



Interview d'Agès Saal. Directrice générale du Centre Pompidou. Propos recueillis par Martine Kubler Mamlouk (Juin 2010)

As-tu le sentiment qu'en tant que femme tu as apporté un plus dans tes fonctions par rapport à un homme ?

L'objectivité en la matière est bien difficile : comment se juger soi-même ?

De même, rapporter à l'appartenance à un sexe des traits de caractère qui tiennent à la personne rend la réponse malaisée. Mais je ne veux pas me dérober : je dirais une forme de distance critique et amusée qui me permet à la fois d'absorber une masse de travail considérable, de surmonter finalement les difficultés et les obstacles, de gérer le stress du quotidien et... de ne pas être dupe des jeux de rôle et de pouvoir !

Le fait d'être une femme peut-il, à l'inverse, constituer un frein dans une carrière ?

J'ai vu, au fil des ans, les situations les plus diverses de blocage ou d'injuste discrimination : des femmes, mais des hommes aussi, en étaient victimes. Je crois que la qualité de l'environnement professionnel, l'intelligence des interlocuteurs que l'on a devant soi, jouent un rôle déterminant en la matière : face à une buse machiste, aucun argument rationnel ne vaut. Il me semble que l'espèce se fait plus rare, à la fois parce que les mentalités évoluent, parce que la compétence et l'efficacité des femmes ne fait plus guère question et que nous sommes suffisamment nombreuses et déterminées pour faire pièce à ce type de situation.

Mais la vigilance, en tout lieu et en tout temps, s'impose.

Au premier congé maternité, le retour du refoulé peut être saisissant...

A la première remarque déplacée, il faut réagir, ne rien laisser passer.

La discrimination s'exerce peut-être de façon plus sournoise, plus insidieuse : elle est dans nos têtes. Je m'explique : à égalité (à minima ...) de compétence et de savoir-faire avec nos collègues masculins, une force mystérieuse nous oblige à déployer plus d'énergie encore, comme pour prouver, à nous-mêmes et aux autres, qu'il n'y a pas de différence. Le jour où cette auto-contrainte aura disparu (peut-être est-ce déjà le cas d'ailleurs dans les toute jeunes générations), un grand pas aura été franchi.

Egalité et parité dans la haute fonction publique te paraissent-ils réalisables ?

Hautement.

Tant que des valeurs de service public, d'égalité, de compétence, prévaudront, je ne vois rien qui s'oppose à la réalisation de cet objectif. Une fois posée l'affirmation de principe (à mérite égal, carrière égale, salaire égal etc...), le retour à la réalité peut encore réserver de mauvaises surprises. Mais la haute fonction publique est inexcusable si elle ne montre pas l'exemple.

Quels conseils donnerais-tu à de jeunes collègues femmes et à celles qui se trouvent en difficulté dans leur carrière ?

Aux premières, ne jamais se laisser impressionner. Rester elles-mêmes, se faire confiance, savoir faire preuve d'impertinence.

Aux secondes, je ne sais pas trop : il est si outrageant de se retrouver dans une impasse professionnelle quand on détient des sommes d'expérience, d'inventivité, d'aptitudes, et de se heurter au mur de l'indifférence et de l'impuissance (toute relative au fond) de ceux qui ne savent pas vous trouver d'issue... Tenir bon et rester force de proposition quant aux évolutions de sa propre carrière.

T'arrive-t-il de regretter de n'avoir pas pu consacrer plus de temps à ta famille ?

Le sujet est inépuisable et les mieux placés pour répondre sont mes trois enfants. La combinaison subtile d'un investissement extrême (excessif ?) dans le travail et d'une présence effective et solide à leurs côtés a-t-elle été réussie ? Ils auront au moins constaté que l'aliénation choisie pouvait être jubilatoire, gaie, épanouissante.

Je ne regrette rien, je constate simplement que mes choix peuvent sembler égoïstes ou contestables. Mais nul autre que moi - et mes trois petits- n'a le droit de le dire !

Qu'est ce qui compte le plus pour réussir ? La compétence, le travail, l'intelligence, les capacités relationnelles, le réseau, l'affiliation politique, le renoncement, savoir se vendre, voire, l'instinct prédateur ?

Tout cela et plus encore !!

Je crois qu'au-delà, il faut être mû par une conviction, par une envie chevillée au corps, par la certitude que la "réussite" n'a de sens qu'à travers un projet, des réalisations, une ambition collective au service d'une entreprise qui en vaille la peine.

Il peut s'agir d'une succession de projets, modestes ou ambitieux, d'une démarche politique d'ensemble à laquelle on adhère. Ensuite, la mobilisation de tous ces facteurs de réussite devrait en découler assez naturellement, une fois que l'on sait "pour quoi" on avance.

Les solidarités de réseaux de femmes sont très faibles en France, pourquoi ? Ne faudrait-il pas les développer comme aux Etats-Unis ?

A partir du moment où nous sommes suffisamment malignes pour échapper à la tentation du repli ou de la forteresse assiégée, ces réseaux gagneraient en effet à être renforcés et démultipliés. J'y vois en particulier le fort intérêt d'échanges d'expérience avec des femmes aux parcours différents, dans d'autres univers professionnels.

La question que je pose à toutes les anciennes élèves : le recrutement par l'ENA fait-il encore sens avec les difficultés accrues de gestion des carrières ?

Là encore, soyons volontaristes : les difficultés de gestion des carrières, dans un contexte de réduction de l'emploi public, ne peuvent être méconnues ni sous-estimées. Mais échappons au fatalisme et faisons en sorte que toute la Fonction publique sache affirmer sa légitimité et rappeler que les services qu'elle rend aux citoyens sont précieux.

Si elle sait se réinventer, si elle est soutenue au plus haut niveau de l'Etat, la question de son "alimentation" ne s'en pose pas moins : de ce point de vue, je crois à la vertu des concours et à une (ou à des ?) Ecole(s) qui recrutent et forment les cadres de demain.