

2016

Ministère de l'Éducation nationale,
de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
Ministère des Familles, de l'Enfance et des Droits des femmes

Femmes scientifiques et entreprises

Etat des lieux et initiatives



ACTES DU COLLOQUE
FEMMES & SCIENCES

Samedi 5 novembre 2016



#coll2016fs

www.femmesetsciences.fr

COLLOQUE FEMMES & SCIENCES

« Femmes scientifiques et entreprises État des lieux et initiatives »

Colloque de l'association Femmes & Sciences,
en partenariat avec

le Ministère de l'Éducation nationale,
de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
et le Ministère des Familles, de l'Enfance et des Droits des femmes



organisé à MINES ParisTech

le 5 novembre 2016

Ce document est téléchargeable à l'adresse
<http://www.femmesetsciences.fr/colloques/colloque-2016/>

Association Femmes & Sciences
7 rue Lamennais, 75008 Paris
Tél : (33) (0)1 47 70 85 35
courriel : secretariat@femmesetsciences.fr
<http://www.femmesetsciences.fr>

Un accueil animé



Table ronde *Motivations et initiatives des entreprises.*
De gauche à droite :
Dominique Levent,
Nawal Jaljal,
Dominique Ganiage,
Valérie Archambault,
Catherine Mabileau
et Elena Rizova.

Une assistance
nombreuse
et captivée





Table ronde
Les réseaux de femmes
 De gauche à droite :
 Anne-Marie Jonquière,
 Hélène Lannibois-Dréan,
 Diane Dessalles-Martin
 et Linda Maisano.

Une question de la salle



Table ronde *Création d'entreprises au féminin*
 De gauche à droite :
 Philippe Mustar,
 Claire Saddy,
 Delphine Remy-Boutang,
 Georges Viglietti,
 et Gaëlle Saint-Auret.

SOMMAIRE

Ouverture

p.8 : **Laurence ROSSIGNOL**, ministre des Familles, de l'Enfance et des Droits des femmes

INTRODUCTION

Mot de bienvenue

p.12 : **Vincent LAFLÈCHE**, directeur de MINES ParisTech

Présentation du colloque

p.15 : **Sylvaine TURCK-CHIÈZE**, directrice de recherche honoraire du CEA, membre du conseil académique Paris-Saclay, présidente de l'association Femmes & Sciences

Allocution d'ouverture

p.21 : **Michel MARIAN**, sous-directeur du pilotage stratégique et des territoires DGESIP-DGRI, ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

Session I. ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

Thème animé par Valérie ARCHAMBAULT, directrice-adjointe de MINES ParisTech, chargée de la recherche, par intérim

TÉMOIGNAGES

p.26 : **Table ronde : Motivations et initiatives des entreprises**

EDF : Dominique GANIAGE, déléguée Développement durable et politique sociétale

L'ORÉAL : Catherine MABILEAU, *senior vice-president* Ressources humaines – Recherche et Innovation

RENAULT : Dominique LEVENT, *Research Strategy & Creativity Vice-President*

SAFRAN : Nawal JALJAL, *Research and Development Engineer*

SANOFI : Elena RIZOVA, *Vice-President Head of Global Medical Affairs Immuno Inflammation*

MISE EN PERSPECTIVE

p.51 : **Pourquoi et pour qui les entreprises s'engagent-elles sur l'égalité femmes-hommes ?** **Sophie POCHIC**, chargée de recherche CNRS et **Marion CHARPENEL**, ingénieure de recherche CHRS, Centre Maurice Halbwachs, CNRS-EHESS-MAGE

Session II. INSERTION PROFESSIONNELLE ET MIXITÉ

Thème animé par Sylvaine TURCK-CHIÈZE, directrice de recherche honoraire du CEA, membre du conseil académique Paris-Saclay, présidente de l'association Femmes & Sciences

p.64 : **Étude sur la carrière des jeunes chercheuses après un doctorat** – **Marc JOOS**, Adoc Talent Management, project manager

p.72 : **Les initiatives du Conseil académique de l'Université Paris-Saclay vis-à-vis de l'insertion professionnelle et de l'innovation** – **Nathalie POPIOLEK**, économiste, CEA

Session III. RÉSEAUX DE FEMMES DANS LES ENTREPRISES

Thème animé par Diane DESSALLES-MARTIN, responsable applications médicales chez GE Healthcare, présidente de Polytechnique au féminin

TÉMOIGNAGES

p.82 : **Table ronde : Les réseaux de femmes en entreprises ou inter-entreprises**

CERCLE INTER'ELLES : **Anne-Marie JONQUIÈRE**, *senior research manager*, CEA

SAINT-GOBAIN : **Hélène LANNIBOIS-DRÉAN**, directrice de l'Innovation et de la Recherche et Développement des Activités Gypse et Plafonds

SNCF : **Linda MAISANO**, Service qualité ferroviaire, vice-présidente de SNCF au féminin

MISE EN PERSPECTIVE

p.96 : **Réseaux de femmes et mixité en entreprise : le cas de l'industrie aéronautique** – **Nathalie LAPEYRE**, sociologue, équipe Simone-SAGESSE, Université Toulouse Jean Jaurès, CERTOP/CNRS, co-responsable du MAGE

Session IV. CRÉATION D'ENTREPRISES AU FÉMININ

Thème introduit et animé par Philippe MUSTAR, professeur, Pôle Innovation et Entrepreneuriat de MINES ParisTech

p.104 : **Table ronde : La création d'entreprises au féminin**
Gaëlle SAINT-AURET, présidente et cofondatrice de la start-up Genel
Claire SADDY, présidente de la Fédération Les Pionnières, créatrice de TIPI formation
Delphine REMY-BOUTANG, fondatrice de l'agence the bureau, co-fondatrice de La Journée de la Femme Digitale, Fondatrice du JFD Connect Club
Georges VIGLIETTI, co-fondateur de Sowefund

Conclusions et remerciements

p.126 : **Sylvaine TURCK-CHIÈZE**, directrice de recherche honoraire du CEA, membre du conseil académique Paris-Saclay, présidente de l'association Femmes & Sciences

p. 128 : **Glossaire**



Laurence Rossignol
Ministre des Familles, de l'Enfance
et des Droits des femmes

Ouverture

Mesdames et Messieurs,

Je tenais à saluer l'organisation de ce colloque et vous adresser un bref message pour ouvrir vos échanges sur l'état des lieux et les perspectives de débouchés et de carrière de femmes scientifiques en entreprise.

Le premier constat est malheureusement une évidence. Aujourd'hui, les femmes et les hommes n'occupent pas les mêmes métiers. Il faudrait que plus de la moitié de la population active se reconvertisse pour que tous les métiers soient mixtes. Ce constat est-il pour nous un problème social ? La réponse est oui. La segmentation des métiers selon le sexe va de pair avec une inégalité de rémunérations, des carrières et des opportunités sur le marché du travail.

Vous le savez, j'ai lancé le plan d'actions et de mobilisation contre le sexisme, « Sexisme, pas notre genre » aux côtés de plus de 300 associations et personnalités, le 8 septembre dernier.

8 septembre – 8 mars : nous avons 6 mois, presque 200 jours, pour mettre en mouvement la société aux côtés de celles et ceux qui, sur le terrain, agissent, s'engagent, innovent au service de l'égalité entre les femmes et les hommes avec 3 objectifs :

- Rendre visible le sexisme, c'est-à-dire nommer, montrer, dénoncer les propos et les actes sexistes partout où ils se manifestent ;
- Deuxième objectif : mettre en lumière les femmes qui, dans tous les domaines résistent et réussissent, notamment dans les filières scientifiques et le monde de l'entreprise;

→ Troisième objectif : agir ensemble.

Cette mobilisation contre le sexisme va nous permettre d'aller plus loin, de nous donner plus de force pour aller conquérir de nouvelles avancées. *Le système éducatif et le milieu professionnel ne sont pas épargnés par les manifestations sexistes et autres archaïsmes, bien au contraire.*

Les résultats de l'enquête que j'ai commandée durant l'été montrent à quel point *les stéréotypes sexistes jouent un rôle décisif dans l'orientation scolaire.*

Le récent rapport de France Stratégie n'est pas davantage rassurant puisqu'il nous dit que *dans le monde du travail, être une femme reste le premier facteur d'inégalité.*

Absence de mixité dans les filières, écarts de rémunération importants, difficultés d'accès à l'emploi et aux postes à responsabilité, violences et discriminations : la liste est longue et vous la connaissez par cœur.

Depuis près d'un demi-siècle maintenant, la France est pleinement engagée dans la défense des droits des femmes et notre pays s'est doté d'un arsenal législatif efficace et robuste. Ce cadre législatif est indispensable, mais il n'est, en aucun cas suffisant car la culture de l'égalité ne se décrète pas. C'est pourquoi, dans la continuité du plan de mobilisation et d'action contre le sexisme, le ministère dont j'ai la charge, soutenu par l'ensemble du Gouvernement, a lancé le *premier plan interministériel en faveur de l'égalité professionnelle.*

Ce plan propose notamment de traiter *les problèmes qui se posent à la source.*

L'école doit veiller à ne pas diffuser de stéréotypes qui, à terme, conduisent les élèves à préférer telle ou telle matière parce qu'elle serait plus accueillante à un sexe plutôt qu'à l'autre. Il n'est en effet pas admissible que près de la moitié des jeunes filles considèrent que les garçons seraient plus doués qu'elles dans les filières technologiques et sportives¹.

Pourquoi les filles choisissent-elles davantage les lettres dans l'enseignement supérieur alors qu'elles réussissent mieux en maths que les garçons au bac ? La réponse réside probablement dans l'autocensure.

¹ 42% des femmes âgées de 15 à 20 ans estiment que les hommes ont plus de chances de réussite dans les filières technologiques, 55% le pensent pour les filières sportives.

C'est pourquoi le premier objectif du plan vise à *lutter contre les stéréotypes tout au long de la scolarité* en comptant notamment sur la formation des enseignant.e.s et des équipes éducatives, mais aussi tout au long de la carrière.

Ce plan propose évidemment des mesures nouvelles. Il conforte par exemple les engagements pris par le gouvernement depuis 2012 *pour une plus grande mixité des métiers* en mobilisant les missions locales et en renforçant les exigences de mixité au sein de dispositifs particuliers (clause de mixité professionnelle dans les conventions entre l'État et les organismes de l'insertion par l'activité économique - IAE).

J'espère que ces mesures ainsi que le plan de mobilisation et d'action contre le sexisme pourront répondre à certaines des préoccupations exprimées lors de vos échanges de cette journée.

Si je regrette vivement de n'avoir pu être présente aujourd'hui pour l'ouverture de ce colloque, je ne manquerai pas de prendre connaissance de vos conclusions.

Je vous remercie.

INTRODUCTION

Vincent LAFLÈCHE
directeur de MINES ParisTech



Madame la Présidente, Mesdames et Messieurs, bienvenue,

Je suis particulièrement heureux de vous accueillir à l'occasion du colloque annuel de l'association Femmes & Sciences, à MINES ParisTech et sur un sujet aussi important : la place des femmes dans les métiers scientifiques et en entreprises, femmes à la formation desquels cette école, et d'autres, contribuent, et, je le dis sans hésiter, doivent contribuer davantage.

Les chiffres nous interpellent. Les jeunes filles représentent en France environ 50 % des effectifs de terminale scientifique ; elles réussissent brillamment le baccalauréat et pourtant, seuls 30 % des ingénieurs diplômés chaque année sont des femmes. Sur le marché du travail, elles sont gravement sous-représentées dans certains secteurs industriels. De nombreuses études soulignent qu'elles sont globalement moins rémunérées (-20% en moyenne) et n'accèdent que très rarement *au top management* des grandes entreprises.

Et à MINES ParisTech ? Cette année, les jeunes filles représentent 23 % de la promotion 2016 à l'issue du concours d'entrée en première année. Si nous considérons les autres formations, en particulier les mastères spécialisés, la moyenne remonte : 40 %. Nous pouvons certainement mieux faire. Nous et d'autres également, car ce problème est global.

Face à l'ampleur du phénomène, nous éprouvons des sentiments variés qui vont de l'injustice, à l'impression d'un rendez-vous manqué – avec des talents, des vocations -. Et surtout, nous nous interrogeons, chacun à notre niveau, sur les moyens d'inverser la tendance. C'est un devoir et une nécessité.

L'emploi et la carrière des femmes en entreprise nous concernent à double titre : parce que nous nous soucions de l'avenir de nos diplômées, mais aussi parce que

les perspectives professionnelles sont susceptibles d'encourager les jeunes femmes à choisir, ou pas, la voie des sciences et techniques.

De l'enseignement secondaire à l'embauche, tous les acteurs ont une responsabilité.

Nous menons chaque année, à MINES ParisTech, une enquête sur l'insertion professionnelle de nos diplômés, pour identifier les trajectoires, les secteurs qui embauchent, les salaires... Comprendre l'emploi permet d'améliorer la formation.

C'est pourquoi vos débats, aujourd'hui, s'agissant plus spécifiquement des femmes, sont particulièrement précieux, utiles, pour les institutions, pour les entreprises, pour les femmes et pour les sciences.

Nous ne découvrons pas le problème. Plusieurs initiatives ont été prises à MINES ParisTech. Certaines viennent d'associations étudiantes, d'autres du corps enseignant. Je pense en particulier aux cours de mécatronique dont la présentation est bien adaptée. Et puis l'École est membre de Femmes & Sciences depuis plusieurs années.

Il faut certainement mobiliser, fédérer davantage et je m'engage à suivre ce dossier.

Nous devons agir. Nous sommes engagés dans une compétition économique acharnée, mondiale, et nous ne pouvons plus nous permettre de perdre des profils talentueux, des découvertes scientifiques, des créations d'entreprise, des emplois, des innovations. Cela vaut pour l'enseignement supérieur et aussi pour l'industrie. On commence à lire des études qui montrent qu'une mixité renforcée dans les équipes de management et de direction des entreprises augmente la performance de ces entreprises.

Je parle de découvertes, car MINES ParisTech est une école mais aussi, et c'est capital, un lieu de recherche. Cinq grands domaines, dix-huit laboratoires, où travaillent de nombreux doctorants.

Je vous en parle car il y a tout de même un chiffre encourageant : 5 % d'écart de salaire, après un doctorat en sciences, pour une jeune chercheuse. Encore trop, bien sûr, mais j'y vois un signe positif pour un diplôme qui conduit à une égalité quasi parfaite sur le plan salarial.

Nous devons continuer d'encourager les jeunes filles à se lancer dans les sciences, à oser les filières d'excellence, à choisir les métiers de la recherche et leur offrir une vie professionnelle épanouissante.

Des voies sont à explorer, des idées nouvelles à imaginer.

Je vous souhaite une belle journée et de bons débats, riches d'échanges fructueux.



Sylvaine TURCK-CHIÈZE

*directrice de recherche honoraire du CEA,
membre du conseil académique
Paris-Saclay,
présidente de l'association
Femmes & Sciences*

sylvaine.turck-chieze@cea.fr
www.femmesetsciences.fr

Je suis particulièrement heureuse de vous accueillir aujourd'hui pour le colloque annuel de l'association Femmes & Sciences. En tant que présidente, je voudrais vous présenter aussi notre association, puisque vous êtes nombreuses et nombreux à ne pas en être membres.

Femmes & Sciences, créée en l'an 2000, est une association nationale dont l'objet est de promouvoir les sciences auprès des jeunes et les femmes dans les sciences.

Nous rencontrons environ 7.500 jeunes par an, pour leur faire découvrir l'intérêt des métiers scientifiques et techniques et la diversité des parcours ; nous produisons des films courts de témoignages de jeunes femmes scientifiques, accessibles sur internet et aussi maintenant sur le site de l'Onisep (rubrique partenariats/institutions) ; nous avons aussi réalisé un livret pour les professeurs, pour accompagner ces parcours et les lier entre eux. Nous sommes également sur les réseaux sociaux et y présentons des modèles de femmes récemment honorées ; depuis deux ans, nous avons introduit le mentorat – d'ailleurs notre colloque 2017 aura lieu à Montpellier sur ce thème.

Nous nous préoccupons de la reconnaissance et de l'évolution des femmes dans leur milieu professionnel ; nous soutenons aussi quelques cas individuels, intervenons à travers des lettres de protestation, en cohérence avec les associations *femmes et mathématiques* et Femmes Ingénieurs. Nos adhérent·e·s reçoivent une lettre hebdomadaire d'actualités, et notre secrétaire générale, Claude Legris, rédige une lettre trimestrielle qui rassemble un certain nombre d'informations sur des conférences et des livres. Donc, n'hésitez pas à adhérer à Femmes & Sciences !

Nous rencontrons aussi des responsables d'institutions, travaillons beaucoup avec les ministères, échangeons sur nos observations, nos analyses, et nos colloques annuels sont suivis d'actes détaillés.

Notre objectif est que la France atteigne au moins 40 % de femmes dans toutes les disciplines scientifiques, pour avoir une société plus équilibrée et plus innovante. Ceci n'est pas à prendre comme une revendication mais comme une force, un équilibre dans la mondialisation exacerbée, dominée par une commercialisation des biens et des personnes, qui tendrait à diviser les sexes, amplifier les violences. Nous désirons lutter contre ces tendances. Le constat est pourtant bien établi : scolairement, les filles réussissent plutôt mieux que les garçons. Dans la tranche 30-34 ans, 48 % des femmes sont diplômées de l'enseignement supérieur, contre 39 % d'hommes²; cela ne veut pas dire qu'elles sont meilleures mais simplement qu'*elles sont cultivées et concernées par un haut niveau de diplômes*. Mais il est établi aussi que les jeunes femmes sont trop souvent attirées par la médecine où elles sont 62%, la biologie (60%), moins par les sciences fondamentales et applications (25%)³. Pour aller vers une société équilibrée, il est important de donner à chaque jeune sa place, d'élargir ses horizons : à côté du projet professionnel, un de nos rôles est de leur montrer le contexte général et les opportunités de la société française.

En 2016, la mixité (chaque sexe représentant entre 40 à 60 % du personnel d'une profession donnée) n'est réalisée que dans 15 des 86 familles professionnelles. Dans le domaine des sciences fondamentales et des techniques, la dissymétrie est toujours en défaveur des femmes. Il faut donc montrer aux filles les enjeux sociétaux, le rôle qu'elles pourraient jouer et l'intérêt qu'elles pourraient tirer de métiers qui parfois retiennent moins leur attention, soit pour des raisons purement stéréotypées, soit parce qu'elles les méconnaissent largement.

Le plafond de verre existe pour les femmes. Le *Bilan social et parité 2015 du CNRS*⁴ montre qu'il y a 36 % de jeunes femmes parmi les chercheurs entrés en 2014 toutes disciplines confondues mais le pourcentage au niveau des postes de direction reste toujours autour de 10% voire moins, comme le montre la Figure 6 de ce rapport reportée ci-dessous. En fait ce constat existe aussi à l'Université,

² Évaluation des actions publiques en faveur de la mixité des métiers, Secrétariat pour la modernisation de la vie publique, IGAS Septembre 2016

http://www.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/epp/epp_mixite-metiers_cahierdescharges.pdf

³ *Repères et références statistiques 2016 sur les enseignements, la formation et la recherche*, MENESR, direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance, 2016

http://cache.media.education.gouv.fr/file/2016/97/5/depp_rers_2016_614975.pdf

⁴ *Bilan social et parité CNRS 2015*

au CEA..., la promotion des femmes est encore trop dépendante du diplôme plus que des compétences acquises *tout au long de la carrière*. Ceci est vrai aussi pour les activités techniques, les techniciennes sont plus de 60 %, et au niveau des ingénieurs seulement 23%, comme on le voit sur la Figure 7 ci-après.

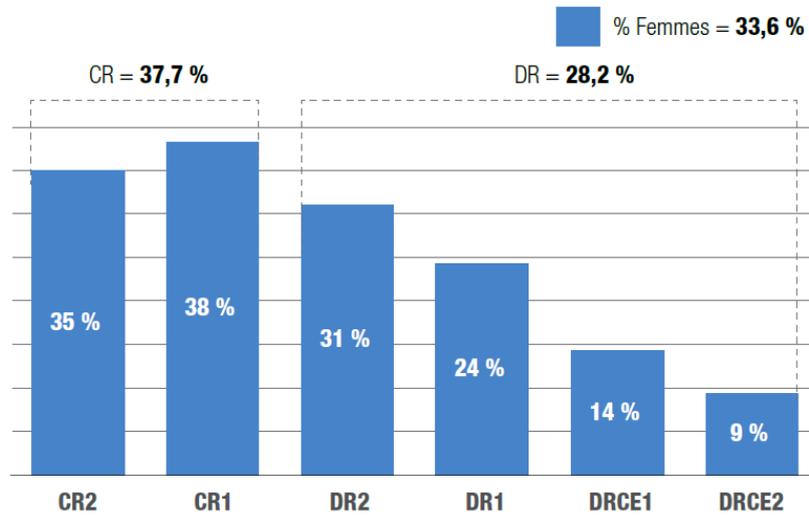


Fig. 6 – Part des chercheuses par corps et grade

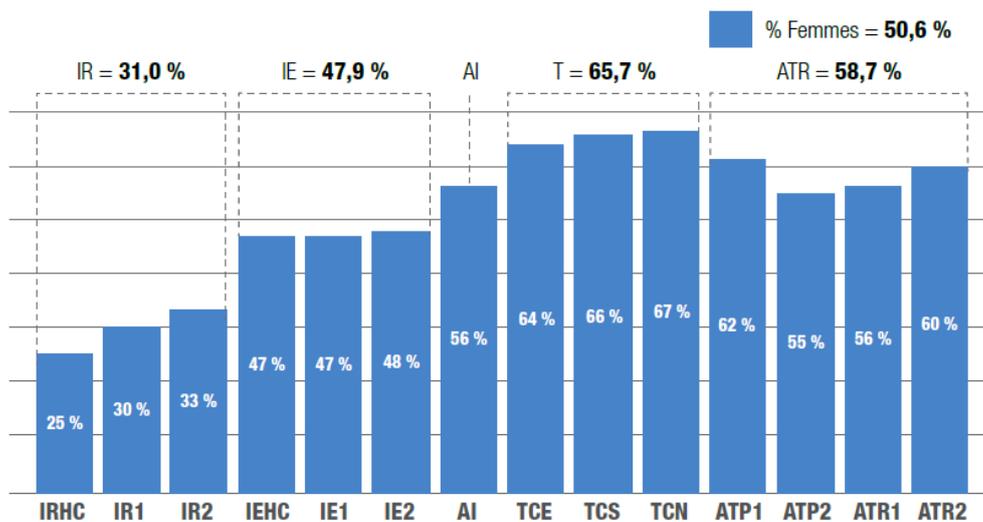


Fig. 7 – Part des ingénieures et techniciennes par corps et grade

Ces figures sont tirées du Bilan social et parité 2015 du CNRS.

CR : chargée de recherche ; DR : directeur/trice de recherche ; CE : classe exceptionnelle

IR : ingénieur-e de recherche ; HC : hors classe ; IE : ingénieur-e d'études ;

AI : assistant-e ingénieur-e ; TCE : technicien-ne de classe exceptionnelle ;

CS : classe supérieure ; CN : classe normale ; ATP : adjoint-e technique principal-e ;

ATR : adjoint-e technique de la recherche

Ces graphiques sont publiés par le CNRS - je ne suis moi-même pas membre du CNRS mais je suis heureuse de montrer à quel point un travail détaillé y a été fait, par type de poste et surtout discipline par discipline. Pour ce qui est des

branches d'activité professionnelle des scientifiques, ingénieur·e·s et technicien·ne·s, on note qu'en Biologie et recherche médicale, par exemple, on atteint 66% de femmes (dont 71 % parmi les permanents) alors qu'en Instrumentation et expérimentation on tombe à 26% de femmes, (dont 16 % parmi les permanents) : les métiers ne sont pas si différents pour justifier un tel écart.

L'an passé, notre colloque s'est tenu à Toulouse, sur le thème « *Choisir et vivre une carrière scientifique au féminin, pourquoi et comment* ». Cet événement fut un grand succès qui a dynamisé notre association dans la région toulousaine, avec de nombreuses participant·e·s ; de nouvelles actions sont prévues, qui confirment l'impact de nos colloques. Il y a aussi eu une prise de conscience sur l'importance des classes préparatoires pour les filles : notre rôle est d'examiner toutes les données pour essayer de comprendre la situation et de faire bouger les choses. Assurer la parité en classes préparatoires scientifiques nous paraît essentiel, on en est loin puisqu'il n'y a que 29% de filles qui y entrent en France et qu'il y aura forcément un peu de dilution en chemin. Il faut veiller à ce que filles et garçons aient les mêmes moyens pour étudier, qu'il n'y a pas d'obstacles au niveau de l'internat, du milieu social, etc. ; il faut faire confiance aux capacités des filles, ne pas dire : « Cela va être difficile et stressant, elles ne réussiront pas ! », alors que les garçons sont poussés dans cette voie.

Cette année, le thème du colloque Femmes & Sciences est « Femmes scientifiques et entreprises ». Je voudrais remercier MINES ParisTech qui nous accueille, Valérie Archambault, membre de notre conseil d'administration qui a été la principale organisatrice de cet événement, et tous nos sponsors. Tous sont présents, ce qui montre notre désir commun: le ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, le ministère des Familles, de l'Enfance et du Droit des Femmes - Madame la ministre Laurence Rossignol nous a confié sa vision de ce thème et notre colloque est labellisé « Sexisme pas notre genre » (cf p. 8) -, le CNRS, le CEA, l'Inria, la Mairie de Paris, la Fondation l'Oréal, le groupe Renault, Mines ParisTech, Numérique Gagnant, EDF, Saint-Gobain, l'AFAS... Bref nous sommes soutenues par de nombreuses institutions et nous leur en sommes très reconnaissantes.

Le rapport IGAS (Référence 2) et le rapport du MENESR⁵ de l'automne 2016 sont de précieux supports pour notre problématique « Relation femmes scientifiques et entreprises » et il est intéressant de mettre en parallèle des

⁵ *Rapport de situation comparée relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, octobre 2016*

http://cache.media.education.gouv.fr/file/Rapport_parite_/75/6/depp-2016-Rapport-egalite-professionnelle-femmes-hommes_640756.pdf

données sexuées de l'emploi dans le système public et dans les métiers d'ingénieurs:

Dans le système public, on trouve

- dans l'enseignement du premier degré 82 % de femmes parmi les enseignants du public (91 % dans le privé sous contrat),
- dans les collèges-lycées : 58 % de femmes dans le corps enseignant (66 % dans le privé sous contrat)

Mais dans l'enseignement supérieur la baisse continue : 37 % parmi les enseignants-chercheurs globalement, 42 % parmi les moins de 30 ans. Chez les chercheurs dans la recherche publique, 36 % de femmes, dont 24 % seulement en maths et en informatique, 22 % en physique, à comparer à 60 % en littérature et langues.

De même, le pourcentage de jeunes femmes qui réussissent les concours du CAPES ou de l'agrégation (typiquement 70% et 58% respectivement toutes disciplines confondues) est systématiquement supérieur au pourcentage de celles qui s'inscrivent.

Parmi les maîtres de conférences recrutés à l'université, 45% sont des femmes⁶. Et combien de doctorantes voit-on partir des milieux de la recherche et de l'ingénierie pour devenir enseignantes, tandis que beaucoup moins de garçons prennent ce genre de décision.

Pour ce qui est des ingénieures, les femmes ne représentaient moins de 15% des élèves des écoles d'ingénieurs en 1985. Aujourd'hui elles sont 28% des diplômées (mais la progression est faible depuis une dizaine d'années), et 21% des ingénieurs en activité⁷. En informatique la situation est encore pire, parmi les ingénieurs en activité la proportion de femmes est passé de 12 à 20 % entre 1984 et aujourd'hui (cf Référence 2) Il faut donc engager des actions particulières pour que des pourcentages s'approchent de la parité.

Ce colloque va aborder des questions de fond car la France est classée 15^{ème} au niveau de l'égalité dans le monde, 135^{ème} en termes d'égalité de salaires selon le Forum Économique Mondial 2016, il y a donc encore du travail. Sur les données présentées sur l'infographie du service de communication de MINES

⁶ Note de la DGRH Enseignement supérieur n°7 septembre 2016

http://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/statistiques/61/1/Note_DGRH_n7_Septembre_2016_654611.pdf

⁷ Observatoire des femmes ingénieurs http://www.femmes-ingenieurs.org/offres/file_inline_src/82/82_P_38037_56b1e652174f3_2.pdf

ParisTech⁸, dans l'industrie on ne trouve que 13 % de femmes parmi les ingénieurs du secteur de l'automobile et 8 % dans les start-ups: il y a donc de la marge de progrès !

Quatre thèmes seront abordés aujourd'hui : l'égalité professionnelle, l'insertion professionnelle, les réseaux de femmes et la création d'entreprise au féminin. En France nous avons une grande richesse de formations, beaucoup d'expertises et une diversité de savoirs. La preuve : 41 % de nos doctorants, toutes disciplines confondues, viennent de l'étranger (Cf. Référence 3).

Mais la société française est encore trop conservatrice. L'origine du diplôme compte encore trop en comparaison du niveau de compétences acquises. Cela pose déjà un problème au niveau des doctorants dont le nombre a cru plus vite que les postes disponibles dans la recherche. Heureusement, la relation entre secteurs public et privé se développe pour diversifier les formations à l'embauche. Le diplôme de docteur commence à être mieux valorisé, et le nombre de contrats CIFRE augmente avec une insertion de qualité.

Voici une phrase extraite du Livre blanc d'IESF 2016⁹ (Ingénieurs et Scientifiques de France, association qui accueille notre siège social dorénavant) : « Les experts ingénieurs et universitaires jouent dans les entreprises un rôle prépondérant mais n'en ont pas la reconnaissance en termes de carrière et de rémunération » qui montre l'état d'esprit actuel.

Notre association sera active avec ses partenaires pour :

- encourager les grandes entreprises à diffuser des *bilans sociaux détaillés, discipline par discipline*, seule façon de pointer les secteurs de progrès ;
- encourager *la parité dans les classes préparatoires scientifiques* ;
- *stimuler la relation* entre formations académiques et formations d'ingénieurs. Pour les entreprises, grandes ou petites, la diversité des cultures est une chance pour l'innovation ;
- *contribuer à la parité dans les conseils d'administration* en proposant des femmes *formées à l'égalité* et qui ont eu une carrière réussie, s'ils manquent de candidates.

Je vous souhaite une excellente journée !

⁸ http://www.femmesetsciences.fr/wp-content/uploads/2017/01/161105_Infographie_FemmesSciences_MINES_ParisTech20et20FS.pdf Données tirées de *L'état de l'emploi scientifique en France, rapport 2016, MENESR*
http://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Emploi_scientifique/66/6/Etat_de_l_emploi_scientifique_-_2016_625666.pdf

⁹ http://home.iesf.fr/752_p_43968/parution-des-propositions-des-iesf.html



Michel MARIAN

*sous-directeur du pilotage stratégique
et des territoires, DGESIP-DGRI,
ministère de l'Éducation nationale,
de l'Enseignement supérieur
et de la Recherche (MENESR)*

michel.marian@recherche.gouv.fr

Au MENESR, je travaille dans un service commun aux directions de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, en charge des politiques de mixité, d'égalité et de parité.

Je suis doublement heureux d'être parmi vous aujourd'hui à ce colloque *Femmes scientifiques et entreprises* organisé par l'association Femmes & Sciences.

Une première raison est que Femmes & Sciences est un partenaire de longue date et de confiance du MENESR ; les objectifs soutenus par votre association sont de plus en plus importants dans la politique du ministère et leur efficacité est enrichie par les actions d'associations comme la vôtre.

Une seconde raison est que le thème de ce colloque tient à cœur le ministère et le secrétaire d'État à l'Enseignement supérieur et à la Recherche, Thierry Mandon : nous essayons d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques d'égalité et plus généralement de rapprochement entre monde universitaire et entreprises.

Ne pouvant ici tracer toute notre politique d'égalité femmes-hommes, j'en prendrai quelques exemples :

- les actions de *lutte contre les stéréotypes et pour la mixité des filières*. avec la *promotion de l'image des femmes scientifiques* auprès des collégiennes et lycéennes dans l'optique d'inciter les jeunes femmes à s'orienter vers les carrières scientifiques. La question des parcours est importante : les politiques ne sont efficaces que si elles prennent en compte les chemins de choix ;

- les actions visant à renforcer la place des femmes dans les métiers scientifiques et à les soutenir dans l'évolution de leur carrière.

Nous savons que ces politiques, que nous menons depuis plusieurs années, ne progressent pas assez vite dans leurs résultats. Elles se heurtent au phénomène de « *cage de verre* », déjà mentionné, que rencontrent les femmes au cours de leur orientation et de leur carrière. Les données de notre brochure récente *Vers l'égalité femmes-hommes ? Chiffres clés*¹⁰, publiée en septembre 2016 à l'occasion de la 9^{ème} conférence européenne pour l'égalité femmes-hommes dans l'enseignement supérieur¹¹, montrent que ce phénomène est toujours bien réel : les progrès existent mais ne sont pas totalement convaincants :

- avec ces « *parois de verre* » qui conduisent les femmes à s'orienter vers des disciplines particulières (santé, sciences humaines), éloignées de la science pure et de l'argent (économie spécialisée, informatique...) : en 2014-2015 en France, la part des femmes est de 27% en formation d'ingénieurs, 83% en écoles paramédicales et sociales, et 70% en lettres et sciences humaines ;
- et ce « *plafond de verre* » qui, dans le domaine de l'enseignement supérieur, limite l'accès des femmes aux postes de professeures et directrices de recherche comme l'attestent ces derniers chiffres européens de 2015 : jusqu'au master les étudiantes sont plus nombreuses que les étudiants, elles sont 59% de diplômées de master. Puis leur part décline au fil de l'avancement de la carrière : 47% de doctorantes, 45% de chercheuses en début de carrière, 37% de chercheuses confirmées, 21% de chercheuses seniors. Il faut réfléchir de manière scientifique aux raisons de cette « évaporation », en prenant en compte que, dès la maternelle, les personnes sont dans une structure sociale.

Face à ces phénomènes, depuis plusieurs années la Feuille de route ministérielle pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes¹² (la prochaine sera publiée en 2017) prévoit une politique volontariste, globale et transversale dans cette prise de conscience sociale. Je vais vous en présenter ici les mesures phares. Le ministère veut apporter des chiffres de plus en plus précis, identifier des verrous pour fixer des objectifs. Il doit valoriser des exemples de parcours réussis.

¹⁰ http://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Publications/90/0/RC_stats_630900.pdf

¹¹ <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid104963/9e-conference-europeenne-sur-l-egalite-femmes-hommes-dans-l-enseignement-superieur-et-la-recherche.html>

¹² http://www.najat-vallaud-belkacem.com/wp-content/uploads/2016/03/2016_FdR-2016_MENESR.pdf

La lutte contre les stéréotypes et pour la mixité des filières

- Le MENESR travaille depuis plus de 10 ans pour contrer ces phénomènes, en lien avec l'Europe, depuis la création d'une *mission parité* en 2001, d'abord auprès de notre direction de la Recherche, et maintenant service commun Recherche-Enseignement supérieur. Cette mission est à l'intérieur d'une stratégie de ressources humaines, pour une prise en compte plus générale.
- L'objectif de mixité est inscrit pour la première fois dans *la loi Fioraso du 22 juillet 2013* relative à l'Enseignement supérieur et la recherche.
- Cet engagement du ministère s'inscrit, de plus, dans le cadre de la troisième *convention interministérielle* pour l'égalité entre les filles et les garçons, les femmes et les hommes dans le système éducatif conclue pour la période 2013-2018.

Pendant les études supérieures, les dynamiques de décision, d'orientation et de conditionnement des étudiantes et des étudiants s'amplifient et se cristallisent. Il s'agit d'un moment clef où se reproduit la ségrégation genrée des métiers. La ségrégation des filières s'opère tout au long des études, qui, loin d'être imperméables aux tendances inégalitaires de la société, sont en fait parcourues par ces dernières. C'est pourquoi le MENESR défend dans sa feuille de route une *approche systémique et globale de l'égalité des sexes*, d'autant plus efficace qu'elle est informée des recherches sur le genre.

La mixité ne saurait se réaliser sans un travail approfondi, dans la durée, de lutte contre les stéréotypes pour que les champs des possibles soient ouverts à chacune et chacun... C'est pourquoi le ministère poursuit :

1. *le soutien aux associations*, telles que Femmes & Sciences, mais aussi *femmes et mathématiques*, Femmes Ingénieurs, dans leur travail commun, dans les lycées et les établissements, de sensibilisation en faveur d'une orientation mixte ;
2. *la valorisation des travaux des femmes scientifiques* au travers du Prix Irène Joliot-Curie¹³, qui, cette année, a été remis lors de la 9^{ème} conférence européenne pour l'égalité hommes-femmes dans l'Enseignement supérieur, conférant à cette 15^{ème} édition du Prix une visibilité internationale. Rappelons à l'occasion de ce colloque « Femmes scientifiques et entreprises », que le prix Irène Joliot-Curie comporte un prix « Femmes, recherche et entreprise », (décerné cette année à la

¹³ <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pid24580/prix-irene-joliot-curie.html>

chercheuse Sylvaine Neveu, docteure en Génie des procédés, directrice scientifique du groupe Solvay) ;

3. *la promotion de l'exposition « Infinités Plurielles »¹⁴*, exposition itinérante de 145 portraits, images et voix de femmes scientifiques réalisée par l'artiste Marie-Hélène Le Ny, qui cherche à rendre visibles des femmes qui poursuivent des carrières scientifiques ;
4. le ministère lance également cette année *un partenariat avec l'association « Projet Métiers »¹⁵* qui organise l'intervention d'experts métiers dans les établissements (collèges, lycées) auprès des professeur·e·s qui se voient doté·e·s d'outils pédagogiques d'orientation. Il s'agit de travailler en continuité du collège à l'université. En 2016-2017, une dizaine de chercheuses a accepté d'intervenir auprès des enseignant·e·s pour promouvoir les sciences et valoriser la place des femmes dans les sciences ;
5. un autre aspect de notre politique est l'aide à l'insertion des docteur·e·s dont vous allez parler à ce colloque.

J'insiste pour finir, sur le *rôle d'orientation et d'impulsion du ministère*. Ce travail très important - pour lequel les actions de femmes scientifiques sont primordiales - doit être poursuivi dans les classes de collège, voire plus tôt encore, pour que les filles aient confiance en elles, en leurs capacités, qu'elles s'affranchissent de stéréotypes que notre société cultive dès le plus jeune âge dans les loisirs, à l'école, dans les familles, et que chacun d'entre nous véhicule à son insu. Tout métier, dont les métiers scientifiques, n'est pas « une affaire de garçons ». Pour oser se lancer, les jeunes filles ont besoin de modèles, de femmes qui les précèdent, qui leur montrent que les formations et les carrières de scientifiques et d'ingénieur·e·s sont passionnantes, riches et variées et que de nombreux secteurs aujourd'hui sont en attente de femmes.

Je salue donc sincèrement la tenue de ce colloque qui m'a donné l'occasion de présenter à grands traits les actions du ministère, et remercie chaleureusement le comité d'organisation et l'association Femmes & Sciences pour leur implication dans la promotion de l'égalité. Je vous souhaite à toutes et à tous un excellent colloque.

¹⁴ <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid74249/infinites-plurielles-140-scientifiques-vous-parlent-de-science.html>

¹⁵ <http://www.projetsmetiers.fr/>

I. EGALITE PROFESSIONNELLE

Thème animé par Valérie ARCHAMBAULT



Valérie ARCHAMBAULT

*directrice-adjointe de MINES ParisTech,
chargée de la recherche, par intérim*

valerie.archambault@mines-paristech.fr

Table ronde

Motivations et initiatives des entreprises

Valérie Archambault

En introduction à cette table ronde je voudrais dire qu'il y a de plus en plus de chercheurs dans les entreprises et peu de femmes parmi ces chercheurs. Dans les entreprises, le nombre de chercheurs a en effet progressé beaucoup plus vite que dans le secteur public : depuis 2002, les chercheurs en entreprises sont plus nombreux que ceux travaillant dans la recherche publique. En 2013, les entreprises employaient près de 2/3 des chercheurs. Et en moyenne en France 20% des chercheurs en entreprise sont des femmes.

Pourtant, il y a 46% des filles en terminale S. Mais elles ne sont plus que 25% en sciences fondamentales et applications (mathématiques, physique, chimie, informatique) à l'université, 29% dans les classes préparatoires aux grandes écoles scientifiques (CPGE), puis 29% des diplômés des écoles d'ingénieurs et 38% des docteurs diplômés. Et finalement, comme nous venons de le dire, 20% des chercheurs en entreprise sont des femmes.

Nous verrons au cours de cette table ronde que derrière ce chiffre global se cachent des situations extrêmement variées. Mais partout, ou presque, les initiatives des entreprises ou des associations se multiplient pour recruter plus de femmes dans les métiers techniques, pour mieux les intégrer, pour faciliter leur carrière, leur accès aux postes de responsabilité.

Où en est-on aujourd'hui ? Pourquoi la mixité est-elle devenue un sujet pour de nombreuses entreprises ? Quelles sont les initiatives ? C'est ce que nous allons voir maintenant à travers cette première table ronde.

Catherine Mabileau¹⁶, vous êtes *senior vice-president* à la direction internationale des Ressources humaines pour la Recherche et l'Innovation chez L'Oréal, entreprise qui compte 3.800 chercheurs en France mais aussi au Brésil, en Asie, aux États-Unis et en Afrique du Sud. Vous avez rejoint L'Oréal en 2013 après avoir assuré la direction des Ressources humaines à l'international d'ADP (Automatic Data Processing) Inc., et auparavant, de 2005 à 2009, la direction des Ressources humaines au Conseil de l'Europe ; vous avez passé 15 ans dans le groupe Aventis Pharma, avec différentes fonctions en ressources humaines dont la direction Ressources humaines d'Aventis Pasteur. Vous êtes diplômée de HEC.

Madame Mabileau, où en est-on de ces questions de mixité chez L'Oréal ? Le sujet est-il plus ou moins présent selon les entreprises que vous connaissez ?

Catherine Mabileau



Je suis contente d'être ici, et contente aussi de voir que, sur un sujet qui concerne la place des femmes en entreprise dans les métiers scientifiques, il y a dans l'assistance non seulement des femmes et des jeunes femmes, mais aussi des hommes. En effet sur cette question il faut réfléchir ensemble si l'on veut avancer, comme on l'a dit tout à l'heure, et ne pas continuer à être divisés car on ne progresse pas comme cela, bien au contraire.

Chez L'Oréal, nous sommes dans une situation un peu différente de celle d'autres entreprises, probablement du fait de notre activité mais aussi des orientations que nous avons prises en matière de diversité. En France, 70% de nos 3.800 chercheurs sont des femmes. Parmi la population cadre, nous avons 65% de femmes.

L'égalité entre les femmes et les hommes est un sujet important pour L'Oréal puisque nous menons des actions non seulement en interne, mais également à travers l'action de la Fondation L'Oréal « *For Women in Science* »¹⁷ (Pour les Femmes et la Science), dont on parlera plus loin. À la suite de ces actions en interne, aujourd'hui au niveau des comités de direction, c'est-à-dire dans les postes les plus importants dans la définition de la stratégie mais aussi dans le

¹⁶ CMABILEAU@rd.loreal.com

¹⁷ <http://fondationloreal.com/categories/for-women-in-science/lang/fr>

management des hommes et des femmes dans l'entreprise, nous avons 45% de femmes parmi les 1.500 personnes de par le monde et sommes donc presque à parité. Par comparaison, dans un secteur qui attire également beaucoup de femmes, le groupe LVMH compte 35% de femmes dans ses comités de direction.

Le comité exécutif de L'Oréal, avec 30% de femmes, n'est pas encore à la parité mais cela progresse car, quand je suis arrivée il y a trois ans, elles étaient 20%. Par contre, au conseil d'administration sept personnes sur les quinze membres sont des femmes, soit un pourcentage de 45%. Je pense que la loi Copé-Zimmermann a aidé ; nous sommes dans la même situation que tous les grands groupes, où souvent le conseil d'administration est plus avancé sur ce plan que le comité exécutif.

En termes de résultats de notre action en interne, je crois que la situation est bonne, mais il y a encore fort à faire. À la recherche, dont je m'occupe, les postes les plus seniors sont aujourd'hui beaucoup occupés par des hommes ; mais dans la génération montante des quadras, qui seront dans les postes de direction de la recherche dans quelques années, il y a plus de femmes que d'hommes parmi les personnes à haut potentiel.

Pour montrer ce que nous faisons, je vais juste énumérer un certain nombre d'actions pour rester brève, mais tout cela est le résultat de plusieurs facteurs.

La première action concerne l'*égalité ou l'inégalité de salaires*. Quand je suis arrivée, j'ai constaté que chez L'Oréal nous avons encore une inégalité des salaires de l'ordre de 15% dans la population des cadres de certains sites de R&D en France. Nous avons mené une action, année après année, pour réduire fortement cet écart : il n'y a aucune raison que les femmes ne soient pas payées au même niveau que leurs collègues masculins.

Une action un peu particulière porte sur le *congé de maternité* : lors de la réunion sur les salaires en fin d'année nous avons une attention particulière pour accompagner aussi l'évolution des salaires des femmes qui ont eu un congé de maternité dans l'année.

Nous menons un certain nombre d'actions soit de *formation*, soit de *développement personnel* : je ne sais si vous avez entendu parler du programme Eve¹⁸ fondé en 2010. Ce programme extrêmement intéressant n'est pas réservé aux femmes, il a été créé par KPMG¹⁹, Crédit Agricole, L'Oréal, SNCF, Danone,

¹⁸ <http://www.eveprogramme.com/>

¹⁹ Grand cabinet d'audit et de conseil, <https://home.kpmg.com/fr/fr/home.html>

et se déroule tous les ans chez Danone à Évian. Il porte sur la confiance en soi, sur « osez être soi-même », qui ne sont pas des sujets réservés aux femmes, et en fait sur des initiatives de développement personnel tout autant que sur un levier organisationnel et aussi individuel. À peu près 45 personnes de chez L'Oréal suivent ce programme chaque année, un tiers d'hommes et deux tiers de femmes. Une fois qu'elles ont pris part à l'initiative Eve et ont pu en bénéficier individuellement, ces personnes, maintenant environ trois cents en interne, entrent dans un réseau de mentors pour des personnes plus jeunes dans l'entreprise.

Nous avons aussi des initiatives de *formations spécifiquement réservées aux femmes autour de la trentaine* : nous les faisons participer à deux jours de formation « Diafora »²⁰. Cela permet aux femmes de travailler sur des sujets pour comprendre l'importance des jeux de pouvoir dans l'entreprise, la résolution des conflits : des thèmes pour progresser et développer des compétences et des capacités qui permettent aux femmes d'arriver au même niveau que les hommes dans une carrière de management par exemple.

Un autre programme extrêmement intéressant est un programme international de développement de son leadership, initié en Angleterre, qui s'appelle *Springboard*²¹ (Tremplin en français) et concerne des *femmes* un peu plus avancées dans leur carrière, *entre 30 ans et 40 ans*. Il s'agit de 4 jours espacés d'un mois à chaque fois. Ce développement commence par une prise de conscience : qui sommes-nous, quels sont nos freins, pas seulement dans la vie professionnelle mais aussi dans notre vie personnelle, car nous sommes une seule et même personne. J'ai fait moi-même ce programme dans une entreprise précédente pour convaincre mon patron d'y investir. Chez L'Oréal une quarantaine de jeunes femmes de la recherche l'ont suivi mais bientôt d'autres divisions y prendront part.

Voilà ce qui guide mon action de DRH sur le fait de pousser les femmes à oser et à se faire confiance qu'elles peuvent tout à fait réussir jusqu'au plus haut niveau dans l'entreprise : c'est la confiance en soi et c'est ce sentiment - « Suis-je légitime ? Ai-je la capacité de prendre ce niveau de poste ? » - que nos formations permettent surtout de développer. On a tendance à penser que ce sont l'expertise et la capacité de mener à bien des activités qui sont déterminantes, alors que souvent il s'agit davantage de « Est-ce que je me sens légitime ? » et « Ai-je suffisamment confiance en moi ? ». En tant que DRH, les différences entre les hommes et les femmes qu'on observe sont souvent cette capacité à postuler pour des postes, à se sentir légitime. Alors que souvent, comme le disait

²⁰ <http://www.diafora-leadership.com/>

²¹ <http://www.sophia-consulting.fr/spip.php?rubrique1&lang=fr>

un homme, le PDG des Trois Suisses, sur le sujet : « Les hommes postulent sur un poste quand ils ont trente à quarante pourcent des compétences requises, alors que les femmes vont le faire quand elles sentent qu'elles ont quatre-vingt-dix pourcent des compétences » ; ce qu'il retenait de cet enseignement, c'est que « Quand une femme postule à un poste, il faut surtout le lui donner car elle est complètement prête ».

En conclusion, dans ma fonction de DRH, j'essaie justement de détecter chez les hommes, et plus particulièrement chez les femmes, si elles se sentent prêtes à aller dans un poste supérieur, si elles s'y visualisent et comment je peux les aider à développer leur confiance en elles, car elles en sont capables.

Valérie Archambault

*Dominique Levent*²², vous êtes ingénieure des Arts et Métiers, spécialiste en biomécanique et génie mécanique, des disciplines pas particulièrement féminines.

Vous avez été la première femme chef de produit chez Renault. Vous avez participé, notamment, à la note d'intention de l'utilitaire Kangoo ; vous avez lancé chez Renault la fonction Prospective, puis vous avez rejoint la direction de la Recherche. Vous avez monté l'activité de Management de l'innovation. Aujourd'hui vous êtes directrice « Créativité et promotion de l'innovation » chez Renault et vous animez une communauté très active, la « Communauté d'innovation Renault », qui réunit non seulement Renault mais des entreprises, des académiques, des consultants.

Donc vous connaissez très bien le secteur de l'automobile. Pouvez-vous nous décrire la situation de la place des femmes chez Renault ?

Dominique Levent

Parler de la place des femmes chez Renault après L'Oréal, c'est un contraste, c'est l'opposé va-t-on dire! Cela progresse extrêmement lentement, nous sommes toujours dans un milieu très masculin. Nous arrivons tout de même à trouver notre place avec un peu de patience et de constance.

²² dominique.levent@renault.com



Mais il est vrai que la représentation des clients a toujours un tropisme, même si l'automobile est un objet dont l'identité va changer radicalement, puisque dans un univers de véhicules électriques et de véhicules autonomes la relation à l'objet de pouvoir, en fait de vitesse, va se modifier. Cependant cela reste encore une projection d'un univers masculin.

Au niveau des cadres dans l'entreprise nous sommes 15% de femmes environ, par rapport à L'Oréal cela fait une très grosse différence. Dans les postes de management et au Comité exécutif (Comex), la situation des femmes progresse lentement. La directrice des achats de Renault-Nissan vient d'être nommée au Comex : c'est effectivement un très haut poste, c'est le premier au Comex et cela reste assez rare, les femmes ont beaucoup plus de mal à parvenir aux postes de direction.

Je voudrais aussi ajouter que j'ai le sentiment que, pendant tout un temps, il y a eu des efforts faits dans cette direction, entre autres la création du réseau «*Women@Renault*»²³ et des initiatives en nombre ; mais, pour le moment, j'ai plutôt l'impression d'une régression. Je pense que c'est très lié à notre alliance avec Nissan et que la situation des femmes dans les entreprises japonaises est encore très loin encore de la situation des femmes en France ; du coup cela ralentit notre progression dans cette direction.

Valérie Archambault

J'aurais aimé que vous nous parliez du « couple mystère ».

Dominique Levent

C'était il y a quelques années déjà, mais je ne suis pas sûre que cela ait beaucoup changé. Je m'étais amusée à faire une étude sur le vécu des femmes en concession automobile et nous avons envoyé des « couples mystère » en concession, qui jouaient des scènes différentes, dont une était celle d'un couple arrivé en désaccord sur le choix de la voiture : je crois que la femme voulait un un break et l'homme un coupé, c'est assez caricatural... Le couple se dispute devant le vendeur et au bout d'un certain temps le vendeur excédé dit : « Mais enfin Madame, puisque Monsieur préfère un coupé ! ».

²³ <http://media.renault.com/global/fr-fr/renaultgroup/media/shortnews.aspx?mediaid=27542>

On a beaucoup de travail à faire sur la relation de vente face à des couples, ce qui est un cas très fréquent, disons que beaucoup de personnes viennent acheter leur voiture en famille.

Valérie Archambault

Effectivement vous disiez tout à l'heure que dans l'industrie automobile la part des femmes a plutôt régressé. Sur la période 2003-2013, on a vu une diminution de la proportion de femmes parmi les chercheurs dans le secteur automobile. Alors, faut-il se donner des objectifs, faut-il avoir des quotas ?

Dominique Levent

Effectivement, je pense qu'il faut, disons, « monitorer » cette situation de façon à ne pas la laisser dériver d'une façon qu'on aurait du mal à rattraper. C'est certain.

En même temps je suis toujours dans l'inconfort par rapport à la discrimination. Comme le rappelait tout à l'heure Catherine Mabileau, c'est bien que des hommes soient présents à ce colloque : l'idée n'est pas d'opposer hommes et femmes. Je crois que la richesse vient justement de la mixité. Pour travailler dans l'innovation, je vois très souvent des projets intéressants, à fort enjeux, très stimulants, portés par des tandems homme/femme. Dans ce domaine, je trouve la mixité très féconde, aussi je l'encourage.

Valérie Archambault

*Nawal Jaljal*²⁴, vous avez étudié au Maroc puis en France. Vous êtes docteure et architecte système, spécialisée dans la conception et l'optimisation de nouvelles architectures hybrides électriques. Vous êtes ingénieure en Recherche et Développement ; vous avez d'abord travaillé dans le secteur automobile chez PSA Peugeot-Citroën à partir de 2003, puis depuis 2014 dans le secteur aéronautique chez Safran, où vous êtes actuellement.

Nawal Jaljal, sur ces questions de mixité, quelle est votre expérience du secteur automobile et, en comparaison, quelle est la situation dans le secteur aéronautique ?

²⁴ nawal.jaljal@safrangroup.com

Nawal Jaljal

Merci de me donner l'opportunité de témoigner pour les secteurs automobile et aéronautique. Je n'ai pas la prétention de connaître l'ensemble des deux secteurs, mais je peux témoigner en ce qui concerne Safran et PSA.

Effectivement je rejoins le témoignage de Dominique Levent : le secteur automobile est extrêmement masculin. En général, il y a une relation spéciale, pour ne pas dire anormale..., entre l'homme et la voiture, et cette relation, on la retrouve particulièrement dans la conception de cet objet. Se faire une place en tant que femme dans ce secteur n'est pas évident.



Au cours de mes dix ans de carrière dans l'automobile, j'ai occupé différents postes dans différents services et à chaque fois, j'étais presque la seule femme ingénieure. Dans l'automobile, la plupart des femmes occupent des fonctions supports, par ailleurs fonctions tout autant honorables mais loin de l'ingénierie.

Quand j'étais dans le secteur automobile, je n'ai jamais senti une volonté réelle, une politique pour promouvoir la mixité ; la seule chose que je retrouvais tous les ans, lors des messes annuelles, c'était le même camembert faisant apparaître le pourcentage de femmes. C'était la seule fois où l'on parlait des femmes.

Chez Safran, c'est vraiment différent. J'ai intégré le centre de recherche en 2014, il venait d'être créé. Il y a une réelle volonté de promouvoir la mixité et la diversité, avec des objectifs bien martelés, des objectifs de recrutement et de promotion tout au long de la carrière. Aujourd'hui nous sommes 23% de femmes ingénieures dans le centre de recherche, sans compter les femmes qui sont dans les fonctions supports, et un tiers des managers du centre de recherche sont des femmes : c'est donc très important.

SafranTech, le centre de recherche de Safran, a été érigé en exemple pour le groupe Safran. C'est un groupe qui travaille beaucoup sur la mixité, en essayant de capter des profils féminins. Il est membre de l'association « Elles bougent ! »²⁵ et 250 salariées sont marraines dans cette association auprès des collèges et des lycées. Il y a également un mouvement d'ambassadeurs chez SafranTech, dont 24% d'ambassadrices, qui vont vers les écoles d'ingénieurs pour promouvoir les métiers techniques. C'est une problématique assez présente dans le groupe.

²⁵ <http://www.ellesbougent.com/>

Valérie Archambault

*Dominique Ganiage*²⁶, vous êtes diplômée de Sciences Po et de l'ENA, vous avez commencé votre carrière dans l'administration, d'abord au ministère en charge de l'Industrie en tant que chargée de mission pour les affaires nucléaires internationales, puis à l'ambassade de France au Gabon ; vous êtes revenue au ministère en charge de l'Industrie en tant que chef de service juridique de la direction de l'Électricité, du Gaz et du Charbon, puis sous-directeur à la sous-direction générale de l'Industrie.

En 1992 vous avez rejoint la direction internationale d'EDF, direction de l'Europe, puis de la stratégie Marketing et communication. Vous êtes nommée déléguée Environnement du pôle Client pour EDF, puis déléguée Développement durable et enfin, c'est la position que vous occupez aujourd'hui, vous êtes déléguée RSE (responsabilité sociale de l'entreprise) et à la politique sociétale de la production engineering.

Nous venons de voir des situations assez contrastées chez L'Oréal, Renault et Safran. Qu'en est-il chez EDF ?

Dominique Ganiage

Je ne vais pas vous surprendre en vous disant qu'EDF n'est pas une entreprise historiquement très féminisée, nous ne sommes pas L'Oréal, nous nous rapprocherions sans doute plutôt du secteur automobile.



De plus, pour ne pas parler de tout EDF, qui a aussi des secteurs féminisés, je vais me limiter à *la production*, à *l'ingénierie*, c'est-à-dire aux hommes et aux femmes, à peu près 42.000, qui conçoivent, construisent, exploitent, déconstruisent les centrales nucléaires – cela fait le gros des troupes – et les centrales hydrauliques et thermiques : donc historiquement un secteur assez masculin qui n'attire pas non plus immédiatement les candidatures féminines.

²⁶ dominique.ganiage@edf.fr

Alors évidemment il y a une démarche active, car sans cela on trouvera des situations déjà évoquées dans le secteur automobile, un retour sans doute à une faible féminisation ou au mieux une stabilisation des effectifs de femmes.

Je ne vous donnerai pas trop de chiffres, voici quelques éléments : en 2010 les effectifs de la *production ingénierie* étaient de 16 % de femmes, il y en a actuellement 20,5% : cela fait une augmentation de 25% du pourcentage, ce n'est pas négligeable en 5 ans. Cela a été rendu possible et facilité par le fait que nous avons beaucoup embauché : comme beaucoup d'entreprises - le secteur de l'automobile a connu la même chose - , nous avons compté beaucoup de départs à la retraite ainsi qu'une augmentation assez significative des effectifs, donc beaucoup de recrutements : cela a pu agir sur les volumes d'entrée. Nous avons eu ainsi un taux de recrutement de femmes cadres qui a tourné entre 28% et 32% pour une année exceptionnelle, il y a deux ans. Actuellement nous sommes à 30%, ce qui, par rapport aux effectifs d'ingénieurs qui nous intéressent, est un peu en surdimensionnement.

Les *métiers de maîtrise* sont un autre domaine où nous recrutons notablement, et en général ce sont des métiers très masculins : le recrutement féminin a augmenté de 11,8 % à 14,8 %, là aussi une progression significative. Si on parle du « plafond de verre », un effort a aussi eu lieu sur la féminisation des Codir (Comité de direction) où l'on est passé de 21 à 23%, ce qui n'est pas négligeable. On peut ajouter qu'aujourd'hui nommer un directeur de centrale femme - les premières ont dû être nommées au début des années 2000 - n'est plus un obstacle, on n'en parle plus, ce qui est un signe ; il n'y en a pas forcément beaucoup mais cela fait partie de la normalité relative, de même pour directeur de centre d'ingénierie et au grade de directeur. Quant aux Comex, il y a quelques jours on a nommé le comité exécutif et on a doublé l'effectif de femmes : on en a peu parlé, mais plus d'ailleurs que de la fonction qui était l'innovation !

Tout cela n'est pas évidemment le fruit du hasard, mais le résultat d'un effort assez volontariste et d'une politique active visant à plus de féminisation. Cela part du *changement de mentalités*, d'abord *en interne* - on a fait beaucoup d'efforts sur ce terrain pour sensibiliser les équipes, hommes et femmes, évidemment à l'égalité professionnelle, de façon plus générale à la mixité et à la diversité. En ayant aussi, à côté de cette sensibilisation en interne, des *actions de politique*, à savoir - même si on n'est pas forcément fanatique des quotas - des objectifs chiffrés pour inciter au recrutement, en particulier à la féminisation des Codir.

Sensibilisations et actions internes, mais aussi *externes* : pour pouvoir embaucher des femmes il faut qu'il y en ait qui se présentent. En particulier

nous avons un partenariat avec «Elles Bougent !», association qui a pour but d'encourager, de montrer que l'on peut faire carrière dans les métiers techniques quand on est une femme, et dont les actions sont menées dans des lycées et dans des classes préparatoires. Nous avons aussi une action « Fem'Energiia »²⁷ qui encourage les carrières d'ingénieurs et de femmes dans le secteur du nucléaire.

Un premier point est cet effort de sensibilisation ; un deuxième est, au moment du recrutement, d'*attirer des candidatures féminines* et, puisque nous avons beaucoup recruté, d'être attentif·ve à notre site internet qui doit être aussi attractif que possible et indiquer que, quand on est une femme, on peut se présenter à EDF et y faire carrière. Et de plus nous incitons les cabinets de recrutement - qui font un premier filtre de nos candidatures - à essayer systématiquement de nous présenter une candidature féminine. Nous avons des jurys mixtes, car après tout c'est un élément non négligeable dans le choix des personnes que la mixité.

Une fois que l'on a recruté, il faut que l'on soit attentif·ve - et il faut qu'on le soit de plus en plus puisque notre effectif féminin a grossi - au déroulement des carrières, pour que nous n'ayons pas les déperditions auxquelles nous avons pu assister parfois dans le passé. Aussi insistons-nous pour que les viviers de talents soient bien équilibrés, que les pourcentages de femmes soient bons et que, quand on présente des candidatures pour de nouveaux postes, on ait aussi une dimension féminine.

On essaie aussi d'organiser de la *mobilité entre des métiers* qui sont *a priori* plus féminisés vers d'autres qui le sont moins, afin que les femmes ne se cantonnent pas dans les métiers plus féminins où elles pourraient avoir tendance à rester, pour aider à ce que la mixité aille dans les deux sens, que les métiers masculins aillent aussi vers les métiers féminins. Une réflexion est menée sur l'établissement de passerelles entre les métiers pour assurer une espèce de percolation et de translation de métiers à métiers.

Valérie Archambault

Je le disais, en introduction, en moyenne les femmes représentent 20% des chercheurs en entreprise, mais nous venons de voir des situations extrêmement variées selon les secteurs, les entreprises et bien sûr les disciplines : par exemple on compte 15% de femmes chercheuses en entreprise dans les métiers des sciences de l'ingénieur, en mathématiques, en physique ; 40% en chimie et même 60% en sciences médicales. Évidemment ces chiffres dans les entreprises

²⁷ <https://www.edf.fr/edf-recrute/rejoignez-nous/nous-recherchons-en-ce-moment/fem-energiia-2016>

reflètent en partie la proportion de jeunes filles dans les différents cursus de formation : 60% de femmes parmi les docteurs en pharmacie contre 31% en sciences fondamentales. Vous l'avez évoqué rapidement, que fait EDF à destination des lycéennes et des étudiantes pour les inciter à s'engager dans les cursus scientifiques et les métiers correspondants, y compris dans les disciplines où elles sont sous-représentées ?

Dominique Ganiage

J'ai déjà mentionné notre partenariat avec « Elles bougent ! ». Une autre initiative, « Fem'Energia », concerne plus spécifiquement, comme son nom ne l'indique pas, les métiers du nucléaire, initiative que nous avons prise avec WiN-France (*Women in Nuclear*), association qui rassemble les femmes dans les métiers du nucléaire. Ce prix a été fondé en 2009 - nous en sommes aujourd'hui à la 8^{ème} édition - quand la féminisation des métiers du nucléaire était encore plus modeste qu'elle ne l'est aujourd'hui. Il vise à deux choses : inciter cette prise de conscience et de confiance vers les métiers du nucléaire, le fait que les femmes et le nucléaire ce n'est pas un ensemble vide, qu'il y a bien des possibilités de carrière, et de parcours professionnels dans ce secteur. Ce prix s'adresse à la fois aux lycéennes, étudiantes et doctorantes d'une part, mais aussi aux femmes qui travaillent dans le nucléaire, dans des métiers de la maîtrise ou d'ingénieur. Il a pour objectif de montrer que l'on peut s'y destiner, que les cursus d'éducation dans le domaine technique sont possibles, qu'on peut faire carrière dans des métiers qui sont vus comme masculins. Lors de la remise des prix je trouve qu'il y a chez les candidates une vitalité absolument fabuleuse, extraordinaire, qu'elles ont une volonté, une ténacité, qui attirent l'attention.

Valérie Archambault

L'Oréal a également un programme pour mettre en lumière ces femmes de la science. Catherine Mabileau, pouvez-vous nous en dire plus ?

Catherine Mabileau

Je vais commencer par dire que la situation n'est pas idyllique chez L'Oréal. En effet à propos de mixité, nous avons le problème opposé : 70% de nos recrutements, sur les 3.000 à 4.000 cadres recrutés par an, sont des femmes, c'est très compliqué d'attirer des hommes. Aussi, au niveau des ressources humaines, des managers, des DRH, nous avons été obligés de nous fixer des objectifs – assurer un recrutement de 50 % d'hommes - et c'est très compliqué en marketing, mais aussi en science, d'attirer des hommes dans un secteur identifié comme secteur de femmes. Nous avons un défi particulier, mais nous

sommes convaincus que la mixité, la diversité, sont importantes au niveau de l'innovation, de la performance de l'entreprise.

Ceci dit, pour répondre à votre question, nous avons effectivement une action : la Fondation L'Oréal consacre 60% de son budget aux prix « *For Women in Science* »²⁸, créés en 1998 en partenariat avec l'Unesco et qui visent à deux choses : la première est de *mettre à l'honneur des femmes*, une femme scientifique pour chacun des cinq continents, qui ont une carrière remarquable et ont permis de faire avancer la science. Au mois de mars, au moment de la remise de ces prix, la campagne publique est assez étendue pour faire prendre conscience de l'importance des femmes dans la science. C'est donc cinq femmes qui sont mises à l'honneur mais également une trentaine de lauréates plus jeunes des cinq continents qui sont accompagnées par une bourse mais aussi par du *coaching* pour la progression de leur carrière.

Enfin, depuis l'année dernière nous avons entrepris une initiative qui vise à *déconstruire les stéréotypes de genre mais aussi sur la science au lycée* : il faut commencer bien avant que les femmes ne débutent leur vie professionnelle. En France nous avons signé une convention avec le ministère de l'Éducation nationale qui a concerné 12.000 lycéennes, à travers des activités de petites sessions de tables rondes, pour les motiver et leur faire prendre conscience de leur capacité dans le domaine de la science et des études scientifiques.

Valérie Archambault

Pour attirer les jeunes filles dans les cursus scientifiques et techniques, l'association Femmes & Sciences se rend aussi dans les lycées et les collèges pour présenter des témoignages de parcours scientifiques au féminin. Nous sommes souvent accompagnées d'une ingénieure en entreprise mais nous avons beaucoup de mal à motiver les techniciennes. Pouvez-vous nous y aider ?

Catherine Mabileau

Bien sûr, depuis que nous nous sommes parlées je me suis dit que nous pourrions faire quelque chose ensemble : nous avons en effet beaucoup de techniciennes chez L'Oréal. Nous ambitionnons cette année de passer de 12.000 à 16.000 élèves contactées pour cette action. Nous avons les ambassadrices ; avec l'équipe nous avons l'intention d'identifier des techniciennes et de demander à celles qui s'engagent d'y consacrer trois jours. Nous sommes passés de 65 à 96 ambassadrices pour mener à bien cette action dans les lycées.

²⁸ <http://fondationloreal.com/categories/for-women-in-science/lang/fr>

Valérie Archambault

*Elena Rizova*²⁹, vous êtes née en Bulgarie où vous avez étudié la médecine, vous êtes dermatologue, docteure en immunologie et diplômée en pharmaco-économie, vous avez 24 ans d'expérience dans l'industrie biopharmaceutique. Vous avez occupé différentes positions depuis la Recherche et Développement jusqu'à la commercialisation de produits biotechnologiques dans différentes entreprises, chez Galderma, Biogen, 3M Health, Johnson & Johnson et maintenant Sanofi.

Vous avez eu une carrière internationale : Bulgarie, Singapour, où vous avez vécu quatre ans avec votre famille, France et l'année dernière vous avez rejoint Sanofi en tant que *Vice-President Head of Global Medical Affairs Immuno inflammation*.

Elena, où en est-on dans l'industrie pharmaceutique et plus particulièrement chez Sanofi ? Avez-vous constaté des différences ? Si oui, quelle est la différence entre les entreprises et surtout entre les pays dans lesquels vous avez travaillé ?

Elena Rizova

C'est une longue histoire. Merci à l'assistance d'écouter nos expériences variées. J'avais un père ingénieur, j'ai hésité à m'orienter vers l'ingénierie mais ma mère a fortement insisté pour que je sois médecin. Je fais donc partie de ces femmes qui s'orientent vers la médecine, comme cela a été dit ici.

La carrière que j'ai menée est intéressante parce que j'ai voulu travailler dans le monde académique mais je me suis retrouvée dans l'industrie pharmaceutique, un peu poussée par la passion et mon intérêt pour la recherche ; je pense que j'ai suivi mes envies et que j'ai été suffisamment aidée pour pouvoir les poursuivre jusqu'à maintenant.



Je constate dans l'industrie que toutes les sociétés sont différentes, les sociétés françaises par rapport aux sociétés plus américaines, mais il est certain qu'il y a

²⁹ Elena.Rizova@sanofi.com

une volonté d'augmenter la participation des femmes dans les entreprises, que ce soit au niveau des jeunes employées ou dans les différents secteurs : développeurs, managers, cadres supérieurs. Sanofi en fait partie. Je ne suis chez Sanofi que depuis un an, mais pour moi l'entreprise a une forte volonté d'augmenter la participation des femmes aux postes de cadres et aux postes du comité exécutif. Notamment j'ai été agréablement surprise de voir que la rémunération de nos cadres du comité exécutif était aussi basée sur leur capacité à intégrer des femmes dans des postes supérieurs : c'est une bonne démarche.

Comme tout le monde, je vais citer des chiffres : en 2015 à peu près 45% des femmes font partie du personnel, dont 43% dans les postes managériaux et il y a 21% de femmes parmi les 400 cadres supérieurs de l'entreprise Sanofi ; c'est un pourcentage qui tient très bien la route.

Maintenant que faut-il faire pour que cette situation continue ? Ce que j'ai vu faire dans d'autres entreprises, c'est *la préparation* : on ne peut pas trouver des cadres au moment où on les veut si on ne les a pas préparés. C'est extrêmement important qu'il y ait une stratégie d'entreprise pour promouvoir les femmes, leur donner l'opportunité d'apprendre non seulement les métiers techniques mais aussi les métiers de gestion, afin qu'elles puissent communiquer, diriger des équipes.

Comment faut-il s'y prendre ? On n'a pas beaucoup de choix, il faut les former. Chez Johnson & Johnson il y avait beaucoup d'initiatives pour que les femmes trouvent le temps de passer une ou deux semaines sur un campus et d'apprendre le métier de dirigeant, le métier de la finance, etc. : ceci donnait aux femmes non seulement une expertise technique mais aussi d'autres expertises, de communication, de direction d'équipe. Cela s'anticipe, à mon avis beaucoup d'entreprises en sont conscientes maintenant et préparent les jeunes femmes très tôt pour aller plus en avant et plus rapidement à l'intégration dans les comités exécutifs et autres postes supérieurs.

J'ai été volontaire pour participer à ce que l'on appelle *the global gender balance* qui a été créé en 2009 par la vice-présidente senior qui fait également partie du Comité exécutif, elle nous a beaucoup aidés pour cette initiative. On s'est aperçu que, quand on menait une politique globale, rien ne se passait, alors on a demandé aux régions - région Europe, région Asie - d'avoir des initiatives locales pour intégrer les cadres et les femmes sur le terrain. Nous avons beaucoup d'initiatives, je ne vais pas les raconter toutes, mais nous avons eu des prix d'initiatives de femmes, en Colombie, en Amérique latine, en France ; cela tourne autour de tables rondes, d'initiatives pour faire du mentorat pour aider les jeunes à prendre conscience de leur propre carrière : chacun·e est entrepreneur·e de sa propre carrière. Il faut dire aux jeunes : « N'attendez pas que quelqu'un

vous dise ce qu'il faut faire, réfléchissez à ce que vous voulez faire et vous trouverez sans doute des gens qui vont vous aider ».

Nous sommes un peu sur ce thème chez Sanofi aussi ; je me suis personnellement engagée dans le mentorat et je suis curieuse de voir comment ma collaboratrice va évoluer dans le futur. Voilà pour la situation chez Sanofi.

À propos des régions du monde, j'ai passé quatre ans en Asie, basée à Singapour, où c'est plus facile de vivre quand on est européen ; j'ai beaucoup voyagé, en Chine ; j'ai passé du temps dans des pays comme l'Indonésie, la Malaisie, etc.; je pense donc que nous sommes heureuses d'être en Europe, et nous sommes heureuses d'être en France !

En Asie il y a beaucoup moins de femmes éduquées – je parle en général parce qu'en Chine beaucoup de jeunes femmes ont une éducation supérieure, au Japon aussi – mais la place de la femme n'est pas clairement identifiée, surtout dans les postes de cadres supérieurs. Les femmes restent à des postes de subordonnés, plus en retrait : pour la femme, c'est plutôt la famille, avec peu d'accès au travail. Il y a donc beaucoup à faire et il me semble que les entreprises internationales qui s'installent dans ces régions ont aussi pour objectif d'augmenter la proportion de femmes dans leur entreprise ; elles ont un rôle primordial à jouer pour montrer l'exemple et implémenter ce que nous faisons en Europe. J'ai eu l'opportunité de travailler avec des femmes asiatiques de niveau vice-présidente, ce n'est donc pas exclu, mais c'est beaucoup plus difficile.

Valérie Archambault

Visiblement la mixité ne va pas de soi. Pourquoi les entreprises feraient-elles tous ces efforts pour recruter plus de femmes ? Finalement qu'apporte la mixité, Elena ? Parlons d'abord du management.

Elena Rizova

J'ai eu la chance d'être dirigée par deux femmes qui étaient *chairman* de la région. À chaque fois que je voulais dire *chairman* je me trouvais devant une femme... C'est vrai que le nom de *chairwoman* n'existe pas ; moi, je les appelle « présidente de la région ». J'ai trouvé vraiment impressionnant la différence entre un management femme et un management homme. C'était la même chose en Asie, la personne que j'ai déjà mentionnée donnait l'impression d'apprécier le travail que l'on faisait dans cette région, en prenant en considération non seulement l'apport financier, la structure, etc. mais aussi l'impact que ses décisions allaient avoir sur la famille des gens qu'elle dirigeait. Elle disait : « À

chaque fois que je prends une décision de changer de poste, d'augmenter ou de diminuer ma structure - surtout de diminuer -, je réfléchis à l'impact que cela aura sur les familles ». Cela m'a étonnée car c'était la première fois que j'entendais un tel discours – peut-être les hommes le font aussi, mais elle, le disait. Elle avait réussi à monter une belle structure en Asie, qui faisait du profit, c'est donc possible.

Je me suis alors dit : il y a peut-être une différence dans la façon dont les hommes et les femmes voient le monde et l'impactent, ce qui apporte une richesse par rapport au management. Un homme et une femme vont réfléchir de façon différente, aussi en combinant les deux vous arrivez à trouver une diversité de solutions qui est peut-être supérieure à ce qu'on aurait eu si c'était seulement un homme ou une femme. Ainsi j'ai beaucoup appris de mes supérieures dans ce domaine et c'était pour moi une expérience exceptionnelle d'être dirigée par des femmes parce que j'ai vu les deux mondes.

Valérie Archambault

Dominique Levent, êtes-vous d'accord avec ce que vient d'expliquer Elena ?

Dominique Levent

Oui tout à fait, je suis pour cette mixité dans le domaine de l'innovation, c'est très stimulant : diversité culturelle comme diversité de genre sont vraiment très utiles à l'innovation. L'innovation, il ne faut pas l'oublier, n'est pas une invention, c'est quelque chose de vivant : on part d'une idée naissante, émergente, qui devient innovation à partir du moment où elle s'est confrontée à la réalité et s'est incarnée dans quelque chose qui va grandissant : donc tout apport de diversité sur ce chemin est obligatoirement favorable.

Valérie Archambault

J'ai dit en introduction que vous avez été la première femme chef de produit chez Renault, je crois que vous avez été embauchée pour cela, ils voulaient une femme. Pouvez-vous nous expliquer pourquoi, comment cela s'est passé dans votre expérience personnelle, et la formation que vous avez reçue sur le management au féminin ?

Dominique Levent

J'ai effectivement été embauchée comme première femme chef de produit parce que le directeur de produit de l'époque s'est rendu compte en regardant les chiffres que 35 % des acheteurs étaient des femmes, mais il n'y avait que des

chefs de produit hommes, il fallait donc s'occuper d'ajouter un peu de valeurs féminines dans la conception des voitures ! J'ai pris cette fonction en 1986, à l'époque j'ai apporté mon regard puisque j'étais en train d'avoir mes enfants et j'ai proposé de faire des voitures qui puissent être utiles dans la vie d'une jeune maman. C'est ainsi qu'on a fait la première Scénic et la première Kangoo.

Pour la première Scénic, j'ai expliqué à mes collègues masculins que les enfants ne sont pas des bagages, ce sont de vraies personnes qui ont besoin de regarder le paysage et pas d'être enfoncées dans la banquette arrière : c'est aussi mieux pour les parents car les enfants peuvent s'occuper en regardant le paysage.

Pour la Kangoo, je trouvais assez pratique de pouvoir mettre la poussette dans le coffre sans avoir à la plier ; quand on jongle entre vie professionnelle et vie familiale, on est toujours en train de faire des manipulations, et tout ce qui peut les faciliter est bien !

Pour ce qui est de cette formation de management féminin, j'ai suivi la formation Diafora qui est effectivement intéressante mais qui m'a laissée perplexe. J'y ai trouvé plus d'injonctions à comprendre comment managent les hommes, et du coup, pour y survivre, à me caler sur leur façon de faire. J'ai du mal à adhérer à cette démarche, force est de constater que je pense avoir un management très féminin. Généralement cela pousse mes chefs - qui sont toujours masculins, je n'ai pas eu la chance d'être managée par une femme - à me dire : « Tu es trop douce, trop maternelle, mais c'est bizarre car tu y arrives quand même ». D'où la question : existe-t-il un mode de management plus féminin, reconnu comme aussi compétitif qu'un mode de management plus masculin ?

Valérie Archambault

Merci d'avoir partagé tout cela avec nous.

Apparemment il y a donc un bénéfice pour les entreprises à recruter des femmes, pour qu'elles fassent part de leur vision, y compris dans la conception des produits.

Nawal Jaljal est-ce pour vous la raison essentielle de recruter des femmes?

Nawal Jaljal

Pour moi la mixité est la normalité. J'ai vraiment du mal à me poser la question autrement, à me dire : « Qu'apporte la mixité ? » ; doit-on justifier notre place

dans l'entreprise ? C'est quelque chose qui m'interpelle. Quand on se pose encore cette question, c'est que l'on n'a pas encore atteint cette normalité.

Valérie Archambault

Les avis sont très variés, je voulais vous en faire part. On a parlé d'efficacité, de justice, de normalité. Il y a 50 % de femmes dans la population, pourquoi les entreprises ne seraient pas à l'image de notre population ? Vous le disiez, c'est un sujet qui heureusement, dans la plupart des situations, se normalise.

Qui travaille ces sujets dans les entreprises? Est-ce que cela se pilote? Dominique Ganiage, quel est le rôle de la famille RH sur ces questions ?

Dominique Ganiage

Évidemment, comme ce n'est pas encore complètement normal, naturel, ça se pilote, comme tout ce qui est nouveau. On ne peut pas demander aux managers de piloter : ils ont besoin d'être accompagnés, appuyés et suivis dans les orientations politiques qui sont définies. Et c'est le rôle des DRH évidemment, qui vont à la fois contribuer à définir des objectifs, dans un certain nombre de cas, puisqu'un certain nombre d'entreprises ont des accords d'égalité professionnelle négociés avec les organisations syndicales. Ils vont être aussi chargés de faire en sorte que les objectifs définis soient appliqués. C'est-à-dire assurer de la formation, de la sensibilisation, du suivi des indicateurs, de tout ce qui est très banal et basique mais indispensable au pilotage. Les RH sont là pour accompagner, piloter et, quand les choses ne se passent pas exactement comme elles le devraient, pour lever le doigt afin de rappeler qu'il y a des objectifs et que le manager qui les porte ne doit pas les oublier.

Valérie Archambault

Effectivement les DRH ont un grand rôle à jouer. Et les principales intéressées, Elena ?

Elena Rizova

Oui, les femmes. Il ne faut pas différencier hommes et femmes en disant : « Ce sont les hommes, ce sont les femmes ». Mais en général on constate que les femmes sont plus hésitantes à penser leur carrière et à demander. On ne le répétera pas suffisamment, si vous avez des envies professionnelles, si vous pensez que vous avez les capacités, il faut réfléchir à ce que vous voulez

vraiment développer et demander. J'ai constaté qu'effectivement les hommes sont beaucoup plus entrepreneurs de leur propre carrière. Ils vont, ils demandent, ils savent. La semaine dernière, j'ai interviewé quelqu'un pour un poste de directeur. La première chose qu'il m'a dite est : « Je souhaiterais le poste directeur senior, je sais que vous l'avez et je pense que je suis qualifié.» J'étais interloquée, on n'avait pas encore parlé du poste. J'aimerais voir cela chez les femmes aussi de plus en plus souvent.

Vous ne l'obtenez pas toujours parce que cela dépend de la situation, néanmoins vous exprimez quels sont vos souhaits et vous continuez à chercher ce qui vous convient. J'ai changé souvent d'entreprises parce qu'à un moment donné il n'y avait justement plus d'opportunité dans le secteur que je souhaitais, aussi j'ai cherché ailleurs pour développer mon souhait : le développement dans le domaine scientifique de l'industrie pharmaceutique en Asie. Je voulais savoir comment cela allait se passer, aussi j'ai demandé plusieurs fois à aller en Asie et finalement j'ai réussi à y aller. Ma seule conclusion : il faut poursuivre et oser.

Valérie Archambault

« Osez » est le mot clef de la journée.

La mixité parce que c'est normal ; la mixité parce que cela apporte plus de créativité, plus d'efficacité ; parce que c'est la loi, en tout cas pour les conseils d'administration. Nous l'avons vu, la question des quotas est difficile.

Force est de constater que depuis l'adoption des lois dites «Copé-Zimmermann» et «Sauvadet», la part des femmes dans les conseils d'administration et de surveillance a triplé entre 2009 et 2015 dans les entreprises cotées du CAC40. La France se place désormais en tête des pays de l'Union européenne - ce qui n'était absolument pas le cas avant ces lois - avec 34% de femmes au sein des conseils, pour 30% au Royaume-Uni, 22% en Allemagne. Le vivier est un frein majeur, il faut travailler le sujet à la racine en incitant les jeunes filles à s'engager dans des études scientifiques, puis à poursuivre une carrière technique et comme vous l'avez dit à être plus entrepreneuses de leur carrière. Il faut lutter contre les idées reçues, par exemple en mettant en lumière des femmes exerçant des métiers réputés masculins.

Je vous remercie. Nous avons quelques minutes pour des questions avec la salle.

Questions

Brigitte Riolo : Je travaille chez Schneider Electric, je suis ce que l'on appelle un « ingénieur pour l'école ». Je suis détachée depuis six ans au rectorat de Versailles, je monte des projets pour les jeunes, notamment sur le thème de la mixité. J'ai une remarque à faire : j'ai entendu les entreprises qui parlaient essentiellement des lycéens et Madame Archambault qui a corrigé, qui a dit : « les lycées et les collègues ». En fait il y a un vivier important qui est le collège et le stage de troisième. Je sais que cela ne fait pas palpiter les entreprises parce que ce stage dure une semaine et qu'on ne sait pas quoi faire faire aux jeunes.

Pourtant je trouve que c'est là qu'on peut accéder à des jeunes qui ne sont pas forcément orientés vers une voie professionnelle technologique et générale, que l'on peut aller chercher des ingénieurs et des techniciens et c'est là aussi que les situations sont très inégales : les jeunes qui ont des relations peuvent faire des stages intéressants et les jeunes qui vivent notamment dans les quartiers un peu difficiles vont aller faire des stages qui ne les mèneront que rarement vers des carrières scientifiques.

Chez Schneider nous avons signé un accord d'égalité hommes-femmes ; nous avons fait venir des jeunes, trois filles et trois garçons, pour lesquels nous avons organisé des stages. Effectivement cela nous a pris beaucoup de temps mais au bout d'une semaine beaucoup de ces jeunes voulaient devenir ingénieur.e.

Je voulais également signaler des formules qui peuvent être intéressantes. Hier j'étais chez TF1, un pool d'entreprises - TF1, Decaux, Coca-Cola, L'Oréal - se mobilise pour proposer des stages de troisième inter-entreprises. Cela existe, je crois qu'il ne faut pas négliger ce stage.

Catherine Mabileau : Vous avez raison Madame. Tout à l'heure je suis allée un peu vite quand je parlais de *Women in Science*, plus précisément ce programme se déroule de la quatrième à la terminale. Au sujet du stage de troisième j'ajouterai que nous sommes engagés aussi en faveur de stages pour des jeunes venus de quartiers ou de familles moins favorisés, pour assurer l'accès à un emploi dans l'entreprise à une très grande diversité, pas seulement à la mixité. Il y a là aussi beaucoup de choses à faire, ce ne sont pas des jeunes qui peuvent trouver des stages très facilement par leur famille, par leur parents.

Sur ce sujet, nous avons développé avec d'autres entreprises une formule de cinq jours, ce qui fait que chaque entreprise accueille les jeunes pendant une journée : nous avons bien conscience du fait que l'on sollicite beaucoup les

équipes des différents départements de l'entreprise et que tout le monde est surchargé de travail. Nous pouvons ainsi leur faire découvrir plus d'activités encore et de métiers, en cinq jours.

Valérie Archambault : Je voudrais signaler qu'une association d'étudiants de MINES ParisTech vise à travailler sur ce stage de troisième et à inviter des jeunes filles à faire ce stage.

Question : Madame Rizova, vous avez grandi en Bulgarie. Il me semble que dans les pays d'Europe de l'Est, le pourcentage de femmes cadres dans l'entreprise est plus élevé que dans d'autres pays. C'est le cas de Saint-Gobain, chez qui je travaille. On a parlé de l'Asie où les femmes ont du mal à trouver leur place mais pouvez-vous témoigner de ce qui se passe en Europe de l'Est ?

Elena Rizova : C'est vrai, cette situation vient du socialisme, qui a été instauré après 1945 : dans ce régime la façon d'appréhender la formation des jeunes était que tout le monde travaillerait, hommes et femmes, il n'y avait pas de question à ce sujet. Alors, forcément les femmes occupaient une grande proportion de postes dans les entreprises et cela a continué. Quand j'ai eu à choisir mes études la question n'était pas : « Vais-je continuer ? » mais : « Que vais-je faire ? ». L'apprentissage était très développé dans les écoles et les universités, ce qui formait les jeunes à l'entreprise.

Question : C'est curieux, je voulais poser exactement la même question à Nawal Jaljal sur la Tunisie et la représentation des métiers scientifiques : il me semble qu'il y a moins de stéréotypes sur les métiers d'hommes et les métiers de femmes dans les sciences fondamentales.

Nawal Jaljal : Je suis originaire du Maroc, mais c'est presque pareil...

Comme vous le savez, c'est un pays qui est à la pointe sur ces problématiques d'égalité... Je dirais plutôt que c'est une problématique de classe sociale. Quand on appartient à la classe moyenne et à la classe supérieure, on participe en effet à cette mixité.

Pour témoigner de mon expérience, je suis moi-même issue de la classe moyenne, mes parents sont tous les deux éduqués et travaillent et malgré cela j'ai entendu dès mon jeune âge : « C'est dommage, tu es très bonne élève, mais cela ne sert à rien car, de toutes façons, tu vas te marier ». Je vous avoue que c'est cela qui m'a bien motivée.

Question : Merci beaucoup pour ces échanges d'expériences très intéressantes, on a beaucoup entendu dire que, quand on est une femme il faut que l'on ose, il

faut que l'on se mette en avant pour avoir accès à ce que l'on a envie. Je me demande s'il n'y a pas aussi un effort à faire du côté des entreprises : par exemple, quand j'entends parler de Renault ou Safran, ces entreprises s'adressent directement aux hommes. Dans les salons où je suis allée, étudiante, pour commencer à chercher du travail, toute la communication était orientée vers les hommes. Les entreprises, selon moi, ne font pas assez d'effort pour communiquer sur des points qui pourraient être attrayants pour des femmes. Je me demande si ce n'est pas à des personnes en interne de faire cet effort et de mettre en avant une communication bien plus axée sur les femmes que sur les hommes afin de recruter davantage de cadres femmes.

Dominique Levent : Je ne suis pas spécialiste de cette question mais je pense que vous avez raison... Cela rejoint ma remarque précédente sur le discours qui plait aux femmes. En école d'ingénieurs, j'ai suivi des cours de biomécanique, cela m'intéressait beaucoup d'appliquer les sciences de l'ingénieur à l'humain. Les questions qui concernent l'humanité attirent bien les femmes : pour ce qui est de l'automobile, la place de l'automobile dans la société, dans l'histoire de l'humanité, sont des thèmes qui captivent les femmes.

Nawal Jaljal : J'ai mené un petit sondage dans mon entreprise quand j'ai su que je participerais à ce colloque : j'ai demandé aux jeunes femmes du centre de recherche pourquoi elles avaient choisi une carrière scientifique et particulièrement le secteur aéronautique. Je peux vous répondre qu'à une écrasante majorité, 70%, ces femmes sont passionnées par les sciences et les technologies. Généralement, si on creuse, soit elles ont un parent ou une personne dans leur entourage qui est ingénieur-e, soit à un moment de leur scolarité elles ont été orientées par des professeurs. Autre cas de figure, notamment pour les profils internationaux : des entreprises sont venues dans leur collège ou leur lycée pour faire connaître le métier d'ingénieur et proposer des mini-projets sur la robotique ou des thèmes analogues. Cela a créé un déclic.

Pour moi il est nécessaire de faire connaître le métier d'ingénieur. On connaît « son médecin », « son pharmacien », « son enseignant » mais on ne connaît pas « son ingénieur ». Par ailleurs les femmes qui ont choisi ce métier étaient bonnes élèves et quand on est bon·ne élève on vous dit : « Faites plutôt un bac S ». Après ce bac on se retrouve en prépa et ensuite en école d'ingénieurs. Mais à une écrasante majorité, ces femmes ont fait ce choix parce que quelqu'un dans leur environnement, ou une entreprise, a fait la démarche de leur présenter le métier.

Un jeune homme : Comme vous travaillez dans des entreprises à l'international, je voudrais savoir si, notamment en Asie, vous avez eu des collaborateurs locaux masculins, s'ils avaient eu des difficultés à travailler avec du personnel féminin

alors que, comme vous l'avez dit, ils n'en avaient pas l'habitude. Cela leur avait-il apporté quelque chose ? Avez-vous changé leurs mentalités ? Cela pourrait aider à développer les mentalités, en Asie notamment, pour un peu de changement.

Elena Rizova : Deux exemples me viennent à l'esprit : j'ai dû travailler avec un homme au Japon, pays de culture très ancienne où les femmes n'ont pas encore suffisamment de visibilité. Au début cela a été difficile pour les hommes d'accepter qu'ils pouvaient avoir une femme pour responsable hiérarchique, puis cela s'est très bien passé. Les femmes japonaises de l'équipe ont trouvé une bonne opportunité pour s'affirmer et nous avons pu nommer plusieurs directrices dans cette équipe : c'était un bon exemple.

Du côté des femmes, j'ai été très surprise d'entendre de la part des femmes avec lesquelles je travaillais, aussi bien mon assistante que des femmes que j'avais embauchées, qu'au bout de trois ou quatre ans elles ont changé leur façon de voir le milieu du travail, elles ont pris confiance en elles. Un mari est même venu me dire : « Je n'ai pas pu obtenir en vingt ans que ma femme gagne la confiance qu'elle a acquise avec vous en trois ans ; puis elle a créé sa propre entreprise ».

C'est pour cela que j'ai pensé que partager ce que nous faisons pourrait aider et donner l'exemple à d'autres ; en particulier les exemples des entreprises internationales en Asie sont essentiels pour changer un peu la façon de faire.

Zaitoune Abdallah Cheikh : Je viens des Comores et suis très émue d'être avec des femmes éminentes, devant une question d'actualité et combien importante qui est celle des femmes scientifiques dans la cité, tout simplement. Je dirige la chaire ISESCO³⁰ «Femmes, Sciences et Innovations», qui travaille pour une lisibilité et une meilleure visibilité des femmes africaines et d'une partie du Moyen-Orient, à savoir le Yémen et Dubaï. Ma question s'adresse à Mesdames Mabileau et Rizova qui travaillent à l'international. À travers notre problématique de lisibilité, nous travaillons pour un mentorat, pour le développement des réseaux des femmes scientifiques à l'international et l'*empowerment*. Qu'avez-vous déjà fait à l'international pour le mentorat ? Notre structure a en effet fort besoin de mentorat et de tutorat pour ces femmes.

Elena Rizova : C'est une bonne idée de faire du mentorat à l'international, personnellement je n'en ai pas fait. Chez Sanofi nous avons constitué un réseau de femmes basées dans différents pays et régions et c'est entre eux que ces

³⁰ Islamic Educational Scientific and Cultural Organisation <http://www.isesco.org.ma/fr/>

réseaux locaux s'organisent et font du mentorat ; c'est toujours plus compliqué à distance ou par Skype, même si ce n'est pas infaisable.

Valérie Archambault : Nous devons maintenant conclure. Je remercie toutes les intervenantes mais aussi la salle pour l'ensemble de leurs questions.



Sophie POCHIC
chargée de recherche CNRS
Centre Maurice Halbwachs
CNRS-EHESS-ENS

sophie.pochic@ens.fr

Marion CHARPENEL
ingénieure de recherche CNRS
Centre Maurice Halbwachs
CNRS-EHESS-ENS



Pourquoi et pour qui les entreprises s'engagent-elles sur l'égalité femmes-hommes ?

Tout d'abord, nous remercions les organisatrices de ce colloque de nous avoir invitées à présenter quelques résultats d'une recherche collective en cours sur la négociation de l'égalité femmes-hommes en entreprise. Il s'agit d'une *étude menée pour le compte de la Dares*, le service Études et statistiques du ministère du Travail, en 2016 et 2017³¹.

Comme vous le savez, pendant longtemps les entreprises ont peu agi sur l'égalité femmes-hommes, par indifférence ou résistance à cet enjeu, malgré l'impulsion des pouvoirs publics dès la loi Roudy de 1983. Le contraste est saisissant avec la situation actuelle, où la majorité des grandes entreprises communiquent et échangent sur leurs « bonnes pratiques » en matière de parentalité, de mixité et plus largement de diversité, comme vous l'avez entendu aujourd'hui, avec les exemples de politiques menées par L'Oréal, Renault,

³¹ Étude réalisée au Centre Maurice Halbwachs, coordonnée par Sophie Pochic, avec Delphine Brochard, Hélène Demilly, Vincent-Arnaud Chappe, Marion Charpenel et Susan Milner.

Sanofi ou Safran. Mais ces grandes entreprises n'agissent pas seules et uniquement par convictions. Elles y sont fortement incitées par le contexte législatif français. Depuis la loi Génisson de 2001, l'égalité femmes-hommes est devenue un sujet de négociation obligatoire, avec un encadrement légal strict en termes de procédures, de calendrier et de contenu à respecter.

Notre étude vise justement à *ouvrir la boîte noire de ces négociations en entreprise* : avec quelles motivations et sur quels sujets les entreprises françaises s'engagent-elles aujourd'hui en faveur de l'égalité ?

Dans cette étude de la « fabrique » du contenu de ces textes, au regard des études déjà existantes réalisées notamment par Jacqueline Laufer, Rachel Silvera ou Marion Rabier, nous souhaitons approfondir plusieurs dimensions :

- les domaines d'action prioritaires et le type de mesures prises, et leur éventuelle variété (suivant les secteurs d'activité, la taille de l'entreprise, la mixité de la main d'œuvre) ;
- la qualité des objectifs et des indicateurs de suivi au regard du diagnostic réalisé par l'intermédiaire du RSC (rapport de situation comparée) ;
- les cibles prioritaires des mesures concrètes (femmes/hommes, mères/pères, cadres/non-cadres, jeunes/seniors, etc.) et le coût réel de ces engagements.

Un échantillon représentatif dans un contexte de forte pression législative

Cette étude est fondée sur l'analyse qualitative et quantitative d'un *échantillon de 186 textes signés en 2014 et 2015*. Nous avons réalisé un tirage aléatoire dans les milliers de textes déposés dans les services du ministère du Travail. Cet échantillon est représentatif des accords négociés (avec un délégué syndical) et des plans unilatéraux (décidés par l'employeur en cas d'absence de représentant syndical ou d'échec de la négociation) dans les entreprises appartenant à dix secteurs d'activité :

- *cinq secteurs faiblement féminisés (moins de 40% de femmes)* et couverts par des accords de branche sur l'égalité : construction, métallurgie, énergie, transport et informatique ;
- *et cinq secteurs mixtes ou féminisés (plus de 40% de femmes), qui ne sont pas toujours couverts par des accords de branche sur l'égalité* : industrie agroalimentaire, études et conseil, banques-finances, commerce et santé humaine privée.

Car il faut savoir que *depuis 2012*, on assiste à une *accélération du rythme et du volume des négociations*, avec des PME et des secteurs féminisés qui s'emparent enfin du sujet de l'égalité. En février 2016, 39 % des entreprises de plus de 50

salariés sont couvertes par un accord d'entreprise ou un plan d'action concernant l'égalité femmes-hommes, alors que c'était le cas de seulement 16% des entreprises en janvier 2013. Que s'est-il passé en 2012 ? Une *menace de sanction financière*, qui peut aller jusqu'à 1% de la masse salariale, pèse désormais sur les entreprises qui ne se seraient pas dotées d'un texte sur l'égalité professionnelle. Les grandes entreprises, dotées de services de Ressources humaines étoffés, où sont implantés des syndicats, étaient souvent déjà couvertes par un accord. En 2014, elles négocient souvent un accord de 3^{ème} ou 4^{ème} génération. Pour les PME que nous étudions, en 2014, il s'agit généralement de leur premier accord³². La liste de la centaine d'entreprises sanctionnées à ce jour pour avoir refusé d'ouvrir une négociation sur l'égalité n'est pas publique. Mais les PME seraient surreprésentées, dans l'industrie manufacturière, le commerce, la santé humaine et l'action sociale.

1. L'égalité femmes-hommes : un enjeu de performance et/ou de droits ?

Tout d'abord, nous nous sommes demandé dans quel cadre les entreprises replaçaient leurs actions pour l'égalité professionnelle. Autrement dit, qu'est-ce qui les poussait à agir ? À partir des déclarations affichées dans ces textes, nous avons identifié trois ensembles de motivations.

a) Se conformer au droit

Comme l'avaient déjà montré les précédentes études, une première motivation des entreprises à négocier est de se mettre en conformité avec les obligations légales. Ce cadrage par le droit transparaît dans les très nombreuses références juridiques figurant dans les textes analysés : sur 186 textes, seuls 10 ne citent aucun texte de loi. Certaines entreprises, et notamment les PME, sont très explicites sur leur *rapport défensif au droit*. Elles rappellent dans leurs textes le fait que cette mise en conformité les prémunit contre la pénalité financière.

La mise en conformité avec la loi semble même parfois être l'unique motivation, quand pour les négociateurs *la question de l'égalité femmes/hommes « ne se pose pas » dans leur propre entreprise*. Cette posture est fréquente dans les secteurs d'activité féminisés, comme le secteur de la santé humaine privée (cliniques, maisons de retraite). La présence massive de femmes dans l'effectif total (70% ou 80% de femmes) conduit au jugement *a priori* que l'égalité est réalisée, sans toujours voir - ou vérifier - que l'égalité des chances (dans la promotion, l'accès à la formation, la santé au travail) ou l'articulation vie professionnelle-vie personnelle peuvent laisser à désirer.

³²En février 2016, 84% des grandes entreprises de plus de 1.000 salariés sont couvertes par un accord égalité ou un plan d'action, taux qui baisse à 69% pour les PME (300 à 999 salariés), et tombe à 34% pour les TPE (de 50 à 299 salariés).

b) Agir pour améliorer la performance

La rhétorique du « business case », selon laquelle l'égalité professionnelle et surtout la mixité (définition donnée précédemment p.52) seraient bénéfiques à la performance de l'entreprise, est aussi très présente dans les textes. Plus de 70 documents y font référence, dans des secteurs d'activité très variés. Cette rhétorique justifie d'investir sur l'égalité pour attirer et fidéliser le personnel féminin, être à l'image de ses client·e·s, améliorer l'image de l'entreprise, etc. Cet argument semble être en progression ; il était présent dans un quart des textes rédigés en 2007 étudiés par Marion Rabier, et se retrouve dans un tiers de notre échantillon (textes rédigés en 2014 et 2015). On peut y voir l'influence des Accords Nationaux Interprofessionnels (ANI), ou de grands cabinets-conseils comme Catalyst ou McKinsey, qui ont contribué à affirmer ce lien entre mixité (présence numérique des femmes) et performance économique.

Cette argumentation cherchant à inciter les entreprises réticentes est pragmatique, puisqu'elle vise à les convaincre des coûts du *statu quo* et des bénéfices à agir. Mais elle n'est pas sans danger. Elle conduit par exemple à *conditionner l'implication des entreprises sur ces mesures à une contrepartie en termes de performance*. Ainsi observe-t-on dans de nombreux accords et plans d'action la subordination de la politique d'égalité aux besoins de l'entreprise à un instant *t*. C'est particulièrement le cas dans le domaine de la formation, où il est souvent précisé que les actions de formation doivent permettre « *l'adaptation aux évolutions de l'entreprise* ». Au travers de cette formule, on comprend que former davantage de femmes est davantage un moyen d'accompagner les transformations de l'entreprise qu'une façon de permettre un rééquilibrage à moyen terme en faveur des femmes. Or il existe souvent une discrimination (directe ou indirecte) dans l'accès des femmes à la formation continue, qui devrait être prise en charge en tant que telle.

c) Agir sous influence de la branche ou du groupe

Outre le souci de conformité légale et l'idée d'une égalité bonne pour la performance, les entreprises peuvent enfin être influencées dans leur négociation en entreprise par la branche ou le groupe auxquels elles appartiennent.

La branche d'activité peut fixer les conditions de la négociation dans un domaine. Par exemple, la branche commerce alimentaire s'est doté d'un *accord de méthode* en 2011, qui détaille différents indicateurs extra-légaux à retenir (notamment sur les horaires atypiques : travail de nuit, travail le week-end) ; les bonnes questions à se poser pour interpréter les écarts et des exemples de mesures-types par domaines d'action. Inspiré d'un guide réalisé dans le cadre de l'Observatoire paritaire des métiers des industries alimentaires (Observia), cet

accord de branche nourrit les accords des entreprises de notre échantillon qui appartiennent au secteur agroalimentaire.

Certaines branches jouent un rôle d'accompagnement en offrant aux entreprises de leurs secteurs des *ressources humaines ou financières* pour les aider dans leur processus de négociation, notamment en cas d'absence de représentation syndicale ou de services de Ressources Humaines étoffé. C'est le cas de la convention collective SYNTEC (Bureaux d'études techniques, cabinets d'ingénieurs-conseils et sociétés de conseils), qui propose en l'absence de délégué syndical de faire valider leur accord par la Commission Paritaire de Validation de la Branche.

Une autre influence de la branche dans le processus de négociation collective est plus indirecte. Lorsque les conventions collectives sont plus favorables que la loi, *elles conduisent alors à une uniformisation des textes au sein du secteur* puisque leurs dispositions favorables sont reprises par les entreprises. Cet effet est particulièrement visible pour les mesures concernant l'articulation vie professionnelle/vie familiale dans le secteur des banques, assurances et mutuelles.

Enfin, *l'appartenance de l'entreprise à un groupe a aussi une forte influence sur la négociation de l'égalité*, celui-ci proposant des mesures à mettre en place et/ou une méthodologie pour la négociation. Certains groupes proposent un Rapport de Situation Comparée (RSC) commun et harmonisé, permettant de comparer entre elles des filiales et sociétés ayant parfois des systèmes d'information de gestion des ressources humaines (SI-RH) différents et donc des nomenclatures statistiques distinctes. Les grandes entreprises jouent donc un rôle de force d'inspiration et d'imitation envers les PME, filiales, sociétés rachetées, voire sous-traitants, en faisant circuler au sein du groupe les idées de « bonnes pratiques ».

2. L'égalité femmes-hommes : une affaire de chiffres ?

En gardant à l'esprit ces différentes visions de l'égalité, nous avons essayé de voir comment les employeurs et les représentants du personnel réalisaient leur diagnostic pour estimer si oui ou non il existait des inégalités à corriger au sein de leur propre entreprise, et de quelle ampleur.

a) Saisir les inégalités au niveau local : le difficile usage des chiffres

Dès l'instauration par la loi Roudy en 1983 de l'obligation annuelle de produire un RSC, les politiques d'égalité professionnelle ont été pensées comme *devant s'appuyer sur une objectivation quantifiée des inégalités*. En effet, face au déni

ou à l'indifférence des inégalités de genre, seuls les chiffres permettent de rappeler le traitement inégal et injuste des femmes au travail qui se retrouve au niveau global du marché du travail³³. Pourtant, malgré cette obligation légale, 39% des textes de notre échantillon ne *mobilisent aucun chiffre*.

Surtout, les entreprises définissent souvent leurs politiques sans s'appuyer sur leur diagnostic chiffré : *69 textes seulement, soit 37% de l'échantillon* le font. Cela ne signifie pas que les entreprises n'aient pas établi de RSC, mais aucune des données contenues dans ce document légal n'est mobilisée pour faire le bilan des actions passées ou justifier les actions à venir. En fait, le RSC est surtout utilisé de manière détournée : non pas pour savoir l'état des inégalités à l'instant *t*, mais pour suivre l'effet des mesures sur la durée de l'accord. 92 textes, soit 49% de notre échantillon, *le citent comme outil de suivi des mesures*.

b) Relativiser les inégalités : les effets pervers du « benchmarking »

Par ailleurs, la présence de données chiffrées précises ne garantit pas toujours un diagnostic pertinent des inégalités. Ainsi, il arrive que les entreprises se contentent de reproduire des chiffres sans les commenter, ce qui entretient une ambiguïté sur le fait que les écarts statistiques sexués aient bien été interprétés comme des discriminations, indirectes ou directes, à corriger.

On voit se distiller la technique managériale du « benchmarking » dans le chiffrage des inégalités. Dans de nombreux cas, *l'égalité n'est pas estimée selon une norme absolue*, mais selon une norme relative au sein d'un espace de comparaison. Ainsi, certaines entreprises s'appuient sur les chiffres de la branche ou du secteur pour relativiser les écarts qui existent dans leurs murs. Les entreprises comparent aussi les évolutions d'une année sur l'autre (au détriment d'une vision à plus long terme), et se satisfont d'une évolution positive même si elles restent loin du compte. Enfin, certaines entreprises semblent *tolérer des inégalités*, notamment de rémunération (seul domaine obligatoire) et fixent, de manière arbitraire, des taux d'écarts de salaire « acceptables » à 10%.

Surtout, les indicateurs proposés dans les textes pour le suivi des mesures sont majoritairement des indicateurs de moyens plutôt que de résultats, et sont rarement sexués. Cette focalisation sur les moyens permet aux entreprises de réaliser plus facilement les objectifs qu'elles se fixent. Ainsi, *est évacuée la question de l'efficacité des mesures sur la condition des femmes* : on cherche à réaliser ou dépasser le nombre d'actions prévues sans étudier leurs effets réels sur les inégalités.

³³ On a toujours en France en 2015, en moyenne, 25% d'écart femmes-hommes en termes de rémunération globale perçue et 30% d'écart en termes de pension de retraite.

3. La boîte à outils de l'égalité

Enfin, nous avons cherché à identifier quels « sujets » étaient privilégiés : sur quels domaines d'action les entreprises acceptent de s'engager ? Avec quels moyens concrets ? Et sur quels publics cibles ?

a) L'égalité au prisme de la mixité

La mixité, au sens de co-présence des femmes et des hommes dans tous les métiers et tous les niveaux hiérarchiques, constitue le thème prédominant de notre corpus : *ce terme est présent dans 140 textes environ*. Malgré les évolutions législatives qui ont étendu le champ d'action des négociateurs sur la santé et la pénibilité des métiers féminins, ou sur l'égalité des chances dans la progression de carrière, les catégories de pensée mobilisées dans les textes semblent ainsi avoir peu évolué depuis les études précédentes menées en 2005 par Jacqueline Laufer et Rachel Silvera, ou en 2008 par Marion Rabier.

Toutefois, l'expansion qu'a connue le prisme paritaire dans l'action publique dans les années 2000 se reflète dans les objectifs et les modes d'action privilégiés par les rédacteurs. La parité, au sens *d'égal représentation des deux sexes (établie à 40-60 ou 50-50 suivant les textes)*, constitue l'horizon visé par les rédacteurs lorsqu'ils affirment vouloir « agir pour la mixité », et plus largement pour l'égalité. A l'instar de la notion de « représentation équilibrée », présente par exemple dans l'intitulé de la loi Copé-Zimmermann de 2011, loi qui vise la féminisation des conseils d'administration et de surveillance des entreprises, la *dialectique de l'équilibre et du déséquilibre* infuse particulièrement les textes, les inégalités étant décrites comme des « déséquilibres » à corriger.

La mixité pourrait paraître à première vue comme la préoccupation caractéristique de *secteurs très masculinisés (ou très féminisés)* qui cherchent à recruter en diversifiant leur main d'œuvre et en l'élargissant à l'autre catégorie de sexe. Cependant, on n'observe pas de variation en fonction des taux de féminisation des secteurs. Il ne s'agit pas d'un thème privilégié par les négociateurs en fonction de la situation particulière de l'entreprise, mais d'un *cadre de pensée largement partagé par les rédacteurs des textes*.

b) L'égalité à moindre coût ?

En lien avec cette appréhension de l'égalité sous le prisme de la mixité, trois domaines d'action prioritaires se dégagent des *mesures concrètes* :

- *la mixité à l'embauche*, et ce dans tous les secteurs (avec un objectif de proportionnalité des sorties de formation pour les femmes dans les secteurs masculins – industrie, transport ; et en faveur des hommes dans les secteurs féminisés – commerce, santé) ;

- *la mixité dans les postes de management*, pensée en haut des organigrammes et dans les grandes entreprises, et moins comme la progression interne à tout niveau de qualification ;

- *l'articulation travail-famille*, dans tous les secteurs, au nom de « l'équilibre » et aussi de la « qualité de vie au travail », avec parfois une tonalité familialiste (du temps pour les enfants, et non pour les proches dépendants), avec des mesures structurelles concernant l'organisation du travail.

Il faut considérer à part *la rémunération*, car elle est un domaine qui doit obligatoirement être « traité » par ces textes. Au sein de notre échantillon, les textes définissent peu d'enveloppes de rattrapage pour résorber les écarts constatés, et surtout révèlent de *nombreux débats d'interprétation* (voire de conflits) entre les représentants de la direction et ceux du personnel autour des « écarts significatifs ». Seuls 25 textes mentionnent qu'une enveloppe de rattrapage salarial est envisagée, mais elle n'est chiffrée que dans six cas, avec des montants allant de 1.500 euros (petite entreprise de la santé) à 1,5 millions d'euros (grande entreprise de l'informatique).

Seuls 57 textes sur 186 indiquent le budget précis qu'ils vont consacrer à ces actions et donc à leur politique égalité femmes-hommes. Pourtant, *la loi oblige les entreprises à évaluer le coût des mesures prévues* dans les plans d'action ou les accords (art. R. 2323-12 du Code du travail). Quand il est effectif, le respect de l'obligation légale n'est souvent que partiel ; seule une partie des mesures est budgétée. Parfois, la définition du budget est renvoyée à des négociations ultérieures (et notamment les négociations annuelles obligatoires - NAO), mais sans faire le bilan du budget déjà alloué par le passé. Outre cette incertitude, *le souci d'œuvrer à coûts constants semble également très présent*.

Conséquence de cela : de nombreuses « mesures » présentées comme des actions ne sont en fait que des déclarations de principes, ou consistent en de simples rappels du droit. Cela ne veut pas dire que ces mesures sans coût soient inefficaces, mais que ces mesures sont privilégiées aussi par cette vertu de la

gratuité. Par exemple, pour le domaine « Embauche », plusieurs textes proscrivent lors de la tenue des entretiens les questions discriminatoires ou ayant trait à la vie personnelle (20 textes), et présentent cette disposition comme une mesure. Dans d'autres cas, les dispositions du Code du travail servent de point de départ à la mesure adoptée par les négociateurs, qui en *étendent le contenu ou le périmètre d'action*. Ainsi, l'une des mesures les plus reprises par les textes est-elle la *rédaction sous une forme « neutre » des offres d'emploi*, comme c'était déjà le cas en 2008. Seules les prestations individualisées, souvent réservées aux femmes cadres supérieures, de type « *coaching* » ou « *mentoring* », ont un budget spécifique dédié, destiné à prendre en charge des prestataires externes (comme des cabinets-conseils).

A la confluence du droit et des pratiques gestionnaires, les actions portées par les textes donnent aux managers un rôle pivot dans la réalisation de l'égalité de traitement et l'égalité des chances. Pour réaliser l'égalité et aussi diminuer les risques liés aux procès pour discrimination, plusieurs mesures visent à introduire *plus de transparence dans les décisions et pratiques*, notamment par le recours à des outils systématisés et informatisés de gestion, en matière d'embauche, de promotion et de rémunération. Par exemple, dans le domaine de la promotion, les quatre mesures les plus fréquentes reposent sur une évolution des pratiques RH ou managériales :

- améliorer la transparence dans les mobilités internes,
- réaliser des entretiens annuels non discriminants,
- faire un *monitoring* sexué des promotions,
- proposer des entretiens de retour de congé.

Se diffuse ainsi l'idée d'une *égalité pensée sur un mode individuel*, « *au cas par cas* », comme l'illustre la pratique prédominante de l'entretien individuel (annuel ou *ad hoc*). L'égalité est donc pensée comme une dimension à rajouter dans les dispositifs de gestion individualisée du personnel, sans analyser *les éventuels biais discriminants ou sexistes* des outils de gestion individualisée sur compétences et objectifs.

Les *mesures les plus structurelles*, qui visent à modifier l'organisation du travail et les dispositifs de gestion existants pour réduire les discriminations, sont *réservées à l'articulation vie professionnelle-vie personnelle*. Ces mesures comme les crèches d'entreprise ou les berceaux dans des crèches inter-entreprises, les chèques CESU, la prise en charge de frais de garde en cas de formation, ont l'avantage de pouvoir être soutenues fiscalement par le Crédit Impôt Famille. L'absence de soutien public, direct ou indirect, pour les autres types de mesures explique sans doute cette orientation vers une égalité à moindre coût.

c) L'égalité par et pour les mieux dotés ?

Un des résultats les plus originaux de cette étude concerne enfin les publics ciblés par les mesures mises en place, car notre analyse fine et qualitative des textes nous a permis de descendre à ce niveau de détail. Les textes sont souvent écrits comme concernant les « femmes » et les « hommes » en général, ou les salariés dans leur ensemble. Or deux populations prioritaires se dégagent des *mesures concrètes* : les femmes cadres et les hommes.

De manière transversale, *les femmes cadres apparaissent comme la cible privilégiée* des accords et des plans d'action, en particulier dans les entreprises en croissance ou qui emploient du personnel qualifié. Les mesures les plus offensives ciblent de façon privilégiée l'encadrement. C'est le cas, par exemple, des programmes de « *coaching* » ou de « *mentoring* », prévus pour les femmes qui accèdent à une position managériale. De même, les rares mesures de discrimination positive consistent en des *quotas pour les femmes cadres* en matière d'embauche ou de promotion. La priorité donnée aux femmes cadres n'est cependant pas toujours aussi explicite. Elle infuse les textes de façon plus discrète par les *thématiques qui sont privilégiées*, ainsi que par la manière dont elles sont traitées. Par exemple, *l'encadrement des horaires de réunion* vise avant tout les cadres, qui font, entre autres, un travail administratif et qui se plaignent particulièrement de l'intensification du travail et de la porosité des temps de travail et des temps de vie avec les nouvelles technologies. Outre le rapport de force entre syndicats et employeurs, il est possible que le développement des *réseaux de femmes cadres en entreprise* leur offre un espace pour porter leurs réclamations ou s'organiser en groupes d'intérêts ayant l'écoute bienveillante de la direction.

De même, en matière d'égalité salariale, *les enveloppes de rattrapage salarial sont concentrées sur les marchés dynamiques* (finance, informatique et télécommunication) présentant un profil de main d'œuvre majoritairement qualifiée. Cette double caractéristique peut expliquer l'investissement financier consenti non seulement du fait des *marges financières disponibles*, mais également en raison du retour potentiel en termes d'image et d'attraction de « talents », dans un *secteur en tension sur des recrutements de jeunes diplômés et de cadres expérimentés*.

Innovation sociale majeure à souligner, *les hommes sont désormais ciblés par des textes sur l'égalité femmes-hommes*. On ne peut que se féliciter qu'ils soient désormais considérés comme des parties prenantes des questions d'égalité, à travers le partage des tâches parentales (congé de paternité) et plus largement l'articulation vie professionnelle-vie personnelle, ou en tant que managers qui réalisent la plupart des actes de gestion (évaluation, promotion, rémunération) et

sont désormais formés et sensibilisés aux stéréotypes. Plus récemment, au nom de la mixité à développer dans des métiers féminisés, ils sont parfois ciblés au niveau du recrutement ou de la promotion. Ces formes d'actions positives pour les hommes doivent cependant être mises en œuvre avec précaution. Certes les pères s'investissent davantage dans le travail parental, il y a plus souvent des couples bi-actifs, mais la division du travail domestique et parental reste toujours très asymétrique et en défaveur des femmes. Surtout, il ne faut pas négliger le *phénomène de l'« escalator de verre »* pour reprendre l'expression de Christine Williams. En effet, de nombreux travaux ont montré que les hommes connaissent structurellement de meilleures progressions de carrière en tant que *« minorité visible et valorisée » dans les formations ou métiers féminisés.*

Conclusion

Cette analyse souligne, à la suite d'autres, que *les femmes cadres*, notamment dans des grandes entreprises et dans des secteurs en croissance, ont désormais l'attention des services de Ressources humaines. Elles se sont aussi organisées en réseaux pour faire valoir leur droit à une carrière comparable à celles de leurs camarades de promotion et pour favoriser la mixité dans les métiers scientifiques et techniques, à l'image de l'action réalisée par votre association *Femmes & Sciences*.

En comparaison, *les femmes non-cadres*, employées, ouvrières ou techniciennes, sont toujours considérées par les employeurs *comme des sujets non stratégiques de l'égalité*. Certes, on entend peu leurs voix, car elles ne sont pas présentes dans les réseaux de femmes (cadres) et elles sont peu ou mal représentées par les représentants du personnel. Pourtant, elles constituent toujours 85% des femmes en emploi sur le marché du travail, même si elles sont davantage employées dans des PME, chez les sous-traitants que dans les grandes entreprises. De plus, elles sont concernées par des carrières plates ou plafonnées, des bas salaires dans les métiers non-revalorisés selon le principe de « à travail de valeur égale, salaire égal », par du temps partiel imposé, de la précarité d'emploi et des horaires atypiques.

On peut espérer que *la mixité imposée dans les prochaines élections professionnelles* permettra aux représentantes du personnel de plaider pour que les directions dans leur politique d'égalité femmes-hommes prennent en charge l'ensemble des intérêts de ces femmes, dans toute leur diversité.

Après cette première étude qualitative, nous allons dans un deuxième temps explorer par des études de cas la dynamique de cette négociation collective et

surtout les *facteurs facilitant la mise en œuvre* des engagements. Nous faisons l'hypothèse que plusieurs facteurs rentrent en ligne de compte :

- la volonté de la direction, en lien avec son engagement public en termes de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) ;
- le rôle du service RH, avec des moyens d'actions et d'influence sur le management intermédiaire ;
- la situation économique de l'entreprise ;
- la présence de représentant·e·s du personnel, sensibilisé·e·s à ces questions, formé·e·s aux questions de genre et d'égalité et investi·e·s dans les commissions de suivi, avec un certain rapport de force ;
- l'action de réseaux de femmes (cadres) dans les grandes entreprises, qui peuvent jouer le rôle d'aiguillon auprès de la direction et de relais dans la ligne managériale.

II. INSERTION PROFESSIONNELLE ET MIXITÉ

Thème animé par Sylvaine TURCK-CHIÈZE



Marc JOOS,
Adoc Talent Management,
project manager

joos@adoc-tm.com

La poursuite de carrière des docteurs récemment diplômées en Île-de-France

Bonjour, je suis responsable du pôle Innovation et Études chez Adoc Talent Management, premier cabinet de conseil en recrutement spécialisé sur la gestion de carrière des docteurs. Ce cabinet a trois activités :

- le *recrutement*, notre activité principale : nous travaillons avec les entreprises pour les accompagner dans le recrutement de docteur·e·s ;
- les *formations* : nous proposons aux universités et aux organismes de recherche des formations destinées aux doctorant·e·s, jeunes chercheur·e·s et personnels de recherche ;
- nous développons des *activités d'études et de recherche* sur les compétences et la poursuite de carrière des docteur·e·s, c'est dans ce dernier cadre que nous intervenons aujourd'hui.

Nous allons présenter ici la mise en place d'une étude, qui a reçu le soutien de la Région Île-de-France, portant sur la poursuite de carrière des femmes docteurs diplômées en Île-de-France. Ce travail sera réalisé par Adoc Talent Management en partenariat avec l'association nationale des docteurs (ANDès), l'Institut de recherche en gestion (IRG) de l'Université Paris-Est, l'association Femmes & Sciences et Adoc Métis, spécialiste de gestion des ressources humaines dans l'enseignement supérieur et la recherche.

Données sur la poursuite de carrière des femmes docteurs dans l'enseignement supérieur et la recherche, en France et en Europe.

Des statistiques générales très complètes publiées tous les trois ans par la direction générale de la Recherche et de l'Innovation (DGRI) de l'Union

européenne³⁴ montrent que les femmes sont plus fortement sous-représentées dans les métiers de la recherche que dans l'ensemble des métiers hautement qualifiés. Le rapport femmes/hommes selon les pays, représenté sur la figure 1, était de l'ordre de 0,7 pour la moyenne européenne, un peu plus faible en France.

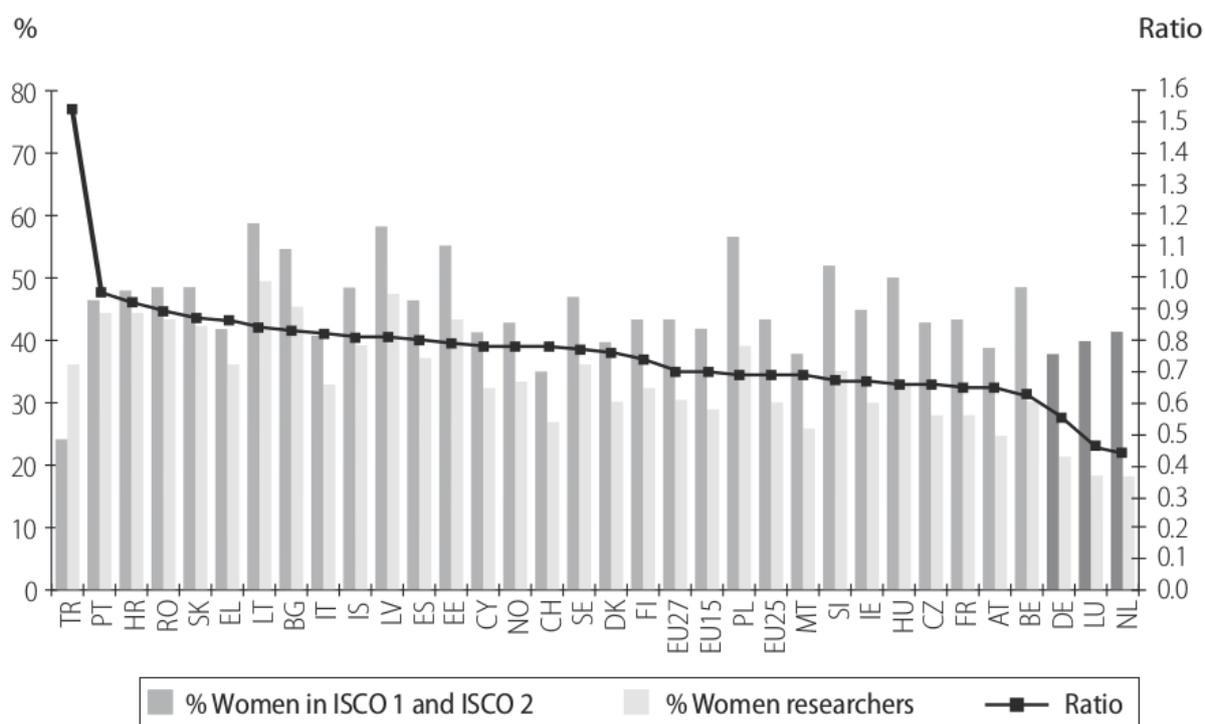


Figure 1 : Pourcentage de femmes parmi les professionnels hautement qualifiés (équivalent français : cadres) en foncé, parmi les chercheurs en clair et rapport de ces deux nombres (carrés) selon le pays. Les moyennes européennes sont notées EU15 et EU27 selon le nombre d'états membres inclus. Source M. Caprile et al. (2012) *Meta-analysis of gender and science research* European Commission.

Les carrières des femmes dans la recherche sont caractérisées par trois moments-clés :

- le choix des études, où il y a une forte ségrégation horizontale selon la discipline ;
- les débuts de carrière, que nous étudions ici ;
- la progression de carrière, avec une forte ségrégation verticale.

Pour l'ensemble des pays de l'Union européenne et toutes disciplines confondues, la figure 2 montre les fameux diagrammes « en ciseaux » (en

³⁴ https://ec.europa.eu/research/science-society/document_library/pdf_06/she_figures_2009_en.pdf
https://ec.europa.eu/research/swafs/pdf/pub_gender_equality/she_figures_2015-final.pdf
<http://ec.europa.eu/eurostat/fr/web/microdata/european-union-labour-force-survey>

anglais *leaking pipeline*, le tuyau percé) qui est un instantané de la situation des femmes et des hommes dans les études et les carrières académiques typiques pour les deux années de référence 2007 et 2013. On constate que, si les étudiantes sont plus nombreuses que les étudiants (jusqu'à 60%) et obtiennent de meilleurs résultats dans leur formation, leur proportion diminue inexorablement au fur et à mesure que l'on avance dans la carrière académique : dès le doctorat l'on compte déjà moins de femmes que d'hommes, pour atteindre 20% de femmes seulement en Europe dans les postes les plus élevés (professeur·e·s des universités ou directeurs/trices de recherche des organismes). C'est l'effet bien connu de « plafond de verre ». De plus, on constate que la situation ne s'est que très peu améliorée entre 2007 et 2013.

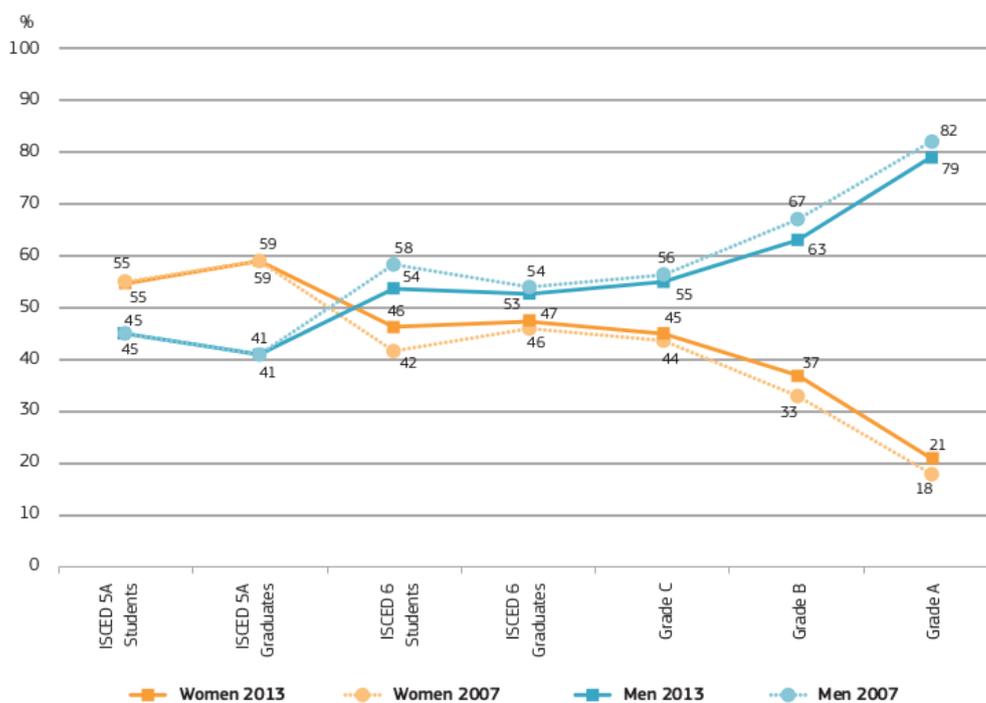
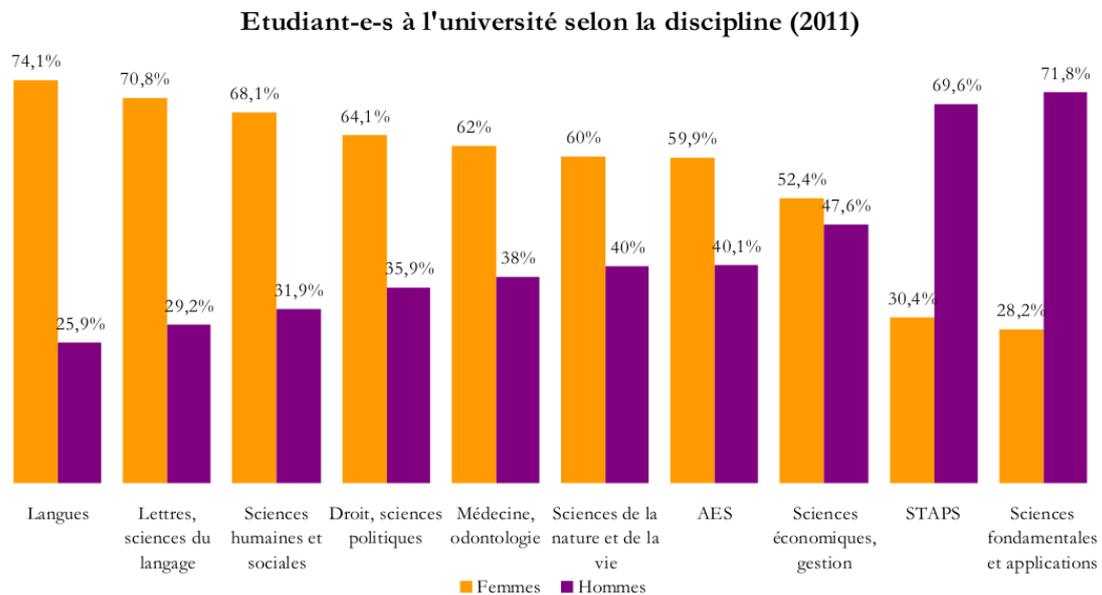


Figure 2 : Pourcentages de femmes et d'hommes dans une carrière académique typique, étudiants en 1^{ère} année à gauche, personnel académique à droite, professeurs à l'extrême droite, pour l'ensemble des 28 états membres de l'Union européenne, 2001-2013, d'après She Figures 2015, Fig.6., cf. Réf.1.

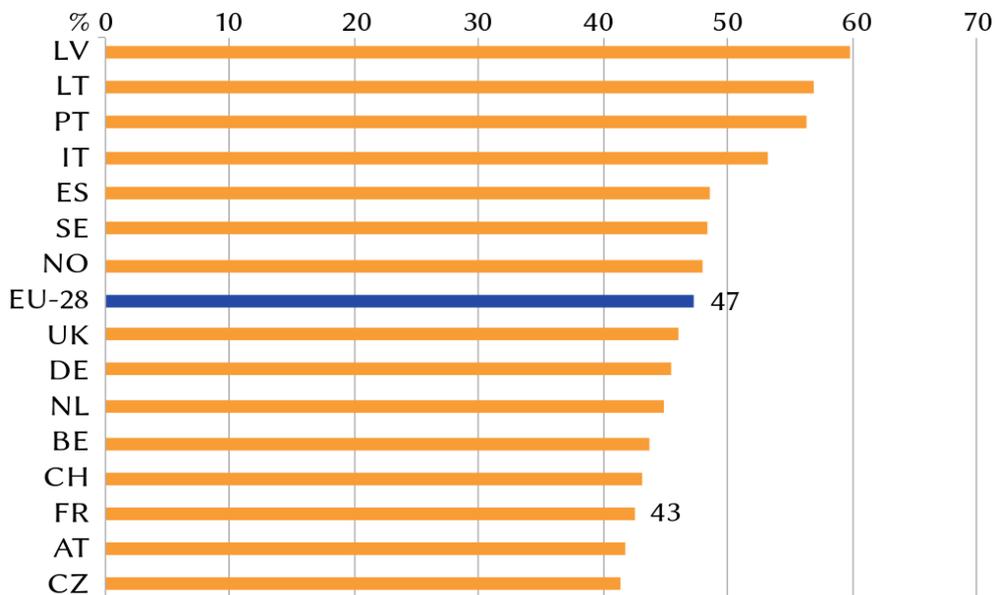
En France, le début des études universitaires montre également une très forte ségrégation « horizontale », selon le domaine disciplinaire choisi : c'est le phénomène des « parois de verre ». Les jeunes filles se dirigent massivement vers des études littéraires ou de sciences de la vie et médecine, délaissant les sciences fondamentales et l'ingénierie, où la proportion d'hommes est très majoritaire, comme le montre ci-dessous la figure 3 issue des statistiques du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MENESR) (2013). En sciences « dures » (mathématiques,

informatique, physique, sciences de l'ingénieur), on compte généralement moins d'un tiers de femmes.



Source : MESR DGESIP-DGRI SIES, SISE

Figure 3 : Pourcentage d'étudiant-e-s à l'université selon la discipline en France en 2011.
Source : MESR DGESIP-DGRI SIES SISE



Source: Eurostat - Education Statistics (online data code: educ_grad5)

Figure 4 : Pourcentage de femmes parmi les docteurs en 2012 dans les différents pays européens et pour l'ensemble des 28 états membres de l'Union européenne (EU 28).
D'après She Figures 2015, Fig.2.2, cf. Réf.1.

Pour les doctorantes et docteurs, la part des femmes diminue déjà : on comptait globalement 48% de doctorantes et 46% de docteurs en France en 2014. La France était mal placée sur ce critère au niveau européen (Figure 4).

Les *débuts de carrière académique* constituent une période cruciale, que l'on peut définir par trois éléments principaux qui conditionnent la bonne évolution de la carrière :

- une forte productivité scientifique, requise pour postuler à des emplois permanents dans la recherche publique ;
- une forte mobilité géographique car il faut un cumul d'expériences de recherche à l'international avant de candidater à un poste permanent dans la recherche ;
- la période de maternité pour les femmes, car l'âge moyen de soutenance du doctorat en France est de 30 ans.

Il s'agit donc d'une période de forte tension entre les aspirations professionnelles et celles de la vie personnelle, avec des attentes sociales fortes. La période de maternité pèse ainsi lourdement sur les femmes, mais on peut noter que les femmes sans enfant subissent le même plafond de verre que les autres dans la carrière académique.

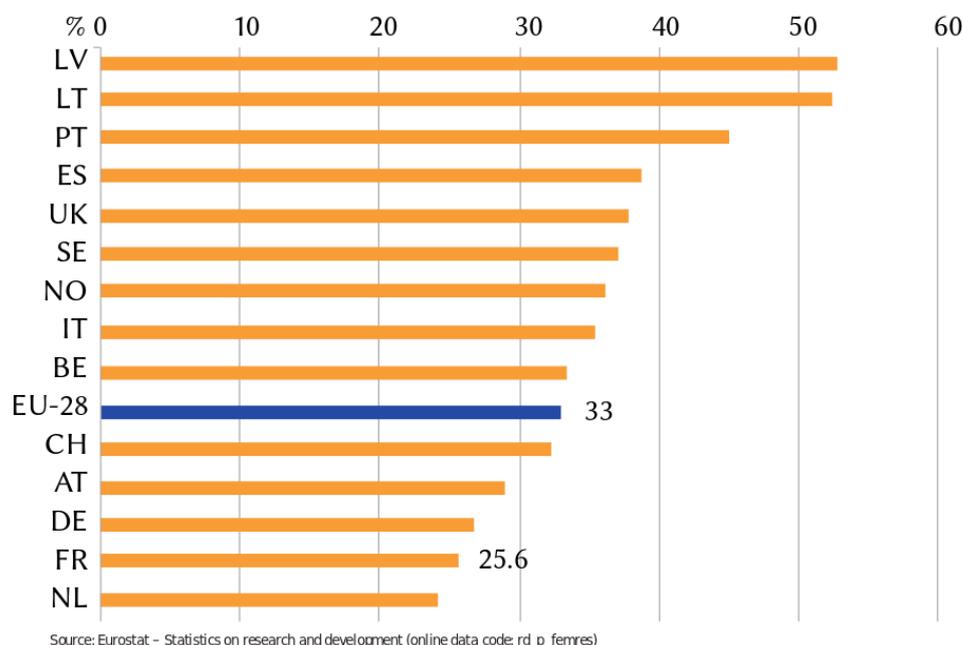


Figure 5 : Pourcentage de femmes parmi les chercheurs, des secteurs public et privé, en 2012 dans les différents pays européens et pour l'ensemble des 28 états membres de l'Union européenne (EU 28). D'après She Figures 2015, Fig.4.1, cf. Réf.1

Quant au *domaine d'activité professionnelle* après le doctorat, on note que les chercheuses en France représentent 30-35% des chercheur·se·s dans

l'enseignement supérieur et la recherche publique, et 20% dans les entreprises. Cette fois encore, la France est mal placée au niveau européen (Fig.5).

Pour ce qui est de leur *évolution de carrière*, comparativement à celle des hommes, elle a été décrite dans le diagramme « en ciseaux » au début de cet exposé : on observe un effet très fort de « plafond de verre », la part des femmes diminuant quand on monte dans la hiérarchie.

Je vais maintenant présenter l'étude que nous avons lancée sur la poursuite de carrière des docteurs en Île-de-France.

Étude sur la poursuite de carrières des docteurs en Île-de-France

Adoc Talent Management mène depuis quatre ans une enquête sur la poursuite de carrière des doctor·e·s en Île-de-France, diplômé·e·s entre 2012 et 2014, avec plusieurs universités franciliennes dont l'Université Pierre-et-Marie-Curie, l'Université Paris-Est, l'Université Sorbonne Paris Cité, l'Université Paris-Saclay, etc. C'est le projet Emploi, soutenu par la région Île-de-France.

La question du genre émerge dans les données mais n'était pas *a priori* notre sujet d'étude. C'est pourquoi nous avons lancé un projet spécifique sur ce sujet.

Comme je l'ai indiqué au début, ce travail sera effectué dans le cadre d'une collaboration entre deux associations, ANDès et Femmes & Sciences, un laboratoire de recherche, l'Institut de recherche en gestion de l'Université Paris-Est Créteil, et deux entreprises, Adoc Talent Management et Adoc Mètis.

Ses objectifs s'insèrent dans une démarche de recherche-action, visant à étudier les mécanismes et déterminants de la carrière des docteurs pour

- mettre en lumière la ségrégation professionnelle dont les femmes font l'objet dans les métiers de la recherche ;
- mettre au point des outils pour favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes dans les métiers accessibles aux titulaires d'un doctorat.

Au plan méthodologique, l'étude comportera deux volets :

- une *étude quantitative* basée sur l'enquête emploi et portant sur 6570 doctor·e·s, dont 2850 femmes, réalisée sur trois ans. Cette étude s'intéressera en particulier au projet professionnel de départ, à la situation professionnelle actuelle, à la valorisation du doctorat et au taux de satisfaction par rapport à la situation actuelle ;
- une *étude qualitative* portant sur la mise en perspective des données quantitatives et le regard rétrospectif sur le début de carrière des jeunes

chercheuses. Elle sera réalisée à partir de trois panels : l'un constitué de docteurs issues de l'enquête Emploi, l'un constitué de docteurs ayant une séniorité supérieure à trois ans, et un dernier constitué de recruteur·e·s. Cela représentera 40 entretiens.

Les livrables comporteront :

- trois guides méthodologiques de bonnes pratiques, à destination des institutions (formations doctorales), des entreprises (qui vont recruter des docteur·e·s) et des opérateurs de recherche (qui en recruteront aussi). Il faut garder en tête que 5/6 des docteur·e·s trouveront un emploi en dehors de la recherche académique ;
- trois formations : à destination des doctorantes, des encadrant·e·s de doctorat, des recruteur·e·s.

L'ensemble sera complété par un rapport d'enquête et une conférence de restitution.

Nous allons donner ici un *rapide aperçu* du début de notre travail. Les enquêtes Emploi, menées depuis 2013, avec un nombre de partenaires atteignant six en 2015 (Universités, ComUE, et grandes écoles), concernent désormais 6750 docteur·e·s, interrogé·e·s au printemps suivant leur soutenance. Le taux de réponse est de 71%, ce qui est très satisfaisant. Notre panel de docteur·e·s, caractéristique des établissements partenaires de l'étude en Île-de-France, est pour 44% en sciences naturelles (physique, chimie, sciences du vivant) et mathématiques, 25% en sciences de l'ingénieur, 16% en sciences de la santé, 6% en sciences humaines et 7% en sciences sociales (selon la nomenclature de l'OCDE). Cette répartition est en cohérence avec celle au niveau national avec une surreprésentation des docteur·e·s en Sciences de la santé (3% en France) et une sous-représentation des docteur·e·s en Sciences humaines et sociales (34% en France).

On note dès l'abord une forte ségrégation horizontale (« parois de verre ») des jeunes femmes selon les domaines de recherche (Tableau 1). Si les docteurs sont fortement représentées en sciences humaines (64%) et sciences de la santé (62%), elles ne sont que 29% en mathématiques et 28% en physique, et leur proportion tombe à 19% en technologies de l'information.

Nous nous intéressons ensuite au *projet professionnel des docteur·e·s*, défini au moment de la soutenance. On note que davantage de femmes (68%) que d'hommes (64%) ont un projet défini. Un des résultats du projet Emploi montrait que les docteur·e·s ayant un projet trouvent en principe plus facilement un emploi.

domaine de recherche	Part des femmes	Part des hommes
Mathématiques	29%	71%
Physique	28%	72%
Chimie	44%	56%
Sciences du vivant	55%	45%
Autres sciences naturelles	46%	54%
Sciences de l'ingénieur	36%	64%
Technologies de l'information & génie logiciel	19%	81%
Sciences de la santé	62%	38%
Sciences humaines	64%	36%
Sciences sociales	51%	49%

Tableau 1: Proportion de femmes selon la discipline dans le panel francilien de notre étude.

Cependant, de façon surprenante, au printemps suivant l'obtention du doctorat, 82% des hommes ont trouvé un emploi, contre 75% des femmes, alors que celles-ci avaient, en proportion plus élevée, défini un projet professionnel au moment de leur soutenance de doctorat.

Le *secteur d'activités* constitue aussi une donnée importante : si la recherche académique comporte la même proportion de docteur·e·s (64%), on ne trouve que 13% de femmes contre 18% d'hommes docteur·e·s dans la recherche privée, et 23% de femmes contre 18% d'hommes docteur·e·s en dehors des métiers de la recherche.

En conclusion, ces résultats préliminaires montrent que :

- les docteurs avaient plus fréquemment un projet professionnel défini ;
- leur taux d'emploi au printemps suivant la soutenance est plus faible que celui de leurs collègues hommes ;
- les docteurs sont moins fréquemment en emploi en R&D privée, et plus fréquemment hors recherche.

Notre étude a plusieurs perspectives, résumées ci-dessous.

La *suite du volet quantitatif* s'intéressera aux points suivants :

- compétences et valorisation du doctorat,
- niveau de satisfaction,
- métiers et secteurs d'activités,
- rémunérations,
- fonctions d'encadrement éventuelles.

Le *volet qualitatif* portera essentiellement sur les déterminants de carrière. Enfin, nous produirons les *guides* et *formations* prévus.



Nathalie POPIOLEK

*économiste au CEA,
membre du bureau du Conseil académique
de l'Université Paris-Saclay*

nathalie.popiolek@cea.fr

Les initiatives du Conseil académique de l'Université Paris-Saclay

vis-à-vis de l'insertion professionnelle et de l'innovation

Je vous remercie de m'avoir invitée à ce colloque particulièrement intéressant. À l'Université Paris-Saclay, il n'y pas encore de propositions fortes sur l'égalité homme-femme ; dans ce qui va être présenté au niveau des initiatives sur l'innovation il n'y aura donc pas encore beaucoup d'exemples en lien avec cette problématique.

Je suis économiste, mais de formation scientifique en mathématiques, et souhaiterais rebondir sur une remarque faite ce matin relative aux stages de troisième donnant le goût des sciences : ma fille, ayant effectué son stage au CEA, a eu envie de s'engager dans des études scientifiques bien que je lui aie dit qu'elle avait des talents littéraires. Ayant vu travailler les chercheurs en chimie, elle a souhaité être scientifique et se trouve désormais en école d'ingénieurs où elle est très heureuse.

Avant de parler de l'Université Paris-Saclay et de son Conseil académique, je souhaiterais replacer l'Université dans son contexte du *cluster*³⁵, car il faut savoir que sur le plateau de Saclay il y a un important potentiel économique, tant au niveau des effectifs que des domaines d'activités que l'on peut classer en 5 secteurs stratégiques (voir Tableau 1 ci-dessous).

³⁵ Un *cluster* économique est un regroupement, généralement sur un bassin d'emploi, d'entreprises du même secteur.

Secteurs stratégiques	Nombres indicatifs de salariés et d'établissements
Aérospatial, Défense, Sécurité	30 000 salariés, plus de 60 établissements (ONERA, Thalès, Dassault Aviation, Airbus Group ...)
Technologies de l'Information et de la Communication	40 000 salariés, 550 établissements pour <i>hardware</i> , <i>software</i> , services numériques, télécommunications, électronique (INRIA, CEA, CNRS, CentraleSupélec, Nokia, HP, Dassault Systèmes...)
Mobilités du futur	30 000 salariés, plus de 130 établissements (IFSTTAR, VéDeCom, Technocentre Renault, PSA Peugeot-Citroën, Valeo, sociétés de conseil en ingénierie...)
Gestion intelligente de l'énergie	30 000 salariés, plus de 30 établissements (CEA, IPVF, EDF, Air liquide...)
Biopharma et génie biomédical	15 000 salariés, plus de 130 entreprises (NeuroSpin, INSERM, INRA, CHU, Sanofi, Danone...)

Tableau 1. Source : Adapté d'Établissement public Paris-Saclay, Novembre 2014.

Il faut que l'Université Paris-Saclay, qui est en train de se construire, bénéficie au mieux de ce tissu économique exceptionnel.

L'Université Paris-Saclay

Créée par décret le 29 décembre 2014, l'Université Paris-Saclay comprend 18 établissements (2 universités, 9 grandes écoles et 7 organismes de recherche) qui réfléchissent à une cohésion et une intégration plus fortes. Il y a aussi 2 établissements associés et 4 partenaires (gros instruments de recherche et pôle de compétitivité).

L'Université de Paris-Saclay en chiffres (source : site de l'Université) c'est :

- au niveau de la *recherche* : 9 000 chercheurs et enseignants-chercheurs, 10 départements, 300 laboratoires, 8 000 publications par an ; Les 5.500 doctorants actuels couvrent tous les domaines, des sciences de la nature aux sciences humaines et sociales ;

- au niveau de la *formation* : 65 000 étudiants (9 000 en Master), 8 *schools* (structures inter-établissement en charge de l'organisation de la formation dans un domaine scientifique donné), 45 mentions de master mutualisées et 350 parcours ;
- au niveau de *l'innovation* : 1 Pôle étudiant pour l'innovation Paris-Saclay (PEIPS), 4 fablabs, 7 incubateurs, 4 pépinières, 1 Société d'accélération de transfert de technologie (SATT), 14 start-ups issues de laboratoires depuis 2014...

La *gouvernance* de l'Université comprend un *Conseil des membres* avec les directeurs des différents établissements, un *Conseil académique* dont il va être question dans cet exposé et un *Conseil d'administration* ; il est prévu aussi de faire appel à un *Comité externe de stratégie scientifique et d'innovation* qui va prochainement se mettre en place. Ces instances vont s'adresser au *Comité exécutif* qui comporte différents pôles, dont le pôle « Valorisation partenariat entreprise » qui va nous intéresser plus particulièrement aujourd'hui pour le sujet qui nous concerne.

Citons quelques initiatives déjà engagées au sein de l'Université Paris-Saclay :

- au niveau de la *formation et de l'intégration pour l'insertion professionnelle* : lancement des Cordées de la réussite afin de favoriser l'accès des jeunes à l'enseignement supérieur d'excellence (accompagnement de 1.000 lycéens et collégiens),
- au niveau de *l'innovation* : création de la Direction de l'innovation et des relations avec les entreprises (DIRE) qui va avoir des relations privilégiées avec la SATT, permettant de financer des projets issus de la recherche ; création du Groupe des représentants des établissements pour la valorisation (GRE) soutenant les initiatives PEIPS pour aider des étudiants à créer leur start-up. Cette dernière structure chapeaute les établissements et il convient de voir comment assurer une meilleure coordination entre les établissements. Le conseil académique est là notamment pour créer de la synergie entre DIRE et GRE. Il a un rôle de conseiller, les décisions relevant ensuite du Conseil d'administration.

Le Conseil académique

Il a été mis en place en octobre 2015, à la suite des élections impliquant l'ensemble de la communauté de l'Université ; il comporte 220 membres (avec égalité entre le nombre d'hommes et de femmes) représentant les personnels et les étudiants *et une vingtaine de personnalités extérieures dont la présidente de l'association Femmes & Sciences*; il a une présidence avec un Président, une Vice-Présidente (VP) Recherche et formation, un VP Vie de campus, une VP Valorisation et insertion professionnelle (VIP), un VP Étudiant ; dans son

bureau, composé de 28 membres, la parité est respectée. Dans les composantes de coordination, la parité peut l'être au niveau des membres mais ce n'est pas le cas au niveau des directions.

Le Conseil académique donne des avis et conseils sur le fonctionnement de tous les organes de l'Université (gouvernance, composantes de coordination, jury des projets...) et sur tous les documents importants (règlement intérieur, charte des thèses...), souvent suivis d'effets.

Au sein de ce Conseil, se trouvent, comme nous venons de le voir, une vice-présidence Valorisation et insertion professionnelle ; *un groupe de travail Valorisation et insertion professionnelle* (GT VIP) a été créé sur ce thème avec une trentaine de conseillers dont quatre personnalités extérieures représentantes des organisations et associations, dont l'association Femmes & Sciences. Son objectif est de partir du bilan des actions menées à l'Université Paris-Saclay sur la valorisation et l'insertion professionnelle pour faire des propositions à la DIRE et à l'exécutif sur les formations, l'insertion professionnelle, la valorisation et le partenariat entreprises ainsi qu'aux composantes de coordination et aux écoles doctorales.

Les trois axes de travail du groupe VIP sont d'effectuer :

- un bilan de l'existant avec l'aide de la gouvernance ;
- une veille sur les stratégies des départements, des *schools* et des écoles doctorales en matière de VIP ;
- et l'organisation d'un séminaire pour apporter des regards croisés sur la problématique VIP, par des chercheurs en management de l'innovation et les acteurs du cluster : en effet au niveau des Sciences humaines et sociales (SHS) il existe un potentiel de recherche important sur le management de l'innovation dont le groupe souhaite faire bénéficier l'ensemble de la communauté.

À propos de la valorisation et de l'insertion professionnelle, le groupe s'est d'abord penché sur les définitions :

- pour l'*insertion professionnelle*, il s'agit de l'intégration des diplômés et la valorisation des compétences (savoir et savoir-faire, savoir-être) de la recherche et de la formation vers le monde socio-économique ;
- pour la *valorisation*, la définition a été recherchée dans les textes rédigés par les sénateurs désirant analyser au mieux les effets produits par l'investissement public dans la recherche et la formation : ainsi la valorisation correspond à toutes les actions concertées entre les acteurs (R&D, formation, milieu socio-économique et État) pour que tous les *outputs* (résultats, connaissances, compétences) de la recherche soient utilisés au mieux par la Société (notion d'optimisation des bénéfices attendus). La valorisation a une composante insertion professionnelle, car il convient d'insérer le mieux possible, dans le

milieu socio-économique, les personnes formées. Ce qui intéresse, ce ne sont pas seulement les *outputs* (nombre de brevets, etc.) mais aussi les impacts sur la société actuelle et celle de demain (générations futures) ; étudier la valorisation de la recherche et de la formation, c'est étudier ses impacts à court, moyen et long termes sur la Société.

Le processus de recherche innovation développement

Il est schématisé sur la figure 1 ci-dessous.

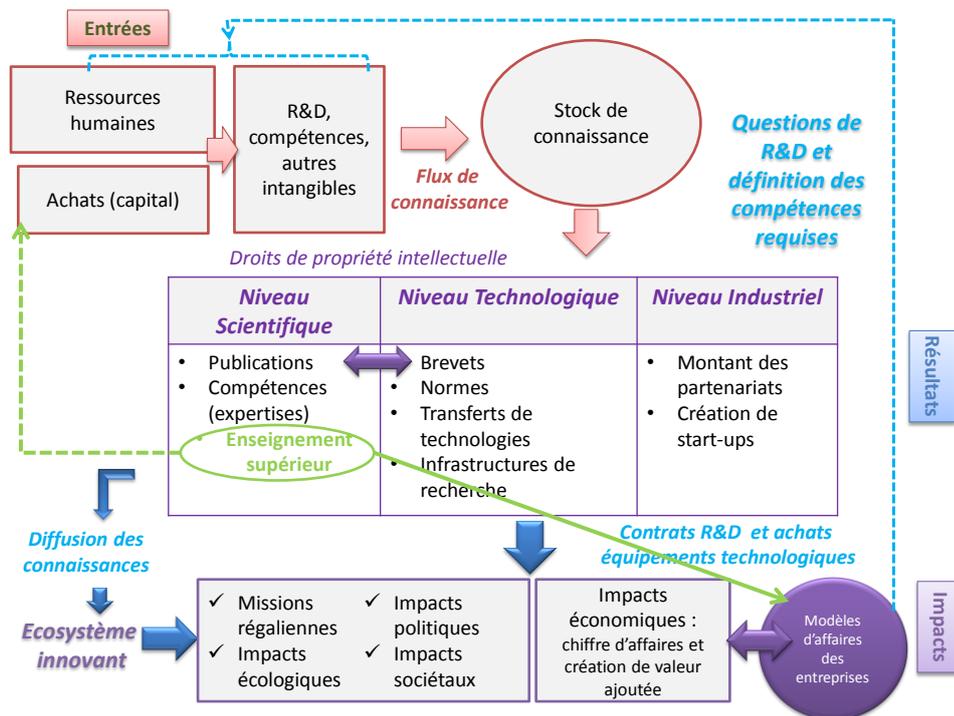


Figure 1 : Processus de recherche innovation développement

Cette figure est inspirée d'une présentation faite en octobre 2016 par le Directeur de la stratégie du CEA et moi-même à Bruxelles lors d'une réunion à l'*European Association of Research and Technology Organisations (EARTO)*³⁶. Elle montre le processus de Recherche innovation et développement (RID) : les ressources humaines et en capital injectées dans les organismes de recherche et de formation permettent une augmentation du stock de connaissances qui produit des résultats (*outputs*) à trois niveaux ; scientifique, technologique et industriel. Il est entendu que la part relative des *outputs* scientifiques (par exemple : publications, heures de formation) est liée aux règles de propriété intellectuelle qui sont assignées au système et dépendent de la politique d'innovation. Si les *outputs* de nature scientifique alimentent un écosystème

³⁶ Jean-Philippe Bourgoïn et Nathalie Popiolek (2016)

innovant essentiellement par effet *spillovers* (retombées), ce sont les contrats de recherche avec l'aval, l'essaimage et l'entrepreneuriat qui contribuent directement à la création de valeur économique et ceux passés avec les collectivités locales, les régions, l'Etat ou l'Europe qui augmentent l'intérêt général (par exemple réponses aux missions régaliennes, création de valeur sociale).

À noter que l'efficacité des contrats de recherche avec l'aval sera d'autant plus forte que la question de R&D (on parlera plutôt de RID) formulée au laboratoire correspondra le plus possible au *business plan* de l'entreprise, élaboré dans une optique de rentabilité.

Pour les missions « régaliennes » et/ou d'intérêt général, on cherchera une forte compatibilité entre la question de RID et les objectifs de la collectivité locale, la région, l'État ou bien l'Europe, selon les cas.

La formation dispensée par des professeurs de haut niveau (enseignants-chercheurs) est un élément clé du dispositif dans la mesure où elle irrigue le système de diplômés compétents, indispensables tant pour la recherche que pour l'entreprise.

En conclusion pour comprendre et tâcher d'optimiser, à l'échelle du *cluster* Paris-Saclay et de son Université, les mécanismes de la RID décrits sur la figure 1, un séminaire « *Quelles synergies enseignement recherche et entreprises sur le plateau de Saclay pour favoriser l'innovation?* » a eu lieu le 19 janvier 2017 à HEC, ses présentations sont en ligne <http://public.weconext.eu/ups/2017-01-19/index.html>. Ce séminaire a proposé un apport des sciences humaines et sociales dans l'analyse du *cluster* et le management de l'innovation ; il a regroupé un panel de chercheurs de haut niveau et d'industriels.

Questions à Marc Joos et Nathalie Popiolek, animées par Sylvaine Turck-Chièze

Antigoni Alexandrou, Ecole polytechnique : Nous aimerions comprendre la raison de toutes ces différences entre les carrières scientifiques des hommes et des femmes, dont le plafond de verre. Les femmes sans enfant qui le subissent également ont-elles intégré que plus tard elles en auront ? L'explication réside-t-elle dans les stéréotypes de la société ? Un article américain paru dans *Science* en 2015 ou 2016 tendait à montrer que les femmes auraient tendance à fuir les métiers auxquels on attribue une notion d'excellence. Qu'en est-il à votre avis ?

Marc Joos : De mon point de vue, les stéréotypes existent, quels que soient l'excellence, l'origine, le parcours. Et peu importe qu'on ait eu ou non des enfants. Pour y remédier, on sait que la mixité dans les jurys de sélection pour un poste dans l'enseignement supérieur ou la recherche n'est pas suffisante et a parfois même l'effet inverse : les stéréotypes sont en effet partagés par les femmes et les hommes.

Sylvaine Turck-Chièze : Les diagrammes en ciseaux dans les carrières académiques sont bien connus et évoluent très peu avec le temps, contrairement à ce qui se passe dans les entreprises où l'on voit des progrès à cause des quotas. Une des premières raisons en est que les docteur·e·s rentrent de plus en plus tard dans le milieu de la recherche, même si les femmes sont plus nombreuses à faire des thèses. Ce retard à l'embauche fait que les femmes sont davantage préoccupées de leur emploi futur que les hommes et se dirigent davantage vers ce qu'elles connaissent, l'enseignement en particulier. Mais ce n'est pas la seule raison...

Une doctorante en biologie : Je voudrais revenir sur la différence relevée entre l'existence d'un projet professionnel et l'embauche insuffisante des docteurs. Le problème est-il du côté des recruteurs ? Les femmes n'ont-elles pas la formation nécessaire pour se présenter sur le marché du travail ? Le sujet de l'embauche en entreprise a été beaucoup évoqué dans les grandes écoles, seulement un peu à l'université. Les entreprises ne sont pas assez présentes à l'université, à mon avis, et on ne présente pas assez le monde de l'entreprise aux doctorant·e·s.

Marc Joos : Cette question du projet professionnel et de l'accès à l'emploi sera creusée dans le volet qualitatif de notre étude. Pour la recherche d'emploi, les docteur·e·s ont toutes et tous la même formation, ou absence de formation. Là

encore, les stéréotypes, partagés entre les personnes qui cherchent des emplois et celles qui les recrutent, jouent leur rôle.

Sylvaine Turck-Chièze : Les femmes sont plus pressées de trouver un emploi. Quand le Conseil académique de Paris-Saclay a été créé, la question de l'insertion professionnelle n'était pas considérée comme un sujet, alors qu'il y a tellement de diplômé·e·s par rapport aux places disponibles en recherche académique. Les jeunes docteur·e·s ne sont pas assez informé·e·s ni aidé·e·s à trouver un point de chute dans la recherche non académique, alors que tant d'opportunités existent en région parisienne. Nous sommes au début de nouvelles initiatives qu'il faut absolument renforcer.

Jean-Paul Hermann : Pouvez-vous donner un exemple d'entreprise créée par une femme ?

Marc Joos : Cette question sera traitée cet après-midi. L'entreprise Adoc Talent Management a par exemple été co-créée par une femme, Amandine Bugnicourt. Et nous avons été incubés par Paris Pionnières qui sera présenté cet après-midi.

Dominique Leglu, à Nathalie Popiolek:

Je dirige Sciences et Avenir. J'ai été étonnée que la parité n'ait pas été introduite dès le départ dans le règlement du Conseil académique de Paris-Saclay et qu'il soit difficile de faire entendre certaines remarques sur ce sujet : dans une perspective d'accélération de prise de brevets, de naissance d'entreprises, on connaît les chiffres dramatiques de la place des femmes dans ces activités et leur difficulté à passer à l'acte.

Nathalie Popiolek : Dans le règlement intérieur de l'université, que le Conseil académique étudie, il n'est pas écrit qu'il doit y avoir la parité au niveau des directeurs et directrices. On aurait aimé que cela se réalise, mais, pour les élections des directeurs de départements, à la suite de l'appel à candidatures il n'y avait pas de candidates femmes. [*Note de STC : une candidate a finalement été élue en Physique des deux infinis*]. Pour les *schools*, il y a des femmes responsables. Aux prochaines élections, quand les mandats seront renouvelés, il faudrait que le Conseil Académique veille à la parité.

Sylvaine Turck-Chièze : Le milieu académique est moins contraint que le monde industriel pour ce qui est de la parité.

Gérard Laruelle : Dans vos statistiques sur la carrière des femmes, la période de trois ans après le doctorat n'est-elle pas trop courte ? Qu'en est-il des effets de couple ? Ma fille a arrêté ses études pour partir trois ans à Singapour avec son

mari. La femme n'a-t-elle pas tendance à différer un peu ses projets de carrière au profit de son mari ?

Marc Joos : Nous avons commencé ce travail il y a quatre ans, nous avons donc obtenu des données pour la période de trois ans après le doctorat. Nous savons que c'est court, nous voudrions par la suite enquêter à cinq ans, sept ans, dix ans, si les personnes veulent bien continuer à répondre à nos enquêtes.

La question du couple et celle de l'équilibre des carrières dans le couple, qui sont des éléments personnels, ne sont pas évoquées dans le volet quantitatif de l'étude. Ce sont potentiellement des éléments pour le volet qualitatif.

Une doctorante en matériaux : Je suis étonnée du chiffre de 48% de femmes parmi les doctorantes que vous avez cité, et qui est très largement supérieur à ce que je peux observer dans mon laboratoire. Est-ce un chiffre global ? Quelle en est l'évolution selon les spécialités ?

Par ailleurs je ne pense pas mettre ma carrière en *standby* par rapport à celle de mon ami, qui est aussi en thèse, j'agirai selon les circonstances.

Marc Joos : Il s'agit bien d'un chiffre global, toutes disciplines confondues, y compris les sciences humaines et sociales et les disciplines artistiques, où les femmes sont très largement majoritaires. Si on se limite aux disciplines scientifiques et techniques, le chiffre est beaucoup plus faible.

Une voix : Ce sont plus souvent les femmes qui suivent leur mari que l'inverse...

III. RÉSEAUX DE FEMMES
DANS LES ENTREPRISES

Thème animé par Diane DESSALLES-MARTIN

Diane DESSALLES-MARTIN
responsable applications médicales
GE Healthcare,
présidente de Polytechnique
au féminin

diane.dessalles@ge.com



Table ronde

Réseaux de femmes en entreprises ou inter-entreprises

Diane Dessalles-Martin

Dans les entreprises il y a des réseaux de femmes : certaines et certains d'entre vous les ont vus se créer il y a une quinzaine d'années. Ces réseaux ont alors parfois suscité des réactions des hommes de l'entreprise qui ne comprenaient pas ce traitement différent pour les femmes. C'était une initiative de la direction et cela étonnait.

Nous allons parler de ces réseaux, voir pourquoi et comment ils ont été créés.

Nos trois intervenantes, ingénieures de formation, sont :

- *Linda Maisano*, à la SNCF, directrice de l'établissement d'Exploitation Voyageurs Paris-Nord. Auparavant, elle a travaillé dans la qualité, la sécurité et à l'exploitation SNCF. Elle est vice-présidente de SNCF au féminin : linda.maisano@sncf.fr

- *Hélène Lannibois-Dréan*, à Saint-Gobain, depuis peu directrice de l'Innovation et de la Recherche et Développement des Activités Gypse et Plafonds. Précédemment, elle était directrice d'un département scientifique de Saint-Gobain Recherche. Hélène a commencé sa carrière à Rhône-Poulenc Recherche : helene.lannibois-drean@saint-gobain.com

- *Anne-Marie Jonquière*, présidente du réseau Femmes du CEA qui compte 10% d'hommes parmi ses membres. *Senior researcher manager*, elle est à la direction des Ressources humaines du CEA et est responsable de la conduite du changement : anne-marie.jonquiere@cea.fr

Ma première question s'adresse à toutes les trois :

Quand le réseau de votre entreprise a-t-il été créé et pourquoi ?

Linda Maisano

Le réseau a été créé en 2011 sur un constat : la SNCF avait 19% de femmes, dont 23% parmi les cadres. Cela nous semblait insuffisant vis-à-vis de notre volonté de faire avancer les sujets de mixité. Sur les métiers scientifiques sur lesquels nous avons du mal à recruter, comme les métiers liés à la maintenance du matériel roulant ou à la conduite des trains, nous avons un taux de féminisation en dessous de 5%.



Il était essentiel pour nous de nous mobiliser en impliquant la direction RH. Nous avons créé ce réseau en 2011 sur l'impulsion du président Guillaume Pepy : il est très important d'avoir un sponsor de haut niveau pour faire vivre tous ces réseaux.

Nous sommes aujourd'hui l'un des plus gros réseaux de femmes cadres en France, avec 4.000 membres dont 10% d'hommes³⁷. Notre « ADN » est la bienveillance et la solidarité. Avec un réseau qui grossit, c'est important de rester dans cet état d'esprit. Deux axes guident notre action :

- le premier est la *solidarité* : comment faire progresser les femmes sur le *leadership*, la confiance en soi et la construction de sa carrière ;
- le deuxième est la démonstration de notre *expertise* : nous développons des sujets d'expertise pour apporter un regard *business* ou industriel sur des thématiques dont nous nous emparons nous-mêmes ou qui nous sont confiées par un membre du Comex.

Hélène Lannibois-Dréan



Notre réseau a été initié en France en 2011, mais un réseau existait déjà depuis 2003 à Saint-Gobain USA. En 2011, comme une fois par an, Saint-Gobain a réuni les 150 plus hauts dirigeants du Groupe, qui compte 190.000 personnes, avec le constat que les femmes représentaient moins de 10% des participants.

³⁷ <https://www.sncfaufeminin.fr/fr/>

Cela a fait un électrochoc et c'était aussi un sujet qui émergeait à cette époque. Le président-directeur général du Groupe, Pierre-André de Chalendar, a insisté sur la nécessité pour le Groupe de se saisir du sujet. Sous l'impulsion de la directrice générale adjointe chargée des Ressources humaines, Claire Pedini, le réseau pour œuvrer à la promotion des carrières des femmes dans le Groupe a été créé en France. Fondé fin 2011, il se nomme *WIN (Women In Network)*. Ce réseau est ouvert aux femmes et aux hommes.

Chacune des femmes cadres dirigeants du Groupe a coopté d'autres femmes pour travailler sur le sujet. Des groupes de travail d'une dizaine de personnes ont été créés autour des thèmes « Mentoring », « Formation » et « Changer les règles du jeu ». Depuis presque cinq ans, ces groupes de réflexion fonctionnent et ont développé des initiatives et des programmes spécifiques. Par exemple dans le groupe Formation, au sein duquel j'ai œuvré, nous avons mis en place :

- des conférences : pour témoigner du parcours de femmes remarquables, partager des expériences menées dans d'autres entreprises, ou bien encore exposer les résultats d'études internationales sur le sujet ;
- des ateliers pour sensibiliser les femmes aux stéréotypes ;
- des formations proposées par des organismes spécialisés ; nous les avons testées et celles qui ont été validées par *WIN* et par le service Formation de Saint-Gobain sont maintenant inscrites dans le catalogue Formation du Groupe.

Enfin, des réunions destinées à la rencontre entre cadres du Groupe sont organisées plusieurs fois par an (Carrefour Cadres). Afin de faire connaître le réseau *WIN* et ses actions, les réunions qui se déroulent en France consacrent une demi-journée à *WIN* à chaque session (demi-journée ouverte uniquement aux femmes invitées).

Au-delà de la France, d'autres réseaux se sont créés dans le Groupe Saint-Gobain :

[Women's Network - Toronto Hub](#)

[Women's Network South Central Hub](#)

[SGWN - Pacific Southwest Hub](#)

[Saint-Gobain Women's Network - Malvern Hub](#)

[Building Women South Africa](#)

Anne-Marie Jonquière

Au CEA, monde du nucléaire, de la physique et des mathématiques, c'est-à-dire des sciences « dures », nous sommes environ 30% de femmes, ce qui est supérieur à la moyenne dans les écoles qui préparent à ces métiers. Le réseau des femmes, que j'ai co-construit, s'est constitué en 2009 par le bas, en mode

bottom-up : c'est-à-dire par une prise de conscience des femmes qui travaillaient dans les laboratoires.

Nous nous sommes rendu compte qu'à l'extérieur des réseaux de femmes existaient, avaient du pouvoir, des capacités pour agir, même sans budget, simplement par solidarité et relations bienveillantes. Nous avons très vite été inspirées par le modèle des réseaux de femmes dans les autres grandes entreprises dans le cadre du « Cercle Inter'Elles », qui est un réseau de réseaux dans le monde des métiers scientifiques et techniques.



Le réseau du CEA s'appelle PDF pour « Parité, Diversité, Femmes »³⁸. Nous sommes à peu près une centaine dont 10% d'hommes. Le réseau agit dans un contexte compliqué : nous n'avons pas de budget et nous suscitons un fort intérêt – pas toujours amical - de la part des syndicats. Il est, dans les faits, difficile de faire cohabiter les deux façons de travailler, le mode dialogue social très formel, cadré par le Code du Travail, et le mode informel du réseau, de la communauté d'intérêt.

Diane Dessalles-Martin

Linda, *Pourquoi avoir adhéré à un réseau de femmes ?*

Linda Maisano

J'ai une formation d'ingénieur et j'ai vécu la raréfaction des filles dans nos domaines. Une fois dans le monde du travail, j'ai eu l'opportunité de lancer avec Marie-Sophie Pawlak le réseau « Elles Bougent ! »³⁹. C'est une association qui s'adresse aux jeunes filles dès le collège et le lycée, pour les inciter à s'orienter vers les métiers scientifiques pour travailler dans le domaine des transports, du fer, de l'aéronautique et de l'automobile. Je trouvais que c'était une expérience passionnante. Si on ne traite pas le problème en amont, on se retrouve avec un vivier de femmes insuffisant pour créer une mixité dans les entreprises.

Je remercie Francesca Aceto, la présidente de SNCF au Féminin, d'être ici à mes côtés. Nous étions une dizaine pour créer le réseau, cela m'a semblé naturel d'y répondre favorablement. J'avais envie de partir d'une page blanche pour

³⁸ <http://www.interelles.com/reseaux-d-entreprises/cea/cea-pdf>

³⁹ www.ellesbougent.com/

réfléchir à ce que nous avons envie de faire pour les femmes en général et celles de la SNCF en particulier.

Diane Dessalles-Martin

Hélène, *Un réseau ne fonctionne que s'il y a échange. Que peut-on donner ? Que peut-on recevoir ?*

Hélène Lannibois-Dréan

C'est vrai, ce qui est intéressant est surtout le partage des expériences, les expériences personnelles et les parcours, ainsi que le débat d'idées : nous ne sommes pas forcément d'accord entre nous parce que nous sommes des femmes. Je me rappelle que nous avons eu un débat acharné pour décider s'il était légitime de proposer des formations spécifiques et réservées aux femmes. Ce sujet n'est pas totalement tranché. Mais nous nous sommes aperçues, en rencontrant des consultantes spécialistes du secteur, qu'il était important pour les femmes de se retrouver entre elles. Elles le disaient, elles trouvaient très utile de pouvoir échanger sur leurs propres freins, sur les questions d'« oser », de la confiance en soi et de la communication. Nous avons pensé que cela valait la peine de le proposer : ce n'est pas obligatoire, aussi celles qui ne sont pas intéressées n'y vont pas.

Nous avons voulu poser aussi la question de la mixité hommes et femmes : pour y travailler, il fallait aussi des hommes, car nous avons tous des stéréotypes dans nos têtes, les hommes comme les femmes. Si nous n'en discutons pas ensemble, nous n'allons pas bouger : nous avons aussi ouvert des ateliers et des échanges entre les hommes et les femmes sur ces sujets. On reçoit l'expérience de l'autre et cela fait bouger ses propres lignes.

Anne-Marie Jonquière

Ce que nous échangeons dans notre réseau, ce sont des méthodes de travail, un peu différentes de celles de nos activités habituelles. Dans les réunions classiques, nous étions seulement une ou deux femmes au milieu d'hommes. Nous étions donc obligées de nous plier à certaines postures attendues : de modestie, de discipline, de conformisme. Dans les réunions de notre réseau, nous avons travaillé différemment, dans le plaisir, autour de paniers de fruits, sur des sujets qui nous plaisaient et que nous avons choisis. Nous nous retrouvions en dehors des heures de travail et nous décidions de quoi nous allions discuter, parfois à l'avance, parfois sur le moment. Il est important de partager des moments de complicité, sans risques, sans avoir un rôle à jouer.

Cela se fait dans la bienveillance, mais en même temps nous avons produit des préconisations, nous avons fait avancer des sujets comme le télétravail.

J'ai appliqué les techniques de conduite du changement à notre réseau : l'important pour faire avancer les sujets est d'avoir de bons sponsors, des personnes haut placées dans la structure, cela donne de la légitimité. Ces personnes haut placées peuvent être très différentes d'un sujet à l'autre. Il suffisait que quelqu'un dise : « Banco, on essaie, on vous fait confiance » pour qu'on puisse se lancer dans une action qui n'avait jamais été faite auparavant. C'est comme cela qu'on a pu tester le télétravail sur une population réduite, qui donnera ensuite lieu à un accord d'entreprise, mais au départ c'est un concept porté par le réseau des femmes. Nous avons travaillé sur le sujet de l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, en réfléchissant aux rythmes de travail, qui est un beau sujet RH. Nous avons fait des préconisations à nos sponsors pour l'accompagnement du changement de statut de non-cadre à cadre, qui induit un changement de rôle et de responsabilité de la personne vis-à-vis des équipes en interaction. Les sujets que nous traitons concernent autant les hommes que les femmes ; la différence est que nous les avons abordés de manière différente et dans le plaisir et la concertation, avec un fort sentiment de liberté de parole.

Diane Dessalles-Martin

D'un point de vue pratique, combien de temps doit-on consacrer au réseau ?

Linda Maisano

Pour la SNCF, sur l'organisation des 5.000 membres, seule notre présidente Francesca est à plein temps. Les autres membres sont volontaires. Nous arrivons à travailler en réseau et régulièrement, sans hiérarchie, en inter-métiers et pas toujours sur le même lieu. Quand il y a l'envie, le plaisir, la liberté, quand on oublie son grade, les choses avancent naturellement. Cela interroge la sphère RH et notre réseau est un outil de transformation de la SNCF, dont on doit s'inspirer pour que cela devienne des méthodes de travail dans l'entreprise. Pour ce qui est du temps, la règle est que chacune s'engage et y consacre le temps qu'elle peut en fonction du poste qu'elle a : c'est l'engagement qui est important, si on s'engage à faire quelque chose, on le fait jusqu'au bout.

Hélène Lannibois-Dréan

Dans Saint-Gobain, il n'y a pas de poste particulier créé pour animer le réseau, c'est sur la base du volontariat. On y passe le temps que l'on peut y passer. Notre petit groupe se réunit assez régulièrement pour rassembler les informations et faire les retours d'expériences que les unes et les autres ont pu avoir, faire un point sur l'avancement de nos actions. Et quand nous souhaitons lancer une nouvelle initiative, nos propositions remontent à un comité de pilotage. L'entreprise est partenaire, et bienveillante sur le temps qu'on va y passer. Par exemple, comme je l'ai dit, avant de proposer des formations adaptées nous les avons testées nous-mêmes ; certaines ont été retenues, d'autres non. L'entreprise a financé les formations et nous a donné du temps pour le faire.

J'étais dans la première vague, à la création du réseau. Très récemment, au bout de 3-4 ans, j'ai décidé de passer le relais à une collègue: c'est important que cela ne soit pas toujours les mêmes personnes, pour permettre de nouvelles idées, de nouvelles initiatives.

Nous avons un site « My Saint-Gobain »⁴⁰ où on peut échanger et poster des articles qui nous paraissent intéressants. Chacun·e peut s'inscrire et y participer à la hauteur du temps qu'il/elle veut y consacrer.

Diane Dessalles-Martin

Ce que tu viens de dire est intéressant : on s'implique pendant un certain temps, et ensuite le réseau vit par d'autres.

Anne-Marie Jonquière

Comme pour toute activité, il y a des cycles, y compris dans la vie des réseaux. Je pense que des études ont été faites, en sociologie en particulier. C'est une dynamique, avec des effets d'emballement et des effets où le système se replie un peu sur lui-même. Il repart parfois sur de nouvelles bases, avec une nouvelle appellation, de nouveaux chantiers qui s'ouvrent. On peut y passer beaucoup de temps, et avoir l'impression de faire plusieurs fois la même chose : toute l'action, qui consiste à sensibiliser, à faire des liens avec la structure organisationnelle qui entoure, doit être refaite en permanence parce que les

⁴⁰ <https://www.saint-gobain-experience.com/fr/content/my-saint-gobain-une-nouvelle-mani%C3%A8re-de-collaborer>

choses changent, parce que des personnes nouvelles arrivent avec de nouvelles idées, et pas forcément celles du prédécesseur.

Si vous montez un réseau, repérez les directeurs qui ont des filles en âge de chercher du travail, vous avez tous les arguments pour les convaincre de créer un réseau de femmes et d'avoir des bonnes idées à ce sujet. Ce n'est pas facile de parler de ce thème, il est facile de heurter les collègues masculins et féminins. Pour qu'un homme s'exprime sur ce thème, il a besoin de le connaître et d'avoir été sensibilisé par sa femme ou ses filles confrontées à des situations difficiles dans le monde du travail. Il faut repérer ces hommes car ce sont les meilleurs sponsors.

Diane Dessalles-Martin

Anne-Marie, en tant que RH,

Quel est l'intérêt pour une entreprise d'avoir un réseau de femmes ?

Anne-Marie Jonquière

Une réponse a été donnée ce matin par Sophie Pochic : il y a les intérêts vrais de l'entreprise et ses intérêts faux. La justification classique aujourd'hui, c'est le *business* et la performance, l'image de l'entreprise par rapport à ses clients et à la société qui l'entourne, c'est l'adéquation avec les valeurs de l'entreprise. Cela est parfois un alibi. Chez nous, c'est une réaction à une injonction législative : il y a des risques de pénalités si on ne le fait pas, on risque d'être mal noté en termes de diversité. Donc l'énergie de l'entreprise sur le sujet de la mixité est mouvante, le réseau va suivre ces mouvances-là. En tant que RH, c'est parfois compliqué d'expliquer aux syndicats que les femmes ont besoin d'échanger entre elles. La direction générale se trouve coincée entre les syndicats réticents, car le réseau leur fait de la concurrence, et les femmes qui veulent agir dans l'intérêt de l'entreprise et dont les intentions ne sont pas très bien comprises.

Diane Dessalles-Martin

Comment votre formation influence-t-elle votre parcours de carrière ?

Linda Maisano

Je fais un travail généraliste mais mes études scientifiques (la métallurgie) m'ont enseigné l'organisation et donné une capacité de travail. Nous avons appris à

regarder un problème avec une vue un peu systémique, de toujours bien prendre en compte les éléments. Les cursus scientifiques enseignent également la culture du questionnement : on vérifie toujours qu'on traite bien la cause racine mais pas le symptôme ; on s'assure qu'on a bien le bon thermomètre pour mesurer une situation ; on remet en cause ses systèmes de mesures. C'est cela que je retiens. C'est comme cela qu'on progresse, nous sommes capables de faire un pas de côté pour regarder autrement, nous poser un défi et remettre en cause des hypothèses. Quel que soit le domaine, ces recettes sont utiles.

Hélène Lannibois-Dréan

Je ne me suis jamais posée la question, car toute petite j'avais déjà envie de faire des sciences. Mes parents n'étaient pas dans ce domaine. Je lisais les magazines scientifiques qui rendaient accessibles les connaissances que je n'avais pas autour de moi. Je suis devenue scientifique parce que cela me plaisait. J'ai été embauchée comme ingénieure de recherche car c'était ce que je voulais. J'ai travaillé en Recherche et Développement (R&D) car c'est ce que j'ai toujours souhaité. J'ai changé d'entreprise après avoir été chez Rhône-Poulenc puis Rhodia pendant quinze ans, car j'en avais fait le tour et je cherchais d'autres perspectives. J'ai rejoint le domaine des matériaux chez Saint-Gobain. Ce n'est pas un secteur très féminin mais je ne me suis jamais posée la question, j'ai simplement suivi mes envies. Je continue aujourd'hui en étant directrice en R&D, et mon envie est d'y rester. Mon parcours va avec ma formation. Mes parents m'ont toujours encouragée à faire ce que j'aimais.

Anne-Marie Jonquière

Je suis ingénieure moi aussi. Cependant, mon père me voyait dans l'enseignement car pour lui c'était la seule profession compatible avec une vie de mère de famille. Mais j'étais rebelle et je suis partie dans le métier le plus masculin qui soit, le monde du nucléaire, comme ingénieure en techniques nucléaires, où j'étais la seule femme.

Puis j'ai eu envie d'aborder davantage les relations professionnelles, le management, des sujets un peu éloignés des sciences « dures ». Je me suis retrouvée à faire de l'appui au management, puis du management au titre des ressources humaines. La conduite du changement est venue marier un peu tout cela : c'est la gestion de projets complexes, qui touchent à l'organisation, aux résistances et aux difficultés à changer des uns et des autres. En RH, je fais aujourd'hui des sciences « molles » dans les sciences « dures ». Je suis au contact des équipes scientifiques des métiers que j'aime et je les aide à changer d'organisation, d'activités, de chef, de bâtiment, à mettre en place des outils informatiques... tout cela le plus sereinement possible, ... Chaque projet est

différent : cela dépend de la nature du projet, bien sûr, des réorganisations nécessaires ou des besoins, mais aussi des personnes concernées, de l'environnement et de l'histoire des équipes. C'est de la gestion de projet, que j'ai apprise dans le monde de l'ingénieur, et que j'applique maintenant à des chantiers plus RH.

Diane Dessalles-Martin

Le réseau est une structure innovante. C'est quelque chose qui n'existait pas il y a un certain temps et qui maintenant est amené à se développer, une autre façon d'échanger avec la hiérarchie, une autre façon de travailler.

Anne-Marie Jonquière

Ce qui renforce la capacité d'un réseau à se constituer et à agir, c'est la solidarité avec d'autres réseaux. Sur la problématique de l'égalité professionnelle, les sujets sont les mêmes quelle que soit l'entreprise. Quand on fréquente ces réseaux, on a beaucoup de retours d'expériences qui sont riches pour sa propre démarche. Le réseau des entreprises qui ont des métiers scientifiques et techniques, le Cercle Inter'Elles, que je représente aujourd'hui, vous convie à son colloque qui aura lieu le 14 mars 2017 : ce sera l'occasion de voir comment ces sujets peuvent être abordés à plusieurs. Le travail en commun et le plaisir de travailler ensemble s'exportent, y compris d'une entreprise à l'autre. Travailler en réseau de réseaux, c'est très riche et très enthousiasmant.

Hélène Lannibois-Dréan

Quand nous avons commencé en 2012, cela ne servait à rien de tout réinventer. Des réseaux existaient, dans les banques en particulier qui en ont de fort actifs depuis assez longtemps. Nous les avons contactés et, avec beaucoup de bienveillance et de générosité, ils et elles, car il y a des directeurs et des directrices, nous ont expliqué comment ils et elles avaient commencé, ce qui fonctionnait et ce qui fonctionnait moins bien. Nous avons démarré nos groupes de travail sur leurs expériences. Chez Renault, les femmes sont peu représentées, mais il y a un réseau de femmes très actif qui nous a servi de modèle.

Diane Dessalles-Martin

Je suis présidente de Polytechnique au féminin, qui est un groupe de l'association des Anciens élèves de l'École polytechnique. Comme nous sommes peu de femmes anciennes, nous avons fait un réseau de réseaux et nous sommes associées à des anciennes élèves d'autres écoles d'ingénieurs de la

place de Paris, dont MINES ParisTech, les Ponts, l'ENSTA, Télécom, pour former Sciences ParisTech au féminin.

Questions de la salle

Question : J'ai une question très terre à terre. Quels résultats avez-vous obtenus ?

Hélène Lannibois-Dréan : Les résultats sont d'abord d'aider à la sensibilisation, que les gens soient plus conscients que c'est un sujet.

Les choses bougent mais lentement : 4 ans après la création du réseau, nous sommes passés de 11 à 18 femmes dirigeantes. C'est encore insuffisant.

Nous travaillons à amener de la diversité à tous les niveaux de l'encadrement afin de développer la place des femmes dans le groupe de manière générale, mais aussi d'alimenter les futurs postes de cadres dirigeants. C'est important que les femmes atteignent des hauts niveaux de responsabilité dans l'entreprise, on a besoin d'exemples de réussites et de modèles.

Mais le rôle des réseaux est aussi que chacune se sente bien intégrée dans l'entreprise, y trouve sa place, qu'elle dispose des outils pour évoluer dans ses niveaux. Il faut que les femmes se considèrent bien représentées et qu'elles puissent s'adresser à nous quand elles ont besoin d'être aidées. On ne doit pas regarder que le haut de la pyramide, même s'il a valeur d'exemple.

Linda Maisano : À la SNCF, la situation des femmes a progressé. En 2011, à la création du réseau, il y avait 19% de femmes, en 2016 c'est 23%. Sur certains sujets on avance peu : sur les postes de direction d'établissement le mouvement est contraire car sur 230 postes, nous sommes passés de 22 femmes à l'époque à 19 aujourd'hui. Il y a encore des idées reçues sur ce que doivent être les patrons, les managers, alors que les femmes peuvent beaucoup apporter en particulier dans le dialogue syndical. Il y a encore du travail à faire...

Le réseau a réussi à mettre en place un manifeste signé du président avec 23 mesures qui bénéficient aux hommes comme aux femmes. En voici quelques unes, on espère qu'elles vont porter leurs effets :

- obligation qu'il y ait toujours une femme dans les *short-lists* pour les postes de chef d'établissement ;
- obligation de créer des viviers de femmes pour les postes à responsabilité ;

- organisation des mouvements de personnels en septembre pour être en phase avec la scolarité des enfants ;
- temps partiel rendu possible sur des postes de manager ;
- organisation du télétravail.

Nous sommes fières d'avoir fait bouger les lignes.

Hélène Lannibois-Dréan : À Saint-Gobain, dans les plans de succession il y a obligatoirement des noms d'hommes et de femmes, pour tous les niveaux. Nous avons également participé à la mise en place de la charte de parentalité qui a été éditée très récemment.

Anne-Marie Jonquière : Au CEA, nous avons prouvé que le télétravail était possible, avec opiniâtreté : cela se faisait chez AREVA, qui a des métiers proches des nôtres, pourquoi pas chez nous ? C'est un avantage des réseaux de réseaux. Nous avons utilisé la même démarche que le réseau de salariés d'AREVA qui s'appelle « WE » : elle consiste à montrer que l'initiative a marché sur quelques cas, puis faire inscrire la possibilité dans les accords collectifs d'entreprises.

Un autre acquis est que, dans les contrats que les directions générales passent avec les pôles métiers, il y a maintenant des indicateurs de parité dans les équipes, dans les postes à responsabilité, des objectifs de féminisation dans les filières experts, dans les recrutements. Il n'y a pas de sanction, mais les critères de parité font partie de l'évaluation et par conséquent cela change le regard des managers sur le sujet. Le réseau n'a pas apporté les objectifs chiffrés, mais il a fait prendre conscience que c'était important dans le management d'avoir ce type de réflexion. Les managers ont ainsi pu se poser les bonnes questions et identifier les objectifs qui étaient compatibles avec leur capacité à agir.

Hélène Lannibois-Dréan : Le sujet est très dépendant des personnes. Parmi les femmes de la réunion des plus hauts dirigeants de 2011, Catherine Langlais, lauréate du prix Irène Joliot-Curie en 2008, était présente. Pendant 10 ans, entre 2000 et 2010, elle a été la directrice de Saint-Gobain Recherche et a toujours œuvré pour la promotion des femmes dans les sciences. Quand elle est arrivée à Saint-Gobain Recherche le pourcentage de femmes était de 25%, aujourd'hui il est de 39%. Le directeur qui lui a succédé a continué dans cette voie, cela montre qu'on peut avoir de bons résultats avec une équipe volontariste.

Valérie Archambault : Ce matin Sophie Pochic a mentionné que les entreprises s'intéressent plutôt aux femmes dans le top management, assez peu aux techniciennes. Avez-vous des techniciennes dans vos réseaux? Avez-vous des objectifs pour cette catégorie de personnes? Travaillez-vous sur cette population ?

Linda Maisano : À la SNCF, nous sommes un réseau des femmes cadres, car il fallait bien commencer quelque part. En revanche, dans une entreprise de production comme la nôtre, nous devons traiter les problèmes des femmes techniciennes et opératrices, qui sont souvent en horaires décalés, 7 jours sur 7. Les femmes agents de maintenance sont 3%, nous devons les aider sur les questions liées à leur qualité de vie au travail : affichages machistes sur les postes de travail, vestiaires, chaussures de sécurité... Il y a une ambassade pour les suites après un comportement inadéquat d'un homme. On a commencé là où c'est le plus important, les métiers de conduite des trains et les métiers du matériel.

Hélène Lannibois-Dréan : À Saint-Gobain il s'agit d'un réseau de cadres. Pourtant, une grande partie de son activité concerne les métiers de la distribution, où les stéréotypes sont parfois très présents : les femmes plutôt affectées à des fonctions administratives (trésorerie, comptabilité...), la caisse, et les hommes dans les rayons pour les produits. Il y a une prise de conscience dans l'entreprise, en particulier chez les responsables de Ressources humaines qui s'occupent du recrutement.

Anne-Marie Jonquière : Au CEA, c'est un réseau de personnes qui travaillent sur les problématiques d'égalité homme/femme mais pas un réseau de cadres. Nous avons beaucoup de mal à motiver des femmes non cadres à s'impliquer sur ces thèmes. Elles sont moins disposées à passer du temps sur ces sujets qui, je le rappelle, ne sont pas « prescrits », imposés par le management : nous définissons nous-mêmes nos façons de travailler et nos livrables. Il y a une exception : lorsque nous avons réfléchi à l'accompagnement pour le changement de statut de non-cadre à cadre, ceux et celles qui étaient concerné·e·s se sont impliqué·e·s.

Françoise Brénon : Vous avez fait allusion aux difficultés rencontrées avec les syndicats. Quels ont été le positionnement et les relations avec les syndicats, en particulier dans une entreprise très syndiquée comme la SNCF ?

Hélène Lannibois-Dréan : Il n'y a pas eu de problème à Saint-Gobain, pas de remarques, ni pour ni contre.

Linda Maisano : À la SNCF, nos syndicats ne savaient pas comment se positionner par rapport au réseau, ils n'avaient rien à nous reprocher. Ils n'étaient ni pour, ni contre, mais un peu gênés de ne pas avoir participé quand on a fait bouger les choses. Ils font un petit tract de temps en temps mais sans point d'accroche d'opposition ; ils ont eux-mêmes du travail à faire en termes de mixité.

Question : Vous êtes dans de grandes entreprises avec des milliers d'employés. Existe-t-il des réseaux dans de plus petites entreprises ?

Hélène Lannibois-Déan : Pour Saint-Gobain, des réseaux locaux existent même dans les pays où il y a peu de salarié·e·s, en Afrique du Sud par exemple mais aussi en Italie, en Sud-Ouest Pacifique, dans les pays d'Asie. Ce sont des initiatives que l'on souhaite locales car la culture et l'histoire du pays ont un poids très fort dans les stéréotypes.



Nathalie LAPEYRE

*sociologue, CERTOP/CNRS/SAGESSE,
université de Toulouse Jean Jaurès
co-responsable du MAGE⁴¹,*

nlapeyre@univ-tlse2.fr

Réseaux de femmes et mixité en entreprise :

le cas de l'industrie aéronautique⁴²

Cette intervention se propose d'aller explorer le monde de la construction des avions et de l'industrie aéronautique et de croiser les propos avec une réflexion sur l'action des réseaux de femmes cadres qui ont pu se développer ces dernières années au sein d'une grande entreprise. Cette recherche a été menée ces cinq dernières années dans le cadre de la réalisation d'une habilitation à diriger des recherches (Lapeyre, 2016a) et elle porte de manière centrale sur la question de l'égalité professionnelle, tout en cherchant à analyser les dynamiques de féminisation. Je me suis notamment attachée à analyser comment fonctionne cette politique d'égalité au moment même où elle se met en œuvre, ses différentes modalités et discours, ainsi que les résistances internes, nombreuses, souvent saisies « à chaud ». Mais également les effets que cette politique globale est susceptible d'avoir sur le développement des carrières des femmes cadres. Je m'intéresse ici aux femmes cadres et ingénieures, à la fois diplômées de formations techniques, mais également de formations plus commerciales. Mon entrée sur le terrain s'est réalisée via les réseaux externes et internes de femmes cadres, qui m'ont invitée à venir voir ce qui se passait dans cette organisation, via le « *women network* » interne.

Cette organisation multinationale s'est engagée depuis une dizaine d'années dans la mise en œuvre d'une politique de diversité (ou « diversité de genre »), avec un objectif politique (dit « objectif 20/20 »), soit 20% de femmes à tous échelons de l'entreprise en 2020, assorti d'un objectif de recrutement, soit 25%

⁴¹ Réseau de recherche international « Marché du travail et genre »

⁴² Cette intervention s'appuie sur des résultats de recherche valorisés dans une publication récente (extraits) : Lapeyre N. 2016, « Des avions et des femmes », in Nadya Araujo GUIMARAES, Margaret MARUANI, Bila SORJ (Eds), *Travail, care et politiques sociales, Brésil-France* (pp. 195-206), Paris, L'Harmattan, Logiques Sociales.

de femmes à l'embauche, alors qu'entre 16 et 20% de femmes sont sortantes des écoles cibles (aéronautique et autres écoles généralistes). Ce dernier objectif a été récemment rehaussé à 33% dans le cadre du dernier accord Mixité-égalité 2016 (33%), parce que cela n'avance encore que très lentement au sein de l'organisation.

On observe dans l'entreprise un phénomène de ségrégation sexuée interne classique, avec une représentation des femmes cadres qui varie entre 16 et 30% selon les secteurs (Production/Fonctions support) ; elles disparaissent dans la pyramide hiérarchique au fur à mesure, selon le phénomène du plafond de verre. La féminisation opère notamment par les strates inférieures de la catégorie haute, elles sont donc surreprésentées aux positions les plus basses des postes de cadres. Ainsi les femmes stagnent à la position « *manager junior* » (ou 3A dans l'industrie) et Sophie⁴³, ingénieure, le résume de la manière suivante : « Il faut que les femmes soient cadres, mais pas trop cadres... ». Ceci entraîne *in fine* des différences de salaires et de carrières assez conséquentes entre les femmes et les hommes cadres. La méthodologie de recherche repose sur des entretiens (individuels et *focus groups*) et des observations de terrain, menées auprès d'une centaine de professionnels (femmes et hommes), ainsi que des acteurs et actrices clés (relations suivies), des événements, le suivi des réseaux de femmes, la rencontre d'ingénieures pionnières, la mobilisation d'une littérature conséquente et de nombreux documents de communication, etc.

Ce texte vise à opérer un focus sur le *réseau interne de femmes*, considéré par l'entreprise comme un des rouages importants de la politique globale de diversité et d'égalité professionnelle, à côté de trois autres catégories d'acteurs et d'actrices qui interagissent (dont les relais de la direction : professionnels de la diversité, initiatives et dispositifs RH assez élaborés pour agir ; les partenariats externes ; la commission Égalité professionnelle et le rôle des syndicats). Nous nous focaliserons ici sur les liens entre le réseau interne de femmes, qui vise à créer un espace où les salariées s'auto-organisent pour échanger des informations, dialoguer, développer leurs réseaux et au-delà, construire des stratégies individuelles et collectives (lancement en 2011), et un dispositif de formation interne en direction des femmes cadres (triées sur le volet).

Cette *formation* a pour objectif implicite de construire le vivier de femmes potentiellement sélectionnées afin de gravir les échelons dans les années à venir. Le principe de non mixité est une découverte pour les femmes cadres, cela permet de casser les stéréotypes négatifs sur les collectifs féminins, largement intégrés. La formation comprend : des exposés sur la réalité sexuée du travail et

⁴³ Les prénoms des personnes citées ont été modifiés

le fonctionnement (au masculin) des organisations, les secrets de la fabrication des carrières (utiliser les réseaux, avoir des sponsors, être aidée d'un *coach* ou *mentor* tout au long du parcours, se placer sous l'aile de quelqu'un pour construire sa trajectoire, communiquer, se positionner, savoir se vendre, expliciter ses objectifs, donner systématiquement son avis, etc.), des ateliers, des moments d'échanges et des discussions, ainsi que des témoignages de femmes cadres supérieures qui partagent leur expérience avec les plus jeunes, aussi bien sur les aspects professionnels que personnels de leurs trajectoires. Suite à la session de formation, un certain nombre d'entre elles n'en ressortent pas indemnes... En somme, un fort déclic se produit ! Et ce processus peut s'apparenter à de l'*empowerment* (défini rapidement comme « un pouvoir d'agir ») dans la sphère professionnelle, susceptible d'inaugurer un renouveau possible des opportunités, quasiment en tous points, suite notamment aux expériences vécues par les femmes cadres après la formation, que je vais développer succinctement à travers trois exemples.

Un parcours qui suit le « mode d'emploi » des carrières

Sandra (42 ans, chef de projet ingénierie de fabrication, célibataire) est responsable d'un service, dont l'équipe transnationale est composée de huit personnes (à moitié basée à Toulouse et à moitié à Hambourg en Allemagne). Sa progression de carrière lui semble très lente (elle est positionnée *manager junior* dans l'échelon hiérarchique et occupe concrètement un poste calibré *manager senior* depuis quelques années). Elle opère avec méthode, en suivant scrupuleusement à la lettre le « bon » mode d'emploi, en fonction du contexte organisationnel, et des « déclics » porteurs (oser dire et affirmer ses ambitions).

Pour ce faire, elle engage plusieurs niveaux d'action, comme :

- activer les réseaux en sommeil (elle va méthodiquement tisser sa toile, avec le transfert de toutes ses compétences acquises et ses nombreux réseaux en sommeil jusqu'alors...);
- remettre en cause les récompenses « au mérite » : comme la grande majorité de ses collègues ingénieures, et elle « la première », Sandra est persuadée que les récompenses professionnelles s'obtiennent au mérite et que la reconnaissance finira par advenir automatiquement, dans une pure logique scolaire : « Je pensais que ça allait se faire naturellement, l'idée qu'au mérite ça allait bien finir par se voir » ;
- afficher clairement ses ambitions : le dire et le redire... ;
- être force de proposition : elle proposa de monter et de lancer un nouveau projet qui l'intéressait fortement depuis plusieurs mois, avec l'appui direct de son réseau : « J'ai cherché des sponsors, j'ai monté le projet et

finalement on m'a dit oui, j'ai pris plus d'initiatives ». Cela lui permit en outre d'avoir un retour sur la qualité de son travail ;

- mobiliser ses allié·e·s (*coaching, mentoring*) : les solliciter, « Donc quand je suis revenue, je me suis dit : je vais aller les voir déjà, ces alliés, ce serait bien. Et tous, tout contents de me coacher, m'ont accueillie favorablement, ont accepté de me sponsoriser, donc je leur ai dit que j'étais dans le programme, que j'avais l'ambition d'aller plus loin, etc. » ;
- communications, intervention, valorisation de son travail : Suite à cela, un effet « boule de neige » ne tarda pas à s'enclencher : « J'ai été contactée par les RH pour « *rebooster* » un peu ma carrière, je pense que du coup j'ai été plus visible ».

Bien d'autres stratégies furent mobilisées par Sandra : « Ce n'est pas un gros mot "un plan de carrière" ». Cet effort de pédagogie sur le contenu, la nature et les implications de son travail suscitèrent des réactions positives de la part de sa hiérarchie directe. Il s'en suivit alors la mise en place d'un plan d'ajustement assez rapide du niveau de son salaire, et un passage prévu pour l'année suivante sur la position équivalente à celle d'un *manager senior*. Et le contexte historique actuel inédit de mise en œuvre d'une politique de « *gender diversity* » au sein de l'entreprise la pousse à avancer et à ne pas être dans l'hésitation : « Moi j'ai la formation, j'ai les quotas et les objectifs, il faut absolument que je saisisse la balle au bond maintenant ». Et *elle entraîne les autres femmes avec elle* (les personnes qu'elle manage et ses collègues de même niveau, voire de niveau supérieur).

Faire équipe à deux

Le cas d'Aurélie et de sa responsable/manager Lina est une histoire singulière, une expérience de complicité et d'entraide. Il montre qu'il est possible de construire un sens collectif au développement professionnel. Elles ont fait équipe à deux afin d'accéder à une carrière ascendante construite sur une double stratégie, et en mettant en commun leurs informations (accès à un certain nombre de codes et normes organisationnels par le biais de divers réseaux). L'ambition d'Aurélie est de devenir cheffe d'équipe, et d'accéder au statut de cadre supérieur, elle construit ses stratégies dans ce sens, en alliance avec sa responsable hiérarchique directe, Lina, avec qui elle travaille au quotidien en très étroite relation. Par ailleurs, cela lui permet de s'essayer à un certain nombre de tâches et d'informations de haut niveau auxquelles elle n'est pas censée avoir accès. Elles sont en relation de totale confiance et prennent un certain nombre de décision ensemble (recrutements, décisions stratégiques, etc.).

L'histoire de ce tandem démarra il y a deux ans lorsqu'elles se retrouvèrent toutes les deux dans le plan de succession potentiel de leur responsable hiérarchique. Au lieu de s'y présenter toutes les deux au risque de tout perdre selon le célèbre adage « diviser pour mieux régner » (et de voir un homme débarquer sur le poste), elles décidèrent de s'allier, et de construire une légitimité, au regard du potentiel et de sa place au sein du collectif de Lina. « Tu te présentes, je te soutiens, parce que sinon, c'est ni toi ni moi qui aurons le poste, c'est quelqu'un de l'extérieur qui l'aura ». À l'initiative d'Aurélie, et afin que Lina obtienne le poste convoité, elles mirent en place des stratégies, notamment instaurer une légitimité « naturelle » de Lina au sein de l'équipe élargie et montrer qu'elle était la personne que l'équipe avait choisie, en revenant sans cesse à la charge : « ... Qui va remplacer le chef ? On disait : "Mais ah c'est Lina. Ah bon. Ben oui, non c'est pas elle ? C'est la personne la mieux placée non ? " Et là bim ! ».

Cette entraide collective se révèle bien plus large que cet exemple, le partage de l'information étant synonyme de pouvoir, cela permet de déjouer quelque peu le manque de transparence de l'organisation en général : discussions sur les salaires sans tabou, partage des informations pour aller négocier auprès des RH, de la hiérarchie, etc. « On s'aide entre nous, on est contents quand il y en a un qui est promu, on est super contents, super ça va nous faire un point d'appui ». À son retour de la formation, Aurélie lui a transmis tout ce qu'elle avait appris : « Il faut s'aider, s'entraider et se soutenir, parce que sinon ça ne tombe pas du ciel, donc je pense que c'est une vraie prise de conscience ». La stratégie a payé et Lina vient de passer au grade de cadre supérieure, ce qui lui permet à son tour de tout mettre en œuvre pour qu'Aurélie soit visible, « dans le tunnel, le tuyau, le *pipe* », et lui apporte tout son soutien, pour la suite.

Logiques de solidarité entre femmes

Cynthia (38 ans, responsable stratégie sous-traitance) partage son expérience de la formation à travers l'animation d'un groupe de femmes, dans le cadre des ateliers du réseau interne de femmes. Un an plus tard, elle s'investit dans le fonctionnement du réseau de femmes, et s'occupe en particulier du *mentoring* avec d'autres collègues. En précisant toutefois que : « c'est pas pour être féministe mais c'est dans un sentiment d'égalité » et de diversité, évoquant le « *melting pot* » dans lequel baigne l'entreprise (handicap, différences culturelles, etc.). Avec d'autres, elle essaie d'insuffler l'esprit de la formation, et de la logique de l'*empowerment*, au sein du réseau de femmes : « Par rapport à la formation on va même réutiliser des choses qui ont été faites pour les présenter à des personnes du *women network* qui n'ont pas la possibilité ou qui n'ont pas fait la formation pour *x* raisons, donc partager c'est vraiment le but. Diffuser

l'information le plus largement possible, exactement ». Ces échanges vont de la simple aide à la résolution d'un problème spécifique, en passant par l'échange d'informations stratégiques (postes, formations, événements divers, etc.).

Pour conclure, il me paraît intéressant de souligner l'importance de certains espaces non mixtes afin de favoriser la prise en compte des rapports de domination et d'oppression des femmes, ainsi que la dimension de solidarité qui apparaît parfois dans ces collectifs. Cette dernière devient une ressource inattendue et permet en outre aux femmes de sortir de leur isolement et de diffuser les savoirs à une autre échelle. Tout cela s'opère dans un système organisationnel où les femmes doivent s'adapter aux normes masculines dominantes des carrières, qui ne sont à aucun moment remises en cause par l'organisation. Ce sont encore les femmes et les hommes salarié·e·s qui imposent des choses, à des échelles microscopique ou mésoscopique : pas de réunion avant et après telle heure, refus de partir en déplacement professionnel, de revenir travailler le samedi et le dimanche, etc.

Références bibliographiques

BACQUÉ M.-H., BIEWENER C., 2013, *L'empowerment, une pratique émancipatrice*, Paris, La Découverte.

LAPEYRE N. 2016a, *L'envol de la politique du genre. Sociologie d'une dynamique incertaine* (Volume I) & Parcours de recherche et publications scientifiques (Volume II), Habilitation à Diriger les Recherches en sociologie, Université Toulouse Jean Jaurès, novembre.

LAPEYRE N. 2016b, « Des avions et des femmes », in Nadya Araujo GUIMARAES, Margaret MARUANI, Bila SORJ (Eds), *Travail, care et politiques sociales, Brésil-France* (pp. 195-206), Paris, L'Harmattan, Logiques Sociales.

LAPEYRE N., 2006, *Les professions face aux enjeux de la féminisation*, Toulouse, Octarès, 214 p.

MARUANI M., MERON M., 2012, *Un siècle de travail des femmes en France: 1901-2011*, Paris, France, la Découverte, 229 p.

OBSERVATOIRE IESF, 2014, *Enquête 2014. Ingénieurs et scientifiques de France*, Paris, IESF.

IV. CRÉATION D'ENTREPRISES AU FÉMININ

Thème introduit et animé par Philippe MUSTAR



Philippe MUSTAR
*professeur, Pôle Innovation
et Entrepreneuriat de MINES ParisTech*

philippe.mustar@mines-paristech.fr

Table ronde : La création d'entreprises au féminin

Philippe Mustar

Avant une brève introduction, je vais vous présenter nos invité·e·s :

-*Gaëlle Saint-Auret*, qui a fait une thèse à l'Inserm, puis un séjour post-doctoral au CEA, présidente et cofondatrice de la start-up Genel⁴⁴ : elle est femme, scientifique et créatrice d'entreprise : gaelle.saintauret@genel.fr ;

-*Claire Saddy*, présidente de la Fédération Les Pionnières⁴⁵, qui est une pépinière d'entreprises. Elle est entrepreneure, elle a créé le cabinet TIPI Formation, mais elle est aussi maire-adjointe du 7^{ème} arrondissement de Lyon, en charge de l'économie, de l'entrepreneuriat et de l'égalité femmes-hommes : csaddy@federationpionnieres.org ;

-*Delphine Remy Boutang*, fondatrice de l'agence « the bureau »⁴⁶, cofondatrice de l'événement « la Journée de la Femme Digitale »⁴⁷ de promotion de la création d'entreprises par des femmes dans le secteur du numérique, fondatrice du JFD Connect Club jfd@thebureau.fr ;

-et *Georges Viglietti*, cofondateur de Sowefund⁴⁸, une plateforme de *crowdfunding*, c'est-à-dire de financement participatif, qui investit dans des start-ups innovantes : georges@sowefund.com.

⁴⁴ www.genel.fr

⁴⁵ <http://lespionnieres.org/>

⁴⁶ <http://www.thebureau.fr/>

⁴⁷ <http://lajourneedelafemmedigitale.com>, #JFD17 #JFDConnect #ForABetterWorld
#connectforsuccess <https://www.youtube.com/user/JFD080313>

⁴⁸ <https://sowefund.com/>

En introduction je vous présente maintenant à grands traits quelques *résultats de recherches menées sur la création d'entreprises par les femmes* ; je commencerai par définir notre sujet.

Entrepreneuriat

Ce terme a deux définitions : l'une, étroite, qui signifie la *création d'entreprise, ou de start-up*. Mais aussi une définition large, qui englobe la *création d'activités nouvelles dans des contextes variés* - grande entreprise, association, université, entrepreneuriat social -, toutes formes d'activités moins visibles dans lesquelles les femmes s'investissent fortement. Ici nous nous intéresserons principalement – c'est le sujet de cette table-ronde - à la *création d'entreprise de type start-up*.

L'entrepreneuriat est une discipline enseignée à l'université, dans les grandes écoles, et qui s'est beaucoup développée ces quinze dernières années. Le champ de recherches correspondant est très vaste, il inclut les divers types d'entrepreneurs, d'organisations auxquelles l'entrepreneuriat donne naissance ; les processus mis en place, le contexte institutionnel en terme de normes ou de règles, et les résultats de ces activités. Au sein de ces travaux, un thème de recherche important est la création d'entreprises par les femmes, le *Women entrepreneurship*.

***Women entrepreneurship* : un champ de recherche académique**

J'ai mené des travaux sur la création d'entreprises par des chercheurs, cela concernait très peu de femmes. Pour préparer cette table ronde, j'ai fait une bibliographie sur le sujet d'aujourd'hui. Il se trouve qu'une recension vient juste d'être publiée sur ce thème aux États-Unis par Albert N. Link et Derek R. Strong⁴⁹ : elle comporte 563 références d'articles publiés depuis 1990, avec une forte croissance du nombre de ces publications depuis 2000 (Fig.1).

⁴⁹ Albert N. Link and Derek R. Strong (2016), *Gender and Entrepreneurship: An Annotated Bibliography*, Foundations and Trends in Entrepreneurship: Vol.12: No.4-5, pp 287-441.
<http://www.nowpublishers.com/article/Details/ENT-068>

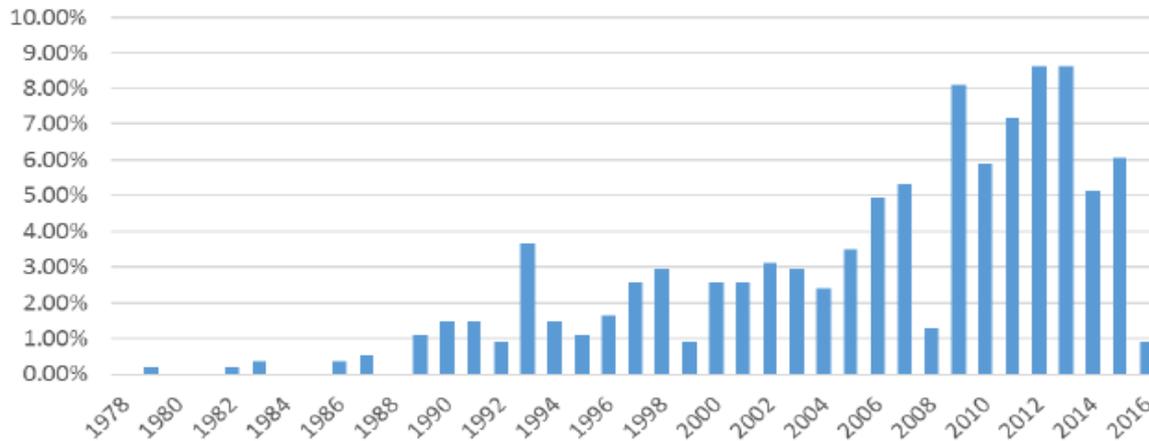


Figure 1 : Distribution des articles par année de publication.

Source : Link and Strong, 2016, Réf.1.

Le tableau 1 tiré de cet ouvrage donne quelques exemples des thèmes traités, dans différents pays : « Pourquoi les femmes entrepreneures n'accèdent qu'à une petite partie du capital risque ? » (États-Unis) ; « Comment les maris jouent-ils un rôle dans la réussite de l'entrepreneuriat féminin ? » (Scandinavie)...

Author(s)	Research Question	Category	Finding(s)	Data Description
Nelson et al. (2009)	Why do women entrepreneurs access only a small percentage of venture capital?	Financial capital	Women vary in the degree to which they identify the gendered landscape they navigate as well as the level of attention and care needed to manage this landscape.	Interview data from the United States
Nikina et al. (2015)	How do husbands impact the success of women's entrepreneurship?	Family dynamics	A husband's support is determined by the pattern of dominance, gender role ideology, their interaction, and marital harmony.	Interview data from Scandinavia
Nmadu (2011)	What effect does entrepreneurship literacy have on women's participation in the formal sector?	Characteristics of entrepreneurs	Women have low entrepreneurship literacy, which is correlated with concentration in micro and small enterprises.	Survey data from Jos, Nigeria
Noguera et al. (2013)	What socio-cultural factors influence women entrepreneurship?	To become an entrepreneur	Fear of failure and perceived capabilities are the most important factors.	Catalonian data from Global Entrepreneurship Monitor

Tableau 1 : Extrait de la liste alphabétique d'articles de la Réf.1

Globalement, les thèmes les plus fréquemment abordés dans ces articles sont : « Devenir entrepreneure » ; « Caractéristiques des entrepreneures » ; « Performances des firmes entrepreneuriales » ; « Capital et financement », ainsi qu'un ensemble d'autres questions, y compris le rôle des politiques publiques (Fig.2).

Après discussion avec les intervenant·e·s à cette table ronde, j'ai choisi de me focaliser sur trois thèmes importants : devenir entrepreneure, la performance et le financement des entreprises créées par des femmes.

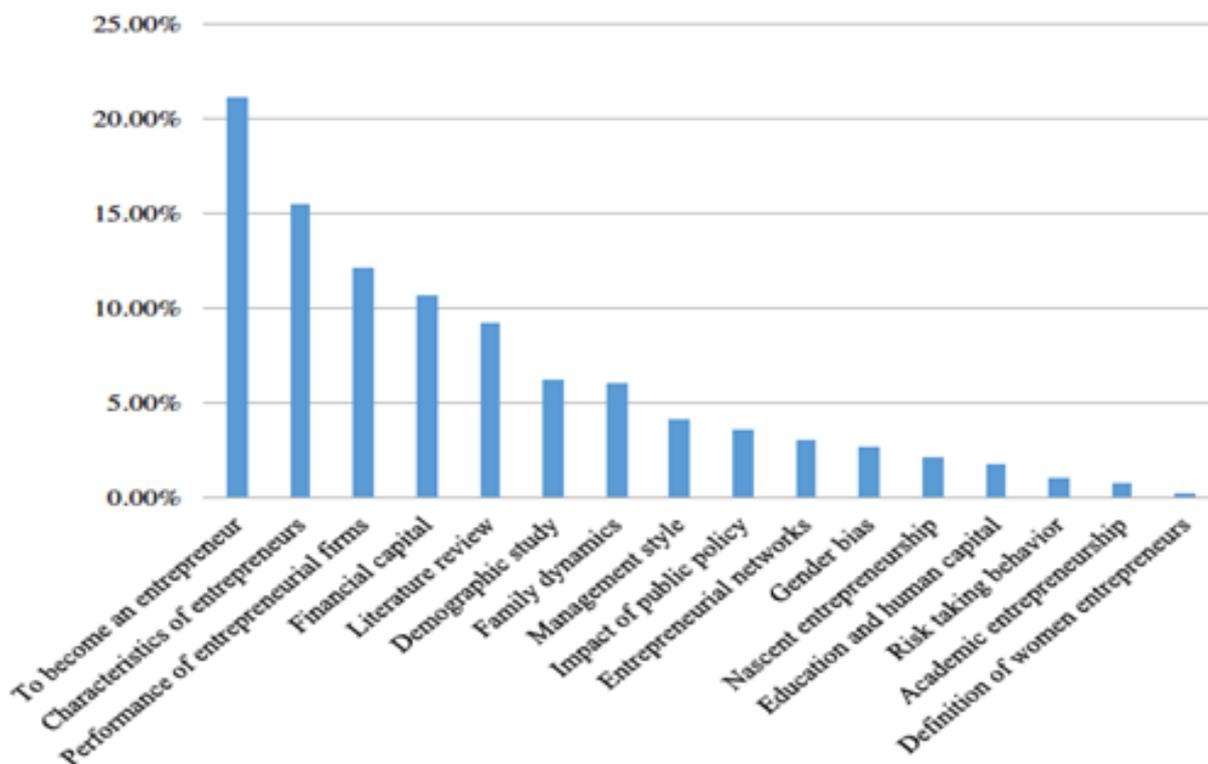


Figure 2 : Distribution des articles par thématique. Source : Link and Strong, 2016, Réf.1.

Devenir entrepreneure

La littérature met en évidence la diversité des types d'entreprises : par exemple une entreprise créée par des femmes émigrées pour répondre à des besoins de leur communauté a peu de choses à voir avec une start-up de haute-technologie montée par une ancienne élève de MINES ParisTech... La diversité des motivations prend en compte une combinaison de facteurs *push* (nécessité) et *pull* (volonté).

Les études montrent que les femmes créent moins d'entreprises que les hommes. Une des explications de cette situation est liée à leur socialisation scolaire et

familiale : les normes et valeurs qui sont transmises aux filles font qu'elles sont moins ambitieuses. La sociologue Catherine Marry a une formule résumant cette situation : « Les hommes créent, les femmes procréent ».

Quel que soit le pays, avant de créer une entreprise, les femmes prennent en compte, plus que les hommes, les futures difficultés d'articulation entre famille et travail ; la place des enfants influence les motivations des femmes beaucoup plus que celles des hommes. Ceci fait l'objet d'un grand nombre d'articles.

Performance

D'après la littérature, « Les entreprises créées par des femmes sont moins performantes que celles des hommes ». Trois types d'explications sont apportés par les publications :

- les femmes ne seraient pas moins efficaces que les hommes mais elles sont discriminées, par exemple au niveau du crédit ; ou bien leur éducation/socialisation fait que leurs ambitions seraient plus limitées ;
- les indicateurs de performance seraient inappropriés : ils ne prendraient pas en compte les résultats non-économiques de l'entreprise (la satisfaction des salariés, la contribution sociale de l'entreprise, le désir d'équilibrer la vie de famille et les responsabilités...) qui seraient plus importants pour les femmes que pour les hommes ;
- une explication bien plus radicale vient des milieux féministes : ceux-ci critiquent les comparaisons hommes/femmes, jugées non pertinentes car utilisant des normes, standards et critères produits par les hommes pour juger les activités des femmes.

Financement

D'après la littérature internationale, au niveau de l'*offre de financement*, on note une discrimination des institutions de crédit entre les femmes et les hommes qui est indirecte - ce ne sont pas les femmes qui sont discriminées mais le type d'entreprises qu'elles créent -, et une discrimination de second ordre selon le nombre de femmes présentes dans le projet et le nombre de femmes dans le comité exécutif.

Pour ce qui est de la *demande de financement*, il y a un comportement auto-discriminatoire des femmes qui ont souvent une perception négative des banques comme source de financement (leurs expériences passées les découragent de chercher des financements externes).

Une étude intéressante concerne le capital-risque (*Venture Capital* en anglais : VC), moyen de financement d'une entreprise en contrepartie d'une part de son capital : le *Diana Project* (2014)⁵⁰ a étudié 6793 entreprises aux États-Unis financées par VC en 2011-2013, souvent des entreprises de technologie. Seules 2,7% d'entre elles avaient une femme comme CEO (*Chief Executive Officer*, soit présidente-directrice générale) !

Cet état de fait serait en partie attribuable au très petit nombre de femmes travaillant dans le capital-risque, les équipes de VC comportant des femmes finançant plus souvent des femmes créatrices d'entreprise ; la situation est la même pour les *business angels*.

Femmes scientifiques et entrepreneuriat

De nombreuses études effectuées dans les universités et les organismes de recherche montrent que les femmes scientifiques déclarent moins d'inventions, déposent moins de brevets, obtiennent moins de licences et créent moins d'entreprises que les hommes.

Des explications variées ont été fournies : les femmes auraient des attitudes différentes de celles des hommes vis-à-vis du risque ou de la compétition ; leurs réseaux sociaux seraient différents, leurs responsabilités professionnelles plus collectives et moins directement valorisables, etc.

Une autre hypothèse, faite par une jeune chercheuse, souligne le rôle des responsables du transfert de technologie (*Technology Transfer Officers*) dans ces organismes : pour eux les inventions des hommes auraient un plus fort potentiel que celles des femmes et par conséquent ils apporteraient plus de ressources et de soutien institutionnel aux hommes.

De leur côté les femmes scientifiques dans les organismes déclarent moins d'inventions.

⁵⁰ <http://www.babson.edu/Academics/centers/blank-center/global-research/diana/Documents/diana-project-executive-summary-2014.pdf>

Un test grandeur nature a été fait aux États-Unis, il est présenté dans la thèse de Sharon A.M. Dolmans⁵¹ dont j'étais membre du jury :

- des déclarations d'invention ont été envoyées à 240 responsables de 88 offices de transfert de technologies d'universités aux États-Unis (155 hommes et 84 femmes).
- À un groupe témoin une déclaration était fournie avec le nom et la photo d'un homme ; au groupe de contrôle la même invention avait le nom et la photo d'une femme.
- La question suivante était posée aux responsables : « Si l'inventeur veut créer une entreprise à partir de sa technologie, est-ce que vous l'en dissuaderiez ? ».

Il apparaît que le dossier d'une femme est bien plus souvent rejeté que le même dossier porté par un homme, avec une différence statistique significative de 20%.

La conclusion de ce test est qu'un élément parmi d'autres de la sous-représentation des femmes est les préférences des *Technology Transfer Officers* pour les scientifiques hommes. Cela se passait aux États-Unis... Ceci est une illustration de l'effet Matilda⁵² (nom donné par Margaret W. Rossiter) : dans l'Évangile selon Saint Matthieu il est dit : « Donnez à celui qui a, et il sera dans l'abondance » ; « À celui qui n'a pas on ôtera ce qu'il a ». Cela peut s'appliquer aux femmes scientifiques dans cette affaire.

Directions actuelles de recherche dans ce domaine⁵³

Ce sont les suivantes :

- prise en compte du contexte (au sens large) qui a un effet sur l'entrepreneuriat ;
- comparaisons internationales ;
- compréhension de la dynamique : les motivations évoluent avec les phases de la vie de l'entreprise ;
- compréhension des processus : comment les femmes développent des comportements entrepreneuriaux ;
- utilisation de méthodes plus qualitatives, plus ethnographiques, pour sortir des comparaisons quantitatives femmes-hommes.

⁵¹: Sharon A.M. Dolmans *The people behind the technology. Decision making in technology commercialization*, Université Technique d'Eindhoven, Pays-Bas

<http://repository.tue.nl/760960>

⁵² https://fr.wikipedia.org/wiki/Effet_Matilda

⁵³ Sara Poggesi, Luisa de Vita, Michela Mari, *What's new in female entrepreneurship research? Answer from the literature* (May 2015)

Gaëlle Saint-Auret

La société Genel a été créée en 2014. C'est une société innovante ayant pour objectif l'amélioration de produits de soins en cosmétique, avec aussi un aspect pharmaceutique : le développement d'une nouvelle catégorie de médicaments anti-cancéreux. Genel a été lauréate :

- en 2014 de i-Lab, 16^{ème} concours national d'aides à la création d'entreprise de technologies innovantes du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ;
- du trophée 2015 R2B ONCO (Research2Business Oncology)⁵⁴, du Cancéropôle Lyon-Auvergne Rhône-Alpes.



La société Genel est soutenue et accompagnée par le réseau Entreprendre en Isère, qui inclut l'association Entreprendre en Isère au féminin. Genel vient d'être désignée dans un rapport prospectif du ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique⁵⁵. Nous mettons en avant ces critères pour obtenir des financements.

Comment devient-on entrepreneure ?

Je n'étais pas prédestinée à cela, personne n'avait créé d'entreprise dans mon entourage, mes parents étaient fonctionnaires. J'ai fait une thèse, puis un séjour post-doctoral au CEA. Je me posais des questions sur la valorisation, la prospective stratégique ; je voulais que mes recherches arrivent sur le marché. J'ai évolué vers le marketing innovation, ai fait de la prospective stratégique, mes recherches pouvant être valorisées. J'ai ensuite été chargée d'affaires marketing et en même temps j'ai suivi une formation à HEC pour apprendre les méthodes et le savoir-être, puis j'ai aussi suivi des cours à EMLYON *Business School* : c'était par goût, mais je ne pensais pas alors à créer une entreprise. Il y a en France un blocage, je me demandais ce que je ferais si j'échouais et quel

⁵⁴ <http://www.canceropole-clara.com/communiqués-de-presse/neolys-diagnostics-et-genel-recompenses-du-trophee-r2b-onco-2015/>

⁵⁵ Le 7/11/2016 Genel a été citée comme entreprise avec technologie stratégique à fort potentiel par la direction générale des entreprises, ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, *Technologies clés – Préparer l'industrie du futur 2020* 5^{ème} édition, Direction des entreprises http://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/politique-et-enjeux/innovation/technologies-cles-2020/technologies-cles-2020.pdf

serait le regard de mes parents. Cependant, l'envie a grandi peu à peu de faire le grand saut.

J'ai aussi rencontré beaucoup d'entrepreneurs hommes qui m'ont débloquée et m'ont dit : « Si tu échoues, que se passera-t-il ? Tu recommenceras ! » et ils m'ont expliqué qu'à force d'échouer ils avaient réussi (parfois même à la 5^{ème} ou 6^{ème} fois, c'était des *serial entrepreneurs*).

La dernière étape pour moi a été de suivre une formation spéciale aux États-Unis à la Silicon Valley. Là-bas, on essaie jusqu'à ce qu'on réussisse, l'échec est accepté, considéré comme normal : on ne prête pas d'argent à ceux qui n'ont jamais échoué, ce n'est pas comme en France. Et j'ai fini par penser : « Pourquoi ne serais-je pas créatrice, PDG ? » C'est l'environnement qui m'a poussée à créer.

Finalement pour créer son entreprise, il faut

- avoir l'envie,
 - s'entourer des bonnes personnes (entrepreneurs, membres de grandes sociétés,...),
 - s'organiser,
- et c'est alors possible !

Philippe Mustar

Que fait votre entreprise et quel est son lien avec la science et la recherche ?

Gaëlle Saint-Auret

Sur la partie pharmaceutique, Genel travaille sur l'ARN interférant, un inhibiteur qui va supprimer les gènes qui « induisent le cancer ». L'avantage est que cet inhibiteur est personnalisé, dédié pour chaque type de cancer et presque chaque personne. Le médicament ainsi créé est beaucoup plus efficace et a moins d'effets secondaires car il est moins toxique.

Plusieurs développements sont en cours, des recherches de fonds, de la levée de fonds...

Claire Saddy

Merci à Gaëlle pour son témoignage car, pour moi, il est important de témoigner sur l'entrepreneuriat féminin. Personnellement j'ai créé mon entreprise il y a 9 ans, à 37 ans, et je regrette de l'avoir fait si tard car j'étais vraiment faite pour avoir mon entreprise. Je n'y avais tout simplement pas pensé ! Mon travail, je l'appelle mon « occu-passion » : il m'a beaucoup épanouie et je voudrais donner l'envie à d'autres femmes de franchir le pas de la création d'entreprise. Je ne pourrais vraiment plus vivre autrement maintenant ! Le travail peut être une vraie source d'épanouissement et je veux en témoigner.



Si certaines ont l'envie, nous sommes là pour les accompagner. « Les Pionnières », c'est un réseau de 18 incubateurs, en France et à l'étranger : Bruxelles, Luxembourg, Maroc, Guyane, Martinique et bientôt Guadeloupe. Nous accompagnons concrètement les femmes pour la création d'entreprises innovantes, nous les poussons à être ambitieuses, nous promovons la mixité dans l'entrepreneuriat.

Les entreprises créées par les femmes sont un extraordinaire levier de croissance économique. Aux États-Unis, 48% des entreprises sont créées par des femmes. Si on augmentait seulement de 10% le taux de création d'entreprises en France, ce serait 100.000 nouvelles entreprises par an. Je ne suis pas d'accord avec Philippe Mustar, les entreprises féminines sont aussi pérennes que celles créées par les hommes : 85% en moyenne de pérennité pour les entreprises accompagnées par Les Pionnières. 2,3 emplois en moyenne sont créés par entreprise si c'est une femme, et 2,6 si c'est un homme. Donc on pourrait créer 230.000 emplois par an et dans 10 ans il n'y aurait plus de chômage en France ! Je sais que j'extrapole mais je veux surtout démontrer que la mixité est un levier de croissance économique majeur.

Nous avons créé l'incubateur Les Pionnières car dans les incubateurs mixtes il n'y a que 5 à 10% de femmes. Quand on demandait pourquoi, la réponse était que les femmes n'avaient qu'à venir... mais elles ne viennent pas ! Qu'on soit homme ou femme, les compétences requises sont les mêmes pour être un chef d'entreprise efficace. Cependant, hommes et femmes ne connaissent pas les mêmes freins pour entreprendre : il faut tenir compte de ces spécificités. C'est pourquoi une partie de notre accompagnement Pionnières est adapté aux besoins précis des femmes.

Un des principaux freins est que les femmes, à mon avis, se posent trop de questions avant de se lancer. Les hommes foncent facilement sans beaucoup de préparation, parfois de façon très prématurée, alors que les femmes arrivent avec des dossiers déjà bien réfléchis. Les femmes écoutent un peu trop ceux que j'appelle les « esprits chagrins », qui sont prêts à leur donner plein de conseils bien que ne sachant rien de l'entrepreneuriat.

C'est pourquoi mon conseil est de se faire accompagner, de rencontrer des incubateurs qui vont faire se poser les « bonnes » questions. Un incubateur n'incitera pas une femme à entreprendre si son projet n'est pas viable. Il n'enverra pas une créatrice à l'échec. Encore que l'échec soit intéressant : Nelson Mandela a dit : « Je ne perds jamais. Soit je gagne, soit j'apprends ». C'est cette pensée anglo-saxonne que je trouve vraiment constructive.

Depuis 11 ans que les incubateurs Les Pionnières existent, nous avons accompagné 2.000 hommes et femmes, car nous accompagnons des projets mixtes, je le précise, du moment que c'est une femme qui est juridiquement responsable. Nous avons ainsi contribué à la création de 2.000 emplois directs avec des salarié·e·s. Et je ne compte pas les emplois indirects, sous-traitants... C'est une grande richesse pour la société dans son ensemble.

À Lyon, dont je suis originaire, j'ai créé le Réseau Économique Féminin⁵⁶ qui regroupe 20 associations de femmes du monde économique, dont le Réseau Entreprendre Isère au féminin et Elles bougent !... Je démarre la même démarche sur Paris pour créer le Réseau Économique Féminin Ile-de France. Comme je crois beaucoup à l'exemplarité, nous avons un partenariat avec l'association 100.000 entrepreneurs⁵⁷ et cela nous permet des actions de masse : par exemple en Rhône-Alpes 250 femmes ont témoigné dans les collèges et les lycées auprès de plus de 6.000 collégiens et lycéens qui ont été sensibilisés à l'esprit d'entreprendre.

Pour faire le lien avec le côté scientifique, à l'INSA de Lyon je forme les directeurs et directrices de départements des laboratoires de recherche au management ; la directrice du département de Génie mécanique m'a dit que les filles ne vont pas vers les sciences car elles ne voient pas ces métiers comme « humains ». Cette analyse est intéressante. Je pense que ces jeunes filles se trompent et il faut leur dire ! Elles doivent imaginer des gratte-papiers alors que vous travaillez en équipes-projet avec beaucoup d'animation des hommes. Aller dans les lycées, sensibiliser les jeunes me semble extrêmement productif pour que les choses évoluent.

⁵⁶ <http://www.reseaeconomiquefeminin.org/>

⁵⁷ <http://www.100000entrepreneurs.com/>

Philippe Mustar :

En tant qu'élue locale, que pouvez-vous faire ?

Claire Saddy :

À la Mairie de Lyon, j'organise beaucoup de conférences et j'ai été à l'origine de la création de l'association des entrepreneurs du 7^{ème} arrondissement (dans lequel il y a 2.400 entreprises). Je profite de toutes les occasions pour regarder l'équilibre hommes-femmes, et je fais passer des messages si nécessaire. L'égalité femmes-hommes est transversale. Quand je donne des conférences, je compte combien de femmes interviennent et je fais des remarques aux organisateurs quand il n'y a pas assez de femmes qui parlent ! La ville de Lyon a beaucoup d'actions en faveur de l'égalité, pas seulement au plan économique : des appartements pour des femmes victimes de violences conjugales, etc.

En ce qui concerne la politique et les femmes, il y a seulement 14% de femmes-maires en France et plus la ville est grande, moins il y a de femmes ; en politique, même si l'on parle de parité, une blague consiste à dire que le féminin de « candidat » est « suppléante » ! S'il y avait plus de femmes élues, le monde politique serait plus représentatif et prendrait mieux en compte toutes les réalités de la vie...

Quand on promeut l'égalité femme-homme on se bat pour la liberté de chacun et chacune à choisir sa vie sans prédestination du genre. On doit pouvoir être homme au foyer ou femme PDG, et vraiment être libre, sans pression, de faire ce choix. Tout le monde doit y gagner, les hommes comme les femmes.

Delphine Remy-Boutang



En fait les femmes sont 50% de l'humanité, et devraient être représentées en proportion. C'est pourquoi j'ai co-fondé il y a 5 ans la Journée de la Femme Digitale. Les femmes sont sous-représentées dans le numérique : selon le SYNTEC, il n'y a que 28% de femmes. Ce secteur représente l'économie de demain, le futur, les nouvelles technologies, et si nous n'agissons pas aujourd'hui, nous serons encore sous-représentées dans ce nouvel univers.

Comment faire ? Saint Exupéry a dit : « Il n'y a pas de solution mais des forces en marche » ; comment casser les stéréotypes, comment changer la donne ?

Justement aujourd'hui grâce au digital, qui est la 3^{ème} révolution la plus importante après l'écriture et l'imprimerie, comment s'inscrire, nous les femmes, dans cette révolution ?

Concernant l'entrepreneuriat au féminin, j'ai passé 14 ans chez IBM, à Londres et à New York : on y est décomplexé-e par rapport à l'échec alors qu'en France on n'a pas ce rapport-là. En Finlande, on célèbre même le Jour de l'Échec. On devrait avoir la même attitude dans tous les pays et arrêter de penser que c'est une particularité anglo-saxonne. Mais on doit aussi célébrer les succès ! Aude de Thuin a dit : « Oser, c'est déjà réussir ».

Revenons à ce problème de ces seulement 28% de femmes dans le numérique : comment en est-on arrivé là ? Voici deux éléments majeurs de réponse :

- l'*éducation* : les filières scientifiques ne sont pas choisies par les femmes ;
- les « *role models* » trop masculins car l'univers technologique est dominé par des hommes dans les images, que ce soit le patron de Facebook, Mark Zuckerberg, ou de jeunes *geeks* matheux de 26 ans : les femmes ne se sentent pas capables d'entrer dans ces filières alors qu'il y a des femmes formidables, des codeuses qui représentent cette nouvelle génération, qui peuvent donner envie, et être des modèles positifs. Et pas que des modèles intimidants trop prestigieux et inaccessibles.

Avec cette vision il convient d'avoir une réflexion au niveau de l'éducation - j'appartiens à « 100.000 entrepreneurs » et je présente mon parcours d'« intrapreneure », car j'aime bien ce terme d'« intrapreneuriat » - à devenir effectivement entrepreneure. Aujourd'hui les carrières ne sont plus linéaires, on parle maintenant de « slasheurs » et de « slasheuses » qui ont plusieurs activités : je suis directrice/professeure de yoga/codeuse/... C'est ce qui est formidable : on peut être entrepreneure, intrapreneure ; on peut changer. Il n'y a plus ces carrières de vingt ans dans la même entreprise, qui nous isolent et nous enferment. On peut décider de quitter une grande entreprise, comme je l'ai fait à 40 ans pour fonder ma propre entreprise et créer cet événement. Le féminisme est de lutter contre les inégalités.

Il se dit, comme nous l'avons entendu tout à l'heure, que les entreprises dirigées par des femmes sont sous-performantes, mais c'est faux et décourageant, alors que la performance est de +16% pour une équipe mixte par rapport à une équipe non mixte : il y a là-dessus beaucoup de littérature très positive. Quand on est dans le déséquilibre entre hommes et femmes, forcément c'est mauvais, mais

quand on est dans l'équilibre, alors ça marche. Simone de Beauvoir disait : « On ne naît pas femme, on le devient » et de même, on ne naît pas entrepreneure, mais on peut le devenir.

Création d'entreprise

Les femmes créant la vie, elles doivent donc s'inscrire dans la création d'entreprise et se donner les moyens de le faire. Mais jusqu'ici les entreprises sont créées par les hommes, pour les hommes. Dans ce cadre, une femme n'a que deux choix : s'adapter ou renoncer. L'idée est de créer cette troisième entreprise qui nous ressemble, où l'on se sent bien et où l'on a l'envie de travailler ; dans laquelle le présentisme ne serait pas mis en avant, mais plutôt nos valeurs, à nous les femmes - le partage, la transmission, une approche collaborative, toute cette ADN qui s'inscrit dans l'ADN digitale -. C'est pourquoi, j'en suis convaincue, le digital est un levier d'émancipation des femmes dans l'entreprise qu'elles doivent absolument utiliser.

Performance

Une entreprise est ultra performante si son équipe de direction est mixte. L'intelligence artificielle, qui peut faire peur au niveau de l'emploi, est au contraire une réelle opportunité : jamais l'humain n'aura été autant au cœur de l'économie. Grâce à la start-up Julie Desk, c'est un robot qui traite mes rendez-vous pour 59€ par mois car je pense que les femmes ont autre chose à faire que d'assister d'autres personnes. Créé par une start-up française, il s'appelle Juliette mais je voudrais qu'on l'appelle Julien pour ne pas continuer à avoir des secrétaires avec des prénoms de fille ! Il faut être créative car la créativité sera au cœur de la croissance des entreprises de demain, et cela a déjà commencé. La performance s'inscrit aussi dans la créativité.

Financement

Aujourd'hui, il y a très peu de « capital risquées » et de *business angels* femmes : les femmes qui cherchent des financements ont affaire à des hommes, ce qui ne crée pas de discrimination positive. Bonne nouvelle quand même : il commence à y avoir des femmes comme Marie Ekeland qui a créé Daphni, Stéphanie Hospital qui était chez Orange et vient de créer son fonds OneRagtime, ou Clara Gaymard avec Raise, Fleur Pellerin... qui s'inscrivent dans ces métiers et vont prêter aux femmes et investir dans des entreprises montées par des femmes. On n'est jamais mieux servi-e que par soi-même !

Il faut être optimiste et positif-ve : bien sûr que c'est possible, et qu'il est possible de changer le monde ! Et d'avoir devant nous un siècle qui s'inscrit au féminin ou qui ne sera pas !

Philippe Mustar

Parlez-nous de la Journée de la Femme Digitale, quand a-t-elle lieu ?

Delphine Remy-Boutang

La prochaine Journée de la Femme Digitale est le 9 mars 2017 à la Cité de la Mode et du Design. Nous attendons plus de 5.000 personnes. C'est un événement gratuit car nous sommes toutes des femmes digitales ; il faut s'inscrire et venir s'inspirer des femmes et des hommes formidables qui vont débattre sur le thème « *For a better world* ».

Je voudrais terminer par une petite histoire qui me plaît beaucoup et que m'a racontée Nicole Schwab, dont les parents ont créé le forum économique de Davos : une maîtresse d'école en Finlande demande à une fille et un garçon ce qu'ils veulent faire plus tard. Dans ce pays qui a eu pendant 16 ans une présidente de la République, la fille répond : « Je veux être Présidente de la République ». La maîtresse demande alors au garçon si lui aussi veut être Président, et il dit : « Ah non, c'est un métier de fille ». Il faut croire en soi....

Georges Viglietti



Je vais parler de Sowefund en présentant mon parcours pendant lequel j'ai pu observer des différences entre les hommes et les femmes sur l'entrepreneuriat.

Sowefund

La société Sowefund met à disposition de tous les Français une plateforme d'investissement qui leur permet d'investir dans une start-up à partir de 100 €.

Nous faisons cela car nous pensons que les 4.000 milliards d'épargne sur des livrets français seraient beaucoup plus utiles dans les entreprises, qu'elles soient portées par des femmes ou par des hommes, et en particulier dans les start-ups qui créent les emplois de demain si elles sont bien accompagnées.

Nous ne pouvons pas vraiment soutenir celles qui ont besoin de 100 M€ et ne les trouvent pas, mais nous pouvons répondre à celles qui ont besoin de 100 k€ à 2 M€ : ce sont des start-ups innovantes dans le numérique, l'innovation de service et bien d'autres activités. Vous pouvez tous vous inscrire et investir dans des sociétés dès ce soir ! Notre particularité est de travailler avec des fonds d'investissements et avec des réseaux de *business angels* pour vous garantir la qualité des dossiers proposés. On gagne de l'argent quand on le fait de façon réfléchie et on bénéficie de réductions d'impôts.

Mon parcours

Dès l'âge de 12-13 ans je voulais être entrepreneur ; c'était une certitude pour moi, c'est plus rare de rencontrer ce trait de caractère chez les jeunes filles. Pour celles que j'ai rencontrées, c'est très souvent une envie survenue plus tard.

J'ai fait le master « Innover et entreprendre » à l'ESCP, qui réunissait des ingénieurs, des commerciaux, des personnes formées en ressources humaines, en psychologie, ayant tous envie d'entreprendre à la sortie du master. En 2007, il y avait 3 femmes sur 28 personnes. Un vrai problème ! Je suis toujours impliqué dans ce master, j'accompagne les porteurs de projets pour les coacher à la sortie de cette formation. Aujourd'hui les femmes sont de 40 à 60% des promotions. C'est donc une évolution considérable, très nouvelle depuis 2-3 ans, qu'on retrouve dans les masters analogues.

Par la suite, j'ai créé une entreprise qui n'a pas marché. Ce n'est pas grave ! J'ai alors rejoint le réseau « Paris Business Angels » qui réunit des hommes et des femmes, mais 5 à 6% seulement de femmes). Pourquoi si peu de femmes ? Parce que les membres du réseau sont des personnes qui ont pu accumuler de gros portefeuilles leur permettant d'investir à titre personnel 10 à 30 k€ dans chacun des projets qui les intéressent ; dans cette population ils et elles avaient entre 45 et 50 ans et en fait c'était presque uniquement des hommes. De plus, elles n'étaient pour la plupart pas intéressées par le numérique et le digital. Il y avait donc un vrai manque chez les *Business Angels* il y a une dizaine d'années. Depuis, un réseau de femmes, *Femmes Business Angels*, constitué uniquement de femmes investisseurs, a été créé.

Chez « Paris Business Angels », mon travail consistait à sélectionner des entreprises, donc à proposer des projets. Nous n'avions qu'une dizaine de dossiers par an portés par des fondatrices. Ces dossiers étaient généralement bien montés, bien structurés ; la documentation était propre, sans faute d'orthographe et le détail du projet était donné. Ce sont des projets qu'on présentait et je n'ai pas le sentiment qu'il y avait une discrimination à l'investissement des hommes pour une société de femmes.

Les vrais problèmes des réseaux de *Business Angels* étaient qu'ils recevaient peu de projets de femmes et ces rares projets avaient tendance à porter sur des secteurs liés aux femmes.

Lente féminisation du secteur

Chez Sowefund, en ce moment, nous avons 5 à 6 projets en demande de financement, un seul est porté par une fondatrice et un autre projet est porté par un homme et une femme. L'un propose un bar à coiffures dédié aux femmes ; il est bien monté et marchera très bien. L'autre concerne des chaussettes *made in France*. Chez Sowefund, nous avons financé 16 entreprises dont seulement une portée par une femme et qui était une fabrique à histoires pour enfants de 3 à 7 ans, donc encore un lien direct avec l'univers féminin. Ma déception est que ces sociétés ne « parlent » pas aux *Business Angels* masculins, et ne vont pas ou peu être financées par des hommes. Par contre, pour des secteurs plus généraux non spécifiquement féminins, le financement des entreprises portées par des femmes est à mon avis plus aisé que pour celles portées par des hommes.

Pour ce qui est des *investisseurs*, le secteur se féminise énormément : au début dans les fonds d'investissements il n'y avait aucune femme, mais les choses ont évolué. À Sowefund les dossiers sont analysés par un couple homme-femme. Le recrutement de femmes a commencé (hormis quelques précurseuses) avec Elaia Partners. Aujourd'hui, d'autres fonds d'investissement recrutent spécifiquement des femmes, si bien qu'il y a maintenant autant de femmes que d'hommes. Les directeurs sont encore majoritairement des hommes, mais les équipes d'analystes et celles qui rencontrent les porteurs de projets se féminisent et les dossiers sont mieux défendus en comité d'investisseurs.

Il commence maintenant à y avoir des femmes dans des métiers réputés très masculins : Sandra Legrand (KALIDEA), ou Céline Lazorthes qui a créé la plateforme de paiement en ligne « Leetchi » : c'est de la finance, donc un secteur très masculin. Cette dernière a très bien réussi, elle a levé beaucoup de fonds, mais elle a eu beaucoup de difficultés au moment de la création.

Maintenant, les femmes qui veulent investir ne doivent plus avoir de difficultés car elles peuvent se faire accompagner, notamment par Paris Pionnières qui a des incubateurs dédiés. C'est un accompagnement très fort, les femmes ne doivent donc plus hésiter à aller voir des investisseurs. Le problème est qu'elles ont peur, mais on ne sait pas de quoi... Ces freins psychologiques et le secteur des activités présentées sont plus importants que les réactions des investisseurs.

Dans le secteur du numérique, le problème est le manque de femmes formées dans ce domaine. Quand j'ai recruté mes trois développeurs, je n'ai pas eu de candidature féminine.

Pour résumer, les projets financés et portés par des femmes ne sont encore que 10%, mais il y a un progrès car le nombre de PDG, mais aussi de cofondatrices dans des équipes de 3-4 personnes, a beaucoup augmenté, et devient de plus en plus courant.

Commentaires et Questions

Gaëlle Saint-Auret : À propos des investissements, après avoir eu le prix i-Lab en 2014, nous aurions pu aller chercher des fonds pour Genel en mettant en avant les nouveaux traitements anti-cancéreux. Mais en tant que femmes entrepreneures, nous voulions d'abord nous prouver que nous étions capables de réussir. Alors nous avons préféré « aller au marché » montrer que nous pouvions faire un chiffre d'affaires car le meilleur argent, c'est celui du client. Je voulais avoir plus de données chiffrées. Ce n'est qu'après m'être assurée d'avoir une clientèle que je suis allée demander des fonds. Les deux premières années ont été relativement dures.

Mes homologues masculins de la même promotion ont plutôt démarché en « chasseurs de primes » : cela nécessite de savoir présenter sa société et ses avantages, mais peut-être que personne ne va acheter le produit. Moi je voulais être sûre qu'il y ait des clients pour payer avant d'aller voir un investisseur. Il y a peu de femmes autour de moi, mais elles avaient la même vision. Le processus de création est conçu par des hommes : des fonds avant tout, et pas d'équipe créée pendant ce temps. Ils recrutent alors vingt personnes en deux mois, tandis que nous sommes quatre depuis longtemps et espérons passer à six. Par rapport à des hommes, nous recrutons plus lentement pour former une équipe, et nous voulons que l'entreprise ait du sens, ce qui retarde notre arrivée aux investisseurs.

Question d'une femme : Merci aux hommes qui parlent à ce colloque, car ils n'ont pas eu peur de se faire « lapider » et il est important que nous ne soyons

pas entre femmes. J'ai une petite remarque : « les femmes sont créatives parce qu'elles créent la vie ». Je ne suis pas d'accord car ce n'est pas obligatoire et les hommes aussi créent la vie.

Seraya Maouche : Je suis fondatrice d'une startup en bioinformatique translationnelle et mégadonnées « omiques » après avoir eu une activité de recherche. Il faut distinguer création et gestion d'entreprises. Sur l'idée que les entreprises créées par des femmes échouent plus selon l'étude de l'Observatoire de la création d'entreprises de l'Agence France Entrepreneur, on ne peut pas présenter ces chiffres indépendamment d'autres facteurs : par exemple les banques prêtent moins d'argent aux femmes. Quand on présente cette question à des jeunes filles il faut indiquer les deux : quand j'ai postulé à un concours de la Banque Publique d'Investissement France (BPI) je n'ai pas eu la subvention. Un an plus tard un homme soutenu par le CEA l'a obtenue sur un projet similaire : il n'y a pas que la qualité du projet qui compte.

Je voudrais rappeler que l'effet Matilda (minimisation systématique de la contribution des femmes scientifiques à la recherche), n'est pas l'inverse de l'effet Mathieu et est encore très présent quand une équipe hommes-femmes fait une découverte.

Enfin, pourquoi y a-t-il une Journée de la Femme Digitale et une Journée Femmes et numérique (avril 2016) qui était très réussie ?

Delphine Remy-Boutang : Je ne connais pas cet événement et tant mieux s'il y a plusieurs événements sur ce thème. Sur la créativité, on ne crée pas seule, je crois à l'égalité et je ne veux pas être contre les hommes.

Georges Viglietti : Je précise que les banques ne prêtent pas aux hommes entrepreneurs non plus...

Delphine Remy-Boutang : Je crois au positif, il faut donner l'envie d'entreprendre en racontant de belles histoires, même s'il y a beaucoup d'appelé·e·s et peu d'élus·e·s...

Claire Saddy : On voit sur le site du ministère la même survivance à 5 ans pour les entreprises créées par les hommes ou les femmes, de l'ordre de 65%. Le but est de créer de l'emploi. Sur le fait que les femmes ont plus de mal avec les banques, une historienne a dit qu'une femme qui se vend est... une prostituée. Il faut donc apprendre à « se vanter », se valoriser, mais ce n'est pas encore dans les habitudes. D'après la BPI, 8% des start-ups sont créées par des femmes, car le critère de l'innovation en France est la technologie.

Les *business angels* n'ont pas de regard bienveillant pour les projets faits pour des femmes : mais le projet « Couette à bras » par exemple n'est pas moins noble qu'un autre. L'entrepreneuriat doit être utile pour le pays. À Laval une start-up propose un outil de réalité augmentée à l'hôpital, pour que de son lit on ait l'impression de se promener dans un parc, dans sa ville.

Le regard des banquiers doit changer, une étude de Harvard a montré qu'on confond compétence et arrogance, compétence et confiance en soi. Les banquiers devraient prendre en compte que les femmes sont plus prudentes, c'est une question de société.

Delphine Remy Boutang : À nous d'inventer de nouvelles normes de la création.

Georges Viglietti : Notre point de vue n'est que pragmatique.

Valérie Archambault : Il faudrait voir les études citées par Philippe Mustar, en particulier l'étude en aveugle qui montre des stéréotypes contre les femmes.

Dominique Leglu : Des jeunes pensent que le digital n'est pas « humain ». Je suis membre de l'association Femmes & Sciences qui va dans les collèges et les lycées et nous disons bien haut que les activités des métiers de sciences sont tout à fait humaines. Dans l'éducation il y a une révolution à faire et il faut s'assurer d'une position égalitaire des professeurs dans les classes.

Sylvaine Turck-Chièze, présidente de Femmes & Sciences : Dans le monde scientifique que nous côtoyons, l'idée de start-up en est à son début, et quand nous allons dans les classes nous ne sommes pas les mieux placées pour leur expliquer ces nouveaux métiers, même si l'innovation ne peut pas se passer de sciences et de techniques. Il faudrait initier ensemble quelque chose pour que vous soyez plus visibles auprès des jeunes que nous rencontrons. Nous vous inviterons à nous accompagner.

Gaëlle Saint-Auret : Il y avait une fracture université-entreprise, mais, en fait, dans l'entrepreneuriat comme dans la recherche on doit résoudre des problèmes en permanence : recrutement, devis, qualité du marché.... Par contre les activités de gestion au long terme sont des métiers différents.

Sylvie Bonnet : Je voudrais répondre à la question sur les professeurs. Je suis professeure de mathématiques en classe préparatoire. En tant que présidente de l'Union des professeurs de classes préparatoires scientifiques (UPS), je conseille aux associations Femmes & Sciences, *femmes et mathématiques* et Femmes Ingénieurs d'agir sur la formation des professeurs contre les stéréotypes liés à

l'orientation car ils véhiculent des idées fausses malgré eux. En effet, quand nous sélectionnons les dossiers des élèves de Terminale qui candidatent dans nos classes, nous voyons les appréciations sur les bulletins de Première et de Terminale des filles et des garçons. Statistiquement les profils sont valorisés de manière différente : une fille « travaille bien », ce qui veut dire qu'elle est docile et entre bien dans le système ; un garçon « a du potentiel », ce qui est prometteur. Ces appréciations formatent les jeunes.

Par ailleurs il faudrait que l'enseignement de l'informatique soit clairement identifié pour que les jeunes, et en particulier les filles, souhaitent s'orienter dans les secteurs du numérique et de l'informatique⁵⁸.

Claudine Hermann : Les associations de femmes scientifiques ont proposé plusieurs fois, dans les plans de formation académique des enseignants, des formations sur les stéréotypes liés à l'orientation des filles et des garçons. Ces formations n'ont pas été choisies et n'ont pas eu lieu. La seule manière de nous y introduire est de « mettre un faux nez » : par exemple, dans une formation sur l'Europe, j'ai parlé de « Femmes, sciences et Europe ».

Linda Maisano : Il faudrait aussi revoir l'image de l'économie dans les programmes en classe et la manière de voir l'entreprise. Raconter l'économie très tôt pourrait mettre en mouvement des jeunes, filles et garçons.

Philippe Mustar : Dans un rapport récent Mac Kinsey⁵⁹ on lit que l'amélioration de l'égalité entre les femmes et les hommes produirait une avancée considérable du PIB mondial : « *A new McKinsey Global Institute report finds that \$12 trillion could be added to global GDP by 2025 by advancing women's equality. The public, private, and social sectors will need to act to close gender gaps in work and society.* » (« Un nouveau rapport de l'Institut mondial McKinsey trouve que le PIB mondial pourrait augmenter de 12 milliards de dollars en 2025 si l'égalité entre les femmes et les hommes était

⁵⁸ Marie-Blanche Mauhourat, inspectrice générale de l'Éducation nationale et membre de Femmes & Sciences, fait remarquer que de nombreuses actions sont maintenant en cours : sensibilisation importante dans les masters Métiers de l'Enseignement, de l'Éducation et de la Formation sur la problématique fille-garçon ; questions sur les enjeux du système éducatif et notamment sur les stéréotypes à certains concours de recrutement ; formations des inspecteurs/trices à la vigilance lors des observations de classe à d'éventuelles discriminations dont ils et elles pourraient être témoins... Même si l'on peut toujours faire plus, de plus en plus d'acteurs de l'Éducation nationale sont informés de ces problématiques.

⁵⁹ McKinsey&Company, McKinsey Global Institute, « *The Power of Parity: How Advancing Women's Equality can add \$12 Trillion to Global Growth* », September 2015

améliorée. Le secteur public ainsi que ceux du privé et social devront agir pour réduire les écarts entre hommes et femmes au travail et dans la société. »



Sylvaine TURCK-CHIÈZE

*directrice de recherche honoraire du CEA,
membre du conseil académique
Paris-Saclay,
présidente de l'association
Femmes & Sciences*

sylvaine.turck-chieze@cea.fr
www.femmesetsciences.fr

Conclusions et remerciements

Cette journée a été riche en information et témoignages. Ils montrent à la fois une évolution, même lente, des mentalités, un dynamisme des femmes et certains verrous visibles ou tacites.

Ce qui est sûr, c'est qu'une mixité généralisée des métiers aura besoin à la fois d'une volonté des directeurs ou directrices d'établissements ou de firmes, et de contraintes financières (comme c'est le cas pour les conseils d'administration des entreprises de plus de 500 salarié·e·s), pour devenir réalité. Il y a beaucoup de places pour les femmes et un potentiel économique d'une grande richesse.

De nombreux témoignages ont montré qu'une croissance dans notre pays gagnera de cette mixité assumée. Il y a sur le sujet abordé aujourd'hui, « Femmes scientifiques et Entreprises », une source importante de progression.

De nombreux talents trouveront leur place grâce à une information plus large des jeunes filles sur tous leurs possibles et une insertion professionnelle des femmes plus fluide et plus sûre. C'est en partie le rôle de nos associations.

Comme je l'ai dit dans l'introduction, c'est à nous toutes et tous d'accompagner ce mouvement également :

- en encourageant une entrée dans les classes préparatoires scientifiques à parité ;
- en réclamant que des passerelles plus nombreuses se mettent en place entre monde académique et monde industriel pour que les jeunes filles comprennent que ces deux mondes ne s'opposent pas et qu'elles y trouvent une certaine sécurité pour enrichir le monde de l'entreprise qui leur tend la main : cela supposera là aussi une information en amont qui est trop souvent absente.

Enfin puisque cette journée s'achève, je voudrais remercier chaleureusement :

- Valérie Archambault et le personnel de Mines ParisTech qui nous ont accueilli dans cet établissement parisien emblématique, et central pour celles et ceux qui se sont déplacé·e·s de province ;

- tous et toutes les intervenant·e·s qui ont pris de leur temps pour être présent.e.s et pour nous informer, en toute transparence, sur leur pratique et leur expérience sur ce sujet ;

- toutes les organisatrices de cette journée, Valérie Archambault, Claire Dupas-Haeberlin, Claudine Hermann, Claude Legris, Evelyne Nakache, Agnès Netter (MENESR), Anne Pépin (CNRS) qui, en amont avec moi, ont rendu par leur échange et leur choix, cette journée passionnante et rare ;

- notre photographe Jean-Paul Hermann ;

- nos assistantes, successivement Justine Haye puis Gwendoline Petitjean, qui ont veillé à ce que tout se passe bien avant et pendant le colloque ;

- le jeune public et leurs professeurs, qui furent présents le matin et ont pu ainsi découvrir ces sujets de façon concrète et pratique ;

- toutes nos amies de Femmes & Sciences (Karima Boudaoud, Florence Durrett, Marie-Cécile Dymarski, Marie-Claude Gaudel, Evelyne Nakache, Nathalie Vast) qui vous ont accueilli·e·s aujourd'hui avec dévouement, en restant ainsi en retrait de certaines présentations qui les auraient certainement concernées ;

- toutes celles (Claire Dupas-Haeberlin, Véronique Ezratty, Claude Legris, Marie-Blanche Mauhourat, May Morris, Brigitte Rozoy, Catherine Thibault) qui ont pris des notes et les ont restituées aux oratrices et orateurs, pour permettre de réaliser des actes aussi conformes aux présentations orales, ainsi que Claudine Hermann qui a assuré la mise en forme ;

- et vous tous, public nombreux et varié, qui avez enrichi les échanges de vos questionnements ou expériences.

Nous vous donnons rendez-vous au colloque Femmes & Sciences 2017 qui aura lieu le 10 novembre à Montpellier sur le thème : *«Mentorat, coaching et accompagnement professionnel des femmes scientifiques dans le public et le privé»*.

Notre association repose sur le bénévolat de ses membres. C'est une force de notre pays que les associations s'emparent de ces sujets, les rendent vivants et porteurs d'un avenir meilleur pour tous, en agissant sur le terrain pour informer, faire évoluer les mentalités et encourager les femmes à partager leur richesse.

Glossaire

ADN : acide désoxyribonucléique
AFAS : association française pour l'avancement des sciences
AI : assistant·e ingénieur·e
ANDès : association nationale des docteurs
ANI : accords nationaux interprofessionnels
AREVA : multinationale française du secteur de l'énergie
ARN : acide ribonucléique
ATP : adjoint·e technique principal·e
ATR : adjoint·e technique de la recherche
BPI : Banque publique d'investissement
CAC40 : cotation assistée en continu, indice boursier déterminé à partir de 40 actions cotées
CAPES : certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement du second degré
CEA : Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CEO : *Chief executive officer* (président·e-directeur/trice général·e)
CESU : chèque emploi service universel
CIFRE : Convention industrielle de formation par la recherche
CNRS : Centre national de la recherche scientifique
Codir : comité de direction
Comex : comité exécutif
CPGE : classe préparatoire aux grandes écoles
CR : chargé·e de recherche
CV : curriculum vitae
DARES : direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques, auprès du ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social
DGESIP : direction générale de l'Enseignement supérieur et de l'Insertion professionnelle, au ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
DGRI : direction générale de la Recherche et de l'Innovation, au ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, ainsi qu'à la Commission européenne
DIRE : direction de l'Innovation et des Relations avec les entreprises
DR : directeur/trice de recherche
DRCE : directeur/trice de recherche e classe exceptionnelle
DRH : directeur/trice des ressources humaines ; direction des ressources humaines
EARTO : *European Association of Research and Technology Organisations* (Association européenne des organisations de recherche et de technologie)
EDF : Électricité de France

EHESS : École des hautes études en sciences sociales
EMLYON *Business School* : grande école de commerce et de gestion
ENA : École nationale d'administration
ENS : École normale supérieure
ENSTA : École nationale supérieure des techniques avancées
ESCP : École supérieure de commerce de Paris
GE : *General Electric*
GRE : groupe des représentants des établissements pour la valorisation
GT : groupe de travail
HEC : Hautes études commerciales (École de commerce)
IAE : insertion par l'activité économique
IE : ingénieur·e d'études
IESF : Ingénieurs et scientifiques de France (association)
IGAS : inspection générale des affaires sociales
Inria : établissement public de recherche dédié aux sciences du numérique
INSA : Institut national des sciences appliquées
IR : ingénieur·e de recherche
IRG : Institut de recherche en gestion
ISESCO : *Islamic Educational Scientific and Cultural Organisation*
(organisation d'éducation, de science et de culture musulmane)
LVMH : initialement Louis Vuitton Moët Hennessy, groupe d'entreprises
MENESR : ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
Observia : Observatoire paritaire des métiers des industries alimentaires
PDG : président-directeur-général
PEIPS : pôle étudiant pour l'innovation Paris-Saclay
PIB : produit intérieur brut
PME : petites et moyennes entreprises
PSA : Peugeot Société anonyme, groupe automobile français exploitant les marques Peugeot, Citroën et DS
R&D : recherche et développement
RH : ressources humaines
RID : recherche innovation et développement
RSC : rapport de situation comparée
RSE : responsabilité sociale de l'entreprise
S : classe de terminale scientifique de lycée
SATT : société d'accélération de transfert de technologie
SHS : sciences humaines et sociales
SIES : sous-direction des systèmes d'information et des études statistiques du MENESR
SI-RH : système d'information de gestion des ressources humaines
SISE : système d'information sur le suivi de l'étudiant du MENESR
SNCF : société nationale des chemins de fer français

SYNTEC : chambre syndicale des sociétés d'études et de conseils, organisation patronale

TCS : technicien·ne de classe supérieure

TCE : technicien·ne de classe exceptionnelle

TCN : technicien·ne de classe normale

TPE : très petite entreprise

UNESCO : *United Nations Educational Scientific and Cultural Organisation* (Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture)

UPS : Union des professeurs de classes préparatoires scientifiques

VC : *venture capital* (capital-risque)

VIP : valorisation et insertion professionnelle

VP : vice-président·e

WIN : *Women In Network* (Femmes en réseau), réseau de femmes à Saint-Gobain

WiN-France : *Women in Nuclear-France*, association de femmes travaillant dans le nucléaire

Conception graphique de la couverture :
Delphine Corcelle +33 4 50 59 11 20

Coordination des actes : Claudine Hermann
Directrice de la publication : Sylvaine Turck-Chièze

Achévé d'imprimer en février 2017 sur les presses
d'iGB-multimédia, F-01300 Belley

L'association Femmes & Sciences a pour objectifs de renforcer la position des femmes dans les métiers scientifiques et techniques et d'inciter les jeunes, et plus particulièrement les jeunes filles, à s'orienter vers ces carrières. Notre association est très concernée par les débouchés des études supérieures scientifiques. Le colloque « Femmes scientifiques et entreprises », placé sous le haut patronage du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et du ministère des Familles, de l'Enfance et des Droits des femmes, a bénéficié de la collaboration de la Mission pour la Place des femmes au CNRS.

Il s'est focalisé sur la situation des femmes scientifiques, ingénieures ou techniciennes, en entreprise, à toutes les étapes de la vie professionnelle. Après un état de la situation, différentes initiatives ont été présentées sur quatre grands thèmes : l'égalité professionnelle, l'insertion professionnelle, les réseaux de femmes et la création d'entreprises au féminin. Des témoignages de représentant-e-s d'entreprises de secteurs variés ont été complétés par des exposés de spécialistes des relations femmes et entreprises.

L'événement a rassemblé plus de deux cents personnes de multiples horizons le 5 novembre 2016 à MINES ParisTech.

Les actes de ce colloque sont aussi publiés sur le site www.femmesetsciences.fr



Ce colloque a été organisé avec le soutien de :



Directrice de la publication : Sylvaine Turck-Chièze

Coordonnatrice des actes : Claudine Hermann