



« Croire en son potentiel et avancer avec détermination sont, à mon sens, les clés pour évoluer sereinement vers des postes à responsabilité. »

Séverine DE MONTREDON

Administratrice territoriale – Directrice de pôle

Avec une triple formation en droit public, science politique et gestion des ressources humaines, elle a intégré le cadre d'emplois d'administrateur territorial en janvier 2022, après avoir réussi à deux reprises cet examen professionnel. Elle occupe aujourd'hui les fonctions de directrice du pôle action sociale enfance et famille du Conseil départemental de l'Hérault.

Pouvez-vous résumer votre parcours en trois temps forts ?

La première étape marquante de mon parcours a été, à la faveur de ma réussite au concours d'attaché territorial, mon recrutement par la commune de Castelnau-le-Lez (34). Embauchée initialement comme directrice de l'enfance et de la jeunesse, mes missions se sont élargies au fil des années à l'éducation, au CCAS, puis à la direction générale des services. J'ai ainsi développé des savoir-faire dans l'ensemble des champs de l'action publique communale et ai piloté plusieurs projets structurants (crèches, écoles, EHPAD, plan numérique...). Mais autant que dans la maîtrise des dossiers, c'est dans le management des équipes, et dans l'accompagnement au changement, que je me suis incarnée professionnellement. La collaboration, la confiance, l'incitation à l'expérimentation et son corollaire, le droit à l'erreur ... sont les leviers managériaux que j'ai mobilisés au quotidien dans un double objectif d'efficacité et de bien-être collectif au travail. Je me suis tellement épanouie dans ces différentes fonctions, et dans cette collectivité très dynamique, que j'y suis

restée 17 ans. Au point de renoncer en 2015 au bénéfice de l'examen professionnel d'administrateur territorial, dont j'étais lauréate, parce que la commune ne pouvait statutairement pas me nommer.

Le deuxième temps fort de mon parcours a été marqué, en parallèle de mes fonctions à Castelnau-le-Lez, par ma rencontre avec la communauté de l'innovation publique. Soucieuse d'enrichir et d'outiller mes pratiques, je me suis formée à partir de 2017 à l'innovation publique, grâce à l'offre de formation développée à l'INET par Isabelle CAZAUNAU ainsi que par la mission innovation publique du CNFPT conduite par Cécile JOLY et Denis CRISTOL. J'ai ainsi eu la chance de participer puis contribuer à l'organisation de plusieurs éditions de l'Université de l'innovation publique territoriale ainsi qu'à la première session du cycle de formation de l'INET « Se transformer pour transformer l'organisation ». C'est dans ce contexte que, en mars 2020, aux premiers jours du confinement, je me suis adressée à Isabelle, Cécile et Denis afin de les alerter sur le rôle que pourrait jouer le laboratoire d'innovation publique du CNFPT, et plus largement, l'ensemble des professionnels impliqués dans l'innovation publique territoriale, dans la gestion de la crise qui démarrait. J'étais convaincue que les problématiques inédites induites par la crise sanitaire appelaient des réponses nouvelles que les outils de l'innovation publique nous permettraient de faire émerger et de diffuser. Cette initiative a permis la mise en place de la « Riposte créative territoriale » qui, sous l'égide du CNFPT, a rassemblé durant toute la crise cadres des collectivités, formateurs et chercheurs et a abouti à des réponses innovantes en termes de méthode de travail et de politiques publiques. Mon engagement dans le cadre de cette démarche, et les formations que j'ai pu suivre dans ce cadre, ont nourri ma pratique professionnelle de DGS à Castelnau-le-Lez, mais m'ont également donné envie de mettre ma puissance d'action au service de collectivités de plus grande taille. J'ai donc en 2021 passé et réussi pour la seconde fois l'examen professionnel d'administrateur territorial et, cette fois, ai pris la décision d'engager une mobilité.

En janvier 2022, et c'est le 3ème temps fort de mon parcours, j'ai été recrutée par le Conseil départemental de l'Hérault en qualité de directrice du pôle action sociale enfance et famille, mission à la fois complexe et passionnante. Complexe parce qu'il s'agit d'un pôle XXL, composé de 9 directions, 102 services et près de 2200 agents. Et parce qu'il regroupe une partie importante des politiques de solidarité : l'accompagnement social, l'aide sociale à l'enfance, la protection maternelle et infantile, ou encore le logement. Mais passionnant aussi parce que les enjeux sociaux, managériaux et financiers sont multiples, parce que ces politiques sensibles sont très portées par l'institution, parce que les échanges avec les équipes et le dialogue social y sont essentiels, et parce que j'ai la chance de pouvoir m'appuyer sur un collectif de direction extrêmement engagé. Grâce au soutien de l'institution et de mes collaborateurs, j'ai pu engager à l'automne 2022 un vaste processus de concertation interne qui a abouti à l'élaboration d'un plan d'actions ambitieux et à la constitution de 4 comités des agents, chargés du suivi de ce plan d'actions. J'ai donc retrouvé dans ces nouvelles fonctions tout ce qui m'anime et me donne de l'énergie : des défis professionnels nombreux, des échanges humains très riches, et un bon équilibre entre stratégie et opérationnalité.

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

Je suis convaincue de l'importance de renforcer le leadership féminin dans les territoires, car les défis auxquels nous faisons face nécessitent des perspectives diverses et des approches différentes. C'est dans

cet esprit que j'ai suivi, en 2015 à l'INET, la formation « Femmes osez la DG » puis que j'ai adhéré à Dirigeantes et Territoires, dès la création de l'association. C'est aussi pour cette raison que j'ai candidaté cette année au programme Talentueuses organisé par la délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'Etat. Je suivrai ce programme de formation au premier semestre 2025.

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

Je n'ai pas à proprement parler de secret de réussite, mais j'ai essayé d'analyser les points communs qui sous-tendent, il me semble, le succès d'un certain nombre de femmes dirigeantes territoriales autour de moi. Parmi ces qualités, on retrouve la capacité à disposer d'une vision globale et à appréhender rapidement des dossiers complexes, mais aussi une solide connaissance de leurs forces, de leurs fragilités, ainsi que de leurs ressources internes.

Pour ma part, je puise mon énergie dans l'apprentissage continu et dans la transmission des savoirs. Depuis près d'une vingtaine d'années, je consacre une partie de mon temps personnel à l'animation de formations auprès de l'université et du CNFPT. Cette expérience me permet de donner autant que de recevoir, en échangeant avec des professionnels inspirants et engagés.

Envisagez-vous déjà la prochaine étape ?

Je me concentre pleinement sur les nombreux chantiers en cours dans mon poste actuel. Les défis dans les domaines de l'action sociale et de la protection de l'enfance sont considérables, et je souhaite poursuivre et mener à bien la dynamique participative que j'ai engagée au sein de mon pôle, dans un contexte bousculé par les contraintes budgétaires importantes qui pèsent sur les Départements.

Mais mon souhait à moyen terme est également de retrouver des fonctions de direction générale ou de direction générale adjointe, parce que j'aime la grande diversité des missions que ces fonctions impliquent, et parce qu'il est important pour moi de contribuer à des projets encore plus transversaux.

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

J'ai la chance de croiser, dans ma vie professionnelle et dans mes engagements associatifs, de nombreuses femmes inspirantes (et un certain nombre d'hommes également !). Je pense à plusieurs de mes collègues de Castelnau-le-Lez et aujourd'hui du Département de l'Hérault. Je pense également aux cadres engagées que je côtoie à l'association des administrateurs territoriaux de France (AATF) et auprès de l'association Dirigeantes et Territoires, dont le professionnalisme et l'engagement sont exemplaires.

À titre plus personnel, ce sont mes deux filles, âgées de 21 et 24 ans, et beaucoup de jeunes femmes de leur génération, qui m'inspirent également. J'admire leur courage, leur détermination, et cette assurance qu'elles ont de savoir qui elles sont, ce qu'elles veulent, et ce qu'elles refusent. Elles portent un regard lucide et exigeant sur le monde, et, bien souvent, elles savent déjà naviguer dans des réalités complexes avec une confiance et une clarté que nous n'avons pas toujours à leur âge. Elles m'inspirent chaque jour par leur audace et leur détermination.

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

Si je devais donner un seul conseil à une femme qui souhaite prendre davantage de responsabilités, ce serait de croire en la valeur de ses convictions et de ne jamais hésiter à les faire entendre. Dans des environnements souvent exigeants et complexes, il est essentiel de s'appuyer sur sa vision, de cultiver sa confiance en soi et d'oser prendre des initiatives, même lorsque les défis semblent intimidants.

Se former, développer un réseau de soutien, et partager avec d'autres femmes ayant des parcours similaires peut aussi être un puissant levier pour surmonter les obstacles. Chaque expérience, chaque projet, aussi petit qu'il puisse paraître, est une opportunité de renforcer ses compétences et de prouver sa capacité à diriger. Croire en son potentiel et avancer avec détermination sont, à mon sens, les clés pour évoluer sereinement vers des postes à responsabilité.



DIRIGEANTES & TERRITOIRES