



Interview de Dominique Meda. Propos recueillis par Martine Kubler Mamlouk. Avril 2007.

Avez vous le sentiment qu'en tant que femme vous apportez un plus dans vos fonctions par rapport à un homme?

NON. J'ai le sentiment de faire mon travail exactement de la même manière. Je pense néanmoins que lorsque j'étais dans des fonctions qui impliquaient plus de responsabilité et de représentation qu'à l'heure actuelle, j'avais un plus grand sens de l'écoute. Sans doute est-ce l'arme de ceux qui ont moins accès au pouvoir de décision.

Etre une femme : est ce plutôt un atout ou plutôt un frein dans votre carrière ?

Je pense que c'est plutôt un frein. Il y a deux explications à cette situation, me semble-t-il : il y a le fait que les femmes sont moins sollicitées pour monter les échelons hiérarchiques, on les voit moins, on les imagine moins. Et puis il y a clairement un phénomène d'autocensure ou de rétention qui frappe plus particulièrement les femmes avec enfants mais plus nettement les femmes que les hommes. Les enfants représentent, nonobstant le fait qu'ils sont une part essentielle de la vie, un frein extraordinairement important à la carrière. Parce que la plupart des hommes ont l'habitude de s'impliquer relativement peu dans la prise en charge des enfants et que même lorsqu'ils le font ou que tout ceci est énormément délégué (comme c'est le cas des cadres supérieurs de la fonction publique ou du privé), les femmes ne conçoivent pas que l'on puisse passer des journées entières sans du tout voir les enfants. Or, leurs rythmes supposent par exemple que l'on puisse dîner un certain nombre de soirs par semaine avec eux, ce qui se révèle impossible dans un certain nombre de postes. La plupart des femmes (comme le mettaient en évidence deux études récentes, celles de l'APEC et celle de GEF) adoptent en fait une conception élargie de la réussite (la réussite c'est à la fois faire une bonne carrière et réussir sa vie personnelle et avoir un équilibre entre les deux) parce que le contraire supposerait une réussite sur le modèle masculin, donc des horaires ne permettant plus de consacrer aucun temps aux enfants (ou à d'autres aspects de la vie personnelle). Tant que nous n'aurons pas transformé en profondeur l'organisation du travail et réformé nos manières de travailler, les femmes ne pourront pas faire carrière comme les hommes.

Egalité et parité dans la haute fonction publique vous paraissent elles réalisables ?

Oui, à condition de revoir nos méthodes de travail comme je le disais. Par définition, dans la haute fonction publique il y a beaucoup de femmes très diplômées. Elles ont leurs enfants plus tard. Leur demander de ne les voir que le week-end n'est pas possible. En général du fait de l'homogamie, elles ont un conjoint qui travaille autant qu'elle et qui a plus de responsabilités. Le poids de la culpabilité repose dès lors sur elles. Pour moi la parité n'est réalisable, dans le privé comme dans le public, que si l'on revoit l'organisation du temps de travail. Il faut permettre plus de souplesse, arrêter de faire des réunions qui se terminent au delà de 19h et surtout revoir les critères d'évaluation des personnes. Au Danemark, vous pouvez être avocate, associée dans le plus grand cabinet d'avocat et aller chercher vos enfants à l'école, les faire dîner puis retravailler. Simplement, vous avez commencé tôt le matin, vous avez déjeuné sur le pouce et vous avez été très productif et terriblement bien organisée dans la journée. Vous avez aussi un conjoint avec lequel le relais est assuré. Pourquoi n'y parviendrions nous pas ? Sommes-nous moins intelligents ? Non, mais nous sommes moins bien organisés, c'est évident.

Quels conseils à des jeunes collègues ?

S'accrocher, avoir de l'assurance, arrêter d'être des bonnes élèves. Nous sommes toute notre vie des bonnes élèves, nous n'en avons jamais fini avec la preuve, nous pensons toujours n'avoir jamais fini d'apprendre. Et nous ne réclamons pas. Il faut maintenant faire comme les hommes, car l'emploi est évidemment aussi stratégique pour nous. Réclamons, imposons nous et surtout, surtout, mettons en évidence les anomalies. Ce n'est pas normal que nous soyons si peu dans les postes de responsabilité, ce n'est pas normal que les postes de responsabilité n'aient pas été reformatés pour les hommes et pour les femmes. J'ai beaucoup d'autres conseils : il faut organiser notre incompétence domestique, rappeler les hommes à leurs responsabilités parentales, et je crois aussi, « coming out » les hommes c'est-à-dire mettre en évidence sur quoi repose leur prétendue réussite et leur carrière. Montrer qu'une partie des carrières des actuels hauts fonctionnaires et hauts responsables du privé s'est réalisée grâce à la présence à la maison de femmes inactives ou travaillant peu, qui se sont consacrées à leurs enfants. Vous savez ce que l'on dit aujourd'hui ? Que la meilleure des choses, pour des enfants c'est d'avoir à la fois une mère très diplômée et qui ne travaille pas. Mais qui paye cela, qui paye cet hinterland, cette base arrière qui permet aux hommes de faire carrière sans du tout s'occuper du reste et qui permet aux couples de consacrer une partie de leurs ressources à leurs enfants. Eh bien c'est la collectivité : avec le quotient conjugal, avec l'APE, avec la couverture gratuite à l'assurance maladie sans cotisation supplémentaire, pendant que les couples bi-actifs doivent se payer des aides ou que les familles monoparentales jonglent. Cela va sans doute vous sembler très fort mais un débat récent avec de grands chefs d'entreprise qui semblaient sortir tout droit d'avant les années soixante a fini de me convaincre. L'emploi des femmes est une nécessité pour tous, pour les femmes évidemment, mais aussi pour la société. Nous devons cesser de consacrer des sommes énormes à la formation de femmes qui vont renoncer à l'activité ou travailler bien en dessous de leurs compétences simplement parce que la société n'a pas su s'organiser. Il est grand temps de revoir notre organisation.

Les carrières sont-elles aussi une affaire de « couple » ?

Bien sûr. L'autre jour, dans ce débat avec des chefs d'entreprise, l'un d'entre eux m'a expliqué que lorsqu'il « offrait » une mobilité à l'un de ses cadres (masculins bien sûr), il était normal que la société « indemnise » la conjointe puisque bien sûr elle n'allait pas trouver de poste ! Heureusement d'autres, je pense à Schlumberger par exemple, réfléchissent beaucoup à ces questions. Oui, les organisations de travail doivent aussi réfléchir à la bi activité et aux moyens de l'accompagner et de la promouvoir.

Vous arrive-t-il de regretter de n'avoir pas pu vous consacrer plus à votre famille ?

Oui, et pourtant, je me suis déjà largement autocensurée et je continuerai à le faire pour garder du temps pour elle. Par exemple, lorsque l'on a de jeunes enfants, ne pas les voir de la journée trois soirs de suite, cela me paraît vraiment beaucoup. Or, si vous travaillez comme un cadre supérieur français normal, vous ne rentrez pas avant 21h et ils sont sur le point de se coucher. On n'a pas eu le temps de parler, d'écouter, de vérifier s'il n'y a pas de problème. Et pour peu que le conjoint ne soit pas là...Des tas de collègues ne voient jamais leurs (jeunes) enfants de la semaine. Des hommes surtout. Et considèrent que cela ne pose aucun problème : ils sont beaucoup de réponses : ce n'est pas du tout grave, de toute façon les enfants s'amuse mieux entre eux....Je ne suis pas d'accord. Je pense que nous avons tous des normes dans la tête, des représentations de ce qui est « bon » dans les rapports parents – enfants. Par exemple, les allemand(e)s ne nous comprennent pas : ils disent quoi, vous laissez vos enfants à la cantine, c'est épouvantable, et à l'étude !!!!! Moi, je crois que trois soirs de suite sans dîner avec eux c'est trop, et d'ailleurs les miens m'en font le reproche. Je suis sûre que l'on peut s'organiser autrement. Mais aujourd'hui, étant donnée la manière dont il faut être disponible pour occuper un poste de responsabilité, je préfère ne pas tenter d'en obtenir un.

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 ?????

Aujourd'hui ? Et réussir quoi ? Il y a une très belle enquête de l'APEC auprès de femmes cadres qui montrent combien la conception de la réussite est, pour les femmes, différente de celles des hommes. Les femmes déclarent vouloir réussir ET leur vie professionnelle ET leur vie privée, et rechercher un équilibre. Aujourd'hui, il me semble que pour réussir au sens le plus restreint du terme (faire une carrière où l'on a beaucoup de pouvoir et pas mal d'argent), il faut sûrement du travail, mais plus encore la volonté du pouvoir et un temps fou. J'ai envie de dire que c'est facile quand on a tout son temps, c'est beaucoup plus difficile lorsque l'on dispose d'un temps restreint. Peut-être nos évaluations de la productivité devraient-elles prendre cela en compte !!!!!

En Amérique du Nord, les solidarités de réseaux (notamment ceux des « Colleges »féminins) ont aidé les femmes à s'imposer dans des postes de décision et dans les circuits du pouvoir, pourquoi y arrivons nous si mal en France ?

Parce que les femmes ne l'ont pas encore bien compris, parce qu'elles ne prennent pas le temps de cultiver les réseaux, parce qu'elles les utilisent mal, parce qu'elles n'ont pas encore atteint la masse critique (30% selon certaines études américaines).

Les femmes sont elles prêtes à inscrire leurs carrières dans une dimension européenne (autres fonctions publiques européennes) ?

Oui, bien sûr.