



**Interview de Mme Hélène Gisserot, Procureur général honoraire près la Cour des comptes, Déléguée à la condition féminine entre 1986 et 1988.**

**Propos recueillis par Martine Kubler Mamlouk, le 12 mars 2007.**

***Les femmes peuvent elles apporter un plus dans des fonctions d'encadrement ?***

J'ai le sentiment qu'on a toujours avantage à être dans un milieu mixte. Ce n'est pas parce que c'est un plus – la même question pourrait être posée aux hommes - mais parce qu'il est intéressant que les deux genres coexistent, qu'il y ait les deux regards. Cela suppose toutefois que les femmes gardent leur spécificité et ne calquent pas leur comportement sur celui des hommes : Dans l'ensemble, elles n'ont pas cédé à cette sorte de tentation et se sont affirmées comme elles-mêmes.

Peut-on caractériser cet avantage ? Ni les hommes, ni les femmes n'ont le monopole d'un comportement mais on rencontre peut être plus chez les femmes une certaine capacité d'écoute. Elles consultent volontiers, discutent avec leur équipe et s'assurent d'avoir bien fait le tour de la question, sans que cela les empêche pour autant de savoir décider. Il en reste toujours quelque chose et le fait d'avoir laissé les gens s'exprimer est important en soi.

Quand j'étais au Parquet de la Cour, un de mes commissaires au gouvernement, promu Président de chambre, m'a avoué, en partant, avoir en son temps hésité à rejoindre mon équipe car il « n'avait jamais travaillé sous l'autorité d'une femme ». Je lui ai alors demandé ce qu'il en pensait a posteriori et il a observé que ma façon d'aborder les choses était « différente » mais que l'expérience avait somme toute été positive. Je n'utiliserais donc pas l'expression « un plus » mais plutôt une « autre façon de faire ». Les femmes sont peut être plus sensibles au résultat qu'à leur intérêt personnel et, de ce fait, parfois plus courageuses. Il est vrai qu'élever des enfants vous contraint à réajuster quotidiennement votre échelle de valeurs, au cas où vous seriez tentée par l'autosatisfaction.

***Le fait d'être une femme est-il un frein ou un atout dans une carrière ?***

Un atout ? Oui, certainement en ce qui me concerne mais on ne peut raisonner qu'à partir de cas particuliers.

J'ai commencé ma carrière relativement jeune, à 23 ans. Je n'étais que la 4<sup>ème</sup> femme à rejoindre la Cour des comptes, dans le cadre d'une évolution qui a été très lente entre 1955 et 1977. L'accélération, avec au minimum une femme par promotion et désormais deux femmes Présidents de chambre, et peut être plus dans quelques temps, n'est venue qu'après.

Je considère que cela m'a facilité la vie. Cela changeait d'avoir un visage féminin, je n'hésitais pas à poser des questions et j'étais étonnée que l'on suive en général mes avis. Je représentais en quelque sorte une minorité de bon aloi, sans pour autant constituer le moindre danger ou un alibi de bonne conduite (de toute façon, si cela avait été le cas, je rappellerai volontiers que Simone Veil, interrogée lorsqu'elle fut dans le gouvernement Balladur la première femme nommée ministre d'Etat, avait répondu qu'il fallait savoir saisir l'occasion d'être une « femme alibi » !!!).

***Mais alors d'une certaine manière les choses ne sont elles pas plus faciles ou plus confortables pour les femmes si elles restent « minoritaires » ?***

Non, car de manière générale, pour que les femmes puissent être promues, il faut qu'il y ait un vivier. Dès lors qu'il y a un vivier - mais seulement alors - il deviendrait scandaleux qu'on ne nomme pas des femmes et le processus de sélection et de promotion se normalise.

***Mais alors comment expliquez-vous la sous représentation persistante des femmes dans les nominations en conseil des ministres alors que le vivier s'est sensiblement élargi ?***

Les femmes attendent probablement encore trop qu'on vienne les chercher alors que les hommes n'hésitent pas. Il est important de faire savoir qu'un poste vous intéresse et les femmes le font moins facilement.

C'est d'ailleurs la même chose pour les traitements : alors que les primes des femmes restent souvent inférieures à celles de leurs collègues masculins - l'idée que leur rémunération n'est qu'un salaire d'appoint n'ayant pas entièrement disparue- elles osent peu revendiquer un alignement ....

***La parité dans la haute fonction publique vous paraît-elle réalisables ?***

Elle est tout à fait réalisable mais, il ne faut pas que cela vienne brutalement. Elle doit toujours s'accompagner de la compétence nécessaire.

On remarque d'ailleurs les progrès : le pourcentage de femmes reçues à l'ENA en 2005 est passé à 44% même s'il est vrai qu'il a été ramené à 27% en 2006.

***Comment expliquez-vous ces dernières évolutions à l'entrée de l'ENA ?***

On ne peut exclure une certaine désaffection des hommes, même si cela ne signifie aucunement, pour autant, que les femmes reçues n'ont pas le niveau requis. En tout cas, je ne pense pas qu'une évolution vers une féminisation de la haute fonction publique du type magistrature soit souhaitable. Comme je l'ai souligné, dans ma réponse à votre première question, la mixité est importante.

Mais il est probable que le transfert de la scolarité à Strasbourg freine cette tendance et explique les fluctuations récentes. Elle peut dissuader certaines mères de famille de se présenter au concours.

***Quels conseils donneriez-vous à des jeunes femmes énarques et à des collègues en « blocage de carrière » ?***

Aux jeunes femmes énarques, je dirais : ne cherchez pas à vous calquer sur le modèle masculin, soyez vous-même, avec vos qualités et vos défauts (il faut, bien sûr, essayer de ne pas avoir trop de défauts). Gardez votre personnalité !

Aux collègues en difficultés, je recommanderais d'essayer d'identifier la source du problème et, si une situation a évolué, de le faire savoir (les enfants ne sont plus petits, l'état de santé s'est amélioré, etc.). Enfin, j'estime que quand le manque de soutien explique certaines difficultés, la solidarité féminine a un rôle à jouer.

***Ne faut-il pas aussi agir sur les procédures pour disposer d'éléments plus objectifs de sélection et de promotion ?***

Certainement. L'avancement dépend actuellement beaucoup de facteurs non maîtrisables. Faute de procédures, les impondérables sont importants.

***Qu'est ce qui compte le plus pour réussir : compétence, politique, instinct prédateur, réseau ? Les qualités professionnelles sont elles vraiment le critère déterminant ?***

La compétence, l'intelligence, le travail, tout cela joue bien entendu un rôle. Il faut aussi savoir développer une empathie avec toute une série de gens et savoir se vendre.

La politique ? J'espère que non. En tout cas, on a vu parfois que la compétence pouvait l'emporter sur les affinités politiques.

Par contre, je ne pense pas du tout que l'instinct prédateur soit un facteur déterminant de la réussite. Certes, on fait toujours de la peine à quelqu'un quand on est nommé quelque part. Il faut savoir vivre aussi avec l'inimitié de ceux qui n'ont pas été nommés, mais c'est vrai pour les hommes aussi.

L'absence de réseau peut par contre jouer contre vous. Sur ce point, je voudrais souligner que l'insuffisante structuration des réseaux féminins en France limite leur efficacité. Or, ils ont un rôle important à jouer pour faire entendre la voix des femmes car une pression de la société civile est nécessaire pour faire émerger certaines questions. De ce point de vue, la commission femmes de l'association peut jouer un rôle clef.

***Pour revenir sur les facteurs de réussite, les carrières sont-elles aussi une affaire de « couple » ?***

Oui, bien sur. De mon temps si le mari mettait les bâtons dans les roues, il était difficile de résister. Si le conjoint apporte son appui, tout devient plus facile.

Je voudrais sur ce point souligner qu'il est important de lutter contre l'idée reçue selon laquelle les femmes qui font carrière ne s'occupent pas de leurs enfants. C'est faux dans la plupart des cas et il faut arrêter de les culpabiliser.

***Compte tenu des difficultés accrues de gestion de carrière, pensez-vous que le recrutement par l'ENA fasse encore sens ?***

Le recrutement via l'ENA n'est peut être pas un système parfait mais tous les autres sont pires. En tout cas, le mode de recrutement par l'ENA a été favorable aux femmes car il garantit l'accès de tous à la haute fonction publique. Dans mon cas personnel, s'il n'y avait pas l'ENA, je ne serai pas rentrée dans la fonction publique.

Le sujet de la gestion des carrières que vous abordez dans votre question est différent. On a peut être recruté trop à un certain moment, ce qui pose aujourd'hui un problème de pyramide des âges et de débouchés. Toutefois, on ne peut imputer ce problème à l'ENA.

Peut être faudrait il aussi que la fonction publique sache licencier mais, en tout cas, le problème est bien plus vaste que celui du recrutement via l'école.

***Quel est le message particulier que vous souhaiteriez nous transmettre ?***

La constitution d'un vivier est essentielle. A la Cour des comptes, c'est l'existence d'un vivier qui a permis la nomination de deux femmes comme Présidents de chambre. Et, si je dois donner un conseil : il ne faut pas avoir peur de soi, encore moins d'être une femme, et il faut savoir garder une certaine distance par rapport à soi-même.