



« L'authenticité inspire confiance et nous rend plus fortes. »

Julia MARSAUD

Directrice générale des services

Issue d'un parcours universitaire en sciences politiques et lauréate de l'examen professionnel d'administratrice territoriale, Julia Marsaud a occupé plusieurs postes opérationnels et stratégiques en collectivités, essentiellement au service de territoires populaires et en recherche constante de nouveaux secteurs d'activité. Elle est membre du conseil d'administration élargi de D&T, en charge de l'animation des réseaux territoriaux de l'association.

Pouvez-vous résumer votre parcours en trois temps forts ?

Mon parcours est 100% territorial. Après obtention de mon diplôme en sciences politiques, dans le prolongement de mes engagements associatifs, j'ai décidé de tenter une première expérience en collectivité pour m'aider à mieux définir la suite de mon parcours universitaire. Je ne suis jamais retournée aux études car j'ai rapidement occupé des postes très stimulants. C'est la richesse de la territoriale qui sait donner la chance aux jeunes volontaires.

J'ai d'abord travaillé à la ville de Saint-Denis, un territoire passionnant de plus de 100 000 habitants qui m'a offert de belles opportunités, dont mes premières fonctions managériales de directrice de l'éducation et de DGA ressources qui comprenaient les secteurs techniques. Un vrai défi très enrichissant. J'ai beaucoup appris dans le rapport aux élus et les ressorts de la fonction de dirigeante qui passe avant tout par la dynamisation des collectifs et la volonté de donner envie aux collègues d'évoluer.

Par la suite, à la tête des équipes en charge du développement des quartiers prioritaires à la Mairie de Paris, je naviguais entre les équipes de terrain, le secrétariat général (équivalent DGS), les cabinets politiques et les mairies d'arrondissement. J'ai découvert un environnement à part, dont la force de frappe en matière de service public est impressionnante.

Actuellement, j'occupe le poste de directrice générale des services (DGS) de la ville de Gennevilliers. Je désirais profondément piloter un collectif de direction générale et expérimenter le binôme avec un maire d'un territoire populaire. Et avec Patrice Leclerc tout particulièrement, qui m'a demandé d'impulser un nouveau mode de management émancipateur, plus participatif, en concordance avec son projet politique du nouvel art de vie populaire. Tout un programme !

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

En parallèle de mes fonctions, j'ai toujours agi au sein d'associations qui ont du sens. Dirigeantes et Territoires rassemble des collègues convaincues et très mobilisées. La mise en avant croissante de l'égalité professionnelle pourrait prêter à croire que le sujet est dépassé mais c'est loin d'être le cas. L'observatoire de D&T permet d'objectiver les changements qui restent à opérer. La sensibilisation, le pouvoir d'influence, les propositions concrètes et l'entraide par le réseau pour que les femmes osent prendre le lead, sont essentiels pour avancer.

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

Il y a évidemment plusieurs clés.

La première qui me vient serait l'engagement avec lequel j'ai toujours opéré mes choix et occupé mes fonctions, guidé l'impact des actions. Je m'efforce d'ailleurs constamment de diffuser le sens des enjeux que nous adressons au sein des équipes. Il est indispensable d'être aux prises avec les réalités des habitants. C'est pour cette raison que nous avons fortement pris le virage de la transition écologique qui nous guide constamment.

Quelles que soient mes fonctions, je veille également à m'imposer des temps de prise de recul sur ma pratique, notamment comment jouer le rôle de locomotive et d'entraînement inhérent à nos fonctions de leader en s'ajustant à notre environnement. Lorsque l'on reste aligné, on récolte de beaux résultats. On peut commettre des erreurs, mais rien de dramatique tant qu'on réajuste le tir.

Enfin, je prends soin de l'équilibre entre ma vie professionnelle et ma vie personnelle qui me permet d'être au clair à la fois sur mes envies, mes objectifs mais aussi sur mon rapport au travail et les facteurs d'épanouissement.

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

Tout au long de mon parcours, j'ai pu bénéficier de la confiance de personnes clés qui m'ont donné l'autonomie, la capacité d'affirmation et les conseils dont j'avais besoin. C'est grâce à elles que je me suis ensuite sentie en capacité d'évoluer. Je cherche à reproduire cela à mon tour auprès de mes collègues et de jeunes professionnelles que j'accompagne.

Sur toutes mes fonctions, j'ai toujours visé à accompagner mes collaborateurs pour que chacun occupe pleinement ses responsabilités au sein du collectif, contribue au projet commun et se sente pleinement légitime. Cela participe à la prise de confiance. S'outiller et travailler sur sa posture facilitent l'envie de prendre plus de responsabilités et ce particulièrement pour les collègues féminines.

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

A force de les côtoyer, j'ai développé une forme d'admiration pour les élus locaux et tout particulièrement pour la diversité des femmes avec lesquelles j'ai collaboré. Elles ont souvent dû faire preuve de ténacité, de patience et de résistance pour parvenir à leur place et utiliser le pouvoir à bon escient. Je suis toujours marquée par les femmes qui agissent, par conviction, envers et contre tout, en faveur de l'intérêt général.

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

Être soi. Tenter au mieux de développer son assurance dans un costume qui nous correspond. L'authenticité inspire confiance et nous rend plus fortes.

Cependant, assumer sa place de femme dirigeante n'est pas toujours aisé. Je n'ai jamais fait de distinction dans mon management entre les hommes et les femmes mais à fortiori, par expérience, il y a besoin d'être particulièrement attentive aux collègues féminines. Il existe encore des complexes à dépasser car cela freine l'efficacité des collectifs et sont autant d'obstacles à leur propre évolution.

Enfin, le partage de nos doutes n'est pas une marque de faiblesse. Justement, selon moi, cette humilité participe de la construction de sa propre figure de leadership. Cela vaut autant pour les hommes que les femmes d'ailleurs !

