



« Il faut avoir l'esprit à l'affût des innovations, savoir prendre le risque d'être en avance de phase et de donner envie de partager ce risque. »

Florence FRESNAULT

Directrice générale des services

Juriste de formation, Florence Fresnault a effectué l'ensemble de sa carrière dans les collectivités locales, essentiellement dans le bloc communal, occupant des fonctions de direction générale (DGS, responsable de la vie juridique et institutionnelle, directrice de projets) mais également des postes opérationnels (directrice adjointe des ressources humaines, directrice d'un conseil de développement, directrice du développement durable).

Elle a récemment souhaité retrouver le niveau communal, après 20 ans dans l'intercommunalité. Elle exerce depuis 3 ans les fonctions de DGS d'une ville de 22 000 habitants, sur le territoire de la Métropole d'Orléans.

Pouvez-vous résumer votre parcours en trois temps forts ?

Territoriale, un jour, territoriale toujours. J'ai commencé ma carrière en qualité d'attachée à Blois comme responsable carrière paye d'une équipe de 10 gestionnaires de personnel dans le cadre d'une gestion intégrée. J'y ai appris les fondamentaux qui me servent tous les jours. J'y ai également été formée par un directeur extraordinaire, un passeur. Depuis, j'ai à cœur de faire « grandir » mes collaborateurs.

J'ai également fait le pas de côté - redouté par certains territoriaux - d'accepter un poste en cabinet pendant 5 ans. Il faut dire que ça marque un CV. Mais ça m'a permis de mieux comprendre l'autre « hémisphère » des collectivités. Je pense avoir alors acquis une compréhension plus globale de ce monde très largement mécompris que sont les collectivités locales. Mal compris par les habitants, parfois les acteurs internes, autant élus que techniques.

Enfin, mon parcours a été très marqué par l'intercommunalité. Je suis de la génération de la Loi Chevènement (1999). J'ai adoré participer à ce projet. Il s'agissait dans certains territoires comme le mien, Tours à l'époque, de réunir les maires du bassin de vie de Tours pour constituer la communauté d'agglomération, laquelle est devenue Métropole en 2017. Cette période de grande intensité tant technique qu'administrative a défriché le territoire en lui permettant de s'inscrire dans un projet commun, et de construire la solidarité intercommunale.

Bien sûr, cela n'a pas été facile, et je crains que cela reste difficile. Mais la mutualisation et la capacité à faire mieux et en plus grand nous ont guidés. Il reste que la proximité doit pouvoir être préservée et que les modes de faire doivent s'acculturer à la territorialisation. Cette dernière est encore fragile dans le bloc communal.

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

Parce qu'une femme inspirante m'y a invitée. Stéphanie Portier, DGD de Montpellier était DGS d'Orléans Métropole quand j'y suis arrivée en 2020. Elle force le respect par sa nature de dirigeante, tout en souplesse dans un monde encore un peu trop viril.

Cette association me séduit car les femmes y sont diverses, très diverses. Cette richesse est féconde car elle potentialise les expériences et ... le réseau. En outre, les hommes y sont bienvenus. L'inverse m'aurait hérisnée. J'ai toujours eu la conviction qu'il faut accompagner la parité car elle n'est jamais spontanée et ce réseau est riche de sa volonté d'accompagner.

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

J'ai construit un parcours qui m'a nourrie : il aurait pu être plus ambitieux, plus linéaire, mais il est le fruit d'opportunités, d'aléas, de ruptures, de choix. Et finalement, à une exception près, j'ai toujours fait le job que je voulais. Mais le secret, c'est de savoir construire une équipe.

Aujourd'hui, je suis DGS d'une ville moyenne, et si la fonction est parfois rude, mal identifiée et donc peu comprise, elle me plaît beaucoup. Je coordonne l'action de 600 personnes. J'apprends, je défends, j'essaie de convaincre, et surtout d'« embarquer » mes collègues, qui me nourrissent en retour.

Et puis ma réussite, ou plutôt ma fierté, c'est de n'avoir jamais cédé sur mon engagement en faveur du service public, malgré les difficultés. Je crois pouvoir dire que je l'ai chevillé au corps !

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

Je pousse mes collègues femmes à aller vers des postes de management. Mais je n'ai pas eu à mettre en place de dispositifs spécifiques car, au sein de ma collectivité, les femmes cadres sont nombreuses. La Direction Générale est composée de 5 personnes et nous sommes 4 femmes : il m'importe plutôt de rééquilibrer. Cependant, je reste très vigilante et m'assure que la parité, dans les deux sens, soit sinon respectée du moins soutenue.

Envisagez-vous déjà la prochaine étape ?

A 57 ans, c'est une question compliquée. Je ne mesure pas la « désirabilité » professionnelle d'une femme senior. Je veux croire que l'allongement de la durée des cotisations, si elle ne change pas grand-chose pour les gens qui ont fait des études donc et qui arrivent tard sur le marché, va obliger à reconsidérer et optimiser l'expérience pour nous permettre d'aborder le dernier quart de la vie professionnelle de façon satisfaisante. La visibilité des femmes « dirigeantes », même si je n'aime pas trop ce terme, devrait nous permettre de rester dans la ronde, à l'instar des hommes.

Pour la suite, je reste concentrée sur la conduite du projet de mandat et souhaite poursuivre la transformation de cette administration qui m'a accueillie et que je sers avec enthousiasme.

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

Alexandra David-Neel. Moi-même voyageuse et amoureuse de l'Inde, je suis fascinée par cette femme aventurière, dure au mal, mystique aussi (ce que je ne suis pourtant pas du tout) et surtout libre.

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

Ce que j'aurais voulu que l'on me dise davantage : ne te censure pas. Si tu ne sais pas, tu apprendras. Ou mieux, invente et expérimente. Mais pour cela, il faut avoir l'esprit à l'affût des innovations, savoir prendre le risque d'être en avance de phase et de donner envie de partager ce risque.

