionné par 74% des répondants), parfois irréalistes, et de gérer simultanément une multitude de tâches (64%), de projets et de complexités légales (96%), administratives (82%) et financières (les réformes étant rarement accompagnées de ressources financières selon 97% des répondants). Ce thème, décrivant une charge de travail excessive ou en constante augmentation, est cité, en réponse à la question ouverte, par **40 répondants sur 110**, soit environ **36,4%** des participants. Cette surcharge se manifeste par la multiplicité des tâches, la diversité et la complexité des matières à traiter, une inadéquation entre les ressources disponibles (humaines, intellectuelles) et les exigences, ainsi qu'une accumulation de courriels et un agenda particulièrement chargé en réunions.

2. La gestion du personnel :

Ce domaine principalement évalué grâce à la question ouverte est également identifié comme un facteur important de charge mentale.

Il inclut la gestion des conflits, des comportements inadaptés, du décalage entre les attentes professionnelles et les aptitudes de certains agents, les difficultés d'assumer l'augmentation des tâches en raison des ressources limitées (93%), ainsi que l'impossibilité ou la difficulté de déléguer (43%). Cette thématique a été citée par **38 répondants sur 110** représentant environ **34,5%** de l'échantillon. La résistance au changement et les habitudes profondément ancrées, ainsi que le manque de personnel compétent ou de confiance, participe à ce facteur important de charge mentale.

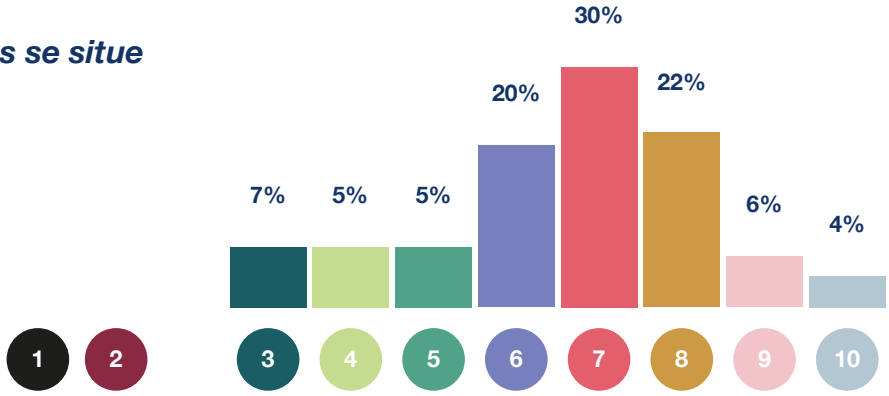
3. Les relations avec les pouvoirs politiques :

Les interactions avec les élus sont une source de charge mentale. Elles se traduisent par la pression politique (47%), des tensions ou conflits entre intérêts politiques et impératifs administratifs (58%), une limitation dans l'autonomie décisionnelle en raison des attentes ou interventions du politique (67%). Cette thématique a été évoquée par **25 répondants sur 110**, soit environ **22,7%** de DG, à la question ouverte relative à la charge mentale. Elle met en évidence la position délicate du DG comme interface entre les élus et le personnel/citoyens.

LE STRESS

Q36 - *Mon niveau de stress se situe*

(1 très faible à 10 très élevé)



Un niveau de stress supérieur à 5 sur 10 est rapporté par 82% des DG, ce qui constitue une source majeure et potentielle de mal-être dans cette fonction.

Voici les quatre sources principales de stress ressorties de l'enquête :

1. Les pressions liées au temps et à la charge de travail :

Les délais, souvent serrés voire irréalistes (72%), génèrent un sentiment d'urgence permanente. À cela s'ajoute une charge de travail jugée disproportionnée au regard des ressources disponibles (82%), une multitude de tâches à gérer simultanément (64%) et des procédures administratives lourdes (82%). La difficulté à établir des priorités et à faire face aux imprévus nuit à la planification, tandis que le manque de temps consacré aux tâches de fond et à la réflexion alimente la frustration.

2. Le poids des responsabilités et la peur de l'erreur :

La crainte de l'erreur est amplifiée par les conséquences potentielles sur les citoyens ou les finances publiques. Le volume (47%), la complexité du cadre législatif (96%) et les responsabilités supplémentaires attribuées par les réformes, rarement accompagnées des ressources humaines ou financières adéquates (97%), couplés à un manque de temps, augmentent les risques d'erreurs et de surcharge cognitive.

Le sentiment de ne pas tout maîtriser tout en portant seul la responsabilité finale est fréquent, d'autant plus dans un contexte de soutien politique perçu comme limité (26%).

3. Les relations tendues et l'intervention du politique :

les conflits entre les intérêts politiques et les impératifs administratifs sont fréquents et sources de stress pour les DG (58%). Les directeurs généraux ressentent des pressions politiques sur la manière dont ils gèrent les affaires administratives (47%). La difficulté de traduire concrètement, sur le terrain, les décisions et visions du politique (39%), la limitation de l'autonomie du DG (67%) et le contact direct avec le personnel sans passer par la hiérarchie sont des sources potentielles de tensions.

4. Manque de ressources et de soutien :

La corrélation entre l'augmentation des responsabilités et celle des ressources est jugée insatisfaisante par 97% des répondants. L'insuffisance des ressources et du soutien nécessaire pour gérer la charge de travail de façon adéquate (59%) contribue significativement au stress. Certains ressentent un manque de guidance et de reconnaissance, exprimant un besoin non satisfait d'encadrement et de retours (48%). De plus, le sentiment d'isolement est présent pour 75% des DG. La difficulté à déléguer (43%) reste un facteur de stress.

SOURCES DE SOUFFRANCE PROFESSIONNELLE

Les Directeurs Généraux communaux ont été interrogés sur la situation professionnelle les ayant mis le plus en difficulté au cours de leur carrière.

À ce niveau, trois thèmes ressortent et confirment les résultats déjà présentés, à savoir :

1. La gestion du personnel :

C'est la première source de situations professionnelles difficiles, citée par **43 répondants sur 110**, soit environ **39,1%** de l'échantillon. Ce thème inclut les conflits interpersonnels, les problèmes de comportement ou de motivation, les difficultés de recrutement, les procédures disciplinaires et de licenciement ainsi que la gestion des absences.

2. Les relations et la pression du politique :

Mentionnées par **39 répondants sur 110**, soit environ 35,5% des DG. Cela couvre les critiques des mandataires, les confrontations en Collège, l'intervention du politique dans la gestion de la commune, les pressions politiques et le manque de soutien perçu.

3. Les questions légales et procédurales

Regroupant les procédures pénales, civiles, disciplinaires, les recours, les plaintes, les enquêtes de police, les délais de tutelle, etc., ces situations difficiles ont été mentionnées par **18 répondants sur 110**, soit environ **16,4%** des répondants.

CHARGE MENTALE

LA COMPLEXITÉ ET VOLUME DES TÂCHES

.

LA GESTION DU PERSONNEL

STRESS

LES PRESSIONS LIÉES AU TEMPS ET À LA CHARGE DE TRAVAIL

.

LE POIDS DES RESPONSABILITÉS ET LA PEUR DE L'ERREUR

.

LE MANQUE DE RESSOURCES

SOURCES DE SOUFFRANCE AU TRAVAIL

LA GESTION DU PERSONNEL

.

LES RELATIONS ET PRESSION DU POLITIQUE

.

LES QUESTIONS LÉGALES ET PROCÉDURALES

cohezio

Pour cette recherche, les conseillères en prévention ont tenté de conduire une analyse comparative à partir de données issues des profils professionnels (ancienneté, taille de la commune, Province), sans toutefois aboutir à des résultats pleinement concluants. Bien que les écarts entre profils soient restés limités, certains groupes se distinguent néanmoins comme potentiellement plus exposés aux risques. Parmi ces profils, nous retrouvons les DG ayant moins de dix ans d'ancienneté qui présentent globalement une moyenne plus faible que les plus aguerris. De même, les Directeurs de communes composées de 700 à 999 travailleurs dévoilent une note moyenne plus basse.

L'indicateur de la Province s'est toutefois révélé être plus éclairant que les autres variables. Par exemple, les DG de la Province du Brabant Wallon semblent moins dépasser le nombre d'heures prévues que les autres DG, et semblent également moins affectés dans leur autonomie décisionnelle par les interventions du politique.

Les DG de la Province de Luxembourg mentionnent davantage de difficultés à gérer efficacement le volume de travail et à déléguer les tâches et responsabilités.

En Province de Luxembourg toujours, les DG apparaissent comme les plus impactés par les interventions politiques, notamment en ce qui concerne les pressions ressenties, les conflits entre intérêts politiques et impératifs administratifs, ainsi que le soutien perçu dans l'accomplissement des responsabilités (ce dernier point étant également ressenti comme plus faible à Liège).

Les pressions politiques sont également mises en avant par les DG de Hainaut et de Liège.

C'est en province de Liège et de Luxembourg que la baisse de motivation au cours des cinq dernières années est évaluée comme la plus forte.

Enfin, les DG de la Province de Liège et de Namur ont moins l'impression que la politique de bien-être de l'administration communale s'applique à eux en tant que travailleurs.

FACE À CES CONSTATS:

PISTES DE RÉFLEXION AUTOUR DU BIEN-ÊTRE DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX

Dans le monde professionnel actuel, en mutation constante et rapide, les Directeurs Généraux communaux évoluent dans un environnement particulièrement exigeant.

Entre la charge mentale quotidienne, les contraintes politiques, les responsabilités stratégiques et la pression à laquelle ils sont soumis, leur rôle dépasse largement la simple prise de décision.

Or, paradoxalement, les dirigeants sont souvent ceux à qui l'on accorde le moins d'espace pour exprimer leur propre vulnérabilité, leurs limites ou leurs besoins. Leur sentiment de solitude est particulièrement ressorti au sein de cette enquête. Ils doivent montrer l'exemple, incarner la vision, motiver les équipes, rassurer les parties prenantes, sans toujours bénéficier d'un soutien équivalent à celui qu'ils sont censés fournir. Il n'est donc pas étonnant que de nombreux leaders finissent par négliger leur santé mentale, leur équilibre de vie, voire leur bien-être physique, jusqu'à parfois atteindre un point de rupture (épuisement, burn-out, isolement, perte de sens).

Face à ce constat, il devient impératif d'imaginer des leviers concrets et cohérents pour favoriser le bien-être global des Directeurs Généraux. C'est ce que les conseillères en prévention de Cohezio se sont attelées à faire.

cohezio

- Parmi ces leviers, certains relèvent directement de la santé mentale et physique. Il s'agit de placer sa propre santé au centre des priorités, au travail comme dans la sphère privée. Un retour aux bases d'une **hygiène de vie saine** est un premier pas : du repos avec un sommeil de qualité et récupérateur, une alimentation variée et équilibrée qui laisse une place au plaisir, une activité physique régulière, et le recours à des techniques de régulation du stress comme la méditation, la relaxation dynamique ou la cohérence cardiaque. Des suivis réguliers avec des professionnels spécialisés, des formations à la gestion du stress ou la participation à des ateliers de pleine conscience sont autant de ressources pour renforcer la résilience des dirigeants.

- **Un accompagnement spécifique**, par des conseillers en prévention, dès l'apparition de signaux d'alerte – irritabilité, désengagement, fatigue – permet aussi une détection précoce de l'épuisement. Et puisque l'isolement reste l'un des risques majeurs au sommet, intégrer des espaces d'échange entre pairs (peer coaching) ou des groupes de dirigeants favorise des échanges sincères sur des enjeux stratégiques ou personnels souvent difficiles à partager en interne. Des solutions innovantes ou ayant déjà fait leurs preuves ainsi qu'un allègement de la pression ressentie sont souvent les fruits de discussions entre pairs. Il peut également être judicieux de repenser la dynamique de l'ensemble de la ligne hiérarchique, en y (re)distribuant équitablement les responsabilités afin d'alléger la pression.

- Ce soutien doit aussi venir de plus haut : il est essentiel de **renforcer la qualité du lien entre les directeurs généraux et leur autorité de tutelle**. Trop souvent, les attentes politiques, parfois floues ou pressantes, viennent accentuer la pression ressentie. Des chartes de fonctionnement partagées, une concertation plus régulière entre niveaux de pouvoir et une meilleure reconnaissance du rôle stratégique des DG sont largement souhaitées. Il importe ici de renforcer le rôle et l'autonomie du directeur général face aux pressions, d'intégrer des chartes de fonctionnement entre le politique et les DG et, dans la mesure du possible, de les généraliser aux différentes communes, de développer la concertation entre les autorités supérieures et les pouvoirs locaux pour les réformes et politiques qui impactent leur organisation ou leurs finances.

Une meilleure consultation effective et des dynamiques de co-construction sont à encourager.

- Le bien-être passe également par le corps : **intégrer le sport dans l'agenda professionnel**, avoir recours aux conseils d'un coach ou à des installations sportives, participer à des événements collectifs, sont autant de moyens simples et concrets pour renforcer la cohésion et offrir un exutoire sain au stress quotidien.

- Sur le plan de la **gestion du temps**, apprendre à déléguer efficacement reste un axe clé. Il ne s'agit pas simplement de se délester, mais de responsabiliser les équipes pour permettre au dirigeant de se concentrer sur les tâches à forte valeur stratégique. Accepter de ne pas tout contrôler, faire confiance aux équipes, savoir dire non, prioriser, identifier ce qui a le plus d'impact – via des outils concrets comme la matrice d'Eisenhower ou la règle de Pareto (80/20) – aide à gagner en clarté et en efficacité. La matrice permet de faire la distinction entre l'important et l'urgent tandis que le principe de Pareto nous permet de prendre du recul en conscientisant que la relation entre les causes et les effets est disproportionnée. En clair, 80 % de nos résultats sont issus de 20 % de nos actions. Cet outil permet aux managers de **mieux hiérarchiser les tâches**. Des formations sont disponibles afin de faciliter l'apprentissage d'une délégation efficace. À cela s'ajoute un enjeu de simplification administrative : alléger certaines procédures, automatiser ce qui peut l'être, éliminer les doublons, moderniser les outils, sont autant d'actions qui libèrent du temps et de l'énergie.

- Créer des **espaces de concentration**, comme des « bulles », loin des interruptions et du multitâche, permet également une réflexion plus approfondie, une meilleure productivité et un apaisement du stress. Pour que ces temps soient efficaces, ils doivent être anticipés, planifiés et respectés.

- Enfin, l'**équilibre entre vie professionnelle et vie privée** ne doit pas rester une utopie et doit absolument être maintenu. Il repose sur des limites claires : des horaires définis, un temps de déconnexion réelle, accepter de ne pas toujours être disponible, éviter le FOMO – Fear Of Missing Out (peur de rater quelque chose). Se préserver, c'est aussi préserver son personnel, sa lucidité et sa capacité à durer. C'est également être un modèle influant et positif pour ses équipes.

SOUTENIR LE LEADERSHIP

AVEC DES APPROCHES CONCRÈTES ET HUMAINES

Une manière simple et à portée de tous afin de consolider son bien-être au travail est d'accéder à du développement personnel.

Cela permet de mieux se connaître, de comprendre ses forces, ses limites et ses motivations profondes. Il est un levier puissant pour évoluer, s'épanouir et améliorer sa qualité de vie, tant sur le plan personnel que professionnel.

Pour aider les directeurs généraux à rester alignés dans un cadre professionnel sous haute pression, il est essentiel de leur offrir des outils à la fois stratégiques, personnels et relationnels. Le **coaching individuel**, par exemple, peut jouer un rôle clé. Le recours régulier à un coach permet de travailler sa vision, d'affiner sa posture de leader, d'aligner ses décisions sur ses valeurs profondes. C'est aussi un espace pour mieux se connaître, gérer ses émotions et renforcer son impact managérial. Couplé à des outils comme le feedback à 360°, ce travail encourage une auto-évaluation continue, aide à prendre du recul, à identifier ses axes de progression, et à mieux s'adapter aux attentes de son environnement.

Dans cette même logique, la **formation continue** vient nourrir un leadership plus conscient et plus humain. Développer des compétences en intelligence émotionnelle, en gestion de conflits, en communication bienveillante ou en leadership éthique améliore non seulement le climat de travail, mais renforce aussi la capacité du dirigeant à gérer la complexité et à préserver sa sérénité.

D'autres temps, plus rares mais tout aussi précieux, permettent de se **reconnecter à l'essentiel**. Organiser des retraites stratégiques (mise au vert), une à deux fois par an, offre l'opportunité de s'extraire du quotidien, de poser un regard lucide sur sa mission, ou encore, de partager avec d'autres leaders dans un cadre confidentiel. Ces moments de recul permettent de retrouver de l'ancrage, de la clarté, et d'éviter l'isolement.

Mais le leadership ne se joue pas qu'en tête-à-tête ou en introspection. Il se construit aussi dans l'environnement professionnel. Un **cadre de travail agréable, apaisant et inspirant** a un impact direct sur la concentration, l'humeur et la motivation. Travailler dans un espace baigné de lumière naturelle, avec un bon agencement et un peu de végétation, réduit le stress et favorise l'attention. Ajouter à cela des zones de repos confortables – bureaux calmes, espaces silencieux, bulles – permet de marquer des vraies pauses, indispensables à la récupération mentale. Même une sieste stratégique peut devenir un atout de performance.

Enfin, au-delà de l'espace physique, c'est la culture managériale qui façonne le climat émotionnel d'une organisation.

Encourager une communication transparente, une écoute active et l'intelligence collective, c'est créer un cadre où les idées circulent, les tensions sont désamorcées plus tôt, et les décisions sont plus équilibrées. Valoriser les succès, célébrer les petites victoires, reconnaître les efforts sincèrement et régulièrement, ce n'est pas accessoire : c'est ce qui alimente la motivation et tisse du lien. Ce climat doit être une priorité, pour la base de l'organisation comme son sommet, y compris ses dirigeants politiques, d'autant plus que les DG déclarent manquer de retours sur leur travail.

CONCLUSION

En conclusion, cette recherche met en lumière l'environnement professionnel particulièrement exigeant dans lequel évoluent les Directeurs Généraux communaux, caractérisé par une charge mentale quotidienne, des pressions politiques, des décisions stratégiques complexes et une tension permanente. Leur rôle crucial, qui consiste à tenir la barre et fixer le cap de l'administration tout en assumant de lourdes responsabilités, est paradoxalement souvent marqué par un sentiment de solitude et un manque de soutien, les poussant parfois à négliger leur propre bien-être jusqu'à l'épuisement.

Pourtant, un dirigeant épanoui, bien entouré et équilibré est un véritable moteur pour son organisation, capable de rayonner une énergie saine, de prendre de meilleures décisions et de cultiver une relation plus humaine au pouvoir. Il est donc impératif de reconnaître que prendre soin de ces leaders n'est pas un luxe, mais un enjeu stratégique essentiel pour garantir une performance durable au sein des administrations.

Pour y parvenir, des leviers multiples doivent être activés : cela inclut la priorisation de la santé mentale et physique (repos, alimentation, activité physique, gestion du stress), la création d'espaces d'échange entre pairs et le renforcement des liens avec l'autorité de tutelle. De plus, l'amélioration de la gestion du temps par la délégation efficace, la priorisation des tâches et la simplification administrative, ainsi que l'établissement de limites claires pour un équilibre entre vie professionnelle et privée, sont des actions fondamentales.

En somme, investir dans le bien-être des Directeurs Généraux communaux est une démarche stratégique indispensable pour la résilience, la lucidité et la performance à long terme de l'ensemble de l'organisation qu'ils dirigent.