

TRANSITION PROFESSIONNELLE

TROIS VIES

PAR MARIE-NOËLLE QUIOT MORATO – PROMOTION « CHEF DE BATAILLON DE COINTET » (1991-94)

Marie-Noëlle Quiot Morato, saint-cyrienne de la promotion « Chef de bataillon de Cointet » (1991-94) effectue un parcours de quatorze ans comme officier des armes, puis intègre le corps du Contrôle général des Armées pour une seconde période de quatorze années. En 2022, elle choisit de rejoindre l'entreprise et intègre le groupe Caggemini dans des fonctions de directrice d'engagement et vice-présidente. Dans son témoignage, elle pose un regard positif sur son aventure professionnelle dont elle vient d'ouvrir un nouveau chapitre.

J'ai développé ma première partie de carrière au sein de l'arme du matériel. Cela m'a conduit de la BFA où, comme lieutenant j'ai commandé une section approvisionnement composée de militaires du rang français et allemands (un défi alors qu'à mon arrivée je ne parlais pas un mot d'allemand !), à Draguignan où j'ai eu la chance de me voir confier la création de la compagnie de maintenance mobilité au moment de la professionnalisation de nos armées et de partir à peine huit mois après sa création à Djibouti au sein de la fameuse 13e DBLE. J'aimerais ici souligner le rôle qu'a joué le colonel Charles, chef de corps de la toute nouvelle 16e BSMAT qui m'a fait confiance alors même que j'étais enceinte de mon premier enfant. Après ce moment fort, j'ai rejoint l'École Polytechnique en tant que commandant de compagnie d'élèves de la promotion 2001, ouvrant ainsi une nouvelle voie. J'ai développé à l'X un désir de transmettre et j'ai pu élargir mon champ d'action à l'ESORSEM où j'ai découvert la riche population que représentent les réservistes.



Il était venu le temps de passer le concours de l'EMSST. Ce fut un tournant puisque, contre toute attente, je n'ai été qu'admissible. J'ai tout de même suivi une scolarité à HEC en master Audit et réalisé un stage de cinq mois au sein de l'équipe du groupe BNP Paribas qui mettait alors en place le contrôle permanent pour le groupe. A la clé, j'ai eu une offre d'emploi

que j'ai déclinée, ayant au fond de moi, la conviction que je n'étais pas allée au bout du chemin mais aussi qu'il me fallait sans doute en prendre un autre, un peu différent de celui qui était tracé au sein du matériel et de l'armée de Terre. Au fond, j'avais du mal à accepter cet échec que je considérais comme injuste. J'ai donc décidé de tenter le concours du contrôle général des armées. Je dois avouer que les deux années passées à préparer le concours ont été exigeantes mais j'y ai trouvé une stimulation

intellectuelle rare et surtout un soutien de mes chefs et de mes camarades du SCAM (Service central des achats de la maintenance). Je reste d'ailleurs persuadée que je leur dois ma réussite qui m'a permis d'ouvrir une nouvelle page tout en restant au service du ministère.

Au Contrôle, chaque mission est un nouveau défi intellectuel, humain et professionnel.

Ainsi, j'ai rejoint le CGA en mai 2008. Les premiers mois n'ont pas été si faciles : en effet, intégrer le CGA c'est un changement de monde et surtout c'est un changement du regard que portent les autres sur vous. C'était d'autant plus fort, que nous sortions de la RGPP et qu'avait été confiée au CGA une grande responsabilité dans la conduite des travaux visant à atteindre les objectifs fixés au ministère des Armées. Le CGA m'a offert de nouvelles opportunités dans mon travail de « contrôleur contrôlant ». Chaque mission est un nouveau défi intellectuel, humain et professionnel. Savoir que l'on signe à l'issue de la mission un rapport est une lourde responsabilité car l'on n'est jamais à l'abri qu'il soit lu et utilisé par le ministre ! C'est aussi à chaque fois une réelle fierté de voir ses recommandations mises en œuvre. La mission du contrôleur consiste aussi à fournir des avis sur des sujets souvent sensibles. J'ai apprécié ces phases d'investigations où l'on prend connaissance du sujet, où l'on rencontre les acteurs de toutes les strates de la hiérarchie, acteurs pris quotidiennement par les exigences de leurs missions et qu'il faut souvent convaincre qu'ils portent en eux les réponses, les pistes, les idées qu'à notre tour nous consoliderons, analyserons et mettrons en perspective. C'est dans ces rencontres que j'ai puisé le sens de mon travail : rendre compte de la manière la plus objective possible des situations, en dégager les forces mais aussi les problématiques et les pistes d'améliorations. Le CGA m'a aussi offert l'opportunité d'occuper des postes qualifiés dans le jargon « d'administration active », retrouvant ainsi la dimension « commandement ». J'ai ainsi été secrétaire générale du CGA. Quelle chance d'être au cœur du fonctionnement du CGA, de lire et écouter mes camarades qui produisaient des rapports sur des sujets intéressants l'ensemble du périmètre ministériel et d'avoir la responsabilité des équipes en charge du soutien. Et puis, j'ai été cheffe de l'inspection de l'environnement, secrétaire générale de l'IRSEM, et

J'ai fait une mission de transition à la Mission d'aide au pilotage du ministre. J'ai apprécié au CGA, la diversité des missions et des postes, l'autonomie et l'indépendance que nous offre notre statut mais aussi les responsabilités qui en découlent. Alors pourquoi quitter cette maison ?

J'ai décidé de quitter l'institution pour trouver de nouveaux défis à relever.



Après quatorze ans, dont cinq dernières années passées à la tête de l'équipe en charge de l'audit et du conseil dans le domaine du numérique, j'avais le sentiment d'être comme un lion dans une cage dorée, l'impression d'être cette fois arrivée au bout du chemin au sein du ministère, ne voyant plus les perspectives. Dans le privé, certains diraient que je n'étais plus dans mon « flow » et j'ai donc décidé de quitter l'institution pour trouver de nouveaux défis à relever. Ce fut une décision difficile. Il y a d'abord eu les contingences matérielles à considérer, puis il m'a fallu chercher les raisons profondes de mon choix qui ne pouvaient pas se résumer à « l'herbe est plus verte ailleurs ». Il m'a aussi fallu trouver le nouveau chemin à prendre alors que, finalement, à ce carrefour les possibilités semblaient grandes. Puis, il y a eu la confrontation avec la réalité : nous ne sommes pas attendus ; nos profils, mon profil de femme générale, ayant eu un parcours au sein du ministère des

Armées est considéré comme atypique ce qui, contrairement à ce que l'on entend souvent, n'est pas toujours un avantage. Avec l'aide d'une coach, j'ai rapidement pris conscience que, si nos compétences comportementales (soft skills) d'officier sont appréciées, les entreprises recherchent en priorité des compétences immédiatement transposables (hard skills). J'avais comme force deux masters en audit et conseil, le dernier étant spécifique au monde du numérique. J'avais aussi à mon actif plusieurs expériences d'enseignement dans le supérieur. Ne voulant pas exercer le même métier, je souhaitais retrouver une dimension opérationnelle qui m'avait parfois manquée au CGA. J'ai creusé plusieurs pistes pour finalement retenir une offre de Capgemini, chez qui je travaille depuis maintenant un an.

J'ai décidé d'accepter cette offre, parce qu'elle correspondait à mes attentes profondes de défis. Le choix de Capgemini, c'était celui d'intégrer un groupe dont la complexité était en elle-même un défi, une entreprise dans un secteur d'avenir mais en mutation et qui affiche des valeurs auxquelles j'adhère.

La transition vers le secteur privé n'est pas évidente. Nous sommes marqués par l'esprit de sacrifice, le sens du collectif, du service public et un souci de l'humain au-delà du simple cadre professionnel (nous savons tous que dans les situations difficiles, la confiance et l'adhésion de nos subordonnées est la clé de la cohésion et de la réussite de la mission), autant d'éléments qui peuvent nous mettre en défaut en termes de positionnement dans le secteur privé dont la finalité est différente du secteur public. La difficulté principale réside donc, selon moi, dans la compréhension et l'adoption des codes et valeurs de l'entreprise dans laquelle on travaille, mais cette appropriation n'est pas incompatible avec nos propres référentiels. Pour ma part, mon moteur reste la satisfaction toujours intacte d'emmener mes équipes vers leurs objectifs.

En regardant mon parcours, je suis heureuse de conserver la maîtrise de mon aventure professionnelle tout en gardant la conviction de continuer à servir. Certes différemment mais toujours... servir.

