



**« Les responsabilités doivent être assumées avec envie et exercées en accord avec ce que l'on ressent être profondément »**

## **Nora SAINT-GAL**

### **Directrice générale des services de la Ville de Montreuil**

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

Adolescente puis jeune adulte, j'ai été sportive de haut niveau, en pratiquant l'athlétisme. Ma discipline était le 800m, qu'on résume parfois comme une course de fond courue à toute vitesse ! J'ai retenu de cette expérience au moins trois enseignements : la discipline à respecter pour atteindre ses objectifs, l'apprentissage de l'échec et l'idée qu'on ne résume pas au résultat de ce qu'on accomplit.

Je citerai ensuite la réussite au concours de Sciences Po. J'étais la première de ma famille à réussir le concours d'une grande école. C'est très français, mais cela m'a donné de l'assurance pour la suite de mon parcours, une sorte de « passeport » pour entrer dans certains milieux et m'y sentir légitime, mais aussi pour être regardée comme telle.

Après avoir effectué une première partie de ma carrière du côté des ressources, j'ai été nommée directrice générale adjointe à la tête d'un grand secteur opérationnel, allant de l'urbanisme à la jeunesse, en passant par les politiques sociales et de santé. Cela m'a vite fait comprendre qu'on ne peut pas fonder sa légitimité, comme dirigeante, sur sa seule expertise technique : il faut rapidement apprendre à évaluer une situation et à décider, sans en maîtriser tous les tenants et aboutissants. Cela signifie faire confiance aux collègues avec lesquels on travaille mais aussi se fier à sa propre intuition.

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

J'ai commencé ma carrière, comme jeune administratrice territoriale, en tant que chargée de mission auprès d'une femme directrice générale des services, Helvise Sauvage, dans une collectivité dont l'exécutif était dirigé par une femme maire, Catherine Peyge. J'y pensais peu à l'époque mais j'ai compris ensuite qu'elles ont été des modèles importants pour moi. J'ai aussi été sensible à des critiques qu'on leur adressait et dont

j'ai ensuite considéré qu'elles étaient peut-être davantage dues à leur genre, c'est-à-dire à leur statut de femmes dans un monde d'hommes, qu'à leurs qualités et défauts propres.

Devenue DGS assez jeune (j'avais 36 ans), n'ayant renoncé ni à devenir mère (mes enfants ont aujourd'hui 12 et 8 ans), ni à poursuivre d'autres engagements (j'exerce un mandat d'élue locale depuis 2008), j'ai pensé que mon parcours et mon expérience pourraient aider d'autres femmes à se sentir capables d'accéder à des responsabilités.

C'est d'abord le dispositif de marrainage qui m'a amenée vers Dirigeantes & Territoires, mais je pense que l'espace ouvert par l'association pour permettre aux femmes d'entretenir leur réseau professionnel, ainsi que le travail réalisé pour documenter et objectiver les inégalités dans le monde professionnel, notamment aux postes de direction dans les collectivités territoriales, sont essentiels. Ce qui est longtemps passé pour un fait naturel doit continuer d'être dévoilé comme une construction sociale.

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

J'ai progressé professionnellement dans une collectivité que j'aime tout particulièrement, la Ville de Montreuil, qui m'a portée autant que je l'ai servie. Y ayant d'abord exercé les fonctions de directrice adjointe des ressources humaines, j'ai ensuite intégré l'équipe de direction générale comme DGA, avant d'être nommée DGS il y a quatre ans.

Là où certains considèrent que la mobilité d'un territoire à l'autre est un impératif, je considère avoir eu la chance de pouvoir construire des relations professionnelles et humaines solides, sur un territoire que j'ai appris à connaître, me construisant et entendant différents points de vue à partir des responsabilités différentes que j'ai exercées dans cette collectivité.

La clef de ma réussite – si réussite il y a – c'est d'abord un ancrage fort : un territoire, des valeurs, des liens humains, la capacité à penser les conséquences de son action dans la durée car j'ajouterais que rester quelque part, c'est aussi assumer le risque de constater ses propres échecs.

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

Je suis très attachée à la région parisienne, pour des raisons professionnelles mais aussi personnelles. Dans les carrières des « grands » de la territoriale, il y a souvent des mobilités géographiques importantes, dont on tait qu'elles ont quelquefois coûté cher sur le plan personnel.

Tant que mes enfants sont à la maison et qu'ils ont besoin de moi, comme d'un environnement familial stable, je ne tiens pas à les déraciner. Une carrière étant désormais très longue, je reconsidérerai peut-être d'autres champs des possibles quand mes enfants auront grandi ou quitté le nid.

Je pense aussi à exercer des fonctions au niveau national, peut-être en cabinet ministériel, si toutefois les idées et valeurs auxquelles je tiens trouvent une voie pour être représentées, ce qui ne semble malheureusement pas prévu dans un futur proche. Le sens reste plus important que ma carrière, donc je veux avant tout continuer de me sentir utile.

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

J'ai découvert récemment l'œuvre d'une très grande autrice, qui est aussi et avant tout une femme extraordinaire, Maya Angelou. Grandie dans l'Arkansas ségrégationniste de l'entre-deux-guerres, qu'elle raconte dans « *Je sais pourquoi chante l'oiseau en cage* », elle a donné naissance, en racontant sa vie, à une œuvre puissante, qui retrace certains des plus grands combats du 20<sup>e</sup> siècle : la lutte contre le racisme et pour les droits civiques, le combat pour être une femme libre, la mémoire de l'esclavagisme et du colonialisme, les blessures profondes que crée le sentiment de n'être tout à fait chez soi nulle part.

Dans son dernier ouvrage, « *Moi, maman et moi* », publié peu avant sa mort, Maya Angelou rend hommage à sa mère dont elle revisite le rôle fondamental qu'elle a joué dans sa construction de femme libre, après avoir pensé qu'elle l'avait abandonnée, la laissant toute jeune enfant aux soins de sa grand-mère. Ce livre est un hommage à toutes nos mères, celles qui se battent pour donner à leurs enfants et, en particulier, à leurs filles la possibilité de ne pas être assignées. Même si j'ai grandi dans un contexte tout à fait différent, j'ai aussi pensé à ma propre mère, qui continue d'être un repère, comme un précieux appui, dans tous les projets que j'entreprends.

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

Tout d'abord, je ne lui dirais pas que c'est facile mais que cette difficulté, il n'y a pas de raison que nous la surmontions moins bien qu'un homme. Les responsabilités doivent être assumées avec envie et exercées en accord avec ce que l'on ressent être profondément : assumer l'exercice du pouvoir, prendre des décisions qui engagent l'avenir, être responsable d'un collectif, c'est se confronter à ses limites et chercher les moyens de les repousser, c'est se donner la possibilité de progresser dans son être.

Il y a cette phrase aussi que j'ai entendue, il y a quelques années, alors que je devenais DGS, et qui m'accompagne toujours : « *Nos qualités et nos fragilités sont au même endroit. Nos aptitudes, nos talents, notre capacité à traiter des situations tiennent autant à nos vulnérabilités qu'à nos forces. Le découragement n'est pas la preuve de notre incompétence, mais le résultat de nos limites face à la complexité. La modestie est donc notre meilleure alliée !* ». C'est (évidemment ?) à une femme qu'on doit ce propos, la psychosociologue, Florence Giust-Desprairies.

