

## Compte rendu de la réunion du 12 octobre 2022

**Etaient présents** : Valérie Cléry, Sous directrice adjointe Développement RH (CNES) ; Michel Delanoue, Sous-directeur adjoint développement RH (CNES) ; Marie Hélène Holdner, Direction Développement, management des Talents et Culture (Egis) ; Lise Gastaldi, Maître de conférences, LEST (Université Aix Marseille) ; Olivier Musseau, Responsable du Knowledge management, Direction des Applications militaires (CEA), Sophie Normand, Chargée de mission captation des savoirs faire essentiels, Naval University (Naval Group) ; Pascal Pernes, Purchasing Innovation Manager (ARaymond) ; Roberto Lima Ruas, Professeur (Université PPGA Uninove Brésil) ; Marielle Sibony, Responsable de pôle gestion de carrière et Talents (Enedis) ; Elise Philippe Salin, Chargée de développement RH (CEA) ; Monique Dagnaud, Chercheur (EHES)

*Animation* : Patrick Gilbert, IAE Paris Panthéon-Sorbonne ; Martine Le Boulaire, CIME ; Natalia Bobadilla, CIME ; Anne Bastien, CIME

La séance était consacrée à la thématique de **la place du *role model* pour la mixité dans les métiers d'expertise et d'innovation**

### 1. Mixité des métiers d'expertise et d'innovation : un panorama

*(Les slides de présentation sont annexés au compte rendu)*

**Clotilde Coron, professeure à l'université Paris-Saclay** introduit la séance sur les facteurs explicatifs de la faible féminisation des métiers d'expertise et d'innovation et les problèmes qui en découlent. Elle commence par souligner la nécessité de s'appuyer sur des chiffres pour éviter de s'engager d'emblée dans des débats polémiques.

Une série de statistiques montre d'abord comment la discrimination entre genres s'opère tout au long des études. Il apparaît que les filles réussissent significativement mieux au lycée, comme en attestent les résultats au baccalauréat, en particulier pour le bac général. Elles continuent à performer dans l'enseignement supérieur, avec un écart avec les garçons qui se maintient.

Mais paradoxalement, leur présence est moindre dans les filières plus sélectives. La proportion de femmes est dans l'ensemble plus faible dans les sciences fondamentales et leurs applications, où elles ne représentent que 31% des étudiants. L'écart devient considérable dans les formations d'ingénieurs (28% de femmes, contre 72% d'hommes). L'écart est à nouveau constaté dans la vie active, le pourcentage de femmes parmi les chercheurs (dans la recherche publique, comme dans la recherche privée) étant toujours inférieur à celui des hommes, et ce partout dans le monde, avec des différences cependant sensibles selon les pays. Les femmes tirent mieux leur épingle du jeu dans les pays où traditionnellement, les humanités sont plus valorisées que les sciences dures.

En outre, la spécialisation sexuée est manifeste. Ainsi en mathématiques et en informatique, les femmes ne représentent que 16% des chercheurs, alors qu'elles pèsent pour plus de la

moitié des chercheurs en sciences humaines (51%), en sciences biologiques (58%) et en sciences médicales (61%). Il est relevé en outre que, depuis la réforme du lycée, l'inégalité entre garçons et filles dans l'orientation scientifique s'est sensiblement accrue.

## Enjeux et problèmes

Un premier problème réside dans le fait que les experts sont aujourd'hui massivement des hommes blancs, ce qui biaise les recherches et expertises dans la mesure où les produits sont pensés plutôt pour des hommes. Ainsi par exemple, les expériences faites plutôt avec des individus mâles ne prennent pas en compte certaines spécificités liées à la biologie féminine ce qui peut entraîner des effets secondaires dommageables pour les femmes.

Les experts eux-mêmes sont aujourd'hui massivement des hommes blancs, souvent diplômés des mêmes écoles ou masters. Cette uniformité diminue la variété des échanges, des points de vue. Elle a sans doute une influence néfaste sur la performance.

## Un phénomène multifactoriel

Les discriminations liées au genre reposent sur une grande diversité de facteurs : le contexte familial, l'école, l'entreprise et la société dans son ensemble (culture nationale, institution).

La « Fabrication » des individus sexués comme êtres sociaux genrés s'opère par intériorisation de normes, l'appartenance à des groupes qui promeuvent (produisent et reproduisent) les identités de genre. Dans la famille, on relève les attitudes (inconscientes) des parents qui sont différents vis-à-vis des bébés filles et bébés garçons, ainsi que des attentes conformes au sexe de l'enfant. A l'école aussi, les attitudes des enseignants sont différentes selon le sexe des élèves.

Plusieurs logiques entrent en concurrence (la logique scolaire, l'image de soi, l'anticipation de sa future vie de parent/père ou mère) qui contrarient l'égalité. Considérée dans son ensemble, la société transmet des « rôles de sexe » (genre) par la publicité (images stéréotypées sur les deux sexes) et les médias dominés par des hommes. L'espace public est structuré par une conception qui prend mal en compte les femmes (apport des études en urbanisme et géographie) et la valeur du féminin. Les agents de socialisation sont donc multiples : attentes parentales, influence des pairs, livres pour enfants, jouets, cinéma, etc.... Ils interviennent à différents âges et à différentes étapes-clés comme l'orientation scolaire et le recrutement.

La formation des stéréotypes de genre et l'identification de leurs effets ont fait l'objet de nombreuses recherches. Le stéréotype couramment répandu « les filles seraient moins bonnes en mathématiques et en sciences que les garçons » se nourrit de l'attitude des parents qui tendent à attribuer la réussite de leurs fils en mathématiques à leur talent, et celle de leurs filles à leurs efforts. En outre, la peur d'être l'objet de stéréotypes négatifs dans un domaine de compétence produit des pensées négatives qui réduisent la capacité de mémoire de travail et nuisent à l'apprentissage et à la performance.

## La notion de *role model*

Le *role model* désigne une personne exemplaire par son parcours, son œuvre, ses valeurs et à qui l'on peut s'identifier. L'intérêt de cette notion est de mettre en évidence que les modèles d'identification sont importants pour les enfants comme les adultes. Ils interviennent dans de nombreux processus psychosociaux, tels que la construction de la personnalité ou encore la

construction des choix professionnels. Leur intérêt est qu'ils peuvent contribuer à réduire les discriminations. Ils peuvent permettre aux femmes de se projeter dans des métiers très masculinisés, d'effectuer les choix qui mènent à ces métiers dès l'amont, d'éviter les phénomènes d'autocensure, d'augmenter le vivier de candidatures féminines sur les métiers scientifiques et d'expertise et sur l'ensemble des responsabilités. Ils « donnent envie » et montrent que l'apparent inaccessible est possible.

Cette notion comporte aussi certaines limites. Il peut être risqué de prendre quelqu'un pour « modèle ». Être désigné comme modèle fait pression sur les personnes concernées. La question « qui s'identifie à qui ? » n'est pas anodine. Elle-même ne risque-t-elle pas de cristalliser certaines attitudes ?

Un premier débat s'instaure à l'issue de cette intervention qui insiste sur :

- La participation des femmes aux métiers d'expertise peut s'aborder par la mise en place de processus plus ouverts de partage de savoirs (expérience wiki utilisée en base KM chez ARaymond)
- Le travail sur les acteurs qui ont un rôle clé dans l'orientation ou sur le recrutement, en les convainquant qu'il est par exemple possible de nommer des femmes sans diplôme d'ingénieur dans des postes de management technique (Enedis)
- La nécessité d'imaginer comment la notion de *role model* peut s'incarner (experts en fin de carrière ou autre profil ?)
- Dans tous les cas, la nécessité d'associer aussi les hommes à cette réflexion et s'interdire de traiter ce sujet « entre femmes »

## 2. Les programmes mis en place par Orange pour identifier des *roles models* et les utiliser comme leviers de féminisation.

*(Les slides sont annexés au compte-rendu)*

Par **Christine Lamoureux-Rabret, Directrice Diversité et développement RH chez Orange Innovation.**

Selon Gabrielle Halpern, philosophe, l'hybridation est mettre ensemble des choses, des métiers, des compétences, des matériaux, des secteurs qui, a priori n'ont pas grand-chose à voir mais qui créent quelque chose de nouveau une fois mis ensemble. **S'hybrider, ce n'est ni fusionner, ni coexister sans se voir, ni s'affronter, mais c'est se combiner afin de se transformer et se féconder l'un l'autre sans menacer la singularité de chacun.** L'enjeu dans la recherche de féminisation des métiers scientifiques et techniques est d'intégrer des « centaures » c'est-à-dire ceux qui ne sont pas comme nous. Au-delà des objectifs de parité dans les métiers, il s'agit y compris chez Orange de réfléchir autrement.

Orange, 140 000 personnes dans 27 pays, a un taux de féminisation global de 37% mais de 22% dans l'innovation et la technologie. Les instances dirigeantes sont féminisées à 28,6% et les cadres dirigeants à 32%. La division Orange innovation qui rassemble les activités d'innovation, de la recherche et de la mise en œuvre des politiques techniques et data pour le groupe Orange, compte 8 000 salariés dont 6 700 en France avec un taux de féminisation de 39% au plan global mais de 28% en France.

L'entreprise constate depuis 2015, une baisse sensible des femmes dans les métiers techniques. Partant de ce constat, la division Orange innovation a décidé en 2021 de créer un vivier de femmes *role models* afin de susciter la curiosité du public féminin et de « jeter l'ancre le plus loin possible ». Ce vivier compte aujourd'hui 126 femmes et a été constitué à partir de critères tels que l'envie de transmettre, avoir fait des études scientifiques, sans prérequis sur l'ancienneté ou sur le niveau hiérarchique occupé ; les « recrutées » appartiennent à tous types de métiers et font l'objet d'un entretien de recrutement.

Les objectifs de cette démarche visent, en créant un réseau de femmes, à donner de la visibilité aux femmes dans les métiers technologiques, à rendre plus attractifs ces métiers en développant la confiance en soi et l'assertivité.

Appartenir au réseau permet de donner de la visibilité à ses projets, de bénéficier d'une formation à la prise de parole en public (en 2022, 49% de l'effectif a été formé), d'accéder à des formations à l'art oratoire ou « pitcher avec impact », d'être animée via une newsletter et des invitations à participer à des événements et des conférences.

En outre, Orange a mis en place en 2020 le programme « Hello Women » pour développer la mixité dans les métiers techniques avec un axe particulier sur la fidélisation des femmes dans les métiers techniques. Ce programme s'adresse en priorité aux métiers techniques et aux géographies considérées comme prioritaires (SI & SI numérique, cloud, sécurité, réseaux, data et IA, métiers services).

Le développement de la présence des femmes dans le numérique est un des axes de la stratégie d'Orange qui entend porter en 2025 à 25% leur taux de présence et à 30% dans les formations techniques proposées par le CFA créé par Orange.

Hello Women est organisé autour de 4 axes :

- Sensibiliser les jeunes filles et les étudiantes aux métiers techniques
- Identifier et attirer les femmes susceptibles d'être recrutées sur les métiers techniques
- Reconvertir des femmes dans des métiers techniques
- Fidéliser les femmes dans les métiers techniques

Chaque axe comporte des actions spécifiques (slide 21).

Enfin, le groupe a mis en place depuis 2010, le programme Orange Experts qui vise à offrir un parcours de carrière attractif aux salariés souhaitant rester dans les domaines techniques en franchissant les différents niveaux du parcours d'expertise de l'entreprise. Le recrutement des experts s'effectue via une campagne annuelle de sélection qui se déroule selon un processus spécifique rigoureux sur présentation d'un dossier. A ce jour, 642 experts ont été nommés dans l'entreprise, qui appartiennent à 8 communautés techniques stratégiques pour Orange. Ce programme est pour l'heure, féminisé à 20%.

Le débat qui suit cette intervention montre que ce type de programme doit aussi veiller à éviter la « gender fatigue » c'est-à-dire une certaine forme de lassitude ressentie par les personnes que l'on souhaite mettre en avant dans ce type de programme et l'incompréhension de la population masculine. Comment l'éviter ? En montrant, répond l'intervenante, qu'élargir le recrutement est un enjeu stratégique pour l'entreprise et non pas seulement un enjeu de diversité.