



**« Je ne concilie pas, et je ne cherche pas à le faire. Je fais des choix, qui me rendent heureuse tant sur le plan personnel que professionnel. »**

## **Soraya FONTAINE-KESSAR**

### **Administratrice Territoriale- Directrice**

**Après une formation de juriste en droit des collectivités territoriales, Soraya débute sa carrière comme directrice des ressources humaines. Elle occupe ensuite des postes de directrice générale adjointe des services dans différentes communes d'Ile-de-France. Elle a souhaité diversifier son parcours en rejoignant récemment le siège du CNFPT, au poste de directrice des partenariats, de l'innovation et des territoires.**

#### **Pouvez-vous résumer votre parcours en trois temps forts ?**

Mon parcours a été nourri par beaucoup de rencontres inspirantes, certaines m'ont aidé à franchir des étapes-clés de ma vie professionnelle. Ce sont celles-ci que j'évoquerai pour résumer mon parcours.

La première, c'est la rencontre avec un professeur de droit public, pendant mon année de maîtrise. Nous sommes en 2003, l'Acte II de la décentralisation va être voté. Je ne connais absolument pas les collectivités territoriales, mais, inspirée par la conviction et l'engagement de ce professeur pour l'action publique locale, je décide d'arrêter mes études pendant un an pour travailler dans une commune. J'y découvre l'environnement, les missions, les différents métiers. Je prends alors conscience du pouvoir d'agir des collectivités territoriales, et je choisis de suivre un Master II en Droit public local, dans l'objectif d'exercer des fonctions de direction.

La deuxième rencontre, c'est avec une maire qui me proposera, après mes études, mon premier poste de dirigeante au sein de sa Direction Générale. Je dois énormément à cette femme, qui m'a d'abord « secouée », puis soutenue, et accompagnée. Secouée car je ne voulais pas prendre le poste pour lequel j'avais les compétences. J'avais peur, je ne me sentais pas légitime et surtout, pas à ma place. Avec un discours toujours juste et sans concession, elle m'a fait prendre conscience de mes forces et aussi de mes points d'amélioration, elle m'a aidée à m'affirmer et à faire mes choix. Aujourd'hui je dirais qu'elle m'a marrainée, une grande chance en début de carrière !

Enfin, j'évoquerai ma rencontre avec la DGS avec laquelle j'ai travaillé sur mon dernier poste de DGAS. Je crois que je n'avais jamais rencontré une personne qui incarnait autant cette expression si souvent utilisée dans nos environnements : « avoir le sens du service public ». Une rencontre très inspirante, qui m'a amenée à me re-questionner sur le sens que je souhaitais donner à mon engagement et à mon parcours professionnel. Cette séquence réflexive m'a décidé à changer de cadre d'emploi, en devenant administratrice territoriale, et à évoluer dans le métier et l'environnement professionnel.

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

Là aussi, une rencontre ; mais cette fois, avec un mot : sororité. Quand l'association est créée en 2020, je découvre ce terme. Je prends le temps d'en comprendre le sens, je lis quelques ouvrages sur le sujet et je réfléchis à la façon dont cela fait écho à ma propre expérience, à mon histoire, à mon présent et à mon futur.

Aujourd'hui, j'ai la conviction que c'est un levier indispensable. Et je souhaite m'inscrire pleinement dans cette démarche d'entraide, de bienveillance et de transmission.

Plus largement, je me rends compte que si des progrès ont été faits ces dernières années en matière d'égalité professionnelle, du chemin reste à parcourir. J'ai encore aujourd'hui des échanges avec des collègues persuadées d'être lauréates de concours ou d'examen, non pas grâce à leurs qualités et compétences, mais parce qu'elles seraient favorisées par des quotas ! Il faut continuer à encourager la levée des freins culturels et sociétaux, à modifier les représentations (notamment le modèle de leader ou de décideur), et à lutter contre les biais sexistes.

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

En premier lieu, et fondamentalement, je dirais de la clarté sur le sens de l'engagement. Avec deux questions qui sont comme un mantra pour moi : Pourquoi j'agis ? Le service public. Pour qui j'agis ? L'usager, le citoyen, l'habitant.

En second lieu, l'esprit d'équipe, le sens du collectif, la solidarité. Je crois qu'un bon manager est un manager qui a sincèrement l'envie de faire partager une aventure collective dans laquelle ses coéquipiers vont s'épanouir.

En troisième lieu, peut-être un peu d'audace et une bonne dose d'humilité. J'ai souvent entendu pendant mon parcours professionnel des « Tu ne pourras jamais... » ou des « Tu n'as pas les conditions pour... ». Cela ne m'a jamais freiné. Dans tous les cas, j'avais tout à gagner et rien à perdre. Enfin, l'humilité... Une qualité qu'on acquiert et qui permet notamment la remise en question, le développement des compétences, et l'ouverture vers l'altérité.

### **Envisagez-vous déjà la prochaine étape ?**

Pas pour le moment, je viens d'en franchir une dernièrement !

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

Quand j'étais étudiante, je regardais très régulièrement les débats à l'Assemblée nationale, et j'étais assez admirative des femmes, trop peu nombreuses, qui prenaient la parole dans l'hémicycle pour défendre leur point de vue ou présenter leur projet. J'ai été très impressionnée par leur courage, leur dignité, et leur volonté d'imposer leur leadership. Je retiens surtout les femmes que j'ai côtoyées dans mon quotidien personnel ou professionnel : celles qui s'occupaient seules de leurs enfants et trouvaient le temps le soir de s'investir dans des projets de solidarité, des femmes qui quittaient tout pour défendre leur liberté, ou un point de vue.

Les femmes d'aujourd'hui qui m'inspirent le plus ? Ma fille de 14 ans et ses copines ! Elles ne lâchent rien, ne négocient rien, et n'hésitent pas à aller manifester pour défendre leurs droits, contre le sexisme ou les violences faites aux femmes. Elles s'offusquent contre toutes formes de patriarcat, et elles se révoltent quand nous, nous ne nous offusquons pas. Je trouve cette génération très rassurante.

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

De ne pas essayer d'être un modèle, la femme parfaite ou la superwoman qui excelle dans tous les domaines, et qui mène tout de front. Plusieurs femmes m'ont posé la question suivante : « Comment faites-vous pour tout concilier ? ». Je ne concilie pas, et je ne cherche pas à le faire. Je fais des choix, qui me rendent heureuse tant sur le plan personnel que professionnel. Deuxième conseil que je pourrais donner : assumer et incarner son propre style de management, celui dont on est convaincu. Là aussi, il n'y a pas de modèle. Surtout, nous n'avons pas à adopter un style managérial qui correspondrait aux attributs d'un « bon dirigeant » (il faudrait qu'il ait de la "poigne", de la "force", de la "fermeté", etc). Il est important de mettre à distance ces stéréotypes si souvent véhiculés, et de se faire confiance.

En conclusion : Sentez-vous libre d'être vous-même !

