



**Parfois, la seule question qui mérite d'être posée c'est :
« Et pourquoi pas ? ».**

Anne-Cécile DREAN

Directrice générale adjointe ressources

Juriste de formation, titulaire d'un double master en droit public et d'un diplôme de l'Institut d'études judiciaires, Anne-Cécile a occupé plusieurs postes clés dans des collectivités territoriales (villes moyennes, grandes villes et agglomérations). Elle a récemment souhaité élargir son parcours et relever de nouveaux défis en rejoignant une intercommunalité de l'Ouest de la France, sur des fonctions de coordination des ressources. La jeune femme a intégré le conseil d'administration élargi de Dirigeantes et Territoires en 2024, et y coordonne les rencontres territoriales des adhérentes.

Pouvez-vous résumer votre parcours en trois temps forts ?

Le premier temps fort de mon parcours a été mon arrivée en Île-de-France, dans une grande collectivité (Cergy dans le Val d'Oise), où j'ai pu découvrir la structure des grandes organisations. Ce passage professionnel a été pour moi une véritable expérience d'inclusion. Ce que j'ai perçu, c'est qu'à la fois sur le territoire et au sein de l'organisation, il existe un véritable melting-pot où toutes les barrières s'effacent au profit du service public. Ici, les différences (origines, religions, genre, etc) ne sont pas mises de côté mais viennent enrichir le collectif et c'est vraiment une force. Je n'avais pas perçu cela de manière aussi marquée auparavant. Cette expérience m'a formée en tant que manager, notamment sur l'importance accordée à l'autre et la reconnaissance et le dépassement des biais cognitifs, et comment le collectif monte en puissance par la valorisation individuelle.

Le deuxième temps fort a été la maternité. Cette période m'a beaucoup appris, y compris sur le plan professionnel, en matière de dépassement de soi, d'organisation, et plus tard, de négociation. Pour reprendre les mots de Brigitte Grésy : « *Le congé maternité est un MBA en organisation* » !

Enfin, mon retour en Bretagne (ma région natale !) en septembre 2021 m'a permis de reconnecter avec mes racines, riche d'un meilleur bagage de management, de pilotage et de transformation des organisations.

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

Plusieurs motivations m'ont poussée à rejoindre D&T. Tout d'abord (et de manière très égoïste), il y a l'apprentissage par les pairs. En tant que dirigeante, je crains l'immobilisme et suis en recherche d'apprentissage continu. Le réseau structuré par l'association, plus précisément le marrainage, m'a offert, à un moment où j'en avais besoin, des sources d'inspiration et des exemples qui ont enrichi mon leadership et m'ont fourni des solutions organisationnelles.

Un autre élément clé de ma motivation est le partage de valeurs. Je me suis reconnue dans la manière dont l'association porte la valeur d'égalité, pas seulement comme un principe du service public, mais en allant au-delà, en posant l'égalité inclusive comme vecteur de transformation de la fonction publique.

Enfin, le fait de pouvoir se ressourcer en réseau. La conduite du changement et la transformation des organisations visant la modernisation et l'attractivité sont des éléments que j'apprécie particulièrement, mais qui sont consommateurs d'énergie. Le réseau me nourrit.

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

La chute ! Pour l'anecdote, quand j'étais plus jeune, j'étais judokate. La première chose qu'on apprend au judo, c'est à bien chuter. Ça permet de ne pas avoir peur de tomber et de se relever sans trop de casse. Et la deuxième chose qu'on enseigne, c'est l'importance du mouvement. Et j'ai appliqué ces principes-là à ma vie professionnelle : une carrière ce n'est pas toujours linéaire, surtout quand on est une femme !

Chuter, trébucher, douter, cela engendre au moins deux vertus selon moi :

- La résilience : qu'est-ce que j'ai à ma disposition pour m'adapter à l'environnement, la situation ? On prend ainsi conscience de ses soutiens.
- L'ouverture à soi, c'est le début de la vraie connaissance. Connaitre ses valeurs, ses limites, ses axes de progrès, là où on est prête à aller, ça ne se décide pas, ça s'apprend ! Notamment avec l'introspection. Il y a 6 ans, je me suis formée à l'hypnose et aux neurosciences, ça m'a tout autant servi que mon Master en Droit. Car la clé de la réussite est toujours à l'intérieur de soi. Ces outils-là permettent d'aller trouver ses clés, et d'aider celles et ceux qui le souhaitent à trouver les leurs.

Donc l'ouverture à soi et la résilience permettent de rester en mouvement, de regarder autour de soi, de croiser des personnes qui vous font confiance, puis de faire confiance à d'autres. Ainsi, avec de l'audace, du temps et de la confiance, j'ai tissé des filets de sécurité qui me permettent d'avoir encore moins peur de trébucher et prendre plus de responsabilités, aller sur de plus gros enjeux.

Envisagez-vous déjà la prochaine étape ?

Oui, pour la suite je pense postuler à des postes de DGS ou de DGA mais sur des échelons plus larges. Parallèlement, j'aimerais développer une activité de conseil en organisation.

Je sais que j'ai du plaisir à travailler quand j'ai l'impression que les évolutions que j'ai proposées ont un impact sur le bien-être collectif des agents, et aussi lorsqu'elles sont révélatrices de potentiel (individuel ou collectif). Dans mes fonctions actuelles, cela arrive que des agents viennent me voir pour me remercier parce qu'ils ont osé quelque chose, ou bien car ils ont réussi à changer de regard sur une situation bloquante. Cela compte beaucoup pour moi. Et puis il y a toutes celles et ceux qui ne vous le disent pas, mais que vous voyez légèrement bouger... C'est tout aussi chouette. Bref, j'aime le mouvement !

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

J'ai plusieurs sources d'inspiration, contemporaines ou non, qui évoluent au gré des défis auxquels je fais face. En ce moment, je pense particulièrement à Gisèle Halimi, pour plusieurs raisons. Elle était avocate, une profession pour laquelle j'ai un profond respect et beaucoup d'admiration. Ensuite, elle a mené des combats féministes qui ont fait avancer la société. Enfin, à travers son parcours, je perçois beaucoup d'humanisme et de sensibilité, équilibrés par un grand courage et beaucoup de force. Pour moi, ce sont des qualités inspirantes.

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

D'oser y aller ! Mais de ne pas y aller seule ! La clé d'un succès pérenne est de s'inspirer et d'être bien entourée ! Aider les femmes à oser pour moi en tant que DGA, ça passe avant tout par la posture et les signaux qui sont envoyés. Pour que les collègues comprennent qu'elles peuvent venir poser leurs doutes, qu'elles seront reçues sans jugement, c'est dans le quotidien que ça se joue. Dans la manière ou pas de laisser passer une petite blague, ou dans le partage des anecdotes, des difficultés rencontrées et dépassées en tant que femmes.

Et puis il y a toutes les actions qu'on peut choisir de mettre en place et la manière dont on les met en place. Par exemple cette année, à Redon Agglomération, il y a deux documents cadres qui sont construits en collectifs : la charte managériale et le plan d'égalité professionnelle. Ce sont deux sujets qui concernent tous les agents de la collectivité : je suis fière d'avoir monté des groupes de travail qui s'en sont saisis avec engouement et responsabilité.

Et enfin, j'essaie de faire en sorte que les femmes qui me font part de leurs doutes, se posent les bonnes questions sur leurs capacités. J'ai l'impression que les femmes, en général, se posent plus de questions que les hommes. J'essaie alors de leur faire ressentir que parfois, la seule question qui mérite d'être posée c'est : « Et pourquoi pas ? ».

