



Dessin: Laurent Simon

CLAIRE WAYSAND (88)

EXERCER AVEC BONHEUR
DANS LA HAUTE FONCTION PUBLIQUE

—
PAR PIERRE LASZLO

Le creuset de la République n'a rien à envier au *melting pot* américain. Une fonction de l'École polytechnique est de l'alimenter, cette polytechnicienne l'illustre.

De qui tenir

Elle est issue d'une famille ouverte sur le monde et engagée pour l'intérêt général. Une grand-mère maternelle russe, fière de sa culture, qu'elle transmet. Une grand-mère paternelle, polonaise et médecin, engagée dans la guerre d'Espagne, puis résistante, rescapée de Ravensbrück. Sa mère, Édith, psychopédagogue à l'INRP, se colletant avec l'échec scolaire. Son père, Georges, physicien spécialiste de la supraconductivité, investissant l'ancien PC des missiles du plateau d'Albion pour en faire un laboratoire préservé du bruit du monde. Claire Waysand est mince et élégante, au sourire spontané et conquérant. C'est une personne accomplie, à l'évidente joie de vivre, que son travail rend pleinement heureuse. Elle eut une enfance facile, variée, répondant à son besoin de diversité : « J'aime le changement. » Leurs parents faisaient confiance à leurs filles — Claire a une sœur cadette. Ils échangeaient beaucoup avec leurs enfants, « nous sommes une famille où nous nous disons les choses, avec une grande franchise ». Elle en acquit un esprit critique, le sens de la conviction, le goût de l'engagement. Elle en a conservé une intuition forte, qui lui fait donner sa confiance à quiconque la mérite, à tous les niveaux — j'en suis témoin.

Sa scolarité secondaire se fit au lycée parisien Camille-Sée, où elle eut Pierre Michel (88) comme condisciple. Elle se souvient de nombreux enseignants ; peut-être, en première ligne, celui de maths en terminale, M. Le Guern, « limpide » et, ce qui ne gâtait rien, plein d'humour et goûteur de vins pour Gault et Millau. Adolescente, ses préférences scolaires étaient éclectiques, avec un goût pour les maths, mais aussi pour les matières littéraires, l'anglais et surtout le latin. Ce furent ensuite deux années de prépa, une prépa humaine, au lycée Saint-Louis : « Un groupe de colles très sympa, dont une très bonne amie que j'ai gardée et Jean-Baptiste Rudelle, qui a fondé des années après Criteo. »

Après son admission à l'École, elle fit son service national dans la Marine, à l'École navale de Lanvéoc-Poulmic pour l'instruction, puis comme chef de quart sur la *Loire*, bâtiment de soutien mobile (« boîte à outils flottante ») basé à Djibouti. Elle y donna des cours de grammaire aux matelots. Il lui en reste cette règle d'accord, d'une logique implacable : « Les moutons qu'on a mené tondre et les vaches qu'on a menées paître. »

Ce sera l'économie

C'est à Palaiseau qu'elle ressentit l'appel de l'économie, afin d'être en prise sur le réel. Deux enseignants, Pierre-Alain Muet en amphes et Jacques Mistral — conseiller économique de Michel Rocard — en petites classes « allumèrent cette petite flamme ».

Ce furent ensuite et successivement l'Ensaë en école d'application, la London School of Economics, l'Insee, la direction générale du Trésor avec des postes très européens et internationaux comme sous-directrice Europe et affaires monétaires internationales (2003-2004), puis sous-directrice Affaires européennes (2004-2007), avant d'être nommée chef du service des Affaires euro-

“On fait des choses pas inintéressantes dans le public aussi”

péennes et des politiques macroéconomiques (2007-2009). Elle passa trois ans dans les services du Fonds monétaire international à Washington (2009-2012), avant de revenir à Paris comme directrice générale adjointe du Trésor (2012-2013). Elle fait partie du Cercle des économistes.

Aux commandes de l'économie

M'impressionnent en elle sa vigueur et son énergie, sa résistance aussi. Menée par sa volonté d'influer sur la vie des gens, par son optimisme de nature, elle fut à la tête de cabinets ministériels, celui du Premier ministre Jean-Marc Ayrault pendant quelques mois (directrice de cabinet adjointe), puis celui du ministre des Finances Michel Sapin (directrice de cabinet). Des semaines d'au moins 80 heures, rentrée chez elle bien après minuit, heureusement elle pouvait compter sur son mari, américain, pour s'occuper de leurs deux enfants, binationaux et bilingues — la communication en interne se fait pour l'essentiel en anglais —, un fils latiniste lui aussi et une fille qui apprend, elle, le chinois. Claire adore la montagne et le ski, avec un souvenir ébloui de la poudreuse dans les Rocheuses en Utah, « impression d'être comme un palet sur coussins d'air ».

Elle admire la fonction publique française, pleine de talents, « l'Inspection générale des finances (son affectation actuelle) vient en soutien des politiques qui sont menées ». Le message qu'elle aimerait faire passer, *via* ce portrait, auprès des plus jeunes ? « On fait des choses pas inintéressantes dans le public aussi. » Une litote, vous l'avez perçue ! X