

Mon parcours pour devenir juriste de droit public

J'ai toujours été intéressée par les questions relatives à l'Etat, au fonctionnement des institutions et à la définition des politiques publiques. A l'adolescence, j'ai commencé à vouloir comprendre comment sont prises les décisions étatiques, car elles nous sont ensuite applicables, à nous citoyens, alors même que nous ne sommes pas forcément d'accord. J'ai grandi dans une famille pour laquelle il est important de s'impliquer personnellement pour le développement de son pays, pour essayer d'améliorer les choses et apporter sa pierre à l'édifice, tout en ayant toujours à cœur d'être juste et intègre. Je crois que c'est d'abord là qu'est né mon intérêt pour le secteur public.

C'est du coup assez naturellement que j'ai suivi des études de sciences politiques, avec une spécialité en droit public et économie de l'Union Européenne, puis par la suite en économies et politiques d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient. Après plusieurs expériences au sein d'institutions européennes et gouvernementales au cours desquelles j'ai été quelque peu refroidie par la bureaucratie et les lenteurs administratives, j'ai réalisé que pour travailler sur des sujets liés au secteur public, je n'étais pas obligée de suivre la voie classique et devenir fonctionnaire. Je pouvais peut-être d'ailleurs mieux œuvrer à l'amélioration des services publics en étant employée d'une entreprise privée travaillant avec les institutions publiques.

J'ai donc revu mes plans, renoncé à passer les concours de la fonction publique, et je me suis lancée dans un mastère spécialisé en droit des affaires et en management international. J'ai ensuite travaillé pendant 15 ans dans l'industrie des transports, secteur qui me passionne, étant profondément convaincue qu'un des droits fondamentaux de l'être humain est la mobilité. Pendant ces 15 années, j'ai pu constamment réaliser qu'en travaillant depuis des entreprises privées pour des clients publics sur des projets d'envergure nationale ou internationale, on peut avoir un énorme rôle à jouer dans la concrétisation des projets et leur aboutissement.

Être juriste de droit public au sein d'une entreprise privée, c'est travailler avec des clients publics (ministères, régions, villes, collectivités territoriales, entreprises publiques, etcetera) pour réaliser des travaux ou prestations qui in fine bénéficient aux populations. C'est donc, à mon sens, avoir un métier qui a du sens et un impact important, en plus d'être intéressant. C'est un moyen très efficace de collaborer main dans la main avec le secteur public afin d'améliorer les services aux personnes au quotidien. J'ai par exemple pu travailler sur de très gros projets d'infrastructures de transport, qui ont eu un impact décisif sur la mobilité des populations de nombreux pays d'Europe, d'Afrique et du Moyen-Orient, comme cela a été le cas par exemple pour les projets de métro, de tramways et trains à grande vitesse à Paris, Casablanca, Le Caire ou encore Dakar.

J'ai décidé de quitter le monde industriel et rejoindre McKinsey en janvier 2022. Je ne sais pas si c'est le passage de la quarantaine, mais j'ai eu envie de sortir de ma zone de confort et faire preuve d'adaptation et de curiosité. J'ai senti que c'était le bon moment pour changer d'entreprise et de secteur d'activité (le conseil m'était complètement inconnu). J'y ai vu une belle opportunité d'apprendre au quotidien tout en travaillant sur des sujets très variés. Je n'avais qu'un seul point immuable, c'était de continuer à travailler sur des sujets liés au secteur public.

Avant même de rejoindre McKinsey, j'ai imaginé mon poste comme une collaboration au quotidien : j'apporte mon expertise en droit public, et je gagne en échange d'apprendre et

intervenir sur des sujets et des géographies très divers, avec un impact beaucoup plus global et étendu qu'en étant spécialisée dans un seul domaine. Et en effet, le moins qu'on puisse dire, c'est que je ne m'ennuie pas. J'apprends encore plus que ce que j'imaginais ! Par exemple, j'ai dû retrousser mes manches pour comprendre les prestations digitales que nous devons réaliser pour certains clients du secteur public, alors qu'avant, je ne m'étais jamais intéressée à la technologie et au digital. Bien au contraire, c'était même un sujet plutôt effrayant pour moi. Cela est toutefois un challenge que j'ai beaucoup de plaisir à relever. C'est l'occasion de me documenter et interagir avec mes clients internes en posant des questions aux différents experts pour comprendre ce qu'on va réaliser comme prestations; et pouvoir ainsi mieux appréhender ensuite les appels d'offres et la rédaction de propositions de services et de contrats.

Je suis par ailleurs fermement convaincue que les projets avec des clients publics sont des « win-win », dans le sens où la valeur ajoutée apportée par l'entreprise ne se limite pas à simplement exécuter les obligations contractuelles pour réaliser le projet : il y a en plus la possibilité d'assister les clients sur des sujets allant au-delà du projet en tant que tel. Avant de rejoindre McKinsey, j'ai eu la chance de travailler en amont et en collaboration étroite avec des clients publics sur des sujets liés au transfert de savoir-faire, à la localisation de la production dans des pays donnés, au recrutement et formation de main d'œuvre locale ainsi qu'au développement d'écosystèmes pérennes comprenant la montée en compétence et la qualification de fournisseurs locaux. Ainsi, ce n'est, à mon sens, pas simplement un projet qui est livré et qui bénéficie au « consommateur final » (le public), c'est aussi de jeunes actifs qui sont formés localement via un transfert de compétences - ce sont parfois des centaines ou des milliers d'emplois qui sont créés - et c'est aussi la fierté des populations de pouvoir participer et contribuer elles aussi au développement de leur communauté.

Enfin, travailler avec le secteur public, c'est aussi contribuer à faire évoluer les mentalités et les idées toutes faites. Quand j'ai démarré ma carrière et exprimé mon envie de travailler dans une industrie très masculine et dans des pays où les femmes sont très minoritaires dans les postes de management, j'ai reçu beaucoup de conseils de proches - et moins proches - pour... me décourager ! Cela n'a fait que me donner encore plus envie de m'accrocher pour y arriver.

J'ai la plupart du temps pris part et parfois dirigé des négociations de contrats et des réunions de travail où j'étais la seule femme parmi une vingtaine d'hommes, plus « seniors », et de surcroît non-juristes, peu réceptifs au « bla bla juridique » comme je les ai souvent entendu dire. J'ai toutefois toujours réussi à me faire entendre et respecter, à force de patience, pédagogie, et en travaillant d'arrache-pied mes dossiers en amont des réunions.

En s'intéressant au secteur d'activité dans lequel on évolue, aux produits et services du client, sans rester figé dans son propre domaine de compétence, on développe une expertise qui dépasse le seul cadre du métier de juriste. Cela permet de bien comprendre ce que l'on propose au client, quelles sont ses craintes et ses appréhensions. Et par conséquent, cela permet de mieux répondre à sa demande et mieux rédiger les contrats afin d'éviter tout désaccord par la suite sur l'intention et les attentes des uns et des autres.

Je pense qu'être un bon juriste, c'est d'abord comprendre le projet sur lequel on travaille et les enjeux qui en découlent pour les clients – sans cela, on tombe dans le fameux « bla bla juridique » qui est incompréhensible, voire même mortellement ennuyeux pour les non-juristes. Pour être un bon business partner, aussi bien en interne qu'en externe, on doit donc s'assurer d'être à l'écoute et apporter des solutions pragmatiques. Quand en plus on voit

l'impact que l'on a sur les citoyens grâce aux projets réalisés, c'est un vrai bonheur et honneur de faire ce job !