



Interview de Mme Nicole Questiaux, Membre du Conseil d'Etat honoraire, Ancienne Ministre.

Propos recueillis par Catherine Sueur et Martine Kubler Mamlouk, le 24 mai 2007.

Je voudrais faire deux remarques liminaires avant de commencer.

La première, c'est qu'il y a un effet de génération : mon expérience n'est pas celle de ma fille, ni celle de ma petite fille. Mon expérience, c'est d'avoir notamment été l'une des premières femmes à l'ENA. Il faut souligner l'important changement qu'a constitué l'ouverture de l'ENA aux femmes dans les années 50. C'était une grande innovation ! Je me souviens de mes professeurs de Sciences Po qui me disaient « vous, vous devriez essayer, cette nouvelle école, l'ENA ». A l'époque, nous étions trois ou quatre par promotion !

La seconde, c'est que nous sommes témoins d'une importante évolution dans l'état d'esprit des femmes. A l'époque, nos choix étaient très marqués par la répartition des rôles entre femmes et hommes dans nos milieux d'origine, essentiellement – il faut bien le dire - bourgeois. Je m'étais moi-même, à Sciences Po, arrêtée de travailler pour avoir un enfant et, lorsque j'ai été reçue à l'ENA, je suis allée voir le directeur de l'école pour lui dire que, malgré mon admission, je ne venais pas car il convenait que je me consacre à ma famille. Encore heureux, il n'a pas voulu l'entendre et ne m'a pas laissée démissionner ! Or, sur ce point, il y a une véritable rupture de génération : concilier vie professionnelle et familiale est devenu normal. Les couples bâtissent aujourd'hui l'acquisition de leur patrimoine et leur vie sur la notion de deux revenus...

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

En ce qui me concerne, mon expérience personnelle est trop particulière. Toute ma carrière, je l'ai faite au Conseil d'Etat où il n'y a pas de fonction d'encadrement, où on avance à l'ancienneté et où la collégialité est organisée. On ne peut donc pas y discriminer aisément une femme. C'est, d'ailleurs, notamment, pour cela que j'ai choisi ce corps.

Pour ce que je vois autour de moi, il me semble qu'effectivement, les femmes apportent en plus : d'abord, parce qu'elles sont nouvelles et apportent une vision différente, mais aussi, parce qu'elles sont plus concrètes, proches des réalités du terrain et parce qu'elles ont une vision collégiale de la réussite, fondée sur leur expérience du partage des tâches familiales. On veut que ça marche ! C'est d'ailleurs pour cela que je ne suis pas étonnée que les femmes élues locales réussissent de mieux en mieux. Cela ferait du bien qu'il y ait plus de femmes à ce niveau, entre autres...

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

Quand on est la première, c'est toujours un atout. On joue de l'originalité. Lorsque j'ai été nommée commissaire du gouvernement, c'est parce qu'il fallait bien nommer une femme un jour ! Régulièrement, la société fait des espèces de « crises de nerfs » et déclare qu'il faut des femmes !

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

Il me semble qu'à force, la question de la parité va perdre de son acuité : certes, l'évolution est lente, mais on avance, les positions s'uniformisent à l'égard du travail de la femme. Il est peu probable que

le mouvement s'inverse, sauf si imagine éventuellement l'hypothèse d'une crise économique majeure qui pourrait alimenter un mouvement anti-femmes.

Certes, les petites filles des pionnières qui sont aujourd'hui à l'Université ressentent, comme les garçons d'ailleurs, une certaine angoisse face aux difficultés du monde du travail, et peuvent être tentées de renoncer, du moins quand elles en ont les moyens (le problème est que l'on continue à ne pas orienter assez les femmes vers les filières scientifiques et techniques, souvent les plus prestigieuses et qui offrent plus de débouchés). Ce qui corrige cela, c'est que les femmes, avec l'évolution des mœurs, sont conscientes que les couples ne durent pas toujours et qu'il est important qu'elles aient, elles aussi, un travail.

Mais va-t-on assez vite ? les pourcentages de femmes dans des fonctions d'encadrement supérieur évoluent peu ...

Je suis constamment à me poser la question de savoir s'il faut donner, des « coups de pouce ». J'ai été rapporteur de la loi constitutionnelle sur la parité en 1997 au Conseil d'Etat. J'étais plutôt contre des mesures spécifiques pour les femmes, car je trouvais cela contreproductif. Mais lorsque j'ai pris connaissance du dossier, et notamment du phénomène de stagnation particulièrement spectaculaire en matière politique, j'ai été convertie. Il faut donner des coups de temps en temps qui obligent les gens à se réorganiser.

La question qui demeure est : faut-il parler ou pas de la cause des femmes ? En effet, plus on avance dans une carrière, moins les critères de sélection sont clairs. Le simple fait d'être une femme fait partie des critères implicites, si de plus vous avez trop « énervé » les hommes, vous ferez le consensus contre vous.

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

Je n'ai pas de conseils particuliers, dès lors que ma carrière s'est quasiment déroulée au Conseil d'Etat... Je pense de plus qu'il y a autant de différences entre les femmes entre elles qu'entre les hommes entre eux. Chaque expérience est particulière.

Toutefois, pour celles qui ont envie de prendre des risques, de se fatiguer, de faire des choses, je dirais qu'il ne faut renoncer à rien par avance, ne jamais mettre de bémol à une ambition ! Mais il faut alors qu'elles regardent de façon concrète les problèmes pratiques que cette ambition va poser dans leur vie privée, car elles auront toujours à gérer les problèmes de famille. Il faut qu'elles s'organisent avant de s'engager et envisagent au préalable les solutions pratiques. Après, il est trop tard et on est vite débordée.

Et il y a désormais plus de facilités. J'ai toujours été convaincue de la nécessité de développer des crèches. Dans les années 50, on entendait constamment les hommes dire « ma mère n'a jamais eu besoin de ça ! ». Ce n'est plus le cas aujourd'hui et c'est une mutation considérable qui a complètement changé le paysage.

Ce que j'ai remarqué, c'est que les femmes qui « marchaient bien », étaient celles qui savaient bien assumer des rôles de numéro 2, celles qui savent ne pas être trop « présentes ». Il ne faut sans doute pas trop faire sentir que vous êtes numéro 1 quand vous êtes une femme !

Enfin, il faut pousser les femmes à demander plus souvent les postes qu'elles ambitionnent, y compris les postes élevés : même si cela ne marche pas, introduire l'idée qu'il y a une « normalité à demander » est important.

Quelle est l'importance des solidarités de réseaux dans une carrière ?

On vit dans un pays où les réseaux sont très forts : les grands corps bien sûr, mais encore plus les réseaux des grandes écoles. Je remarque, de plus, que dans ces réseaux, les femmes des hommes jouent un rôle très important, mais pas les maris des femmes ! En France, l'épouse doit aider son mari, organiser des dîners, créer des relations. L'information importante circule comme cela. En province, cela doit jouer un très grand rôle. Mais très peu d'entre nous pensent à utiliser leur mari de la même manière !

Quant aux réseaux féministes, je n'y crois pas dans un vieux pays comme la France. Je suis très admirative de la solidarité féminine dans les milieux modestes – souvent le seul recours pour des femmes, dont on sous-estime d'ailleurs l'importance. En revanche, je ne crois pas du tout qu'il existe des solidarités bourgeoises de réseaux de femmes, du type nord-américain ou entre anciennes élèves. Nous n'avons pas, nous, de réseaux féministes qui font du lobbying. Au contraire, le fond reste très conformiste : nous nous targuons d'un équilibre de vie personnel et familial, fondé sur l'idée que toute se passe autour du couple, qui serait selon nous meilleur que le modèle anglo-saxon de femmes conquérantes.

De plus, les associations féministes sont traversées de controverses, leurs débats trop abstraits. J'ai souvent vu les femmes ne pas aider les femmes : lorsque l'on a bénéficié d'un petit plus car on était la première, on craint en général de perdre l'avantage d'une situation de minoritaire s'il y avait plus de femmes. En outre, il est vrai aussi que les hommes, quand ils ont à sélectionner, ont tendance à comparer une femme à d'autres femmes plutôt que de la mettre en rivalité dans le « pot commun » des hommes et des femmes, ce qui ne favorise pas la solidarité !

Auriez-vous parfois souhaité consacrer davantage de temps à votre famille ?

J'ai eu la très grande chance d'avoir un métier où je pouvais organiser mon travail comme je voulais et concilier très facilement ma vie familiale avec ma vie professionnelle, mais ceci ne peut être réalisé tout le temps. Et puis, à l'époque, la vie familiale était « plus simple » : je suis, en effet, frappée par l'étendue des responsabilités familiales aujourd'hui. Le soutien scolaire, par exemple, est une tâche qui, avant, n'incombait pas aux parents. On faisait confiance au système. Désormais, il faut accompagner son enfant tout au long de sa scolarité ! On rejette sur les familles la réponse aux dysfonctionnements. De même, avec les personnes âgées dépendantes, il s'agit là d'un nouveau problème à gérer. Et sur ces sujets, tout repose sur les femmes ! Si gentils que soient les hommes, la pression morale est telle que les femmes se chargeront toujours de leurs enfants, et maintenant de leurs parents, voire des parents de leur mari, de leur ex-mari, de leur conjoint, etc.

La question féministe est une question passionnante : cela fait toucher à tout, car les problèmes de carrière des femmes sont enracinés dans leur vie privée. C'est intéressant de constater le double mouvement d'idées actuel, bizarre : d'un côté, des idées favorables à la libération des femmes, à ce qu'elles soient autonomes, prennent des risques; d'un autre, un renouveau en force du thème de la famille dans la société, avec des responsabilités étendues.

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

Dans un sens, la discussion sur la vie professionnelle est peut-être moins forte dans un couple où les deux font carrière. J'ai connu beaucoup d'exemples où les deux ont développé leur stratégie de carrière tout à fait séparément. Mais on sous-estime un autre problème, celui de l'implantation et du lieu de travail, avec la question des logements acquis avec deux revenus et de l'école des enfants. Le célibat géographique s'est beaucoup répandu, c'est un élément très perturbateur pour la vie personnelle et il peut amener parfois la femme à renoncer à sa carrière.

Quel est le message particulier que vous souhaiteriez nous transmettre ?

Le thème de l'égalité entre les hommes et les femmes est un thème très positif ! On tire une très grande joie à travailler à l'égalité et à en parler. Je n'aime pas qu'on larmoie à dire qu'on est brimée, et je déteste encore plus quand les hommes larmoient pour voler à notre secours !