

Martha Ganeva : De toute façon, même avant la fusion, les cours étaient mixtes.

Marianne Laigneau : Oui, c'est l'internat qui était un lieu « protégé ». Moi, j'avais passé trois ans au Foyer des lycéennes, un internat public à Paris où l'on préparait les concours à une époque où les internats n'étaient pas mixtes dans les grands lycées parisiens. J'avais donc déjà une solide "formation" en matière d'internat féminin.

Martha Ganeva : D'après ce que l'on m'a raconté, lorsque bien plus tard, dans les années deux mille, les deux associations d'anciens élèves et d'anciennes élèves avaient enfin fusionné, certains hommes avaient refusé de renouveler leur adhésion à l'association parce qu'ils refusaient cette fusion.

Marianne Laigneau : Oui, pendant plusieurs années la situation avait été conflictuelle. Je me souviens que nous aussi, on insistait avec fierté sur le fait que nous étions des anciennes élèves de Sèvres et non d'Ulm.

Martha Ganeva : Et comment est né votre désir de faire Sciences Po ?

Marianne Laigneau : J'ai toujours eu un intérêt pour les études politiques. Comme je l'ai dit, ce qui m'intéresse, c'est la capacité à continuer à apprendre, ne pas être un spécialiste de quelque chose, mais plutôt être dans des mondes ouverts, qui arrivent à croiser différentes thématiques. J'avais fini mon agrégation en deuxième année, j'avais du temps et déjà l'intérêt pour ces matières et peut-être, à plus long terme, pour le monde de l'entreprise ou de l'administration.

Martha Ganeva : Le cheminement s'est peut-être fait aussi grâce à ce travail sur le XXe siècle littéraire et historique que vous avez fait ?

Marianne Laigneau : Oui, aussi.

Martha Ganeva : Peut-être étiez-vous engagée dans une association de réflexion politique ou citoyenne à l'Ecole – personnellement j'ai fait partie de Pollens ?

Marianne Laigneau : Cela existait moins à l'époque. Il y avait surtout le théâtre. L'Ecole était moins ancrée sur la cité. On pouvait avoir des engagements à titre personnel, mais c'était moins structuré.

On pouvait entrer en deuxième année à Sciences Po par une procédure d'admission que j'ai passée. Et j'ai tout de suite aimé ce changement. Même si je me suis retrouvée avec des gens plus jeunes que moi, j'ai aimé faire des sciences politiques, de l'histoire de l'économie, des questions budgétaires, des relations internationales. J'étais dans la voie Service public, qui finalement continuait l'esprit de l'Ecole, sous une autre forme.

Martha Ganeva : Aujourd'hui les passerelles sont nombreuses...

Marianne Laigneau : Elles ne l'étaient pas à l'époque. L'Ecole était très centrée sur le monde de la recherche, l'accession à des postes à l'université et dans les laboratoires de recherche – c'était peut-être déjà un peu différent pour les scientifiques, qui avaient accès aux grands corps de l'Etat et au monde de l'entreprise, mais c'était beaucoup moins le cas pour les littéraires. Et d'ailleurs, nous n'étions pas du tout encouragés à faire Sciences Po et encore moins l'ENA. C'était parfois même source de conflit avec la direction. Cela n'a pas été mon cas, puisque j'avais passé l'agrégation et que je faisais un DEA. J'ai même enseigné brièvement en tant qu'allocataire moniteur normalien à Amiens.

J'ai obtenu mon diplôme de Science Po en 1988 et j'ai présenté les concours de l'ENA. Ce n'était pas forcément mon idée en rentrant à l'Ecole, mais c'était quelque part dans ma tête et après l'agrégation je n'ai pas voulu me spécialiser dans un domaine de recherche qui m'aurait occupé pendant toute ma carrière.

Martha Ganeva : Vous avez suivi la formation de l'ENA de 1990 à 1992, au sein de la promotion « Condorcet ». On sait que ce sont les élèves qui choisissent en début de scolarité le nom de leur promotion. Condorcet, « un intellectuel en politique », comme l'ont appelé Elisabeth et Robert Badinter, était avant tout un *scientifique* en politique et un homme qui, avec le prestige de savant et d'homme d'Etat qu'il avait acquis, s'est engagé en faveur de

minorités – les Juifs, les noirs – et en faveur du vote des femmes. Quel sens avait ce choix pour vous personnellement ?

Marianne Laigneau : Le nom correspond exactement à ce que vous avez dit et c'est la raison pour laquelle, à l'issue de débats qui sont traditionnellement longs et compliqués, ce nom avait été retenu, et j'étais une des élèves qui souhaitaient que ce nom soit choisi. Dans mon souvenir les deux autres noms proposés étaient ceux de Lech Walesa – mais une partie des élèves considérait que, comme Walesa n'était pas encore mort, on ne savait pas quelle serait sa fin de carrière, et peut-être, ont-ils eu raison... – et le capitaine Dreyfus, nom que soutenaient les plus engagés d'entre nous. Le nom de Condorcet, un intellectuel en politique, engagé dans le combat des Lumières et le fonctionnement de la démocratie, a finalement triomphé assez facilement.

Martha Ganeva : A la sortie de l'ENA, vous avez intégré le Conseil d'Etat et accompli plusieurs missions dans les domaines de l'intégration, de la culture, de la coopération internationale. Par rapport à un parcours « traditionnel » de normalien littéraire, qui débouche sur l'enseignement et la recherche, le choix de l'administration vous a apporté une bien plus grande diversité de missions et de domaines d'action. Dans le même temps le service de l'Etat implique la réserve : « l'éthique du service public est fondée sur des valeurs de responsabilité, de neutralité, de performance et de désintéressement », selon la définition que l'on trouve sur le site de l'ENA. Est-ce que, par rapport à l'image du normalien intellectuel, s'exprimant librement et de façon critique, prenant position dans le débat public, on ne consent pas à abandonner une partie de cette liberté d'expression ?

Marianne Laigneau : Vous avez raison, le fil rouge de ma carrière, c'est l'engagement au service de l'intérêt général, qui m'a guidée depuis l'Ecole, avec ce bref passage à l'université, puis, dans la magistrature que j'ai choisie en sortant de l'ENA, mais aussi dans la diplomatie, puisque j'ai demandé à aller travailler dans l'action extérieure de l'Etat et dans un pays qui ne soit pas un pays européen – où j'ai rencontré mon mari diplomate, c'était donc une bonne idée à plusieurs titres –, et ensuite, dans des entreprises publiques, Gaz de France et EDF, où je travaille depuis presque dix ans. Le fil rouge, c'est d'abord ne pas s'enfermer dans une thématique, mais être dans des secteurs qui permettent des rencontres, qui permettent de garder l'esprit ouvert. Pour revenir, à la deuxième partie de votre question, mon choix, c'est de ne pas être spectateur, mais d'être dans l'action concrète en la nourrissant, bien entendu, d'une capacité de réflexion. On fait les choses, avec des moyens pour les faire, et on voit finalement si l'on réussit ou si l'on échoue, et si on échoue, on en tire des leçons qui font progresser. Disons que l'on est un peu plus dans l'arène : en travaillant pour l'action étrangère de la France au Maghreb, par exemple, ou dans le secteur de l'énergie, qui est un bien universel clé pour le développement des populations, pour la vie économique, mais aussi pour la vie de tous les jours de tous les citoyens, et qui pose des questions de prix de l'énergie, de continuité du service public, de développement du territoire, de géostratégie internationale aussi. C'est cela qui m'a passionnée bien plus que d'être une intellectuelle dans le sens que vous évoquez.

Martha Ganeva : C'est donc en 2003 que vous êtes entrée dans le monde de l'entreprise. Quelle continuité et quelle rupture par rapport aux missions qui vous aviez accomplies auparavant ?

Marianne Laigneau : La continuité, c'était l'intérêt général avec des valeurs comme la solidarité, le respect, une grande attention à l'humain. Mais on y recherche la performance aussi. C'était en outre un moment où le secteur de l'énergie connaissait une grande transformation, puisque l'on est passé d'un monopole à un secteur ouvert à la concurrence du fait des règles de Bruxelles. J'ai commencé par travailler sur la question des directives dans le secteur du gaz, puis, de l'électricité. Les entreprises ont vu leur capital s'ouvrir, elles sont entrées en bourse, sont devenues des sociétés anonymes et non plus des

établissements publics. J'ai pu collaborer à la conduite de cette transformation qui continue à me passionner aujourd'hui. C'était un vrai changement parce que c'était le monde l'entreprise et, dans le même temps, on y est préparé en ayant une formation de normalien, de quelqu'un qui a appris à penser et à manier la parole – l'entreprise, c'est les chiffres, mais aussi beaucoup la parole. On me pose parfois la question, si c'est un handicap d'être un littéraire dans l'entreprise. Bien évidemment, non. On a tendance à opposer trop ces mondes : la recherche, l'éducation nationale, d'une part, à l'administration, à la haute fonction publique et à l'entreprise. Et d'ailleurs, en trente ans, bien des passerelles se sont créées. Cela vient de la prise de conscience que ces mondes peuvent s'enrichir mutuellement et que l'on a intérêt à avoir des parcours d' « aller-retour », afin qu'ils puissent se parler entre eux.

Martha Ganeva : Depuis 2010, vous dirigez les ressources humaines du groupe EDF. Ce qui m'a frappée à la lecture de votre notice biographique sur le site d'EDF, c'est que votre fonction était marquée au masculin, « directeur des ressources humaines ». Et cela m'a surprise d'autant plus que je sais par ailleurs que vous oeuvrez en faveur de l'accès des femmes aux métiers techniques de l'entreprise. Ne change-t-on pas les mentalités justement en commençant par les mots que l'on emploie ?

Marianne Laigneau : En l'occurrence, ce n'est pas l'entreprise qui m'a imposé cette formulation, c'est moi qui l'ai choisie. D'abord, je pense qu'il y a une vraie action à mener – et c'est ce que j'essaie de faire – en faveur de la mixité dans les fonctions de direction et dans les fonctions techniques. EDF est une entreprise qui compte 160 000 salariés, j'en suis le DRH pour le niveau monde, et nous avons un vrai enjeu dans nos métiers techniques – de production, de distribution, d'ingénieurs et de techniciens supérieurs – qui est d'y attirer des femmes. Je mène des actions avec mes équipes dans les collèges et les lycées pour inciter les jeunes femmes à poursuivre des carrières scientifiques, par exemple, dans le cadre de l'association « Elles bougent », dont j'ai été la présidente d'honneur. Cette association a mis en place un réseau de parrainages pour leur permettre de comprendre ce que c'est que l'industrie et que l'on peut y faire de belles carrières. Je suis très attachée à cet enjeu, c'est vrai aussi pour les postes de direction. Je suis actuellement la seule femme dans le comité exécutif d'EDF, mais nous menons des actions pour renforcer le vivier des talents des futurs dirigeants. Pour autant, cela ne doit pas être « gadget ». « Directeur », là c'est plutôt mon côté agrégée de lettres classiques, qui pense que directeur, c'est directeur, et que le masculin dans la grammaire... Quand on dit « les hommes », cela signifie les hommes et les femmes. Je souhaite par là résister à la féminisation d'un certain nombre de noms de métiers que je trouve absurde – c'est un vrai combat et un vrai débat philosophique... (Rires)

Martha Ganeva : Que vous gardez de votre scolarité à l'Ecole, et qui vous sert toujours dans votre vie professionnelle et plus largement ?

Marianne Laigneau : Je garde tout d'abord une passion pour ce que j'ai étudié à l'Ecole et pour ce milieu qui vous tire vers l'excellence, qui vous apprend à réfléchir, à vous confronter avec d'autres esprits, à prendre du plaisir à la joute intellectuelle, qui vous apprend à agir aussi, dans un univers assez ouvert – peut-être pas tant sur le plan international à l'époque, mais cela a changé depuis, et c'est un des enjeux pour l'Ecole. Il y a aussi une certaine nostalgie parce que ce sont les années de jeunesse que l'on idéalise un peu. Il y a les amitiés que j'ai nouées là et que j'ai gardées, de même qu'une forme de solidarité entre élèves tout en étant une Ecole très individualiste, puisqu'il y a autant de parcours que d'individus du moment que très peu de choses vous sont imposées. Cela vous oblige à savoir vraiment ce que vous voulez, vous apporte la capacité à vous questionner, par rapport à d'autres grandes écoles qui sont beaucoup plus normatives. J'en garde aussi cette soif d'apprendre, comme l'idée de me remettre en question. Par exemple, j'avais depuis longtemps envie d'apprendre le piano. Je n'avais jamais fait de solfège, et je m'y suis mise. C'est l'idée que rien n'est fini, que la vie continue, et qu'apprendre, c'est ce que l'on peut faire de mieux.

Martha Ganeva : L'Ecole reste une « exception française ». Selon vous, dans le contexte international actuel, comment peut-on défendre cette exception ?

Marianne Laigneau : Je pense que l'Ecole a déjà beaucoup évolué dans ces vingt-cinq ou trente dernières années, et que le plus important est de défendre son rôle et ce modèle un peu unique qu'elle offre. On peut tout à fait le valoriser sur le plan international, malgré - ou dans - les classements. Il n'est peut-être pas si difficile d'expliquer ce qu'est l'Ecole, en quoi elle est un lieu d'excellence pluridisciplinaire, un lieu de recherche et d'ouverture.

Martha Ganeva : C'est-à-dire, plutôt que de sacrifier ce modèle, l'expliquer...

Marianne Laigneau : ...et nouer des alliances aussi – l'Ecole fait partie de PSL – parce que l'on ne peut pas non plus écarter d'un revers de la main la question de la visibilité internationale. Il y a d'autres sujets qui sont aussi très importants : le rôle des classes préparatoires, l'accès au monde de la recherche et à l'université, et plus largement les débouchés des Ecoles normales supérieures. Il faut réfléchir en contexte, il ne faut pas que cette réflexion apparaisse comme une action défensive, mais une action où l'on est fier de ce qu'on est et où l'on est capable de l'expliquer, de le valoriser et de travailler en partenariat : au sein de PSL, avec les autres Ecoles normales supérieures, qui peuvent avoir les mêmes problématiques, sans être dans des oppositions clivantes, dans un modèle contre un autre.

Martha Ganeva : Et quel est selon vous le rôle de l'association des anciens dans ce contexte ?

Marianne Laigneau : Son rôle est important et elle l'a montré au cours des dernières années. Elle doit continuer à travailler en relation avec la direction de l'Ecole. Bien entendu, c'est une association d'entraide, et l'action du service Carrières est essentielle pour aider les élèves dans leur orientation professionnelle. C'est aussi une association qui doit promouvoir la convivialité intergénérationnelle. Mais elle a aussi sa voix à faire entendre dans ces débats qui sont extrêmement vifs aujourd'hui. Elle doit pouvoir animer des débats – et d'abord, bien les comprendre et les faire vivre en son sein –, prendre des positions. Pour ma part, j'ai continué à suivre ces débats dans ma carrière, j'ai été membre de plusieurs commissions sur l'avenir des sciences humaines et des premiers niveaux de diplôme en sciences humaines, j'y représentais le monde de l'entreprise. L'association des anciens doit avoir un rôle de contribution, à côté de son rôle classique d'association. C'est d'ailleurs pour cela que je veux être candidate comme membre du Conseil d'administration, comme administrateur. Je suis intéressée par un engagement plus fort au service de l'Ecole dans un moment où elle a beaucoup de défis à relever et où elle est un peu à la croisée des chemins. Ce qui m'intéresse, c'est de mettre cette diversité de parcours et de connaissance de mondes différents, mais qui savent se parler, au service de l'association. Et puis, une association, c'est un projet collectif, c'est une équipe où chacun joue son rôle et est solidaire des décisions élaborées et prises en commun, et c'est un aspect qui m'a toujours attirée.