

## **Intervention d'Anne Gazeau-Secret, DGCID 5 Mars 2009 /Journée des femmes**

Je suis très honorée d'avoir été nommée par le Ministre Bernard Kouchner, très attaché à la promotion des femmes, comme 1ère Directrice générale, 1<sup>ère</sup> Directrice générale de la DGCID, 1<sup>ère</sup> femme membre de la direction collégiale de ce ministère.

Quand j'ai pris mes fonctions à ce poste je pouvais sans doute croire à la valeur d'exemple de cette nomination féminine, à ma position emblématique pour vous mes consœurs plus jeunes, qui venait parachever ma carrière très diverse et valorisante pour une femme ayant gravi les échelons par promotion interne, ayant été déjà directrice de la DCI/porte parole, et trois fois chef de poste. Je pouvais m'imaginer que j'avais quelque part brisé le plafond de verre au Quai d'Orsay. 20 mois plus tard, je réalise que je me suis trompée, pouvant témoigner des déconvenues et des pièges dans lesquels je suis tombée.

Mon intention est d'être toujours constructive, et ainsi de tirer quelques leçons de mon expérience parfois pénible -du moins en centrale- car, en poste, les choses sont très différentes : sur le terrain, à l'étranger, les femmes remplissent des fonctions de responsabilité sans problème particulier, leurs compétences étant spontanément reconnues par les partenaires. C'est souvent un avantage d'être une femme, entre autres pour la visibilité, la communication et les contacts.

Mon propos s'articule selon le schéma des débats qui se sont tenus hier au Conseil Economique et Social en présence de députées et sénatrices en charge des problèmes de genre :

Avancées, freins, leviers et bonnes pratiques.

### **AVANCEES**

En témoignent votre présence autour de cette table, les fonctions que vous occupez et celles des nombreuses consœurs à travers le monde. Mme la Directrice générale adjointe, Directrice des Ressources Humaines, Emmanuelle -dont nous saluons toute l'expérience, la réussite, la compétence, l'humanité, le sens de la justice, la ténacité dans des circonstances

particulièrement difficiles- vient de nous rappeler les avancées **quantitatives** et **qualitatives** de la situation des femmes au Quai d'Orsay, ainsi que Nathalie Loiseau et les collègues fortement impliquées dans l'association Femmes et diplomatie.

Mais ce sont des avancées à petits pas, comparées aux acquis d'autres pays européens, l'Europe du nord, le Canada, les Etats-Unis, les pays émergents et de nombreux PVDs, dans lesquels depuis longtemps les femmes diplomates ont accès aux plus hauts postes d'encadrement et de **pouvoir**. On s'en approche chez nous, mais à quand une femme Secrétaire général, Directrice de cabinet, Ambassadeur à Washington, Moscou, Dfra Bruxelles, Londres, Pékin, New Delhi, Brasilia ou Dfra New York ? Peut-être bientôt, grâce à vous, je n'en doute pas... mais enfin cela tarde ...

Pour le moment les promotions de femmes sont certes voulues par la hiérarchie mais elles restent de l'ordre d'aventures individuelles, il nous faut accepter le jeu de la cooptation, une grande part d'arbitraire demeure dans les écarts des parcours professionnels entre hommes et femmes.

Chères consoeurs, il nous faut savoir lire les discriminations qui ne sont pas reconnues comme telles, et pour cause, dans un ministère dont nous savons tous et toutes la tradition misogyne et où les premières femmes à accéder à des postes importants l'ont été par filiation familiale ou par le seul fait du prince. Lorsque je suis arrivée au Quai d'Orsay, le SG de l'époque m'a accueillie en me disant « que faites-vous là, mariée et avec un enfant ? »...

## **FREINS**

Dans le poste que j'ai eu l'honneur d'occuper brièvement j'ai pu les observer de près.

Je dois vous dire que notre ministère me semble très en retard :

-Quelle collégialité ? Les femmes en entreprise se battent pour la parité dans les Conseils d'Administration, savez-vous que la direction collégiale, dans cette période cruciale de réforme fondamentale, ne s'est pas réunie depuis le mois de Mai 2008 ? Ou, si elle s'est réunie, c'est sans moi, pourtant à la tête de la direction cible de la réforme ?

-Quelle démocratie ? Avez-vous entendu parler du livre de Ricardo Semler « The seven-day week-end » dont l'idée maîtresse est de faire confiance à ses collaborateurs...et qui prône un

processus participatif dans les entreprises ?! Le Quai pourrait-il s'ouvrir un jour à un autre style de management que le principe hiérarchique, ou la méthode classique du « diviser pour mieux régner »? Pourrait-il un jour se baser sur les talents de chacun, de chacune, créer de vraies équipes et organiser le travail par mission et par projet ? Pourrait-il un jour se mettre à l'écoute de la diversité des points de vue, surtout ceux du terrain, ceux des postes qui nous alertent sur l'écart grandissant entre les discours et le réel ? Et quel exemple donnons-nous aux jeunes agents qui arrivent dans notre Ministère ?

-Quel Management ? La LOLF se devait de transformer les méthodes de travail, sur la base de programmes, en RESPONSABILISANT les responsables, ne serait-ce que pour répondre en toute transparence de l'usage des fonds publics devant les représentants de la Nation. La RGPP prétendait lever les obstacles à la mise en application de ces principes managériaux simples : une politique clairement définie, des objectifs, des priorités, les moyens en RH et en crédits pour les mettre en œuvre, une obligation de résultats.

Quelle déception! Où en est-on aujourd'hui après 18 mois de Livre Blanc et de RGPP ? La relecture des conclusions du Livre Blanc sur les conditions de réussite de la réforme est éclairante, il y est recommandé de mettre en œuvre un processus dans la durée, avec un calendrier réaliste, articulé sur ces 6 conditions : piloter (une impulsion politique et une implication de nous tous et toutes), suivre (une série de décisions précises assortie d'échéanciers et d'indicateurs, associant les personnels), rassembler (adhésion des agents, appropriation de la démarche de réforme), responsabiliser (prendre les fonctions de gestion au sérieux), motiver ( perspectives améliorées de carrière et de rémunération), accepter de payer le prix de la réforme (donner au MAEE les moyens budgétaires de l'accomplir).

Bien dit, non ?

Pour ma part, j'ai essayé d'ouvrir ce type de débats mais en vain. J'ai essayé par souci de pragmatisme, par volonté de mener des projets de réforme dans un certain ordre, par l'écoute du terrain (essentielle à mon sens car notre valeur ajoutée ne provient-elle pas d'abord du terrain, et de nos postes ? ), de proposer des solutions pour que l'on en discute ensemble avant un arbitrage qui devait venir du politique. Je me suis heurtée à un mur, me voyant dépossédée progressivement des dossiers de la DGCID et de ses équipes : sans doute puis je me plaindre personnellement de l'inélégance du procédé, mais là n'est pas le sujet. On s'est par là même

privé de l'expertise de ces équipes qui avaient énormément travaillé durant un an sur toutes ces réformes, perdant beaucoup en efficacité.

Je ne dis pas que ce n'est pas rattrapable. Encore faudrait-il que l'on prenne conscience dans cette maison de ce problème collectif. L'apport de la culture, des façons de faire des femmes, de leurs différences peut aider à surmonter ces handicaps. A vous mes chères consœurs de prendre le relais et de le prouver en ne lâchant pas ! Quels que soient les freins, les obstacles, il ne faut jamais lâcher.

## **LEVIERS ET BONNES PRATIQUES**

L'arrière plan de notre bataille est à l'identique pour nous comme pour les femmes des autres administrations, des assemblées représentatives, des entreprises et des syndicats : c'est la revendication de l'égalité ! Nous ne sommes pas une minorité, et si nous le sommes encore nous ne devons pas le rester. Et quand on parle de parité cela signifie simplement un quota de 50%...(dans les réunions une proportion de +30% de femmes change complètement l'atmosphère si j'en juge déjà par mon expérience de porte parole) :

- Promouvoir un management participatif, un esprit d'équipe, la reconnaissance des talents et des singularités, en vivant le **respect** que l'on doit à chacun. Si on n'est pas capable d'admettre la singularité féminine, qu'en sera-t-il pour admettre la singularité des autres, pour s'ouvrir à la France diverse et plurielle que nous sommes tous chargés de promouvoir à l'extérieur de nos frontières, pour comprendre ce qui se passe dans les autres pays et faire évoluer en conséquence notre coopération ? Notre ministère vit beaucoup trop replié sur lui-même, il a une attitude défensive par rapport aux bouleversements incessants du monde extérieur, aux adaptations nécessaires. C'est une des raisons pour lesquelles il perd du terrain. Nous devrions ne pas avoir peur d'une information ouverte, d'une politique de communication offensive et proactive, même si des (petits) efforts ont été faits dernièrement tels que les petits déjeuners-débats du SG avec les grandes entreprises ou nos grands ambassadeurs. A cet égard c'est un bien mauvais signal de priver la future DGM d'un service de la communication et des relations extérieures.

- Ne pas nous renier, nous fier à notre bon sens, tenir un langage de vérité, assumer nos convictions et agir avec courage. Toujours rappeler que les autres peuvent avoir raison et

nous tort. Nous inspirer de leurs expériences (la comparaison avec les expériences étrangères suscite généralement du scepticisme dans notre maison, habituée à une exception française qui perdure dans nos têtes).

- Travailler en réseau et s'appuyer sur des réseaux. C'est une des faiblesses courantes des femmes, que de ne pas s'appuyer sur un réseau de solidarité, en particulier au Quai d'Orsay. Il y a des réseaux souterrains dans notre maison, mais ils sont tous masculins et en même temps très influents. Certains de mes collaborateurs m'avaient mise en garde contre une méthode trop franche visant le contenu de la réforme, l'anticipation et une progression à découvert, prédisant que je risquais de me brûler les ailes. L'histoire leur a donné raison. Ne pourrions-nous davantage nous épauler les unes les autres, plus efficacement qu'à travers des forums et une rencontre une fois par an à l'occasion de la Journée des femmes, et surtout sans calquer nos réseaux sur l'opacité ou le culte du non-dit. Bravo à celles qui travaillent en ce sens.

\* \* \*

Je quitte mes fonctions, certes avec des témoignages de fidélité et de soutien, mais dans l'incertitude de l'avenir. Des femmes avec lesquelles j'ai eu le plaisir de travailler m'ont écrit, je cite l'une d'elles « peut-être êtes-vous venue trop tôt et que votre clairvoyance et votre autorité sont aujourd'hui mal acceptées lorsqu'elles viennent d'une femme. Il faudra sûrement quelques décennies pour changer cela ». Je voudrais être plus optimiste : une décennie devrait suffire, si nous nous y mettons toutes.

Comme l'association « la Barbe » décrivant avec humour la situation des femmes au Conseil Economique et Social, absentes des Conseils d'Administration ou des Comités de direction, je souhaite à la future direction collégiale, à Philippe, à Pierre, à Jean-Loup, à Stéphane, à Gérard, à Christian, à Richard, à Stéphane, à Patrice de mener notre barque le mieux possible dans des circonstances particulièrement difficiles et démotivantes pour de nombreux agents.

Pour ma part, je retiens le proverbe africain :

« Il est vain de vouloir piler le mil avec une banane molle »

Et la prochaine fois, je vous promets, je respecterai l'adage « n'insulte pas le crocodile avant d'avoir traversé le fleuve »./.