



Interview d'Agnès Arcier, Chef du service des politiques d'innovation et de compétitivité au Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi.

Propos recueillis par Martine Kubler Mamlouk, le 2 janvier 2009.

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

Oui et non. En fait, je pense que j'apporte un regard autre. C'est oui, pour les champs sur lesquels je travaille, l'innovation et la recherche-développement notamment. Ce sont des champs essentiellement investis par des hommes. Dans ce contexte, le fait d'être différente est forcément un plus.

Mais je voudrais souligner que si je sais que je fonctionne différemment en tant que « femme » ce n'est pas nécessairement perçu comme tel. On va plutôt parler de mon style particulier de management. En fait, nos collègues masculins on a du mal à imaginer qu'on puisse bien fonctionner autrement qu'eux!

Je crois aussi que les femmes ont souvent plus de facilité à être directes. Leur capacité à faire face aux problèmes, plutôt que de les contourner, les aide à décider et les prédispose à être de meilleurs managers.

Veux-tu signifier par là que les femmes ont-elles plus d'aisance à gérer des situations difficiles ?

Elles ont moins peur d'aborder les situations difficiles mais elles peuvent aussi avoir plus de mal à les gérer lorsqu'elles font jouer leurs qualités féminines (scrupules pour les autres, compassion ...).

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

Sans qu'on veuille nécessairement toujours se l'avouer, je pense honnêtement que cela est plutôt un frein. Il est vrai aussi que, parfois, mais encore rarement, cela peut être un atout, par exemple, quand un ministère mène une politique volontariste en matière de parité.

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

Je suis fondamentalement optimiste et je crois que les choses évoluent dans le bon sens. Toutefois, égalité et parité ne veulent pas dire la même chose. Je suis convaincue qu'il faudra, pour arriver à une égalité de traitement, malgré tout passer par une obligation de parité à un moment donné et introduire des mécanismes correcteurs, notamment dans les méthodes de recrutement et de choix.

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

Premièrement : toujours avoir plusieurs types d'activités, quelque chose "d'autre" que son environnement professionnel. Cela protège contre les "états d'âme", permet de relativiser et de rester flexible et dynamique.

Deuxièmement : ne pas couper les ponts, revoir régulièrement les gens et travailler en réseau. Il faut que les femmes y attachent une importance d'autant plus particulière qu'elles ont naturellement tendance à sacrifier cet aspect là tant il est souvent difficile pour elles, entre travail et famille, de dégager le temps libre nécessaire pour cela.

Enfin, aux jeunes collègues, je dirai : n'attendez pas pour jouer le jeu de la solidarité, être "non égoïste" dans la réussite est fondamental pour toutes les femmes. Trop d'entre nous, convaincues que la carrière des femmes est nécessairement construite sur leurs compétences, découvrent sur le tard une réalité plus brutale.

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

Non, jamais, mais je fais plus d'efforts qu'avant pour mieux gérer mon temps - ce qui est difficilement compréhensible pour les hommes, ils sont nombreux à ne pas arriver à saisir que la gestion du temps permet d'être encore plus efficace....

Il est vrai qu'il y a un temps quasiment incompressible dans une journée en administration centrale. Il faut arriver à gérer un nombre très important d'activités administratives. Les étapes de validation successives. La faible organisation des délégations de responsabilité, font qu'on est en permanence en situation de négociation. Pour changer cela, il faudrait nécessairement passer par de nouveaux modes d'organisation et de décision, qui seraient à mon avis plus efficaces au total.

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 ?

A l'observation, tout au long d'une carrière, il me semble que les capacités relationnelles, le réseau, l'instinct prédateur font souvent la différence.

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

Tout d'abord, il faut rappeler les différences avec les USA dans les modes de fonctionnement collectifs : nous souffrons d'un manque de conscience communautaire, alors qu'elle est intrinsèque à la culture américaine.

Ensuite, le problème est que "nos" réseaux ne sont pas assez agressifs, y compris dans leur effort de médiatisation, je dirais même, dans leur désir de médiatisation.

Le recrutement par l'ENA fait-il encore sens avec les difficultés accrues de gestion des carrières ?

La remise en cause de l'ENA correspond à un problème de cristallisation sociale, contrairement à ce qui a pu s'écrire ces dernières années. Il y a dans notre pays désormais un énorme déficit de fluidité sociale, il n'y a plus de renouvellement de l'élite et on cherche à en faire peser la responsabilité sur l'ENA.

Mais on ne peut faire porter à l'ENA seule un tel problème, c'est un vrai sujet de société. On constate que ce déficit de fluidité sociale existe aujourd'hui dans l'ensemble du système éducatif supérieur, même si le phénomène à l'Université est un peu moins accentué que dans la majorité des grandes écoles. Supprimer l'ENA n'est pas la solution : cela nous ferait revenir à une gestion des recrutements par cooptation qui accentuerait encore plus le phénomène de reproduction fermée des élites.

En fait c'est facile d'avoir un bouc émissaire, on masque les vrais problèmes, on protège les vrais privilèges....l'ENA n'est que ce bouc émissaire...