



Interview d'Anne Gazeau-Secret, diplomate, ancien ambassadeur, ancienne directrice générale de la coopération internationale et du développement. Propos recueillis par Martine Kubler Mamlouk (décembre 2009)

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

Du bon sens, souvent... Un vrai sens de la responsabilité. Les femmes posent la question de la responsabilité, elles veulent porter des projets et elles tiennent à être évaluées sur ces projets.

Si on va un peu plus loin, cela signifie-t-il que les femmes fonctionnent différemment ?

Incontestablement le style est différent. Ce sont d'ailleurs des témoignages de collaborateurs qui m'ont fait réaliser que je fonctionnais différemment. Une femme est probablement plus directe, elle a une certaine forme de parler franc, une capacité d'écoute et de mobilisation.

Mais il faut le dire aussi: face au conflit, une femme, au lieu de laisser pourrir, a plutôt tendance à s'engager, à trancher et elle risque de prendre plus facilement des coups.... Ce n'est pas toujours vrai mais c'est une fragilité.

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

Oui et non.

Oui. C'est un gros avantage d'être une femme quand on est en poste à l'étranger. On se fait repérer très vite, il y a un effet de curiosité vis à vis d'elle, ce qui lui permet d'avoir une politique de communication proactive et efficace. C'est vrai aussi dans les pays du sud et dans les pays musulmans : l'expérience le prouve, les femmes diplomates y réussissent remarquablement.

La plupart du temps, c'est aussi perçu comme un avantage par les collaborateurs, moins tentés de récuser son rôle de chef quand ils sont à l'étranger.

Mais, dès qu'on est en poste à Paris, je dirai simplement: non. Le fond de machisme reste prégnant, même si les hommes prétendent le contraire parce que c'est politiquement correct. C'est flagrant au ministère des affaires étrangères, où on a du mal à se débarrasser des relents de misogynie. Tant qu'on est adjointe et qu'on sert ces messieurs, tout va bien, mais dès qu'on est en responsabilité, si on ne s'écrase pas et si on ne respecte pas les codes masculins on devient vite « gênante ». Pire on fait peur quand on ose avoir des idées ou qu'on s'oppose au consensus mou.

J'ai envie de répondre par des faits: comment se fait-il que le MAEE ait eu sa première femme directeur général seulement en 2007, qu'il n'ait jamais eu de femme Secrétaire général ou directeur général de l'administration, là où sont les vrais leviers du pouvoir? comment se fait-il qu'il n'y ait toujours pas de femme ambassadeur dans un des pays du G8 ou dans les deux grandes représentations multilatérales à Bruxelles et à New York alors qu'on n'a pas de problème pour envoyer des femmes dans des pays reculés ou réputés difficiles? Cela prouve bien qu'il y a un frein quelque part !

Qu'est ce qui compte le plus pour réussir ?

Tout d'abord, l'affiliation politique – indispensable. Ensuite, le savoir-faire mais aussi le « faire-savoir » (pas seulement « le faire »). Enfin, être capable de faire des concessions, avoir le sens du compromis, être habile dans les tractations quotidiennes avec ses pairs, bon tacticien, savoir lâcher. Le handicap féminin : souvent une femme va tenter de défendre son projet jusqu'au bout, elle est meilleur stratège que tacticienne. Il est vrai que parfois derrière le mot « lâcher », il y a le mot « lâcheté » mais la réalité est là, il ne faut pas se leurrer, pour réussir, in fine, le plus court chemin s'appelle la courtoisie et la femme a des atouts dans ce champ là..!

T'arrive-t-il de regretter de n'avoir pas consacré assez de temps à ta famille ?

Je ne pense pas que ce soit une question qui se pose en termes différents pour les hommes et les femmes. Il existe un problème de fond relatif à l'organisation du travail et du temps dans la société française : quand on saura s'organiser en France, comme on sait le faire dans la plupart des autres grands pays développés, cette question ne se posera plus. Dans les Etats nordiques ou en Grande Bretagne on travaille de 8h30 à 5h00 de l'après-midi. Eventuellement, un directeur général d'administration centrale va être mobilisé jusqu'à 7h00 du soir en cas de débat parlementaire mais cela ne va guère au delà. Cela prouve d'ailleurs que ce n'est pas parce qu'on va travailler très tard que les résultats seront meilleurs et que le pays ira mieux.

Je connais l'intérêt que tu portes à la réforme de l'Etat et je voudrais qu'on en parle un peu en relation avec la question de la place des femmes dans la fonction publique. Tout d'abord : parler de réforme de l'Etat suppose qu'on l'on ait déjà une idée de ce que devrait être le rôle de l'Etat dans nos sociétés, quelle est ta vision sur ce sujet ?

Nos sociétés ne peuvent être gérées efficacement aux mêmes échelles qu'autrefois : la décentralisation, ou la délégation selon les cas, est une tendance inéluctable. Les problèmes du citoyen seront mieux traités au plus près du terrain. Face à cette évolution, il est indispensable que le rôle de l'Etat soit redéfini sur la base du principe de subsidiarité : l'Etat doit se recentrer sur ses fonctions de stratège, de définition de grandes orientations conformes à l'intérêt général, d'impulseur ou d'initiateur de politiques mises en œuvre par d'autres, de guide ayant une vision de l'avenir du pays. Il nous reste beaucoup de chemin à faire en France pour que l'Etat accepte

de ne pas tout faire, de ne pas empiler constamment lois et règlements les uns sur les autres qui étouffent la société civile, de ne pas reprendre d'une main ce qu'il prétend lâcher de l'autre au profit des collectivités locales etc. L'Etat ne sait pas déléguer à ses propres opérateurs, c'est dire....

La RGPP (révision générale des politiques publiques) tente ce recentrage, cela ne te paraît-il pas suffisant ? N'apporte-t-elle pas l'évolution nécessaire ?

La RGPP est un mode de réforme de l'Etat décidée de l'extérieur sans écoute du terrain ni de l'expertise interne. Certes, elle a suscité des restructurations importantes mais on n'a pas pris le temps ni la peine de discuter avec les personnes compétentes, avec ceux qui gèrent et mettent en œuvre au quotidien, sur le terrain, les politiques publiques, ce qui conduit à de nombreuses erreurs.

On n'a pas pris la mesure des missions, celles qui doivent être redéfinies et confortées et celles auxquelles il serait sage de renoncer : comme je vous le disais on veut indéfiniment continuer à tout faire, avec des contraintes qui deviennent insupportables, de baisse de crédits et d'effectifs... On n'a pas sérieusement réfléchi aux questions essentielles : « qui fait quoi », « pourquoi fait-on », « que peut-on ne plus faire ». On se gargarise avec de grands mots tels que gestion par objectifs et par projets, distinction des missions, des métiers, des dispositifs. On passe, hélas, à côté d'une opportunité de redonner du « sens » à l'administration et de remobiliser les agents qui la servent.

En quoi la réforme de l'Etat représente-t-elle un enjeu particulièrement important pour les femmes ?

Un meilleur management de l'administration est souhaité par toutes les femmes que je rencontre dans la haute administration, il ne peut d'ailleurs que leur bénéficier. Or, aujourd'hui, on ne semble pas avoir conscience que la réforme passe d'abord par un profond changement des modes managériaux : mode collégial de prise de décision, gestion d'équipes par projet, responsabilisation de chacun sur une feuille de route, suivi et évaluation, sanction. Tout tourne autour de la question des ressources humaines, il y a un tel gâchis de talents dans l'administration !

Pour cela, on doit se doter d'une organisation qui permette de dépasser les propensions oligarchiques traditionnelles de l'encadrement supérieur de l'Etat et la difficulté à reconnaître l'exercice de responsabilités.

On n'a pas besoin de chercher très loin des modèles, il suffit, à l'instar des grandes entreprises du secteur privé, de mettre en place un pilotage collégial, une sorte de « conseil d'administration ministériel », ou de comité de direction réunissant les cadres dirigeants des ministères.

Evidemment cela suppose - et je ne fais qu'enfoncer une porte ouverte- une redéfinition du rôle des cabinets qui plus que jamais aujourd'hui se substituent aux services, ce qui démobilise les directeurs et tous les agents. Pour une fois inspirons nous du modèle britannique : le ministre fait appel pour se renseigner sur un sujet à celui qui est compétent dans le service, quelle que soit sa place dans la hiérarchie.

Oui, mais les femmes dans tout cela, que gagneraient-elles ?

Beaucoup, car que signifie la revendication de parité s'il n'y a pas d'organe collégial pour la délibération et la prise de décision sur les affaires importantes? Reconnaître le droit d'accès aux instances de décision aux femmes et, comme on l'envisage actuellement pour les conseils d'administration du secteur privé, imposer la parité dans les organes de direction ministériels sera la voie à suivre. Même si on peut concevoir que la montée en puissance se fasse progressivement, on aura une base objective de progrès. La parité est étroitement liée en fait à la réforme managériale dont je viens de souligner le caractère incontournable.

J'ajouterai que ce mode de gestion serait sensiblement plus transparent qu'actuellement. Or, la transparence ne peut qu'aider les femmes, obligeant à ouvrir le débat, et à limiter les manœuvres d'exclusion.

Egalité et parité te paraissent-ils réalisables ?

Oui, à la condition que je viens de rappeler.

Mes propos sont fondés sur mon expérience d'une soi-disant direction collégiale. J'y étais la première et seule femme. Elle n'était en fait qu'un organe de concertation et non de décision. Quel n'a pas été mon étonnement quand le Secrétaire général a tout simplement décidé de ne plus la réunir lorsqu'il fallait précisément délibérer sur les réformes à venir, décider des propositions à faire au ministre, passer à l'action.... Retour au fameux principe du « diviser pour mieux régner »? Méthode qui a fait la preuve de son inefficacité en tout cas...

Tu parles de « responsabilisation » mais n'est ce pas ce que la réforme de la fonction publique et la mise en place de la PRF (prime de fonction et de résultat) en particulier visent également ?

Cela suppose beaucoup de choses bien au-delà de la mise en place de la PFR :

- la refonte du rôle des cabinets, je l'ai dit plus haut, sans cela on ne peut «responsabiliser» l'encadrement supérieur ;
- une vraie réflexion sur la gestion prévisionnelle des ressources humaines: comment faire pour que le recrutement soit commandé par le profil du poste, au lieu d'être comme c'est le cas actuellement, la résultante d'un jeu purement administratif consistant à déplacer des pions, souvent sur la base du hasard des relations et d'un subtil équilibre

entre corps et emplois ETPs. Toutes les bonnes paroles qu'on entend sur ces questions sous prétexte de RGPP sont à l'opposé d'une vraie réforme de la fonction publique: le point crucial est de savoir qui décide du recrutement et du profil de poste, dans le cadre de quel programme. Encore un problème de management. On en revient toujours là.

Quid de la gestion par missions mise en place par la LOLF, ne permet-elle pas de « responsabiliser » suffisamment les managers publics ?

La Lolf aurait du permettre cette responsabilisation mais elle n'est pas appliquée et ses objectifs sont pervertis dans la pratique. En principe, la Lolf responsabilise le directeur, chef de programme et lui donne une certaine maîtrise de son budget à l'intérieur de l'enveloppe qui lui est allouée. Certes, mais dans la réalité, tout est verrouillé d'avance jusque dans les moindres détails dans les accords passés lors des conférences annuelles budgétaires de l'été par les DGAs avec le ministère des Finances -qui n'a rien perdu de ses prérogatives exorbitantes bien au contraire - et, en fait, aucune marge de manœuvre ne subsiste pour les responsables de programme. On décide à leur place...

Au vu de tous ces propos, quels conseils donner aux jeunes femmes énarques ?

Deux choses :

- Il y a eu des progrès vers plus d'égalité et de paritarisme mais il existe toujours un plafond de verre : si on ne demeure pas vigilant on recule très vite, au mieux on fait du surplace. L'erreur serait de penser que l'égalité des chances ou la parité c'est un simple problème technique, non : il faut le poser en termes politiques ;
- par ailleurs, il faut continuer de croire à la réforme de l'Etat malgré les déconvenues, l'aptitude des femmes à poser les problèmes de management est essentielle pour leur propre avenir. Travailler à réformer les méthodes de direction et de gestion pour gagner en responsabilité est un objectif, à mon sens, central pour améliorer la position des femmes au sein de l'administration.

Une dernière question : le recrutement par l'ENA fait-il encore sens avec les difficultés accrues de gestion des carrières ?

Notre société est en crise, et on observe depuis longtemps un repli des élites sur elles-mêmes, fort inquiétant, chacun se réfugie dans une vision de l'avenir très personnelle, égocentrique, il n'y a plus de projet collectif, de démarche définie en fonction de l'intérêt général.

Quant à l'ENA, elle ne peut que souffrir de cette évolution et il faudrait avoir le courage de se poser les questions existentielles : quelle formation à quels métiers pour quels objectifs? Quel type d'école pour répondre à quel besoin? Quel degré d'ouverture, quelle souplesse dans le recrutement?

Ne dit on pas dans les couloirs que Sciences Po Paris est en train de se substituer à l'ENA? Évidemment la remise en question serait beaucoup plus forte si le recrutement des jeunes cadres, comme chez nos voisins, devenait plus ouvert à la concurrence , y compris européenne, et contractuel, au fur et à mesure de la réforme des statuts de la fonction publique ; c'est un processus long , cela prend 20 ans mais c'est faisable et il faut s'y préparer.

Parmi toutes ces questions j'en vois une majeure: ne devrait on pas donner la priorité à l'ouverture au monde et à l'Europe en développant l'aptitude de ces jeunes futurs cadres à travailler avec leurs collègues européens et autres étrangers; concrètement cela exige une parfaite maîtrise de l'anglais, qui n'est plus une simple langue vivante mais « la » langue de communication internationale. L'ENA se doit de relever le défi de former des cadres aptes à défendre quotidiennement- quel que soit leur secteur d'activité- l'influence de la France dans la bataille mondiale des idées, des politiques, du droit. Voilà un beau chantier pour l'ENA.