

LES CAHIERS DE Centrale *M*arseille ALUMNI

Revue de l'Association des Ingénieurs de l'Ecole Centrale Marseille

N° 9 - juin / juillet 2010



**Carrières au Féminin :
marathon ou course d'obstacles ?**



INTERNATIONAL TECHNIC MARINE

Bd des Bassins de Radoub

Formes N° 5 & 6

13002 MARSEILLE

Tél : 04.91.13.21.90

Fax : 04.91.91.08.81

Site Web : www.itm-yachting.com

Mail : polaris.ovanessian@orange.fr

INTERNATIONAL TECHNIC MARINE (I.T.M.)

ENTRETIEN, REPARTION, TRANSFORMATION DE YACHTS DE GRANDE PLAISANCE.

A.T.L. Méditerranée

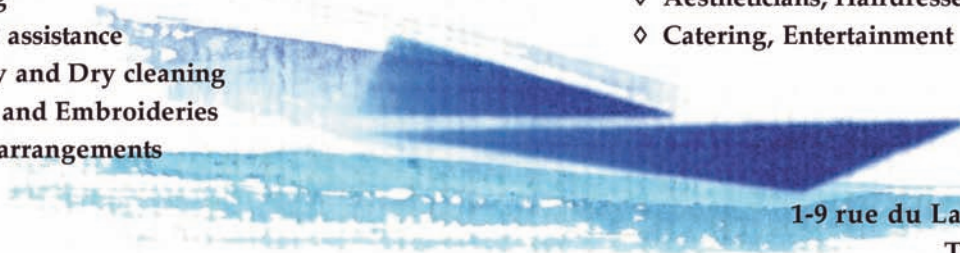
*Logistic and Customs Agent for Yacht and Merchant vessels
Member of A.Y.S.S (Association of Yacht Support Services)*

□ *Our services to Yacht, Cruise and Merchant vessels*

Berth arrangements
Ship safety and sanitation control certificates
Custom formalities
Garbage collection
Visa arrangements
Freight forwarding, Crew's personal effects removal
Bunkering
Provisioning (stationery, food supplies etc)
Banking
Medical assistance
Laundry and Dry cleaning
Sewing and Embroideries
Flower arrangements

□ *Our services ashore*

Accommodations
Car rentals
Taxis, Crew transportation
Flight tickets reservation
Mailbox service
Communication (Mobile, Internet)
Arrangements of:
♦ Tourism, Sports activity
♦ Aestheticians, Hairdressers, Massage
♦ Catering, Entertainment



Contact

1-9 rue du Laos, 13015 Marseille

Tel : (04) 96 15 79 20

Mobile : (06) 60 41 91 91

Fax : (04) 96 15 79 22

e-mail : atl-med@wanadoo.fr

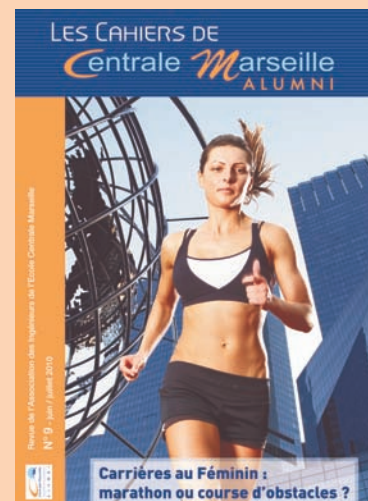
Sommaire

●	Groupe Centrale Actualités	2
●●●	Préface	
●	Par Anne LAUVERGEON	4
●●●	Editorial	
●	Par Sylvie BRETONES & Eric VANDEWALLE	5
●●●	Dossier : Carrières au Féminin : marathon ou course d'obstacles ?	
●	Actualité : Quotas dans les Conseils d'Administration : la mesure qui a éveillé les consciences <i>Brigitte GRESY</i>	6
●	Les aspects réglementaires et législatifs, ainsi que l'éducation des filles en quelques dates clefs	7
●	La mixité n'est pas une affaire de femmes <i>Michel LANDEL</i>	8
●	Les femmes doivent avoir le courage de privilégier leur travail ! <i>Eric DONFU</i>	10
●	Osez ! <i>Dominique MÉDA</i>	11
●	L'avis des dirigeants du Groupe des Ecoles Centrales <i>Hervé BIAUSSER, Patrick CHEDMAIL, Etienne CRAYE, Carole DEUMIE, Marie Annick GALLAND</i>	13
●	Première table ronde : l'avis des Centraliennes <i>Thèle CROUZET, Séverine DAGUILLON, Bénédicte GUY, Véronique JAFFÉ, Corinne JAXEL, Karoline KEENE, Isabelle LOUPOT</i>	14
●	Grandes Ecoles au Féminin <i>Clarisse REILLE</i>	17
●	C'est l'équilibre dans la diversité qui permet la performance de l'entreprise <i>Benoît POTIER</i>	18
●	Les nouvelles technologies peuvent-elles aider à changer la donne ? <i>David BOURGEOIS, Ségolène HÉMAR</i>	19
●	Seconde table ronde : Les Centraliennes à l'étranger <i>Mélanie DEVERGEZ, Florence HÉLIÈRE, Elsa MARQUES, Sophie MARTRE, Sylvie TURBELIN</i>	20

Les documents qui nous ont été précieux pour préparer la revue :
 Les études Women Matters de McKinsey : http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter_french.asp
 Les documents issus de la Documentation française dont problèmes politiques et sociaux n° 968 :
 « Femmes – Hommes, des inégalités à l'égalité ? »
 Les études de Grandes Ecoles au Féminin : <http://www.grandesecolesaufeminin.net/>
 Les Newsletters et le blog de HEC au Féminin : <http://hec-au-feminin.associationhec.com>
 Les sites du Ministère du Travail, de l'Observatoire de la parité, du service des droits des femmes, de
 l'INSEE, de l'Assemblée nationale (citoyenneté politique des femmes)

Le prochain numéro de la revue aura pour thème : La Méditerranée

N° 9 - juin / juillet 2010



Crédits photographie de couverture :
 © Gabi Moisa - © imona
 Fotolia.com

Revue publiée par
 l'Association des Ingénieurs
 de l'Ecole Centrale Marseille

38 rue Joliot Curie
 Technopôle de Château-Gombert
 13013 MARSEILLE
 Tél : 04 91 05 45 48 - Fax : 04 91 05 45 49
secretariat@centraliens-marseille.fr
<http://centraliens-marseille.fr>

Comité de rédaction :

Olivier SAUVAGE
 Luc BRETONES
 Sylvie BRETONES
 Julien LAGIER
 Raoul MOREL A L'HUISSIER
 Eric VANDEWALLE

Secrétaire de la rédaction :

Valérie KENSEY

Commission Paritaire 1113G88559
 ISSN : 1959 - 0458

Publicité : SEFE

1, voie Félix Eboué
 94000 CRETEIL
 Tél : 01 48 98 16 73 - Fax : 01 48 98 38 70
sefe5@hotmail.fr

Impression : HORIZON

Parc d'Activités de la Plaine de Jouques
 200, avenue de Coulin
 13420 GEMENOS
 Tél : 04 42 32 75 32 - Fax : 04 42 32 07 19

Mise en page : OPTION Création

10, impasse des Marcassins
 60520 LA CHAPELLE EN SERVAL
 Tél : 0 954 600 600 - Fax : 0 959 600 600
contact@option-creation.fr

Quelques thématiques de nos revues centraliennes au premier semestre 2010 :

La chimie face aux défis du siècle (« Les Cahiers de Centrale Marseille Alumni ») ; La justice commerciale en France (« L'ingénieur ») ; Au-delà de la carrière, des parcours qui ont du sens (« Centraliens ») ; Piraterie : quelles solutions juridiques, financières et technologiques ? (« L'hippocampe ») ; Le chemin de fer, Les cyndiniques (« Technica »).

LES GROUPES PROFESSIONNELS

Les réseaux Entreprises investissent l'automobile.

Avec 80 centraliens au cocktail de lancement en mars dernier et près de 400 recensés en région parisienne le réseau PSA a battu les records de participation. Bonne humeur et convivialité étaient aussi présents comme en témoigne cette vue de participants, écoutant Virginie Rigaud (ECLi) prononçant quelques mots d'accueil.

Quant au réseau RENAULT, coordonné maintenant par Stéphane Lessellier (ECN), il a démarré la saison par une soirée très réussie : soixante et un centraliens ont pu échanger avec Nadine Leclair (ECL),

directrice de l'ingénierie Véhicule, sur l'activité de l'entreprise et les défis auxquels elle doit faire face. Un forum convivial, professionnel et sympathique ! *Dominique Guinet (ECLi 67), chargé des réseaux Entreprises*



LES GROUPES GÉOGRAPHIQUES

La galette des rois : un succès largement confirmé.

Pour la quatrième année consécutive, Lille avait proposé à ses consœurs, fin janvier, une réunion festive au Point 32, autour de trois « plaques » de galette, d'une vingtaine de bouteilles de champagne et de quelques kilos de clémentines.

Au total, soixante-quatre centraliens et trois conjoints. Pour ceux qui aiment les statistiques, sachez que trente et une promotions étaient représentées : de 1912 à 1950. Un seul regret peut-être : une représentation féminine faible avec sept centraliennes.

La galette 2010 est derrière nous ; vive la galette 2011 ! *Jean-Pierre Évrard (ECLi 66)*

Les voileux marseillais se portent bien.

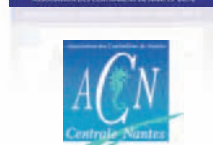
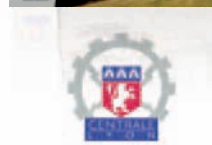
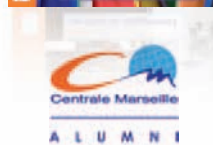
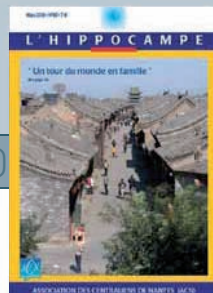
Après s'être bien comportés lors des éditions 2009 du Défi Centralien (à Pornichet) et de la Med' Cup (à Bando), ils se préparent

pour les éditions 2010 de ces compétitions Centraliennes, mais aussi, cette année, pour la course croisière Edhec : nous comptons sur eux pour ramener sur la Canebière tous ces trophées prestigieux ! *Jean-Claude Mansiet (ECM 70)*

Le 14^{ème} Défi centralien – 25 et 26 septembre 2010.

Depuis l'édition 2009, le comité d'organisation a modifié quelque peu la formule. Ce sont donc 20 bateaux qui prennent désormais place sur la ligne de départ permettant ainsi aux équipages de naviguer tout le week-end, avec notamment une régate côtière pour compléter les habituels parcours « banane ». Nous avons besoin de votre soutien afin que cette manifestation continue d'être un succès pour le réseau Centralien. Retrouvez-nous sur www.defi-centralien.com *Olivier Gorin (ECN 99) et Claude Moreau (ECP 57)*





L'ACTUALITÉ DE NOS ÉCOLES

Les élèves TIME de Centrale Lille à Londres.

Une quarantaine d'élèves TIME sont allés cette année à la découverte du Londres culturel. Mes étudiants, suivant les pas de Guillaume le Conquérant, arrivèrent en Angleterre par la mer. Devant les *white cliffs of Dover*, on récita une page de Shakespeare sur la royale beauté de cette île invincible.

Après le British Museum et ses antiquités égyptiennes et grecques, on alla faire une étude de la peinture anglaise : Reynolds, Gainsborough, Stubbs, Hogarth et son célèbre *Marriage à la mode*.

Au retour, nos futurs ingénieurs internationaux découvrirent l'Eurotunnel, l'une des plus fantastiques réalisations techniques du *xx^e* siècle. *Pr Hélène Catsiapis*



Centrale Marseille à l'AG du RMEI à Thessalonique.

L'Assemblée Générale du Réseau Méditerranéen des Écoles d'Ingénieurs s'est tenue à Thessalonique du 15 au 17 avril en présence de Frédéric Fotiadu, Directeur de Centrale Marseille et tête de pont du réseau qui possède aujourd'hui un Bureau déporté à Civitavecchia. Le Réseau a été rejoint par Centrale Lyon : trois Écoles Centrales, avec Nantes, en font partie. Onze nouveaux établissements ont été admis, ce qui porte à 64 le nombre d'adhérents pour 200 000 élèves ingénieurs. À noter qu'Euromed Management a été intégrée ainsi que l'Institut Universitario di architettura di Venezia. Ce Réseau est actif dans les domaines du développement durable, plébiscités par l'Unesco. *Julien Lagier (ECM 66)*



Les cordées de la réussite de Centrale Paris.

Impliquée depuis plusieurs années dans des missions d'ouverture sociale, Centrale Paris a fortement accentué son investissement sur le sujet en créant en 2009 l'association Centrale Égalité des Chances (CEC) regroupant l'ensemble des projets d'ouverture sociale menés à l'École. L'objectif est de proposer un suivi toujours plus riche aux lycéens tutorés, tout en augmentant progressivement l'effectif des élèves et des Centraliens engagés dans cette aventure.

La cordée Le Moigne, récemment lancée, vient s'ajouter aux cordées Michelin et OPEN. Au total une cinquantaine d'étudiants centraliens encadre près de 170 lycéens issus de neuf lycées.

NATech ; trois grandes écoles nantaises s'associent.

L'École Centrale de Nantes, l'École des Mines de Nantes et Audencia Nantes ont créé Nantes Atlantic Technology - NATech, le premier consortium français conjuguant l'ingénierie et le management dans le domaine de l'enseignement supérieur.

NATech va développer ses activités à partir d'actions concrètes déjà communes aux 3 écoles et va créer des programmes académiques centrés sur la double compétence ingénieur-manager.

NATech coordonnera la recherche et la formation et lancera des mastères européens Erasmus Mundus. *Gérard Delhommeau (ECN 67)*

NOTRE CONFÉDÉRATION

Ahmed Chami (ECP 85), invité de l'Association des Centraliens.

Le 15 mars dernier, l'Association des Centraliens avait l'honneur de recevoir un invité de marque, tout à fait exceptionnel : Ahmed Chami (85), ministre de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies du Royaume du Maroc. Répondant à l'invitation de Marc Ventre (74), Président de l'Association des Centraliens et de Jean-Pierre Loubinoux (77), vice-président de l'Association des Centraliens en charge de l'international, Monsieur Chami avait accepté de s'exprimer sur le thème « Compétitivité, Société et Mondialisation : Comment le Maroc fait-il face ? ».

Environ 150 personnes étaient présentes à la Maison des Centraliens pour participer à ce dîner-débat qui, pour la première fois,

bénéficiait d'une retransmission par webcam dans les différents groupements. L'assistance était composée, outre des Centraliens de Paris, de Centraliens de Lille et de Marseille ..., et de représentants de Supélec. À l'issue de cette soirée le ministre s'est déclaré particulièrement satisfait.

Lille : la nouvelle déléguée générale est arrivée.

Il y a trois mois, Angélique Harant, a pris ses fonctions au siège de l'Association à Lille.

Diplômée d'une école de commerce, master marketing et un début de carrière dans le secteur HLM, elle a rejoint notre communauté centralienne avec enthousiasme. *Bernard Defert (ECLi 60)*

L'égalité femmes-hommes : une chance pour... l'entreprise



Anne LAUVERGEON

Présidente du directoire d'Areva

Le grand historien militaire anglais John Keegan a coutume de dire qu'il renonce immédiatement à la lecture d'un ouvrage relatif à la bataille de Waterloo qui évoque ce qui se serait passé si... si Grouchy était arrivé à l'heure, si la reconnaissance du terrain avait été effectuée correctement, si...

On pourrait être tenté de renoncer immédiatement, pour des raisons comparables, à la lecture d'un cahier portant sur l'égalité femmes-hommes. **Après tout, comment peut-on encore, en 2010, se poser cette question !** Cette égalité est proclamée par le droit. Elle se traduit lentement mais sûrement dans les faits puisque toutes les professions se féminisent à des rythmes différents. En France, comme partout dans le monde occidental, « des » femmes ont accédé à des postes encore réservés aux hommes il y a peu : premier ministre, spationaute, chef d'entreprise, juge, aucune profession, aucune responsabilité ne leur est désormais a priori inaccessible.

Et pourtant. Derrière ce constat encourageant, il existe une toute autre réalité pour « les » femmes. Elles

travaillent autant et aussi bien mais leur rémunération est moins élevée, à responsabilité égale, que celle des hommes. Elles sont présentes dans l'entreprise mais moins nombreuses au fur et à mesure que le niveau de responsabilité s'élève. Ce fameux plafond de verre, que certains s'obstinent à ne pas voir, mais auquel bien des femmes viennent se heurter, existe encore.

Cette réalité impose qu'un travail considérable soit encore accompli pour faire évoluer les mentalités - des hommes et des femmes - afin que de nouvelles opportunités leur soient ouvertes, pour leur donner les moyens de mieux concilier vie familiale et vie professionnelle, pour qu'elles puissent pleinement s'épanouir dans l'entreprise.

Mais si cet effort collectif est nécessaire, il n'est pas seulement justifié par le désir (légitime) de permettre l'égalité entre homme et femme. Il l'est au moins autant par la nécessité d'améliorer la performance de nos entreprises.

Une entreprise performante se doit d'être à l'image de la société dans laquelle elle évolue et elle ne peut se développer sans favoriser l'épanouissement de l'ensemble des talents qui la constitue.

Il reste encore beaucoup à faire. Pour reprendre l'image qui illustre ce cahier des Écoles Centrales, la course d'obstacles reste rude. Aujourd'hui, c'est aux entreprises de prendre le relais et de courir le sprint final. Le jeu en vaut la chandelle : au bout de l'effort, il y a plus de performance pour tous. ■

L'équipe de rédaction :



Coordnatrice de la revue : **Sylvie Bretones** : ECM 96, Mastère finance HEC 1997, infrastructure asset manager, Vinci Concessions, Présidente fondatrice du groupement finance d'entreprise de l'association HEC.

Valérie Bourgeois : ECM 94, chef de produit technique.

Anne Brise Grasset-Boudard : ECLi 95, manager Logica business consulting, cofondatrice du groupe francophones actives à Milan.

Corinne Jaxel : ECLi 85, fondatrice et gérante de ESTH (Entreprise Services Thermiques), entreprise spécialisée dans la tuyauterie et le chauffage industriels.

Christine Joder : ECL 80, gérante d'une société de services à la personne.

Annie Passeron : ECP 72, ingénieur consultante indépendante réseaux & IT, membre de Centrale au féminin et de Centrale histoire, marathonnienne.

Madeleine Prevost : ECM 81, directeur de programme SI.

Isabelle Pinault : ECM 02, manager, audit financier, Ernst & Young.

Eric Vandewalle : ECM 96, ENSSPICAM 1996, sales account manager, MWV, vice-président de l'Unafic (union nationale des associations françaises des ingénieurs chimistes), vice-président chimie de l'association Centrale Marseille Alumni, Coordinateur du comité d'organisation du Colloque Chine-Méditerranée. Coureur de fond.

Carrières au féminin : Marathon ou Course d'obstacles ?



Sylvie BRETONES (96)

Infrastructure asset manager, Vinci Concessions

Eric VANDEWALLE (96)

Account manager, Meadwestvaco

Une revue, c'est toujours un voyage en pensée...

Flashback 1967, marathon de Boston, la foule est en liesse.

Pourtant, un directeur de course s'agite et cherche à arrêter l'un des concurrents. Les autres coureurs protègent ce camarade de course et font barrage. Celui-ci, sauvé, finira son premier marathon en 4 heures 20 minutes. Que reprochait-on à ce coureur ? Simplement d'être une femme...

Nous sommes le 19 avril 1967 et la suisseuse Katherine Switzer vient de marquer l'histoire mondiale de l'athlétisme, en étant la première femme à courir un marathon.

Katherine courra 35 marathons, gagnera celui de New York en 1974 et en 1975 et atteindra son record personnel en 2 heures 51 minutes. Si, comme nous, vous aimez le marathon, vous saurez apprécier la performance d'athlète que ce résultat signifie.

Passons du monde du sport à celui de l'entreprise. Aujourd'hui, plus de 36 % des cadres sont des femmes et pourtant, elles représentent moins de 1 % des dirigeants des grands groupes de l'Europe des 15 historiques. La carrière d'une femme qui a de l'ambition, ressemblerait-elle à un long marathon, non pas de 42 kilomètres mais plutôt de 42 annuités, semées d'embûches voire d'obstacles ?

Afin de nous faire une meilleure opinion de la manière dont les femmes vivent leurs évolutions de carrière, nous avons voulu rencontrer les meilleures d'entre elles, celles qui font la course en tête. Nous avons également souhaité donner la parole à des experts et professionnels engagés pour mieux comprendre les freins et surtout les solutions que nous pouvons tous apporter. Deux grands dirigeants, Michel Landel (Sodexo) et Benoît Potier (Air Liquide) témoignent également du changement de culture radical qu'ils ont initié, c'est une source de richesse pour tous.

Un grand merci aux Associations des Écoles Centrales d'avoir accepté de traiter ce thème pour ce premier dossier commun, réalisé par une équipe Intercentrale. Nous faisons le pari que notre cahier, auquel sont abonnés majoritairement des hommes, saura vous intéresser. Vous pouvez réagir, partager vos idées, faire connaître des initiatives sur <http://carrieres-au-feminin.blogs.centra-liens-marseille.fr>

Nous vous souhaitons un bon voyage avec nos athlètes... ■

Retrouvez les articles complets sur notre blog, ainsi que certains articles, interviews, statistiques et dates que nous n'avons pu publier pour des contraintes éditoriales.



Actualité : Quotas dans les Conseils d'Administration : la mesure qui a éveillé les consciences



Brigitte GRESY

Brigitte Gresy est inspectrice générale des affaires sociales et auteur du rapport préparatoire à la concertation avec les partenaires sociaux sur l'égalité professionnelle.

L'Assemblée Nationale a adopté en première lecture le 20 janvier 2010 une proposition de loi visant à favoriser la parité entre les femmes et les hommes dans les conseils d'administration des grandes entreprises publiques ou cotées.

Pourriez-vous nous présenter les grandes lignes de cette proposition de loi ?

Brigitte GRESY : Quarante propositions figuraient dans le rapport préparatoire remis au Ministre du Travail en juillet 2009. Parmi ces propositions, la mesure la plus médiatisée a été celle qui impose un seuil de 40 % de femmes dans les conseils d'administration des entreprises publiques et des sociétés cotées, dans les 6 ans à venir (actuellement 10 % environ). Le non-respect de ces quotas entraînerait la nullité des délibérations prises par le Conseil d'Administration, selon la proposition parlementaire de J.F. Copé. Le passage au Sénat de cette proposition de loi devrait se faire en juin 2010.

Cette mesure n'est pas nécessairement la plus importante du rapport mais c'est celle qui a éveillé les consciences et fait l'effet d'un électrochoc. Il faudra néanmoins également avancer sur les autres axes de travail, et pas seulement sur la gouvernance dans les Conseils d'Administration. J'en vois deux :

- le champ de la négociation collective en simplifiant le code du travail et en déterminant des leviers d'action avec des objectifs chiffrés de progression, dans des domaines comme l'embauche, l'accès à la formation, l'accès aux postes de direction, la prise en compte de la parentalité,
- la qualité des emplois à temps partiel des femmes.

Des actions de sensibilisation et de communication devront être prévues ainsi que des sanctions financières si les objectifs ne sont pas atteints. Il s'agit toujours de convaincre et de contraindre.

Bien qu'il existe déjà des lois dans le domaine de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes, la situation n'est pas satisfaisante en matière d'égalité professionnelle en entreprise. Qu'en pensez-vous ?

BG : Il convient tout d'abord de rappeler qu'il y a des avancées. Le travail des femmes constitue la grande révolution des 20^e et 21^e siècles. En France, nous avons un très fort taux d'activité des femmes (80 % des femmes de 25 à 49 ans travaillent) et également un fort taux de natalité. Les femmes françaises veulent travailler et avoir des enfants. Nous avons la chance en France d'avoir les

écoles maternelles publiques et gratuites dès 3 ans. Il faut accompagner en France ce désir d'enfant et de travail.

Mais ce diagnostic doit cependant être nuancé :

- l'augmentation du travail des femmes se fait principalement sur la base du temps partiel, et en Equivalent Temps Plein le travail des femmes n'a pas évolué depuis les années 90,
- on remarque une bipolarisation croissante des emplois féminins entre emplois peu qualifiés (femmes de plus en plus aspirées vers la précarité) et emplois qualifiés,
- **la parentalité reste bancal** : 40 % des femmes pour seulement 6 % des hommes voient leurs carrières profondément bouleversées par l'arrivée du premier enfant (source : Palhié Solaz).

Et comment faire bouger le monde familial et professionnel ?

BG : Dans le monde du travail, le sujet de l'égalité professionnelle n'est souvent pas pris en compte dans les entreprises. En 2008, seulement 7,5 % des entreprises ont signé un accord sur l'égalité comme le leur impose la loi. D'où mes propositions sur la revitalisation de la négociation collective. Mais, au-delà, il faut lutter contre le sexisme ordinaire car **la tolérance au sexisme ordinaire de la part des femmes est plus importante que celle au racisme ou à l'homophobie**. Les femmes doivent entrer en résistance et débusquer les stéréotypes dans le monde du travail. Pour avancer, il y a donc la loi et la lutte contre les stéréotypes.

Comment limiter la diffusion d'images stéréotypées dans les médias ?

BG : Les stéréotypes sont véhiculés par les médias, l'école, la famille et le travail.

Dans les médias, non seulement les femmes sont en nombre inférieur à celui des hommes, mais elles apparaissent souvent dans le rôle de témoins ou de victimes et non comme actrices du monde. La commission sur l'image des femmes dans les médias, sous la présidence de Michèle Reiser, et dont je suis rapporteure, travaille actuellement sur une démarche d'autorégulation des médias. ■

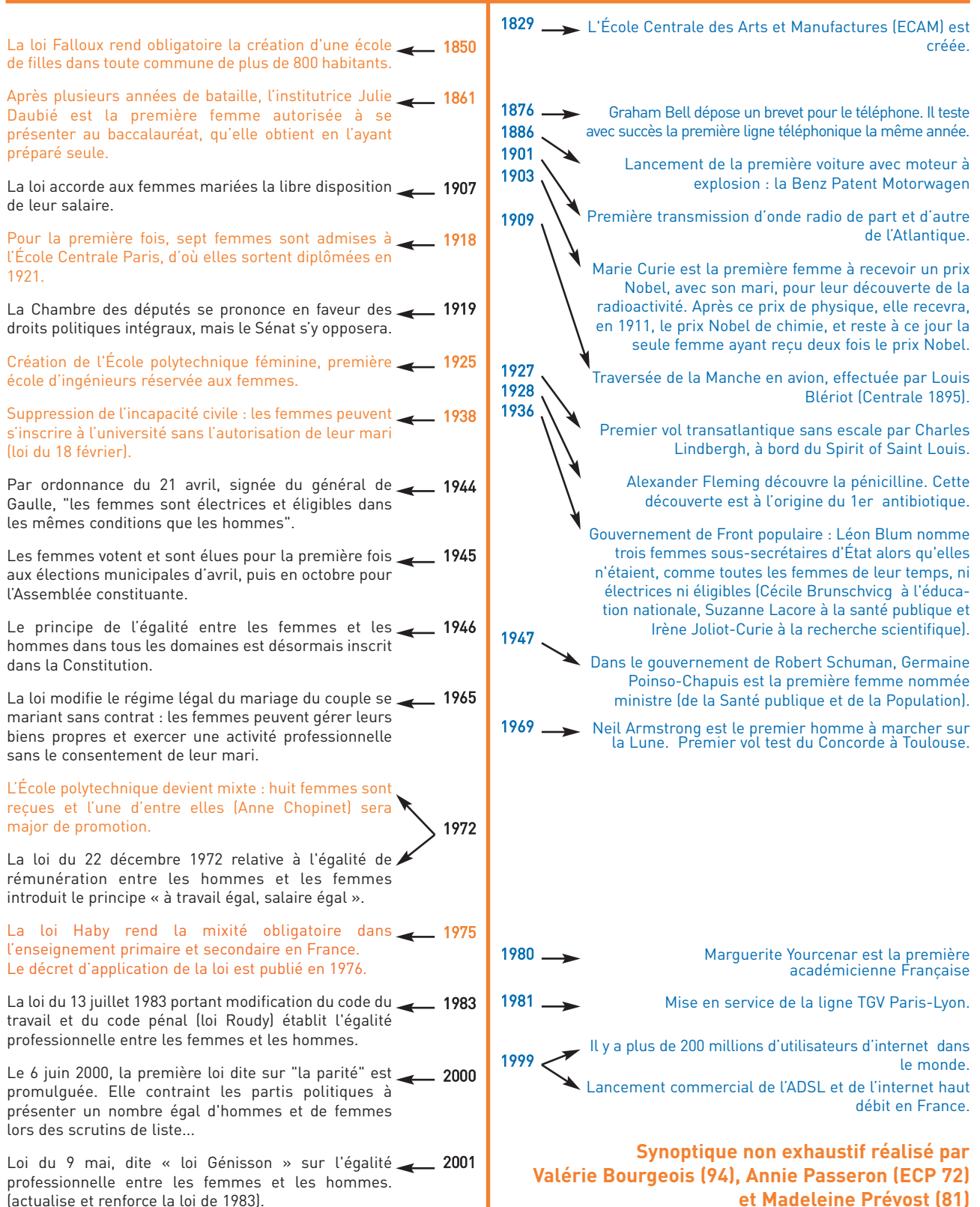
**Propos recueillis par Madeleine Prévost (81)
et Isabelle Pinault (02)**

Nous saluons l'initiative de **Voxfemina**, association créée en janvier 2010, pour augmenter la visibilité dans les médias des femmes en position de responsabilité dans les domaines du monde des affaires (sur 28 minutes d'interviews d'expert à la radio, 27 minutes de parole masculine pour seulement 1 minute de parole féminine).
<http://voxfemina.asso.fr/fr>

Les aspects réglementaires et législatifs, ainsi que l'éducation des filles en quelques dates clefs

Aspects réglementaires & législatifs liés aux femmes
Et faits majeurs liés à l'éducation des filles

Le contexte mondial ...
Les premiers ...



Synoptique non exhaustif réalisé par
Valérie Bourgeois (94), Annie Passeron (ECP 72)
et Madeleine Prévost (81)

La mixité n'est pas une affaire de femmes.
C'est une question de performance pour l'entreprise
et tous ceux qui la composent.



Michel LANDEL

*Directeur Général et Président du
Comité Exécutif de Sodexo*

Pourquoi avez-vous engagé des actions en faveur de la mixité au sein de votre groupe ? Qu'apporte la mixité ?

Michel LANDEL : La mixité dans les entreprises n'est pas un choix, mais bien une obligation dans le monde actuel. Regardez les chiffres : aujourd'hui, 60 % des diplômés de l'enseignement supérieur sont des femmes et pas seulement dans les pays développés : elles représentent 65 % en Syrie et 50 % en Arabie Saoudite par exemple. On sait également que 70 % des décisions d'achat sont prises par des femmes. Et, plus largement, il y a plus de femmes que d'hommes dans le monde !

Un groupe comme le nôtre, qui est au service de 50 millions de personnes chaque jour (dont une majorité de femmes), doit être composé d'équipes qui reflètent cette diversité.

La mixité, c'est donc avant tout un impératif business ; sans elle, on ne pourrait tout simplement pas répondre correctement aux besoins de nos clients. C'est aussi pour nous un incontournable défi d'avenir : pour soutenir nos ambitions de croissance, il nous faut recruter ou intégrer quelques centaines de milliers de collaborateurs dans le monde dans les 10 prochaines années, et nous ne pouvons pas nous passer du talent des femmes. Enfin, nous savons tous que la diversité (au sens large : âge, profil, origines, etc.) est bel et bien source d'innovation, de performance et de progrès. Ce lien a notamment été établi par McKinsey qui a fait plusieurs études remarquables sur le sujet (« Women Matter »).

Quels conseils donneriez-vous à un(e) dirigeant(e) qui souhaite engager de telles démarches ?

ML : Un dirigeant doit d'abord s'être forgé une véritable conviction personnelle sur le sujet. Pour ma part, je suis convaincu que la diversité et l'inclusion sont un *business case* pour l'entreprise. Son engagement personnel direct est fondamental à la réussite du changement. Si l'on cesse de mettre la pression un instant, tout peut se relâcher... Enfin, il faut se donner les moyens de ses ambitions et investir dans la formation. **Eduquer, former est la base de tout.**

Quelles sont les principales actions que vous avez mises en place ?

ML : D'abord, il faut se donner des objectifs précis et mesurables. Ensuite, rendre l'entreprise plus inclusive signifie opérer un véritable changement de culture. La formation nous semble l'étape indispensable et le meilleur moyen d'engager les managers et d'acquérir des

compétences. Au niveau du groupe, la formation « Esprit d'inclusion », qui comporte un important volet sur le rapport hommes/femmes, a déjà permis à 25 000 managers de 10 pays d'être sensibilisés à l'enjeu de diversité et d'inclusion. Il s'agit d'un atelier d'une journée axé sur l'engagement intellectuel, émotionnel et pratique, qui permet à chacun de mettre en place un plan d'action personnel.

Nous avons également développé des programmes de *mentoring* (dont un programme de *mentoring* réciproque en Europe et le programme Spirit of Mentoring aux Etats-Unis et au Canada) et des opportunités de *networking* (avec du *networking* externe inter-entreprise puisque nous avons un partenariat avec le réseau EPWN, mais également l'existence de réseaux de femmes en interne).

Nous avons également créé en 2009 un comité de 20 femmes dirigeantes (le SWIFT : Sodexo Women's International Forum for talent) qui me reporte directement et qui a pour objectif d'améliorer en continu notre stratégie de féminisation.

Enfin, il est indispensable de modifier les processus de gestion des Ressources Humaines, notamment sur le recrutement et la flexibilité du travail.

Quels sont les principaux résultats (quantitatifs ou qualitatifs) ? Avez-vous eu des résultats inattendus ?

ML : Aujourd'hui, les effectifs de Sodexo reflètent l'existence d'un plafond de verre : nous avons certes 54 % de femmes, mais le chiffre tombe à 44 % au niveau du management et 18 % dans le top 300. Nous nous sommes fixé l'objectif d'atteindre 25 % du Top 300 d'ici à 2015. Ces chiffres progressent chaque année, ce qui est un signe que nos efforts paient. Mais ils n'évoluent pas aussi vite que je le souhaiterais. C'est notamment pour accélérer nos progrès que nous avons créé le SWIFT dont je vous parlais plus haut.



A un niveau plus qualitatif, je suis heureux de voir de plus en plus d'initiatives individuelles lancées par des femmes qui souhaitent répondre aux enjeux de mixité qui se posent pour elles sur le terrain. Plusieurs réseaux viennent ainsi de voir le jour en Europe, dont trois en France, sur l'initiative de femmes qui occupent des postes de management opérationnel et souhaitent, par exemple, créer des passerelles entre mondes opérationnel et fonctionnel pour promouvoir les carrières de femmes, ou bien inciter les femmes à progresser hiérarchiquement sur les sites, où seuls 15 % de nos responsables (en France) sont des femmes aujourd'hui.

Quels conseils donneriez-vous aux femmes ingénieurs, qui évoluent bien souvent dans des milieux très masculins ?

ML : Je crois qu'il faut oser plus se mettre en avant. Un homme n'aura aucun scrupule à accepter un poste alors qu'il ne se sent pas forcément apte à 100 %. Une femme n'aura tendance à dire oui que si elle estime en être capable à 200%. Par ailleurs, participer à des réseaux me semble un excellent moyen de progresser, grâce à l'entraide, aux conseils, à l'échange sur les opportunités à saisir, les pièges à éviter, etc.

Notre revue est lue à 80% par des hommes. Y-a-t'il un message que vous souhaitez leur faire passer ?

ML : Les hommes doivent accepter de ne pas savoir. Je suis un homme, je ne sais pas ce qu'est d'être une femme, c'est aussi simple que cela. Il faut en passer par cet exercice d'humilité pour commencer un dialogue constructif sur le sujet. D'où, une nouvelle fois, l'importance de la sensibilisation et de la formation.

Et puis les hommes doivent comprendre que **le changement des habitudes et méthodes de travail au sein des entreprises pour les rendre plus inclusives s'adresse à tous**. Hommes ou femmes, il existe un réel besoin partagé de bénéficier d'un meilleur équilibre entre le travail et la vie hors travail. Or, on remarque que tous les aménagements du temps de travail, par exemple, restent de fait souvent adressés aux femmes. Dans mon entreprise, je milite pour favoriser l'égalité d'accès des hommes et des femmes à l'aménagement du temps de travail, pour le plus grand profit de tous : couples, enfants et entreprises. J'essaie de décomplexer les hommes sur le sujet : la prise de congé parental, le passage à temps partiel ne devraient plus être des sujets tabous pour les hommes. La mixité n'est pas une affaire de femmes. C'est une question de performance pour l'entreprise et tous ceux qui la composent. ■

Quelques chiffres

Proportion des femmes parmi les cadres et professions intellectuelles supérieures

(en pourcentage)	1962	2005
Professions libérales	19%	38%
Cadres de la fonction publique	11%	38%
Professeurs et professions scientifiques	39%	52%
Professions de l'information, des arts et spectacles	39%	46%
Cadres d'entreprise	13%	40%
Ingénieurs et cadres techniques d'entreprise	3%	17%
Ensemble cadres et ingénieurs	16%	36%

Salaire Net moyen en Euros

	Hommes	Femmes	Ecart en %
1952	622	402	54,7%
1982	11 411	8 343	36,8%
2002	22 860	18 404	24,2%

La place des femmes parmi les élus

Pourcentage de femmes	Avant réforme constitutionnelle de 1999	Après réforme constitutionnelle de 1999
Sénatoriales	1998 : 5,6%	2006 : 11,3%
Législatives	1997 : 10,9%	2007 : 7,6%
Régionales	1998 : 27,5%	2004 : 47,6%
Européennes	1999 : 40,2%	2004 : 43,6%

Les emplois de la fonction publique d'Etat

Emplois de direction	% de femmes (effectif à fin 2005)	Nominations en 2005
Directeur d'administration centrale	13%	12%
Chefs de mission ayant rang d'ambassadeur	9%	14%
Préfets	7%	14%
Recteurs	14%	0%

Les femmes doivent avoir le courage de privilégier leur travail !



Eric DONFU

Eric Donfu est sociologue et écrivain. Il est président fondateur de Dialogues et Relations Sociales, un atelier d'étude sur les transformations de la société actuelle.

Comment percevez-vous l'évolution des femmes dans la société et les entreprises en France au cours des dernières années ?

Eric DONFU : L'histoire des femmes dans l'entreprise s'inscrit dans le contexte global d'évolution de la société française. Cependant, on constate qu'il y a eu un vrai rééquilibrage du rôle des femmes tant dans la société que dans les entreprises. Il reste tout de même des inégalités très fortes entre les hommes et les femmes dans l'entreprise, et d'abord cette inacceptable différence de revenus au même poste, même si, comme toujours, une partie de ces inégalités viennent des freins que les femmes s'imposent à elles-mêmes. Parmi les difficultés que je perçois, voici celles qui me semblent dominantes :

1- La première est que **l'entreprise s'est construite et reste trop souvent pensée avec des schémas masculins**. Des schémas où dominent une culture du discours et du conflit, une vision clanique, des attitudes guerrières. Les femmes ont en général une approche beaucoup plus transversale, qui privilégie le consensus, qui intègre les détails comme les grandes choses, et se mettent moins en avant.

2- Les femmes continuent de devoir gérer famille et carrière. Cette conciliation famille/carrière est un vrai frein dans une entreprise qui considère que ses cadres sont disponibles « **Anytime, Anywhere** » et cela conduit toujours de nombreuses cadres à sacrifier leur vie personnelle.

3- Plusieurs études montrent que le virage autour de la trentaine est vécu différemment par les hommes et les femmes. Pour les femmes, ce tournant est un moment clef qui correspond par ailleurs à l'âge où elles deviennent mère, selon les statistiques. Un âge pas toujours facile à gérer dans un monde de l'entreprise où domine une vision masculine. Les courbes montrent que les femmes ont la même progression de carrière que les hommes jusqu'à ce tournant. Ensuite, les courbes se séparent.

Aujourd'hui, nous sommes vraiment à la croisée des chemins. Les femmes vont entrer par la loi récente dans les conseils d'administration des entreprises du CAC 40... Soit 160 nouvelles femmes à faire siéger ! En France, il existe aujourd'hui environ 200 femmes de 60 ans qui sont diplômées d'une école d'ingénieurs en comparaison à 4 000 femmes ingénieurs de 30 ans. Ce succès s'explique en partie par la capacité des femmes à réussir à l'école, de plus en plus souvent mieux que les garçons. Pourtant, cette évolution n'est pas définitive. En effet, notre société vit depuis quelques années un retour à des valeurs plus traditionnelles chez les trentenaires et les quadragénaires. Les valeurs ambiantes de la société valorisent énormément

l'hyper maternité : enfant à tout prix, allaitement, congés parentaux pour l'éducation des enfants, l'importance du repas familial, etc. La pression sociale de ces valeurs ainsi que la mauvaise répartition des tâches familiales entre hommes et femmes au quotidien pourraient, demain, tempérer la courbe croissante de la présence des femmes dans l'entreprise. Alors même que les études montrent que la présence des femmes en entreprise améliore leur performance.

Quelles sont, selon vous, les raisons de la faible représentativité des femmes dans les conseils d'administration ? Quelles sont les raisons du plafond de verre ?

ED : Tout d'abord, il y a les freins mis par les entreprises elles-mêmes dont les responsables hommes pensent que les femmes à un moment donné vont privilégier leur vie familiale à leur carrière. Ces entreprises hésitent donc à investir sur des femmes à haut potentiel. A contrario, les femmes sont différentes des hommes et ont plus de mal à percevoir les jeux politiques que les hommes, surtout dans des structures pensées par des hommes avec une culture et des valeurs masculines.

En ce qui concerne le fameux plafond de verre, en dehors des difficultés déjà évoquées, je crois qu'il y a aussi **le phénomène de la paroi de verre**, qui limite les femmes à



certaines tâches. Et puis, il peut aussi y avoir une certaine autocensure des femmes, négligée et pourtant bien présente. En effet, l'univers qui est proposé aux femmes dans certaines entreprises n'est finalement pas toujours très intéressant à leurs yeux et elles finissent par privilégier un univers plus personnel. De plus, le regard des hommes sur les femmes n'encourage pas les femmes à faire preuve d'ambition pour leurs carrières.

Il y a aussi une responsabilité des entreprises qui n'envisagent pas d'avoir des temps d'investissement des collaborateurs qui soient adaptés à la vie des employés. Elles pourraient offrir des parcours plus souples qui verraient des investissements différents des employés selon les moments de leurs vies. Les conciergeries et les

crèches d'entreprises sont de bons exemples, limités, il est vrai aux grandes entreprises.

Avez-vous un message à faire passer à notre lectorat ? Un pour les femmes et un pour les hommes ?

ED : Les jeunes diplômés hommes ou femmes, des Ecoles Centrales, doivent réaliser qu'ils et elles sont des éclaireurs et des éclaireuses pour le monde économique de demain. L'Europe, malgré ses défauts, reste un îlot de réussite



pour les femmes. Les jeunes Centraliennes, comme les jeunes Centrales, doivent donc inventer un nouveau modèle où elles trouveront leur place et où elles sauront capitaliser sur les conquêtes de leurs aînées. Ces conquêtes n'ont qu'une ou deux générations d'existence et sont donc fragiles, elles ont besoin de relève ! L'autre conseil que je voudrais leur donner, c'est de ne pas hésiter à mettre en avant leur carrière professionnelle en conciliant leur vie personnelle. Il faut inverser les facteurs. Leur carrière ne peut pas s'arrêter à la sortie de l'école.

Quant aux jeunes Centrales, je tiens à leur dire que leur capacité à mieux apprécier les femmes qui travaillent et s'investissent dans leur carrière est un atout pour leur propre carrière. Et, pour être exemplaires, qu'eux-mêmes doivent s'investir plus dans la vie familiale.

A tous je veux dire que faire partie de l'élite, c'est être en avance sur son temps. La parité n'est qu'un premier pas. En réalité, **il y a un nouveau monde à construire sur des valeurs de vraies performances, passant du quantitatif au qualitatif**, par la valorisation du service au client, par des réponses à de nouveaux besoins, imprégnés de valeurs féminines. Considérons aussi le potentiel des femmes sur les créneaux de résultats des hommes eux-mêmes. Dans ce contexte, une nouvelle définition des critères de performance sera nécessaire comme, bien sûr, l'invention des façons de mieux rémunérer cette performance. ■

**Propos recueillis par Isabelle Pinault (02)
et Eric Vandewalle (96)**

Osez !



Dominique MÉDA

est inspectrice générale des affaires sociales. Elle dirige des recherches en sociologie, notamment sur la conciliation de la vie professionnelle et la vie familiale et sur l'égalité hommes / femmes.

Comment percevez-vous l'évolution des femmes dans la société et dans l'entreprise en France au cours des dernières années ?

Dominique MÉDA : On peut défendre l'idée que la situation des femmes s'améliore un peu, du point de vue notamment de l'accès à l'emploi et notamment aux emplois de cadres et de professions intermédiaires. Les jeunes femmes sont également de plus en plus diplômées et le nombre de jeunes femmes non diplômées décroît fortement, contrairement à celui des jeunes garçons. Cette situation est très importante considérant les liens étroits qu'entretiennent diplôme et insertion professionnelle. Ce qui me semble très

important est que les jeunes femmes accèdent désormais en plus grand nombre à des emplois qualifiés : 48 % d'entre elles occupent en 2008 un emploi de cadre ou de profession intermédiaire contre 43 % des garçons (en 1984, le rapport était de 30 % pour les filles contre 33 % pour les garçons – Source INSEE).

Malgré tout, les femmes accèdent toujours peu aux postes de responsabilité. Si elles constituaient 41,2 % des cadres administratifs et commerciaux en 2005, elles ne représentaient que 17,2 % des dirigeants de sociétés et 7,5 % des dirigeants du CAC 40.

Quelles sont selon vous les raisons de la faible représentativité des femmes dans les instances dirigeantes ? Quelle est la responsabilité des entreprises ? Comment y remédier ?

DM : Les raisons sont de plusieurs ordres : la première est la puissance des normes en œuvre dans nos sociétés. Même si nous sommes sortis du modèle du « *male breadwinner* » et de la « *female carer* » (Monsieur Gagne Pain

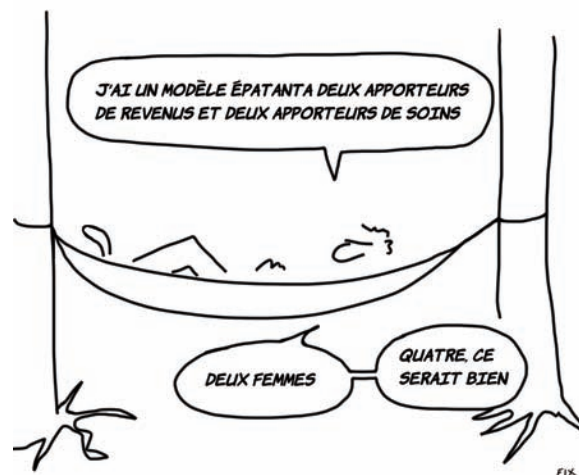
et Madame au foyer), des traces profondes de ce modèle subsistent encore. **Les stéréotypes ont la vie dure** et on considère toujours qu'il revient principalement à la femme de s'occuper des enfants. Par ailleurs, au moment de l'orientation scolaire, les garçons et les filles continuent de faire des choix radicalement différents qui conduisent les filles dans des filières finalement moins bien rémunérées. Au sein des entreprises elles-mêmes, une organisation du travail soi-disant neutre, mais qui est en réalité calée sur le modèle masculin de la totale disponibilité pour le travail, favorise les carrières masculines. Enfin, objectivement, même si une partie des femmes peuvent se faire aider dans la prise en charge des tâches domestiques et familiales, ces dernières reposent encore en majeure partie sur elles et peuvent les contraindre à réduire leur disponibilité au travail.

Une profonde réorganisation du travail au sein des entreprises permettant aux deux parents de mener vie professionnelle et vie familiale de façon plus souple est nécessaire ; et une implication beaucoup plus forte des hommes : s'ils s'investissaient plus concrètement et dans la même mesure que les femmes dans leurs responsabilités familiales, et acceptaient parfois de mettre leur carrière en veilleuse, les carrières des femmes s'en trouveraient certainement facilitées.

Quels intérêts pourraient avoir les hommes à aider les femmes à faire éclater le plafond de verre ? Leurs intérêts ne sont-ils pas de le laisser en place ?

DM : Il me semble que dans cette affaire, tout le monde a à y gagner : un modèle qui repose sur deux apporteurs de revenus et deux apporteurs de soins serait non seulement plus égalitaire mais diminuerait aussi une frustration des femmes qui ira grandissante si les efforts en matière de formation ne sont pas récompensés. Il faudrait donc revoir radicalement l'organisation du travail pour qu'elle permette vraiment aux parents, quel que soit leur sexe, de combiner travail et vie familiale et les normes en vigueur selon lesquelles un homme qui réduit son temps de travail pour s'occuper de ses enfants est un déviant, alors que ce comportement est considéré comme normal pour les femmes. Cette question du temps consacré par les pères aux soins aux jeunes enfants est centrale pour au moins trois raisons : l'investissement des pères dans la vie familiale est nécessaire pour avancer dans l'égalité de genre et permettre aux femmes de ne pas être les seules à modifier leur activité à la naissance d'un enfant ; par ailleurs, permettre aux hommes d'exercer pleinement leur paternité peut aussi

constituer un objectif tout à fait digne d'intérêt ; enfin, **la question de la place que la société fait aux tâches de soins est essentielle**. Souhaitons-nous une société où nous consacrerions tous l'essentiel de notre temps au travail ? Ou bien voulons-nous aussi accorder une place de choix aux tâches de soins, en faisant en sorte que celles-ci soient assurées à la fois par des institutions publiques ou privées et par la famille équitablement entre les deux parents ?



Quels conseils donneriez-vous aux femmes cadres dans une entreprise pour faire éclater ce plafond de verre ?

DM : Oser ! Se réunir en collectif, partager leurs expériences de manière à se rendre compte qu'il leur arrive à toutes la même chose et qu'elles se trouvent donc face à une réalité collective et non individuelle ; ne surtout pas penser que la situation vient d'elles-mêmes, mais du fait qu'elles sont femmes et donc qu'objectivement leurs conditions d'insertion sont plus difficiles. En résumé : **désindividualiser les problèmes, comprendre leur caractère collectif et structurel, partager, rendre visible**. Toute la question me semble-t-il est également aujourd'hui de savoir si les femmes doivent, pour accéder aux responsabilités et donc à la possibilité de changer les choses, se couler dans le moule masculin de rapport au travail et s'il n'y a pas, dans cette aventure, beaucoup de choses à perdre. ■

Population active de la France

(en millions de personnes)	Hommes	Femmes	Ensemble
1962	12,6	6,7	19,3
2005	14,8	12,8	27,6

L'avis des dirigeants des Écoles Centrales

Hervé Biauxser (ECP 73),

Directeur de l'Ecole Centrale Paris

Patrick CHEDMAIL (ECP 73),

Directeur de l'Ecole Centrale Nantes

Etienne CRAYE (ECLi 84),

Directeur de l'Ecole Centrale Lille

Carole DEUMIE (ECM 93),

Directrice des études de l'Ecole Centrale Marseille

Marie Annick GALLAND (ECL 84),

Directrice des études de l'Ecole Centrale Lyon

Le taux de filles des cinq Ecoles Centrales, généralistes, est plutôt élevé, entre 20 % et 30 % en fonction des écoles. Ce taux est plutôt stable à Paris, progresse de façon régulière à Lyon et Nantes, plus lentement à Lille ; il est plafonné par celui des classes prépa.

Aussi, les écoles ne mènent pas d'actions pour plus recruter de jeunes filles, mais plutôt pour faire connaître le métier d'ingénieur. **P. Chedmail** : « Il faut travailler sur l'ambition dès les petites classes, auprès des instituteurs, plus tard auprès des conseillers d'orientation ».

M.A. Galland : « C'est avant tout un problème de société ».

C. Deumie : « Il faut revaloriser le métier d'ingénieur auprès des filles, montrer son côté sociétal. Les jeunes filles ne voient pas le côté social, l'utilité pour la société du métier d'ingénieur ; la technique, c'est froid ! ».

E. Craye : « Nous allons dans les lycées, en accord avec les rectorats, ce n'est pas une action spécifique de Centrale Lille, mais collective, en partenariat avec l'URIS et la Confédération Régionale des Grandes Ecoles ». **H. Biauxser** : « Les jeunes filles manquent de confiance en elles et pensent qu'il faut sur-exceller pour entrer dans les filières scientifiques ; bien souvent elles ne réalisent pas que cette filière assure de trouver un emploi, et c'est un argument auquel elles sont pourtant sensibles. Par ailleurs, la prépa doit certainement évoluer sur les programmes, sans concession sur l'excellence scientifique, la CGE est interrogée sur la diversité, elle le sera également sur la parité. »

En corollaire, au sein des Ecoles Centrales, les options dans lesquelles on trouve proportionnellement plus de filles sont les suivantes : la chimie, la santé, l'environnement, les nanotechnologies, le génie des procédés, l'énergie du vivant. Centrale Lyon a monté en partenariat avec l'Université de Lyon une option « Ingénierie et Médicaments » : 100 % des élèves de la filière sont des femmes. L'option BTP attire aussi proportionnellement plus d'étudiantes. **P. Chedmail** : « Est-ce le côté challenge ? », **M.A. Galland** : « ou les aspects concret et bâtisseur » ; **H. Biauxser** y voit une combinaison de « contact humain, projet concret et international ».

Les directeurs et directrices interrogés ne dénotent **pas d'aspirations différentes entre filles et garçons**. A Centrale Lyon, en première année, les élèves font une enquête découverte auprès de professionnels. **M.A. Galland** note que « les jeunes filles se préoccupent beaucoup de la conciliation vie professionnelle / vie privée, ce qui n'est pas le cas des garçons ».



Les écoles notent également que l'écart de salaire lors de la première embauche reste une réalité !

Enfin, à la question « Quel conseil donneriez-vous à vos étudiantes ? Serait-ce le même que celui donné à vos étudiants ? ».

E. Craye et **H. Biauxser** donnent les mêmes conseils, « avec peut-être un point de vigilance sur le recrutement (notamment sur la question des enfants) » pour **E. Craye**.

H. Biauxser complète : « je donne les mêmes conseils, si toutefois j'avais un conseil particulier à donner aux étudiantes, je leur dirais d'être attentive à leur carrière, d'être en réseau ».

Les directrices adressent en particulier les messages suivants : **C. Deumie** : « **Accepter vos différences et croyez en vos capacités** », « ne sacrifiez pas une vie par rapport à l'autre ». **M.A. Galland** : « sachez mettre des priorités, rien n'est figé ; soyez adaptables ». ■

Propos recueillis par Sylvie Bretones (96)

Première table ronde : l'avis des Centraliennes

Après une analyse des thèmes de fond auprès d'experts et professionnels, nous abordons maintenant le sujet sous un nouvel angle. Place aux itinéraires personnels : être une femme, frein ou levier de réussite ? Y a-t-il des astuces pour bien mener sa carrière ? Faut-il imposer la mixité ? Quels conseils donner ?...

Sept Centraliennes expérimentées, aux parcours variés, cadres dans une multinationale, créatrices d'entreprise industrielle, de coaching, ont accepté de se prêter aux jeux des questions / réponses avec nous.

Thèle Crouzet (ECM 76) : associée SFcoach.

Séverine Daguijon (ECP 93) : 16 ans d'expérience dans l'ingénierie pétrolière

Bénédicte Guy (ECLi 95) : assistance technique à l'exploitation de stations de traitement chez Degremont.

Véronique Jaffé (ECM 96) : responsable Marketing Commercial chez Eurocopter.

Corinne Jaxel (ECLi 85) : fondatrice et gérante de la société ESTH (Entreprise Services Thermiques).

Karoline Keene (ECL 00) : directeur marketing Dynamics chez Microsoft France.

Isabelle Loupot (ECN 81) : conseil indépendant en finance d'entreprise.

Professionnellement, quelles sont vos principales motivations et sources de satisfaction ?

La motivation provient d'abord du plaisir de travailler dans un secteur et un environnement intéressants. « J'ai la chance de pouvoir travailler sur un produit magnifique et techniquement très intéressant pour un ingénieur. De plus, ma fonction est surtout orientée contact interne et client ». Elles aiment porter des projets, les voir aboutir. « Avoir le sentiment de faire avancer les choses et gérer des équipes ». **Elles ont besoin de donner du sens à leur carrière, de se réaliser et n'hésitent pas à changer.** « Mon mari et moi sommes très fiers d'avoir démarré notre activité de zéro... être notre propre patron est pour nous une grande source de satisfaction ». « J'ai besoin que mon métier ait du sens. C'est ce qui m'a poussée à 44 ans à changer complètement de métier en passant du commercial informatique aux ressources humaines et au coaching... me sentir utile en apportant aux autres quelque chose qui est important pour eux ». Enfin, unanimement, elles recherchent et favorisent la relation avec autrui, en terme de développement, d'adhésion et de reconnaissance : « faire progresser les personnes avec lesquelles je travaille », « faire émerger un projet par une équipe... voir évoluer les personnes autour de moi ».

Quels freins, intrinsèques ou extrinsèques, avez-vous connus ? Comment les avez-vous contournés ?

La diversité des itinéraires se reflète dans la diversité des réponses.

Les Centraliennes interrogées n'hésitent pas à évoquer des freins liés à leur personnalité combinés au désir de préserver l'équilibre familial. « J'aspire à plus d'équilibre entre une vie professionnelle bien remplie et plus de temps avec ma famille, un 4/5^e serait idéal... mais je n'ai pas encore franchi le pas... j'ai peur de la réaction de la société qui risque de ne plus me considérer dans la top league ». Difficile aussi de se projeter sans modèle « Pas de rencontre marquante avec des personnes susceptibles d'apporter un éclairage ou des conseils sur le déroulement de ma carrière ». Elles évoquent, par ailleurs, la difficulté à certaines périodes de la vie de suivre le modèle de performance imposé « anytime, anywhere » : « Quand les enfants sont jeunes, il est difficile de justifier d'une certaine disponibilité en regard des confrères hommes. Ce n'est pas le travail qui en souffre mais la vie sociale, l'engagement dans un certain nombre de réseaux, tout ce qui est partagé, décidé en dehors du cadre formel de l'entreprise. Ce manque d'accès à ces circuits organisationnels de la société fait la différence au niveau des entrées en management ».

A contrario, les Centraliennes témoignent aussi que ces freins peuvent constituer de véritables atouts de la réussite.

Dans les milieux techniques, faute de mixité, les hommes testent les femmes avant de leur accorder leur confiance, voire refusent l'encadrement féminin. Ce fait favorise la combativité et forge le caractère. « Nécessité de faire preuve de mes compétences », « que je peux leur apporter quelque chose personnellement », « je n'avais pas le droit à l'erreur... je devais en faire deux fois plus qu'un homme pour évoluer. Tout cela m'a servi à progresser et à prendre de l'assurance ».

Enfin, alors que s'extraire de la norme peut se révéler difficile, être une femme au milieu d'hommes est une différence, à valoriser si l'entreprise ne le fait pas. « Pas de frein réel à ma progression... travaillant dans une grande entreprise américaine qui place la diversité en bonne liste des priorités des Ressources Humaines, le fait d'être un manager femme et identifiée comme 'high performer' est un atout », « pas facile de s'imposer lorsqu'on est jeune, femme et blonde mais le travail et la maîtrise des dossiers permettent de se faire reconnaître par ses pairs. L'inconnu fait toujours peur et il est normal d'avoir des réactions de rejet : l'écoute, le respect et un peu d'audace font la différence. Les femmes ont vraiment comme atout leur différence, il faut en jouer plutôt que d'essayer de se mettre à égale c'est-à-dire en compétition. Les femmes prennent toujours en compte l'aspect humain des choses, ce qui manque dans un environnement masculin... S'intégrer au système sans essayer de le forcer ».

Comment conciliez-vous votre vie professionnelle avec votre vie de famille ?

La clé de la réussite réside dans l'organisation individuelle et l'anticipation, tant sur le plan familial que professionnel. Choisir « une employée à domicile », « une jeune fille au pair » et « déléguer, mettre à contribution le reste de la

famille ». « J'ai un mari très compréhensif ! ». Professionnellement, fixer des limites. « Savoir s'imposer sans brusquer... Ne pas fermer une porte sans en ouvrir une autre afin de ne pas créer de frustration. Etre subtile... ». Trouver des solutions adaptées à chaque situation et gagner en agilité, en efficacité, être en télétravail, s'approprier les nouvelles technologies. « C'est le gros challenge ! J'ai la chance de travailler dans les nouvelles technologies et ma société nous équipe pour le travail à domicile ». « Je suis à l'affût de tous les outils qui peuvent me faciliter la vie ». « Je suis mon propre patron, j'organise mes horaires suivant les besoins et c'est l'idéal ».

Avez-vous [eu] un modèle ou un mentor ? Sinon, cela vous manque-t-il ?

Beaucoup n'ont pas eu de modèle, de mentor et trouvent cela « plutôt négatif » ; elles auraient apprécié la « possibilité d'être guidée, de recevoir des conseils », qu'on leur donne des trucs et astuces pour « gérer au mieux les contraintes familiales ». « Cela m'aiderait si je pouvais échanger avec une femme avec 10 ans d'expérience de plus qui est passée par mon stade actuel... ». D'autres suivent des modèles familiaux, « mon frère aîné », « ma maman ». « De plus, il y a certaines femmes dans l'entreprise que je côtoie qui peuvent être source d'inspiration, on les respecte, on les écoute, elles sont rares mais il suffit d'une pour voir que c'est faisable et s'en inspirer ». Notons que sur ces quelques retours, **il y a une cohérence entre la présence d'un modèle et l'aisance à transformer les freins en atouts.**

A quels réseaux professionnels participez-vous ? Sinon, pourquoi ?

Avec des enfants, l'implication dans les réseaux se révèle difficile par manque de temps ou par méconnaissance : quelques participations notées aux Associations de Centraliens, aux corporations obligatoires : « Par manque de temps, je ne participe pas réellement à des réseaux professionnels, alors que j'ai bien conscience que ces réseaux sont le booster d'une carrière ». « Je travaille de 8h à 19h sans pause déjeuner la plupart du temps et je retravaille en moyenne une à deux heures le soir... où caserais-je la participation à des réseaux professionnels ? ».

« L'élément déclencheur arrive avec l'autonomie des enfants », « lors de la prise de conscience qu'on est trop concentrée sur son environnement immédiat de travail, qu'on a besoin de communiquer à l'extérieur, besoin d'oxygène ». « Depuis quatre ans, je partage différentes expériences grâce aux réseaux, cercle Olympe, business angels, association des diplômés HEC ». « Aujourd'hui, j'appartiens au réseau Entreprendre Nord qui me permet d'accompagner de jeunes créateurs d'entreprise. Je travaille en réseau avec d'autres consultants... ».

Avez-vous eu l'opportunité de faire avancer les choses ? Comment ?

Alors que certaines « ne pensent pas avoir eu l'opportunité de faire avancer les choses », d'autres s'impliquent au quotidien à divers niveaux. « Je témoigne régulièrement pour mon entreprise, je suis membre actif de l'association Elles Bougent qui promeut les carrières scientifiques chez les femmes. J'ai aidé ma filleule de l'association à débiter sa carrière ». « J'ai fait avancer les choses en défendant mes convictions auprès de mes employeurs mais je reconnais que cela demande beaucoup d'énergie avec peu de reconnaissance en retour... mon métier actuel me

permet peut-être plus d'efficacité car j'aide les femmes à progresser en fonction des besoins des entreprises, et les résultats dépassent parfois tous les espoirs ». « Dès que j'ai été en position de management, j'ai eu des équipes mixtes et recruté des femmes. Equilibrer les équipes, cela est très constructif. J'ai toujours été vigilante à ne pas avoir d'écart de salaire lié au genre dans mes équipes ». « ... Avoir la chance de faire ses preuves, je suis pour. Je coache beaucoup de femmes, repérées comme haut potentiel, qui amènent une autre vision de l'entreprise, étant plus pragmatiques et souvent avec une forte sensibilité. Leur permettre d'enrichir la vision des dirigeants, au plus haut niveau de l'entreprise, me semble être une formidable opportunité de regarder le monde du travail autrement ».

Qu'aimeriez-vous voir demain ?

Les propositions sont nombreuses !

Avant tout, **la flexibilité semble le facteur clé de la réussite**, de la bonne conciliation entre la vie professionnelle et familiale pour les femmes et pour les hommes. Au quotidien, il s'agit d'autoriser « plus de souplesse dans l'organisation du travail, la possibilité de télétravail », de temps partiel, avec « un poste intéressant... en restant sur la liste des promotions annuelles potentielles ». « J'aimerais que les pères puissent dire aussi qu'ils partent chercher leurs enfants à l'école ». La flexibilité, c'est aussi tout au long de la carrière, ce qui suppose une évolution de la politique des Ressources Humaines vers plus de souplesse pour tenir compte des différents parcours et non des critères figés d'identification des hauts potentiels : « suppression des "limites d'âge" dans les évolutions de carrière : la vie de famille est souvent plus prenante dans le créneau où les carrières se jouent (30-40 ans) - il faudrait que l'on arrête de penser (surtout avec l'allongement du nombre d'années de travail qui se profile !) qu'aucune évolution n'est possible après 40 ans ». Basculer du modèle de leadership "anytime, anywhere" à la culture du résultat pour ne pas culpabiliser, ne pas pénaliser les horaires flexibles, les interruptions de carrière : « J'aimerais que les femmes soient reconnues pour leur juste valeur... qu'aucune femme ne redoute et ne culpabilise d'annoncer une grossesse à sa hiérarchie, qu'elle puisse retrouver son poste et ses fonctions à son retour de maternité... ».



BASCULER ... DE LA CULTURE DU ANYWHERE ANYTIME À LA CULTURE DU RÉSULTAT ?

Elles évoquent aussi **le besoin de plus de transparence, de communication sur les indicateurs de mixité** : « indicateurs sur les salaires », « rendre les formations longues plus accessibles aux femmes ». Et enfin, le développement du coaching : « Je crois beaucoup au travail de développement personnel qui permet à la personne de mieux comprendre sa valeur ajoutée mais aussi ses motivations profondes, insérant ainsi son parcours et ses choix professionnels dans une vision large de la vie et du sens de la vie... plus le management s'inscrira dans une meilleure compréhension de ce qui fait l'efficacité des collaborateurs, plus il se formera, mieux le capital humain sera utilisé ».

Avez-vous une anecdote à nous raconter ?

Qui n'a pas un jour souri à un lapsus révélateur ? « Lors d'une réunion, je suis la seule femme et on me demande si c'est moi qui prend les 'Minutes of Meeting'... inutile de vous dire quelle a été ma réponse ». Ou rencontré quelques difficultés ? « Lorsque j'ai voulu créer la société à mon nom, la Chambre des Métiers d'Alsace a été très sceptique. J'ai dû me rapprocher de l'école pour justifier qu'il y avait des cours de soudage en atelier... Merci Centrale Lille ».

Mais les parcours professionnels révèlent aussi de belles surprises : « Au moment où Thomson retenait ma candidature, j'ai appris que j'étais enceinte... mon futur hiérarchique n'a vu aucun problème à m'embaucher... L'accueil qui m'a été fait m'a motivée plus que de raison pour répondre à ma mission ». « J'ai passé 7 ans en Angleterre... la maturité vis-à-vis des nouveaux modes de travail est bien plus avancée que chez nous. 2 personnes faisaient un 'job share' pour un poste de directeur marketing, travaillant chacune 3 jours par semaine donc avec une journée d'overlap... je serais prête à ce genre de par-

tage en n'étant payée qu'à 50 %, c'est tout bénéfice pour l'entreprise qui a des ressources pour 6 jours mais n'en paye que 5 ! ».

Pour conclure, quels conseils donneriez-vous à une jeune Centralienne ?

« Rester soi-même, faire ce qui plaît, bien travailler, étudier ses dossiers et ne pas avoir peur de montrer sa valeur ajoutée et sa touche personnelle. **S'épanouir, c'est se lever le matin et être heureuse d'aller au bureau.** Ne pas se freiner, se dire « pourquoi pas moi ? ». « Les Centraliennes ont de bons bagages techniques, ce sont de vrais atouts, une clé passe-partout... nous nous adaptons vite. Ne pas hésiter à s'écouter et changer car au fil des années nos envies et attentes changent. Si quelque chose ne va pas, le signaler, ne pas se laisser enfermer. Ne pas se sous-estimer ni se surestimer. Fixer les limites avec son entourage et sa hiérarchie, c'est aussi leur donner les moyens de vous respecter. Bref, rester soi-même et l'éternel charme féminin fera le reste ». Que dire de plus ? « Foncer », « savoir saisir les opportunités qui se présentent, même si on ne se sent pas toujours prête, car elles ne se représenteront pas forcément ». « Prendre le temps de réseauter dans son travail ». « Être consciente que concilier vie de famille et vie professionnelle menées tambour battant n'est pas chose aisée pour faire les bons choix ». « Cherchez à comprendre qui vous êtes, ce que vous cherchez dans le travail, écoutez beaucoup et questionnez beaucoup pour développer votre tolérance et mieux comprendre votre environnement, cherchez à découvrir les autres logiques existantes, et sachez affirmer votre valeur ajoutée ». ■

Propos recueillis par Valérie Bourgeois (94)



Fix anime vos réunions, conventions, séminaires, conférences par des dessins en direct (par ex. projetés sur grand écran). Il peut aussi illustrer vos livres professionnels, sites Web, magazines...

Fix : 30 ans de vie professionnelle, dans des groupes multinationaux, ou à la tête d'entreprises - high tech, etc. - qu'il a créées.

Web : <http://cartoonsbyfix.com> Mail : fixdessin@gmail.com
Twitter : @ffixx Mobile : +33 689 33 16 78

Grandes Ecoles au Féminin : les 10 mesures pour une plus grande mixité



Clarisse REILLE (ECP 81)

ENA, Médiateur délégué à l'Industrie,
Présidente de Grandes Ecoles au Féminin

GEF est une Association d'Associations qui regroupe les femmes diplômées de neuf grandes écoles : Centrale Paris, ENA, ESCP, ESSEC, HEC, INSEAD, Mines de Paris, Ponts, X.

Au total, GEF représente 32000 diplômées et un flux de 1200 nouvelles diplômées chaque année pour un total de 3600 diplômés.

L'Association, créée en 2002, a pour objectif :

- de constituer un observatoire des femmes diplômées,
- de développer la prise de conscience des dirigeants sur l'intérêt de la mixité en entreprise,
- de développer des initiatives au sein des réseaux membres.

Retrouvez GEF sur <http://www.grandesecolesaufeminin.net/>

GEF exerce une grande vigilance afin que ce sujet ne soit pas traité comme « un gadget médiatique ».

Clarisse remarque que l'accès des femmes à des postes à responsabilité n'a pas évolué depuis que GEF existe. Clarisse parle de « **cape d'invisibilité** », notamment due à des phénomènes culturels et à des fonctionnements en réseaux très étroits : le corps des Mines au sein des X, celui des inspecteurs des Finances au sein de l'ENA, où la proportion de femmes est encore plus faible que celle de leurs écoles d'origine ! Car les études lancées par GEF et réalisées par IPSOS soulignent qu'hommes et femmes issus des Grandes Ecoles ont les mêmes attentes quant à leur carrière : « **les femmes qui ont fait ces écoles veulent faire carrière, elles ont de l'ambition, elles veulent aussi réussir partout de façon plus nette ; et elles continuent de travailler avec trois enfants ou plus** ».

10 mesures pour une plus grande mixité

Elle évoque la dernière étude de GEF, qui a fait évaluer 26 mesures auprès de 5400 hommes et femmes. 10 de ces mesures sont jugées faciles à mettre en place et plutôt efficaces. **Toutefois, une ou deux mesures seules ne changent rien : il faut initier un véritable changement culturel**, et celui-ci nécessite l'implication du chef d'entreprise. C'est un facteur clef de succès.

Parmi les 10 mesures jugées efficaces :

Créer un vivier de talents féminins :

- Pour chaque poste ouvert en management et/ou plan de promotion, s'assurer de la présence de candidatures féminines et justifier s'il n'y en a pas.
- Détecter les femmes à haut potentiel pour créer un vivier représentatif de l'entreprise, notamment en supprimant les limites d'âge.

Soutenir leur développement :

- Mettre en place des formations spécifiques aux femmes pour leur permettre d'augmenter leur influence, visibilité et impact dans l'entreprise.
- Favoriser la création de réseaux féminins et mixtes au sein de l'entreprise ou administration pour partager et diffuser les pratiques favorisant la mixité en management.

Faire évoluer les critères d'évaluation et les règles de gestion des carrières :

- Faire évoluer les critères d'évaluation de la performance pour intégrer les compétences et qualités complémentaires féminines et masculines.
- Casser le cycle de carrière linéaire et faire évoluer les critères de la mobilité géographique en intégrant notamment la gestion des doubles carrières.

Faire évoluer les mentalités et la culture :

- Sensibiliser le management aux différences de comportement hommes / femmes et à l'intérêt pour l'entreprise d'une plus grande mixité.
- Développer toute pratique pour un meilleur équilibre vie professionnelle / vie personnelle (au-delà des crèches, remettre en cause la culture du présentisme).

Piloter et assurer le suivi des actions mises en œuvre :

- Mettre en place des objectifs quantifiés à tous niveaux (recrutement, évolution salariale, accession à des postes de direction...).
- Intégrer ces critères dans l'évaluation des managers.

Clarisse a initié les Petits Déjeuners de GEF, manifestations au cours desquelles de grands patrons viennent témoigner. Elle déclare : « *Le sujet n'est pas traité de façon efficace mais quand certains patrons prennent les choses en main, cela bouge* ». Elle partage l'opinion de ces grands patrons qui mettent avant tout en exergue l'amélioration de l'efficacité des entreprises.

GEF remarque également que **les patrons les plus ouverts au sujet de la mixité en entreprise sont les patrons les plus humbles**, ceux qui se considèrent comme un chef d'orchestre plus qu'un omniscient, ceux qui privilégient l'efficacité collective à la performance individuelle, et qui au final ont « *un discours moins guerrier que les autres* » et utilisent peu le jargon militaire « *aller à l'assaut* », « *les troupes* », « *attaquer* »...

« *Les fonctionnements verticaux, cloisonnés dans les entreprises et l'administration, ne sont plus adaptés à notre monde moderne. Une plus grande contribution des femmes conduira nécessairement à des changements* ». Et les hommes partagent cette vision : 80 % d'entre eux pensent que la mixité est essentielle dans les organisations, « *ne serait-ce que pour varier les modes de management* ». ■

Propos recueillis par Sylvie Bretones (96)

C'est l'équilibre dans la diversité qui permet la performance de l'entreprise



Benoît POTIER

*Président Directeur Général
d'Air Liquide*

Pourquoi avez-vous engagé des actions en faveur de la mixité au sein de votre Groupe ? Qu'apporte la mixité ?

Benoît POTIER : La diversité est par nature le modèle le plus universel. Air Liquide, leader mondial des gaz pour l'industrie, la santé et l'environnement, est présent dans 75 pays, sur une grande diversité de marchés, et est donc de fait confronté à la diversité. Quand nous parlons diversité, nous pensons mixité homme/femme, diversité des nationalités, des âges, des compétences professionnelles et des origines... Pour une entreprise comme la nôtre, cette diversité est nécessaire pour comprendre des marchés extrêmement différents. Nos molécules de base sont les mêmes depuis l'origine : la différenciation de notre offre et la conquête de nouveaux territoires passent par l'écoute des besoins de nos clients, l'innovation et l'adaptation de nos solutions. Par ailleurs, la mixité renforce les qualités d'organisation et de gestion de projets ainsi que le travail en équipe au sein de l'entreprise. C'est l'équilibre dans la diversité qui permet la performance de l'entreprise.

Quels conseils donneriez-vous à un(e) dirigeant(e) qui souhaite engager de telles démarches ?

BP : L'attention prêtée à la diversité, et plus particulièrement à la mixité homme/femme, doit être, selon moi, portée au plus haut niveau de l'entreprise. Son intégration à la stratégie globale de la société permet d'agir sur la culture et sur les comportements de l'entreprise, ce qui est indispensable pour progresser fortement et durablement sur ce sujet.

Quelles sont les principales actions que vous avez mises en place ?

BP : Nous avons mis en œuvre différentes initiatives. D'abord, au niveau du recrutement, puisque nous recrutons aujourd'hui environ 30 % de femmes dans le monde parmi les ingénieurs et cadres. La France est un peu en avance avec environ 40 % de recrutements féminins alors que, je voudrais le rappeler, les écoles d'ingénieurs ne comptent qu'environ 20 % de femmes en France !

Ensuite, sur le plan du développement des carrières, nous suivons en permanence le nombre de femmes dans le vivier de « hauts potentiels » du Groupe et avons pris une mesure très concrète : la limite d'âge des membres de ce vivier a été repoussée à 45 ans pour les femmes, afin de prendre en compte le fait qu'une femme peut avoir une carrière différente avant 40 ans, en particulier si elle a des enfants. Le comité exécutif s'assure de l'évolution et de la visibilité au sein du groupe des femmes « haut potentiel ». Ainsi, à chaque fois qu'un poste de management se libère, nous exigeons d'avoir au moins une candidate.

Enfin, des actions de sensibilisation et d'implication des managers pour renforcer la place des femmes et leurs responsabilités au sein de l'entreprise. Concrètement, nous avons mis en place un programme de sensibilisation

et d'échanges sur les différences « hommes/femmes » et les bénéfices induits de la diversité, à destination de nos managers. 33 sessions ont été à ce jour organisées en France et au Japon, et plus de 700 managers y ont déjà participé. A cela, s'ajoutent des mesures pragmatiques d'organisation du travail (horaires aménagés, télétravail...) dans les pays où cela est possible.

Quels sont les principaux résultats (quantitatifs ou qualitatifs) ? Avez-vous eu des résultats inattendus ?

BP : Air Liquide compte au total 10000 femmes dans le monde, dans les 75 pays où nous sommes présents. **Je considère que la place des femmes dans l'entreprise est aujourd'hui un indicateur clef de progrès.** C'est pourquoi j'ai choisi de le présenter lors de notre Assemblée Générale qui a réuni près de 5500 personnes à Paris en mai dernier : le pourcentage de femmes dans l'encadrement est passé en 6 ans de 14 % à 24 %, soit une croissance de + 70 %. Le pourcentage de femmes dans l'encadrement est aujourd'hui égal, à Air Liquide, à la proportion globale de femmes dans l'entreprise.

Au cours des deux dernières années, nous avons doublé le pourcentage de femmes parmi les 250 Top managers du groupe. Onze postes de direction générale de filiales sont occupés par des femmes dans le groupe. La culture a ainsi progressé au sein de l'entreprise dans tous les pays.

Quels freins avez-vous rencontrés dans la mise en œuvre de ces actions ?

BP : Le principal défi à relever est de réussir à développer une politique en faveur de la diversité partout dans le monde et dans la durée. C'est aussi de faire évoluer les habitudes et les préjugés en veillant à introduire une certaine flexibilité dans l'organisation du travail. On ne peut pas tout changer du jour au lendemain. Cela passe par un engagement du management et des mesures concrètes. A titre d'exemple, nous avons dû adapter notre système de mobilité internationale pour intégrer la gestion des doubles carrières : quand nous proposons à une femme ou à un homme une opportunité de mobilité internationale, il faut prendre en compte la carrière du conjoint.

Quelles actions n'avez-vous pas voulu ou pu mettre en place ? Pourquoi ?

BP : Personnellement, je ne suis pas partisan des mesures instaurant des quotas. La démarche entreprise au sein d'Air Liquide me paraît plus adaptée puisqu'elle repose sur la constitution d'un vivier interne mixte et sur une gestion dynamique des carrières. Le quota – quand on l'impose – devient très vite artificiel et déresponsabilisant. On oublie ainsi de reconnaître la valeur de chacun. Pour un groupe comme le nôtre, je suis moins favorable aux quotas imposés qu'au progrès mesuré.

Notre revue est lue majoritairement par des hommes. Y-a-t-il un message que vous souhaitez leur faire passer ?

BP : Qu'ils ne soient pas inquiets ! Mixité signifie femmes et hommes, et il me semble qu'intégrer la diversité dans leur carrière les aidera eux aussi à acquérir des perspectives plus larges et à progresser dans un environnement de plus en plus complexe. Cela rendra leur entreprise plus performante et leur contribution plus valorisante. ■

Les nouvelles technologies peuvent-elles aider à changer la donne ?



Ségolène HÉMAR (ECN 03)

Mastère HEC, en charge des opérations de la division Plateforme et Ecosystème qui promeut en avance de phase la mise en place et les usages des dernières technologies.



David BOURGEOIS (96)

Directeur commercial de blogSpirit. Animateur du Club IT de Centrale Marseille.

Le 15 avril, les aéroports du Nord de l'Europe ferment. Des milliers de cadres sont bloqués partout dans le monde mais chez Microsoft France, comme témoigne Ségolène Hémard, les réunions continuent : conf call et webmeeting s'organisent depuis les chambres d'hôtel ou les salles d'attente des aéroports.

Une exception toutefois... Alors que 72 % des actifs utilisent un ordinateur pour leur loisir, seulement 46 % l'utilisent pour leur travail (source IFOP 2009). Aujourd'hui pourtant l'usage de la maison influe de plus en plus le monde du travail : ainsi la messagerie instantanée est entrée dans l'entreprise par les consommateurs et les besoins des entreprises l'a fait évoluer. Selon Ségolène Hémard, « *il n'y a pas de différence d'usage des nouvelles technologies entre les hommes et les femmes chez les collaborateurs de Microsoft* ». Les outils, facilitant le travail à distance, améliorent la qualité du travail et réduisent le stress (horaires, transports). Ils peuvent favoriser le télétravail pour les femmes avec enfants. De plus en plus de collaboratrices de Microsoft ne viennent plus au bureau tous les jours et travaillent à distance y compris en réunion. Selon elles, cette nouvelle façon de gérer leur temps est bénéfique pour la qualité de leur travail car elles arrivent à s'isoler chez elles, ce qui n'est pas le cas sur les open-spaces ; et les jours où elles sont là, moins soumises au stress des horaires, elles sont plus détendues, plus disponibles pour des échanges. Il faut souligner toutefois que Microsoft est une entreprise connue pour sa dynamique particulière vis-à-vis de ses collaborateurs, classée en 2010 en pôle position dans les entreprises de plus de 500 salariés où les meilleures initiatives en faveur des salariés ont été observées (enquête Great Place to Work et Le Figaro économie). Difficile pourtant de généraliser... d'autant que pour les hommes, chez Microsoft aussi, le recours au télétravail est moins systématique, plus ponctuel. Ces nouvelles technologies challengent l'organisation de l'entreprise. Si les gens sont absents, ils peuvent ne jamais se croiser. **Le véritable enjeu pour le management est d'offrir cette souplesse aux salariés tout en maintenant l'esprit d'équipe et la qualité des échanges.** L'entreprise doit garder une unité de lieu. De fait, en juillet 2009, Microsoft a regroupé ses sites parisiens sur un seul encourageant ainsi le contact physique.

Selon David Bourgeois, Directeur Commercial de blogSpirit, si téléphone et email sont acquis, la mise en place d'outils participatifs tels que Wikis, blogs, réseaux sociaux est plutôt lente. Les solutions de type réseaux sociaux favorisent le partage de bonnes pratiques et la co-innovation en demandant à des acteurs très différents dans l'entreprise d'imaginer une solution pour aboutir à de nouveaux services ou produits. Malgré les bénéfices observés, ces démarches ont encore du mal à se généraliser. D'une part, ces lieux d'expression ouverts font peur aux entreprises. « *La démocratie n'est pas la règle en entreprise, donner la parole reste perçu comme risqué par certains managers* ». La notion de risques est très importante avant de passer à l'acte : perte de pouvoir (la hiérarchie n'est plus la seule à détenir l'information), crainte que les collaborateurs soient distraits (usage personnel des outils de l'entreprise) et soucis de sécurité (données non contrôlées).

David Bourgeois explique qu'avec le développement du mode collaboratif, le nouveau chef n'est plus celui qui détient l'information mais celui qui la gère le mieux. Le manager devient un « animateur de communautés » composées de collaborateurs qui ne sont pas toujours dans ses équipes directes. Les nouvelles qualités des managers deviennent l'écoute pour aller chercher l'information, l'animation en acceptant les idées des autres, en les exploitant et les transformant (grâce aux discussions autour des idées).

Et les femmes ? Il s'agit en effet de qualités réputées plus féminines mais comme le dit David « *les hommes ne vont pas tout lâcher même si le virtuel permet de participer à un projet en apportant ses contributions le soir depuis chez soi. Il n'est plus indispensable d'être à la réunion de 19h pour montrer son implication* » [ndlr : à démontrer...].

Flexibilité, conciliation vie personnelle/vie professionnelle, moins de stress et de contraintes mais donc pas de vrai déclencheur de changement en terme de pratique du leadership à attendre de ces nouveaux outils.

Les nouvelles technologies sont-elles de plus vraiment bénéfiques ? Il est courant de parler aujourd'hui de « technostress ». David Bourgeois se défend de cette dérive des nouvelles technologies « *Je dois apprendre à gérer ma vie numérique qui, en effet, implique interpénétration des sphères privée et personnelle sur le web. A moi de m'organiser pour être serein : à 14h à mon bureau sur Facebook, à 23h sur le hub de mon projet en cours* ».

Plus prosaïquement, Ségolène Hémard nous explique que c'est à chacun de mettre rapidement les limites vis-à-vis de son manager. Cela est facilité chez Microsoft car les règles d'usages sont formalisées (créneaux utilisés pour fixer les confcalls, limitation des envois de mails aux heures travaillées). La communication interne adresse régulièrement des mails sur ce sujet aux managers qui, bien sûr, adaptent ce cadre aux besoins. ■

Propos recueillis par Valérie Bourgeois (94) et Anne Brisce Grasset (ECLi 95)

Seconde table ronde : Les Centraliennes à l'étranger

Pour élargir le débat à la situation dans d'autres pays, nous avons souhaité interroger des Centraliennes françaises travaillant à l'étranger.

Au travers de l'exemple de 6 Centraliennes qui ont témoigné de leur expatriation, nous vous proposons de regarder la situation dans certains pays voisins ou lointains de la France :

La Norvège

En Norvège, les femmes rencontrent beaucoup moins d'obstacles dans leurs carrières qu'en France. Elles sont encouragées par les entreprises à prendre des responsabilités. Ainsi **Mélanie Devergez** (ECN 06), après avoir suivi un Master à Trondheim et appris le norvégien, a tout de suite trouvé du travail dans le secteur maritime en 2008. Une année qui a vu un marché de l'emploi en plein essor. Aujourd'hui, Mélanie est chef de projet chez DNV Det Norske Veritas, une société de classification à Oslo. Depuis 4 ans, DNV a mis en place un programme international de *mentoring* pour les femmes afin de les soutenir et les former pour les postes de chef de service. Il est à noter que les horaires norvégiens de travail vont de 8h à 16h, ce qui laisse la place pour une seconde journée. De plus, tout parent reçoit 10 jours de congés par an et par enfant destiné à la garde d'un enfant malade. **La Norvège est sans doute le pays le plus avancé sur la parité.** Le congé parental de 12 mois peut être partagé entre la mère et le père (6 semaines minimum pour la mère et 2 semaines minimum pour le père). Depuis 2004, le gouvernement impose des quotas dans les conseils d'administration. Ainsi, dans les sociétés anonymes publiques (2004) et les sociétés cotées en bourse (2006), il doit y avoir une représentation minimum de chaque genre parmi les membres des conseils, soit 40 % environ. Il y a une réelle volonté gouvernementale en Norvège d'atteindre la parité homme / femme, la culture du pays allant dans ce sens.

Le Mexique

Le témoignage d'**Elsa Marques** (ECL 99) est très étonnant. Elsa est partie au Mexique pour vivre une expérience différente à la sortie de l'école. Aujourd'hui, Elsa est mariée avec un Mexicain. Elle est chef de laboratoire R&D chez TENARIS TAMSA au Mexique. Malgré cette réussite professionnelle, la culture mexicaine semble préférer que les femmes ne travaillent pas afin qu'elles puissent s'occuper des enfants alors même que la garde d'enfants paraît plus simple qu'en France. En effet, les femmes qui travaillent cotisent à l'IMSS (Sécurité Sociale Mexicaine) et ont accès gratuitement à des crèches très convenables. Cependant les femmes cadres préfèrent avoir quelqu'un à la maison car c'est beaucoup moins cher qu'en France. Le point noir reste les horaires des cadres qui sont très longs (45h et plus) et le peu de congés payés, en général 2 semaines seulement. Apparemment, le Mexique semble être un pays où les femmes ne sont pas très bien acceptées en entreprise.

Les Pays-Bas

Florence Hélière (ECM 93) est partie aux Pays-Bas à la suite d'un choix familial. Ce fut l'opportunité de suivre son mari et de pouvoir profiter de son petit garçon d'un an. Très vite Florence a eu envie de reprendre une activité professionnelle mais aux Pays-Bas, il est culturellement préférable que les femmes ne travaillent pas afin qu'elles puissent s'occuper des enfants. D'ailleurs, les crèches

sont rares et très chères. Cependant, Florence a trouvé un poste intéressant à l'Agence Spatiale Européenne qui prône la diversité. La situation s'améliore. Ainsi en 2002, 8 % des femmes occupaient des postes qualifiés alors qu'en 2008 c'était 16 %.

La Suisse

En Suisse, l'évolution de carrière des femmes est parfaitement possible si les compétences sont là. Ainsi, **Sylvie Turbelin** (ECLi 94), qui est aujourd'hui directrice d'Hydro Global Site Installation du groupe Alstom en France, a eu en 2007 l'opportunité de travailler en Suisse pour Alstom. Malgré les opportunités de carrière, **gérer sa vie familiale semble aussi compliqué qu'en France.**

L'Autriche

Sophie Martre (ECP 81), en suivant son mari Centralien, a vécu une expérience au Japon puis en Autriche. Pendant ces années passées à l'étranger, Sophie Martre s'est préparée à sa nouvelle activité et vient de lancer fin 2009 son activité de conseil, formation et coaching en proposant des services RH de proximité. Au Japon comme en Autriche, il semble préférable que les femmes ne travaillent pas afin qu'elles puissent s'occuper des enfants même si cela change depuis peu en Autriche. **Dans ces deux pays, les femmes restent mal acceptées dans l'entreprise.** Bien que l'état autrichien fasse beaucoup d'efforts pour celles-ci, l'évolution reste lente. Malgré tout, il n'y a toujours pas d'écoles maternelles que l'Etat compense par des allocations familiales dégressive jusqu'aux 6 ans de l'enfant. Avec l'assurance que l'employeur réembauchera les femmes 6 ans après la naissance d'un enfant, aux conditions de temps partiel qu'elles souhaiteront. Quelques femmes apparaissent à des postes de responsabilité mais cela reste faible.

L'Italie

Etonnant ce témoignage de **Mathilde Prot** (ECL 00) qui, après un double diplôme ECL et Politecnico di Milano option bâtiment, a tout de suite été contactée par Qualigroup pour la création d'une filiale Qualiconsult en Italie. Aujourd'hui, cette filiale compte 50 personnes et est l'un des organismes d'inspection les plus importants d'Italie. Dans ce pays, Mathilde relate le manque de crèches, très chères, et l'absence d'assistantes maternelles. En clair, il faut se débrouiller. De plus, le droit italien permet aux femmes de reprendre le travail seulement un an après la naissance de leur enfant. Les employeurs hésitent donc à embaucher des femmes. Il est difficile en Italie de concilier carrière professionnelle et vie de famille.

Il ressort de tous ces différents témoignages que les clés pour réussir à l'étranger sont : la maîtrise de la langue, une vraie curiosité envers le pays d'accueil, sa culture, son histoire et enfin, la volonté de s'intégrer en participant aux événements sociaux et culturels.

Avant de partir, de précieux conseils peuvent être obtenus sur le site des affaires étrangères (très bien fait).

Enfin, toutes les Centraliennes interviewées affirment que c'est une expérience très enrichissante à titre professionnel et également pour toute la famille. ■

Propos recueillis par Corinne Jaxel (ECLi 85)

DE LA MAQUETTE
À L'IMPRESSION

CRÉATION & RÉALISATION
DE TOUS IMPRIMÉS



Z.I. Quartier Saint-Martin
262, Chemin de la Source - 83400 HYÈRES
Tél. 04 94 38 52 59 - Fax 04 94 38 52 17
imprimerie.azureenne@wanadoo.fr



ENTREPRISE GENERALE DE BATIMENT

Tous types de travaux

Constructions neuves : logements, bâtiments fonctionnels, villas
Bâti existant : rénovation, réhabilitation, aménagements, extension et transformation de tous locaux, travaux spéciaux de consolidation
Installations photovoltaïques (système volt@sol)

Clients

Etat, Administrations, Collectivités territoriales, Bailleurs sociaux, Particuliers, Syndics, Experts...

Qualifications

Maçonnerie – Béton Armé et Précontraint – Ouvrages étanches en béton armé – Couvertures en tuiles plates et plaques ondulées – Menuiserie – Métallerie – Plomberie sanitaire – Installations thermiques

Certifications

ISO 9001 (qualité), ILO OSH (sécurité) et ISO 14001 (environnement)

VERDINO CONSTRUCTIONS

ZI Quartier Saint-Martin 83418 HYERES CEDEX

téléphone : 04 94 12 31 26 télécopie : 04 94 12 31 27

courriel : travauxetservices@vinci-construction.fr

visitez notre site internet : www.verdino-construction.com

SEE
electricite
SOCIETE D'ENTREPRISES ELECTRIQUES

**COURANT FORT, COURANT FAIBLE, BT/HT, DOMOTIQUE, INTRUSION
DETECTION INCENDIE, PHOTOVOLTAÏQUE, VIDEO SURVEILLANCE**
Tél. 99 99 68 68 - Stade Louis II - Entrée H - 1, avenue des Castelans - MC 980010 Monaco

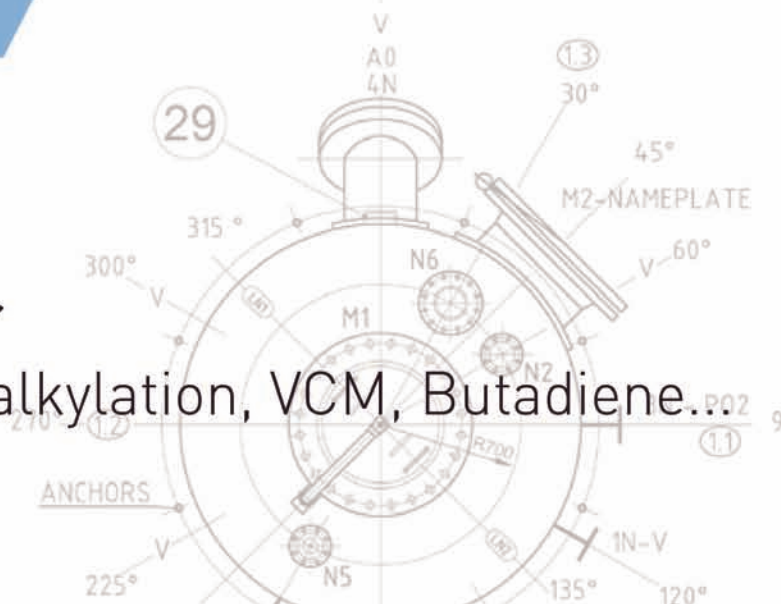


NEWTON'S

/Design and Optimization
for Drying and
Neutralizing process



/Original solutions for
Kerosene, Gasoil, LPG, HF-alkylation, VCM, Butadiene...



www.newton-s.com