



Les femmes dans le high tech Conférence G9+ du 18 Juin 2007

co-organisée par :

*Compte-rendu :
Claudine Schmuck
et Michel Olive*

Pierre Dumolard, président club NT de l'AD-EM Lyon,
Paule Boffa-Comby, co-présidente EM Lyon au féminin
Eve Bourdeau, Essec au féminin,
Marie-Annick Chanel, Présidente Supélec au féminin
Xavier Fornetty, Président du Club Business & Technologie de l'Edhec
Clotilde Lala-bouali, Essec au féminin
François-Xavier Martin, président Science-po Informatiques
Michel Olive, vice-président Supélec Informatique & Télécoms
Jean-François Perret, délégué groupe Informatique AIN7 Informatique et télécoms & CNISF
Claudine Schmuck, Présidente E-numérique et VP groupe informatique et télécom Sciences Po
Guy de Swiniarski, président du club ESSEC business et technologie
Marie-Helene Therre, Présidente de "Femmes Ingénieurs" au CNISF
Jean-François Vermont, président HEC multimédia

INTRODUCTION

GUY DE SWINIARSKI (ESSEC) rappelle qu'à la suite du succès d'une réunion ESSEC au féminin, qui a réuni plus de 400 personnes en Février dernier au sujet de la femme et du business, il a paru utile de reprendre ce sujet dans le domaine de la High Tech sous l'égide du G9+.

7 Comités NTICs de grandes écoles ont contribué à l'organisation du présent événement : CNISF, EDHEC, EM-LYON, ESSEC, HEC, SCIENCES-PO, SUPELEC.

8 intervenantes de haut niveau participent à deux tables rondes :

- la première sur le thème des RH et du coaching,
- la seconde sur le retour d'expérience de femmes ayant un haut niveau de responsabilité.

CLAUDINE SCHMUCK (SCIENCES PO) anime le débat. Elle rappelle que cette conférence a pour but de s'interroger sur le rôle et la place des femmes dans le High Tech. La première table-ronde, grâce aux analyses de spécialistes des ressources humaines, et coach vise à comprendre les opportunités et évolutions qui existent dans ce secteur, et comment en tirer parti. La deuxième table-ronde prendra appui sur des témoignages de dirigeantes qui ont accepté de raconter leur parcours et de partager quelques des conclusions pratiques directement issues de leur expérience.

PREMIERE TABLE RONDE : POLE RH COACH

Définition du marché



Michèle Halvelka

La parole est donnée à **MICHÈLE HAVELKA**, ASSOCIÉE FONDATRICE DU CABINET **HPM (HIGH POTENTIAL MANAGEMENT)** ET VICE-PRÉSIDENTE FONDATRICE DE L'**ANIF** (Association Nationale des Informaticiens de France).

Elle rappelle que dès sa création en Janvier 2006, l'ANIF s'est focalisée sur une meilleure compréhension des caractéristiques du marché de l'emploi en France, pour compléter les analyses existantes.

En 2006 on recense 700 000 informaticiens en France

L'ANIF, avec Pierre Audouin Consultants, et Microsoft dénombrent environ 700 000 informaticiens en 2007. On entend par informaticien toute personne dont le travail est conditionné

par la connaissance et l'usage de l'informatique. Ces 700 000 informaticiens se répartissent approximativement en 250 000 développeurs, 350 000 consultants, ITC, chefs de projets, exploitants...100 000 indépendants et divers. 1/3 des effectifs sont des informaticiens d'entreprise, 2/3 sont chez les fournisseurs (SSII, conseil, éditeurs, constructeurs, opérateurs...).

Particularité de ce secteur, un âge moyen (36 ans) inférieur à celui des autres professions.

La moyenne d'âge reste inférieure à celle des autres professions, cette donnée reste stable au cours du temps en raison des flux observés : 50 000 informaticiens arrivent sur ce marché chaque année (dont 33 000 issus des études supérieures, incluant 9 000 ingénieurs), 50 000 en sortent chaque année, ce qui correspond à un taux de renouvellement trois fois supérieur à la moyenne nationale.

Comment les femmes se situent-elles dans ce milieu ?

Mme Michèle Havelka communique en avant-première quelques statistiques inédites correspondant à une étude commandée par l'ANIF à Opinion Way sur l'état d'esprit des informaticiens en France en Février 2007 (voir synthèse sur www.anif.fr), réalisée auprès d'un échantillon de 1 184 informaticiens, dont 30% de femmes.

Les principales observations émanant des femmes sont les suivantes :

- Les femmes ressentent et/ou craignent une discrimination négative à l'embauche.
- Elles ont une plus grande insatisfaction sur la rémunération
- Elles sont principalement motivées par l'intérêt du travail
- Elles ont plus recours à des formations que les hommes. Elles sont moins sûres que les hommes de savoir comment va évoluer leur métier, et de ce fait font davantage confiance à leur encadrement pour définir leur formation.
- Plus de 75% des femmes souhaitent aller dans des entreprises de taille humaine, ce qui est un facteur de différenciation important par rapport aux hommes.

Vers l'émergence de nouvelles opportunités pour les femmes



*Joan
Chamary*

ATOS est l'une des SSII leaders du marché français, avec un CA de 5 Milliards €. **JOAN CHAMARY, DRH ATOS ORIGIN INTEGRATION** répond à la question de savoir si les profondes évolutions du métier des SSII créent de nouvelles opportunités pour les femmes.

Elle observe qu'aujourd'hui, la demande client est recentrée sur la recherche de valeur ajoutée, la satisfaction des besoins de métiers qui évoluent, et l'optimisation des business process. Cette évolution conduit à une profonde modification des profils recherchés. La mise en place d'une solution implique une plus grande diversité d'interlocuteurs chez le client : DSI, Directions Générales, Directions métiers... et requiert une approche de plus en plus matricielle et en réseau. Auparavant les SSII répondaient à la demande en prenant appui sur une organisation tayloriste, dans le cadre de laquelle les compétences techniques, logiques, et les capacités d'abstraction étaient prioritaires.

Les qualités demandées aujourd'hui ont évolué, ce qui importe maintenant c'est :

- La capacité d'écoute
- La capacité à analyser et bien retranscrire le besoin client
- La maîtrise de la relation client et du levier relationnel

Ce sont des compétences qui semblent être plus naturelles aux femmes, que les compétences techniques précédemment recherchées.

L'évolution du marché requiert de nouvelles compétences, porteuse d'opportunités pour les femmes

Pour répondre à ces besoins clients, ATOS a mis en place chez chaque grand Client un interlocuteur unique manager avant-vente, commercial. Plusieurs Client Partners, collaborateurs et collaboratrices ont été déployés.

A ce stade il apparaît que les femmes ont fait preuve d'une meilleure capacité d'adaptation. Il leur a fallu en moyenne 2 mois pour la prise de repère et animer efficacement les actions de l'entreprise. Pour les hommes, la référence à des schémas traditionnels de pouvoir et de modèle hiérarchique a freiné leur capacité à agir sur des pôles de compétences multiples ne dépendant pas d'eux.



*Corinne
Handelsmann*

Sur le sujet de l'émergence d'opportunités nouvelles pour les femmes, **CORINNE HANDELSMAN, RESPONSABLE PRACTICE TECHNOLOGIES, CABINET PROGRESS** apporte son témoignage. Au sein de ce Cabinet, Corinne Handelsmann a vu ses responsabilités élargies du marché Informatique Télécoms au secteur très porteur des Nouvelles Technologies.

La problématique du cabinet Progress est d'abord de trouver de bons candidats. On constate pour les femmes une époque « bénie » de discrimination positive, et des clients veulent féminiser leur équipe. Toutefois en « short list », les clients recherchent le plus compétent et le plus susceptible d'intégration.

Impact et implications



Le débat est orienté vers l'impact réel de cette évolution. On voit de nouvelles opportunités émerger, pour autant les femmes peuvent-elles, savent-elles vraiment les saisir ?

La persistance d'obstacles traditionnels

Corinne Handelsmann observe que plusieurs éléments jouent de façon négative pour les femmes. Elle observe une forte différence de comportement entre les hommes et les femmes : contrairement aux hommes, une grande partie des femmes attendent qu'on les détecte sans se manifester.

De plus, des dispositifs de gestion et détection des hauts potentiels jouent dans un sens négatif pour les femmes. Ces processus portent sur les profils à potentiels entre 27 à 40 ans, ce qui s'avère discriminant à l'égard des femmes qui entre 30 et 40 ans ont souvent des contraintes familiales à gérer qui réduisent leur disponibilité

Progressivement des ajustements se mettent en place. Ainsi chez IBM, on peut ré-accélérer au-delà de 40 ans. De même les grandes SSII et les cabinets de recrutement ajustent et adaptent la politique de RH concernant les femmes, par exemple en ouvrant le dispositif de détection et gestion des hauts potentiels à une tranche d'âge qui va au-delà de 40 ans (27 à 47 ans). Cisco a aussi complété ses dispositifs de sélection par la création de réseaux interne à l'entreprise (Women Action Network, et le réseau CISCO de jeunes filles, ce qui permet des échanges et des dialogues positifs).

Trop peu de femmes s'orientent vers les formations adaptées

Corinne Handelsman constate que le premier obstacle est en fait la sous représentation de la population féminine dans ce secteur avec seulement 17% de femmes comme candidates potentielles par rapport à l'ensemble des profils, ce qui limite les capacités de recrutement, alors même que la tendance leur est favorable.

Joan Chamary, confirme l'analyse de Mme Handelsman. Actuellement l'un des problèmes d'Atos est la faible proportion de femmes candidates : 27% de candidates femmes, contre 67% hommes. Atos soutient donc les actions d'information et de sensibilisation du Syntec auprès des lycées, afin que davantage de femmes s'orientent vers des formations scientifiques et techniques adaptées.

Des solutions commencent à être mises en place pour lever les obstacles existants

Joan Chamary confirme que les femmes sont naturellement moins assurées que les hommes. Par exemple, à compétence égale elles demandent un salaire inférieur. Dans ce contexte, Mme Chamary a obtenu l'accord de la direction générale pour que cette situation soit rectifiée de façon simple : à compétence et résultats égaux les salaires sont égaux. Les écarts sont en voie de résorption.

La maternité reste un élément qui impacte l'évolution professionnelle des femmes. Un enfant entre 27 et 28 ans, puis une à deux naissances dans les années qui suivent, produisent des absences préjudiciables à l'évolution professionnelle. Là aussi Atos a engagé des actions telles que :

- des actions d'information (conduite en amont pour le recrutement, et en interne afin de valoriser la valeur ajoutée des femmes en entreprise) pour démontrer que les femmes sont les bienvenues, promouvoir le travail féminin et la dimension fonctionnelle (métier) Client.
- En matière de gestion du personnel, des objectifs sont fixés au niveau des revues de personnel pour identifier les talents féminins.
- Du « coaching » adapté pour pallier le manque d'assurance et le manque de confiance en elle que les femmes ont parfois.

Les clés pour relever le défi de la réussite en entreprise



PAULE BOFFA-COMBY, ASSOCIÉE FONDATRICE DU CABINET **PEMA-PARTENAIRE**, coach & auteur de l'ouvrage « *Promouvoir les talents – Hommes Femmes Entreprises – la combinaison gagnante !* », répond à la question des défis qui sont à relever par les femmes.

Paule Boffa Comby

Selon Madame Boffa-Comby, les femmes ont quatre défis principaux à relever :

1^{er} défi : oser se positionner, oser demander, oser croire que tout est possible...

- Oser défier les chiffres (46% de femmes dans la population active et moins de 10% dans les comités de direction et comités exécutifs) : se positionner, se faire confiance...
- Oser défier ses propres à priori : examiner sa relation au pouvoir et raisonner en termes d'influence ; penser l'équilibre en terme global, surmonter la crainte à priori de ne pas être

à la hauteur (l'expérience montre souvent que les femmes ne prennent l'initiative de se positionner sur de nouveaux postes que lorsqu'elles disposent de 80% des compétences requises alors que les hommes se positionnent plus facilement avec 50%); penser carrière.

2^{ème} défi : trouver des alliés hommes ou femmes.

Derrière celles qui ont réussi se trouve souvent un(e) mentor, coach ou allié, qui les a aidé à décrypter les règles du jeu, à avoir confiance, à se projeter dans le futur (ce que les femmes ne font pas forcément naturellement, surtout dans la période « challengeante » de la trentaine...), à se construire de nouveaux repères...

3^{ème} défi : faire « mentir » les « a priori »

- Les leurs, nous l'avons évoqué plus haut,
- Ceux de leur entourage professionnel (Femmes souvent vues en tant que mères, métiers traditionnellement réservés aux hommes, image souvent masculine du « leader », etc.)

4^{ème} défi : faire savoir

Savoir-faire, c'est très bien, mais faire-savoir que l'on sait faire est essentiel. Cela s'apprend...

Des cursus de formation et de coaching spécifiques peuvent faciliter l'accès des femmes compétentes aux instances dirigeantes, tendance favorisée par nombre d'entreprises soucieuses de bénéficier de la richesse de la mixité.

Le plafond de verre : mythe ou réalité ?

A cette question Michèle Havelka répond que cela reste une réalité, comme en témoigne le faible pourcentage de femmes présentes dans les comités exécutifs. C'est ici que la place, le rôle, l'importance des réseaux internes, externes, transverses prend tout son sens.

En réponse à la question sur **les clés de la « combinaison gagnante »**, dont elle parle dans son livre, Mme Boffa-Comby évoque 3 points essentiels pour faire de la mixité un atout stratégique et une valeur ajoutée pour l'entreprise :

- 1) Poser le bon diagnostic, passer le déni et adopter une attitude constructive :
 - Se rappeler à la fois le droit de vote des femmes ne date que de 1945, le droit de travailler sans autorisation préalable du mari de 1966 etc... et en même temps que 30 ans d'ouverture des grandes écoles aux femmes (représentant désormais environ 50% des effectifs des écoles commerciales, 25% des effectifs des écoles d'ingénieurs), ont permis de constituer un vivier non négligeable et encore sous-exploité d' « élues » potentielles à des postes de responsabilité, en faveur desquelles le parcours des « pionnières » témoigne.
 - Notre constat : aucune entreprise ne discrimine de manière volontaire, mais il existe des comportements et des stéréotypes à dépasser et à faire évoluer.
- 2) (Re)mettre la compétence au centre des débats sur la question et de la progression de carrière en entreprise : rappeler qu'il s'agit avant tout de se donner les moyens de mettre « la bonne personne au bon endroit au bon moment » en sachant la repérer, la valoriser, etc..
- 3) Etre conscient que « faire de la mixité » une valeur ajoutée est un chemin à 3 :
 - Les femmes doivent y prendre une part active (oser, comprendre les règles du jeu, se positionner, etc.), mais ne peuvent faire le chemin toutes seules
 - Les entreprises ont des responsabilités (questionner les processus, l'obligation de mobilité, allonger la période de repérage des hauts potentiels, sensibiliser, accompagner, suivre...)
 - Les hommes ont un rôle important à jouer (prendre conscience de leurs représentations, comprendre ce qu'ils ont à y gagner, prendre des risques, et s'ouvrir à la richesse de la différence, parrainer...)

DEUXIÈME TABLE RONDE - POLE DG

Claudine Schmuck rappelle que les femmes participant à cette table-ronde incarnent en quelque sorte l'exception qui confirme la règle. Chacune a réussi à relever le défi que représente l'accès à des fonctions de direction en entreprise et d'en témoigner. Deux types de parcours sont représentés, celui de femmes engagées dans de grands groupes, et celui de femmes occupant des fonctions importantes dans des structures de taille moins importante, directement issues de l'émergence des NTIC.

Parcours pluriels



Barbara Dalibard

BARBARA DALIBARD, directeur Exécutif Orange Business Services

Madame Barbara Dalibard évoque ses débuts chez France Télécom. Au départ elle a été « ingénieur des lignes », un poste très opérationnel, technique. Son premier patron l'accueille alors en lui disant « tu as les yeux qui brillent, on va voir ce que tu sais faire... ».

Cette expérience a été réussie, elle s'est vue confier des fonctions d'encadrement. Elle reconnaît que sa chance fut alors d'avoir un patron « mentor », qui lui a donné confiance en elle. Elle a donc bénéficié de deux éléments positifs, une légitimité technique issue de cette expérience opérationnelle, et la confiance de son management.

Par la suite, elle s'est vue confier des fonctions de plus en plus importantes. Toutefois, France telecom ne lui offrant pas à ce moment là d'opportunités sur des postes à l'international, elle est partie chez Alcatel. Ce poste de responsable des start-up au sein d'Alcatel Grandes Réseaux Internationaux lui a permis de renforcer ses compétences dans le domaine de l'innovation, l'appui/le soutien au développement de projets. Sa chance a aussi été de pouvoir mettre en place une organisation familiale adaptée, avec un vrai « partenariat » avec son mari qui lui a permis de concilier les exigences d'une vie professionnelle prenante et l'éducation de trois enfants.

Ce passage chez Alcatel a permis son retour à France Télécom dans un poste qui correspondait à ce qu'elle souhaitait. Barbara Dalibard observe que progressivement la situation s'améliore, mais constate qu'il subsiste une disparité entre homme et femme : « il suffit à un homme d'affirmer qu'il dispose des compétences nécessaires, une femme doit chaque jour en faire la preuve ». Elle estime aussi que les réseaux sont importants comme lieux d'échange et de dialogue.



*Marie Christine
Levet*

MARIE-CHRISTINE LEVET, présidente Club Internet

Madame Marie Christine Levet évoque ses débuts chez Accenture, puis chez Disney, et Pepsi. Très vite elle a pris conscience du plafond de verre auquel se heurtaient les femmes dans ces grands groupes. En 1997 elle découvre Internet. La volonté et l'envie de vivre une véritable aventure « entrepreneuriale » la conduisent vers ce secteur.

Prenant appui sur sa connaissance des grands groupes, elle prend contact avec Bertelsmann (premier groupe média mondial) qui envisageait d'implanter une filiale en France. Elle leur propose de conduire ce développement pour eux. Elle démarre seule, recrute et développe Lycos.

Après 5 ans chez Lycos, elle est repérée par un chasseur de tête pour prendre la présidence de Club Internet. Elle a vécu directement toutes les étapes de l'évolution d'Internet en France, depuis sa

lente éclosion en 1998, jusqu'à son essor au début des années 2000, puis l'explosion de la bulle. Actuellement Club Internet a été racheté par Deutsch Telecom.

Elle estime que sa réussite professionnelle jusqu'à présent résulte de plusieurs facteurs : le goût du risque, la capacité à s'affirmer face à des hommes ingénieurs et les gérer, la croissance d'un secteur qui de son point de vue reste porteur à long terme pour les femmes dans la mesure où les compétences marketing, relationnelles, RH gagnent en importance.



Colette Lewiner

COLETTE LEWINER, Senior vice-présidente de Cap Gemini

Colette Lewiner commence chez EDF, aux Etudes et Recherches, comme attachée (Chef de Cabinet) du Directeur. Par la suite elle trouve par hasard un dossier qui s'appelait « Opération Antoinette » (inspiré du prénom de son Directeur), et la concernant... En fait EDF voulait recruter une femme. Elle a donc à ses débuts bénéficié d'une discrimination positive.

Elle évoque son premier patron, Maurice Magnien, qui a également joué le rôle de mentor bienveillant, en lui prodiguant des conseils et des encouragements. Elle a alors relevé son premier défi, en intégrant après 3 ans le service des « combustibles », doté d'un budget de 3 milliards d'Euros dont elle a été nommée directrice au bout de 4 ans. A cette époque, chez EDF nous dit-elle « il y avait des compteurs, pas des clients », c'est pourquoi elle met en place une direction commerciale.

Cette première expérience positive a été décisive. Ensuite Colette Lewiner a dirigé la Cogema. Consciente de l'importance de l'apport des réseaux elle rejoint l'ENS (European Nuclear Society) dont elle est devenue présidente. Elle crée alors un réseau de femmes WIN « Women in Nuclear ». C'était il y a plus de 10 ans et WIN prospère toujours. Ce réseau a permis de mieux communiquer sur le nucléaire, mais surtout, il a permis à des femmes du monde entier (Europe, Amérique et Asie), souvent très minoritaires dans leur environnement de travail, d'échanger des expériences et de s'entraider.

Depuis 9 ans elle a rejoint CAP GEMINI pour y créer le secteur des Utilities (eau, gaz, électricité...), et puis l'étendre au Pétrole et à la Chimie. Dans cette structure, un membre du Directoire a été désigné afin de la « coacher » en interne. C'est un élément qui s'est à nouveau avéré utile dans le cadre de son intégration dans l'entreprise.

Leviers pour progresser



COLETTE LEWINER, Senior vice-présidente de Cap Gemini

Corroborant par son expérience les analyses évoquées lors de la première table-ronde, Mme Lewiner confirme que selon elles les facteurs clés de succès sont :

- La prise de confiance en soi. En effet, la capacité à affirmer ses compétences, la volonté de prendre des fonctions plus importantes sont essentielles, souvent les postes sont obtenus parce qu'on sait s'affirmer et les réclamer. C'est une tactique communément appliquée par les hommes, les femmes ont encore tendance à attendre qu'on les reconnaisse. C'est un point essentiel car le blocage est très fréquemment « interne »
- Il faut savoir anticiper la gestion des contraintes qui sont plus importantes pour une femme que pour un homme, en raison de l'importance de la vie familiale.
- Savoir tendre la main et donner leur chance aux autres. Elle rappelle la création du réseau de femmes Women in Nuclear : WIN et observe que la participation et l'implication dans des réseaux où chacun/chacune est gagnant(e) est essentielle.

BARBARA DALIBARD, directeur Exécutif Orange Business Services

Barbara Dalibard est en accord avec l'analyse de Colette Lewiner.

Elle souligne l'importance de la participation et de la mise en place de réseaux de femmes qui permettent de partager des bonnes idées, mais aussi de prendre le temps de « rire ensemble » !

Elle y ajoute une réflexion sur l'importance du « mentoring ». Dans son expérience personnelle, le soutien de patrons qui s'étaient donnés pour challenge de la faire réussir a été important. Elle souligne également l'importance du "role model": avoir dans son entourage des femmes courageuses qui ont réussi dans des jobs réservés à des hommes permet de se projeter/ de voir que c'est possible.

MARIE-CHRISTINE LEVET, présidente Club Internet

Tout en confirmant son accord avec les points évoqués précédemment, Marie Christine Levet évoque des éléments de réponse complémentaires :

- Les femmes peuvent avoir intérêt à choisir la voie « entrepreneuriale » c'est-à-dire la création d'entreprise, ou encore la prise de fonction dans des start-up ou PME. En effet ce sont des structures où tous les postes occupés ont souvent un impact direct sur les résultats, et où de bonnes performances sont plus directement reconnues. Cela permet de lever un blocage qui est celui du « cantonnement » des femmes dans des structures classiques à des postes fonctionnels, plus éloignés des fonctions de direction. De plus cela correspond à un mode de fonctionnement typiquement féminin, reconnu, établi par les études où les femmes sont plus motivées par l'intérêt de leur fonction, la recherche de résultats concrets que par le pouvoir.
- Actuellement l'évolution des NTIC transforme les règles du jeu. C'est devenu un marché grand public. L'importance du marketing opérationnel gagne en importance. La domination des ingénieurs est progressivement équilibrée par la montée en puissance d'autres compétences indispensables au succès grand public : marketing, finance où les compétences des femmes sont mieux reconnues.

EN CONCLUSION

Claudine Schmuck et Guy de Swiniarski remercient vivement chacune des intervenantes et rendent hommage à leurs rôles de pionnières et de défricheuses dans un secteur en pleine évolution, dont les entreprises ont beaucoup à gagner à faire le pari d'une mixité réussie. Notamment en déployant les leviers d'une performance accrue grâce à une meilleure complémentarité et une meilleure intégration des femmes.

Les échanges informels et en réseau entre intervenantes, participants et participantes se sont ensuite poursuivis jusqu'à une heure avancée à l'occasion du cocktail de clôture.