

COMPTE RENDU COLLOQUE « LES IMPACTS DE LA DIVERSITÉ ET DE LA MIXITÉ SUR LES MÉTIERS DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION »

7 mars 2018, MESRI

Ce colloque a été introduit par **Frédérique Vidal, Ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation**. La journée a été structurée autour de trois tables rondes. 93 personnes, parmi lesquelles des responsables d'entreprises, d'établissements publics de recherche, de structures de valorisation régionales, d'experts, et de décideurs publics institutionnels, se sont donné rendez-vous au MESRI pour partager leurs expériences en matière de diversité et de mixité dans les métiers de la recherche et de l'innovation.

Télécharger :

- [Le programme](#)

Comité Scientifique :



Discours d'ouverture de Frédérique Vidal, Ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation



Frédérique Vidal, Ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, observe qu'à la veille de la journée internationale des droits des femmes, ce colloque offre l'occasion d'une véritable réflexion sur les apports de la diversité dans les sciences, la recherche et la formation. Elle rappelle que la diversité peut avoir différentes acceptations. Celle-ci recouvre :

- **la multiplicité des cultures.** La diversité est devenue, dans un espace mondialisé, un marqueur des échanges économiques et scientifiques.
- **L'égalité entre les hommes et les femmes,** proclamée grande cause nationale du quinquennat du Président de la République.
- **La place faite aux seniors ainsi que l'accès des handicapés au monde du travail.**

En somme, la diversité constitue une formidable richesse. Elle répond à un impératif moral, social, politique, ainsi qu'à une nécessité économique. Elle est un élément fondamental de l'égalité des chances, de notre capacité à innover et à insérer. À condition toutefois d'accorder nos différences. Tout le défi consiste à reconnaître ces différences, les respecter et les faire dialoguer.

Frédérique Vidal reprend les propos de Pierre Joliot-Curie : « *le progrès naît de la diversité des cultures et de l'affirmation des personnalités* ». L'innovation se nourrit de regards croisés, d'expériences hétérogènes, de lectures du monde complémentaires ou contraires. La résolution des grands défis du siècle impose de multiplier les approches et de convoquer le meilleur de chaque discipline. Qu'il s'agisse de développer l'intelligence artificielle, de protéger la biodiversité ou de faire évoluer nos modèles énergétiques, les sciences exactes et les sciences humaines doivent dialoguer entre elles, y compris pour déconstruire les représentations qui font écran aux avancées technologiques. Consciente de ces enjeux, la communauté scientifique s'ouvre à d'autres acteurs de la société, issus notamment du monde de l'art. Les résidences d'artistes se multiplient dans les laboratoires de recherche, à l'instar de ce qui se passe dans les Comue. Les programmes Mopga et Pause, par exemple, permettent de stimuler la créativité des chercheurs, comme celle des plasticiens. De ce point de vue, la diversité bouscule les standards, les processus établis, les habitudes et les mentalités, nous invitant à nous adapter.

Frédérique Vidal souligne l'importance :

- **d'accueillir et d'accompagner la différence.** L'opération « Make our planet great again » a vocation à attirer des chercheurs du monde entier¹. Elle permet de s'ouvrir à d'autres savoirs et hypothèses de travail. Frédérique Vidal reconnaît toutefois que des progrès restent à faire pour accompagner les hommes et les femmes dans leurs installations administratives, familiales et sociales ;
- **d'inventer un langage commun.** Il importe de débiter chaque collaboration par un travail de définition, destiné à s'assurer que toutes les parties prenantes parlent bien de la même chose. C'est d'ailleurs tout l'enjeu du déploiement des infrastructures de données, comme Daria ou Iris. Elles ont pour objectif de

¹ Citons notamment le programme national d'aide à l'Accueil en Urgence des Scientifiques en Exil (PAUSE), dont l'ambition est d'accueillir des scientifiques réfugiés.

développer à l'échelle européenne des systèmes convergents de métadonnées, grâce à la collaboration des chercheurs et des informaticiens ;

- **de faire émerger une culture partagée, respectueuse des individualités.** C'est l'ambition de toutes les équipes de recherche dans les universités, les organismes, les entreprises. Celles-ci aspirent non seulement à pouvoir mettre la diversité au service d'un objectif commun, et d'une dynamique de groupe, mais aussi de créer du lien et de la cohésion. Cette singularité leur permet de se démarquer et de devenir attractives.

Frédérique Vidal met en exergue différentes actions en faveur de la diversité :

- **La loi sur l'orientation et la réussite des étudiants**, en personnalisant au maximum les parcours, permet d'échapper à l'uniformisation institutionnelle. Son ambition est de faire en sorte que la singularité soit promesse de réussite, et non plus synonyme d'inadaptation au système.
- **Le Prix Irène Joliot-Curie et le livret des « 40 femmes scientifiques remarquables du 18^e siècle à nos jours »** réalisé par Femmes & Sciences participent à l'amélioration de la place des jeunes femmes dans les filières scientifiques et les formations d'ingénieurs. L'exemple peut toujours mieux qu'un long discours déconstruire les stéréotypes de genre et lutter contre l'autocensure.
- **Le mentorat, l'entraide et les réseaux comme Pink Innov'** sont des leviers incontournables de la promotion de la mixité au sein des métiers scientifiques.
- **Les thèses Cifre** permettent à l'entreprise de diversifier les ressources humaines en accueillant des doctorants. Mais il est possible d'engager cette dynamique d'échange et de brassage culturel bien plus tôt. De nombreuses initiatives se développent dans des établissements d'enseignement supérieur. Elles visent à confier à des groupes d'étudiants, quel que soit leur niveau d'études, l'élaboration et la réalisation de solutions concrètes pour des PME.

La Ministre affiche deux ambitions :

- **encourager les sites universitaires à se transformer en campus d'innovation**, accueillant laboratoires, universités, écoles, start-up pour favoriser l'émergence d'une culture de la diversité partagée ;
- **donner un nouvel élan à la loi Allègre**, en assouplissant les règles de propriété intellectuelle, en élaborant des contrats de recherche types. Le but est de faciliter la circulation de la connaissance et de créer une confiance mutuelle.

Frédérique Vidal conclue en citant Tom Alexander : « *La créativité et le génie ne peuvent s'épanouir que dans un milieu qui respecte l'individualité et célèbre la diversité* ». Cette ardente obligation est partagée aussi bien par la Ministre, que l'ANRT, les associations Pink Innov' et Femmes & Sciences.

Table ronde 1. Les enjeux de la pluralité des cultures au sein des équipes de recherche

Présidente de séance :

- **Lou Martinez Sancho**, directrice de l'innovation groupe, SPIE Batignolles



Et la participation de :

- **Elisabeth Belois-Fonteix**, directrice des ressources humaines de la division Innovation, Marketing et Technologies, Orange
- **Yves-Christian Dagorn**, directeur ressources humaines « matériaux céramiques » et « abrasifs », Saint-Gobain
- **Virginie Maillard**, directrice de la recherche, Renault
- **Sandra Rey**, CEO, Glowee
- **Vincent Saubestre**, vice-président direction R&D stratégie et intelligence, Total

Pour la présidente de la table ronde, Lou Martinez Sancho, les entreprises qui misent sur une plus grande inclusion et davantage de pluralité culturelle et de genre présentent de meilleures performances². Mais la mise en œuvre d'une véritable stratégie de la diversité implique un effort considérable de la part des sociétés. Devant ce qui est considéré, à juste titre, comme un défi, Lou Martinez Sancho partage son expérience, avec les membres de la table ronde, de la forte valeur apportée aux équipes de R&D et Innovation des « profils en T » (T-shaped persons). Cette notion a été forgée par Tim Brown, PDG du cabinet de design IDEO, pour décrire les qualités nécessaires dont doivent faire preuve les membres d'une équipe interculturelle pour développer l'intelligence collective au sein d'une organisation. En clair, la barre verticale du « T » représente la profondeur des compétences, l'expertise. Alors que la barre horizontale est associée à la capacité des individus d'interagir avec des spécialistes issus de diverses disciplines, et d'appliquer les connaissances dans différents domaines d'expertise.

Elisabeth Belois-Fonteix confirme et illustre cette vision. Le choix de recruter des femmes et des hommes ayant des profils atypiques n'est pas une option pour le groupe Orange. Dans un monde en évolution rapide et au futur incertain, il est impératif de catalyser dans l'entreprise des personnes qui, par leurs différences vont apporter des solutions à des problèmes complexes, et au-delà contribuer à une société humaine et digitale. Pour Elisabeth Belois-Fonteix, cela ne fait aucun doute : les entreprises tireront leur force de leur aptitude à intégrer tous les salariés, quelle que soit leur origine. Cette intégration passe nécessairement par une culture d'entreprise bienveillante et respectueuse.

Chez Saint-Gobain, les candidats qui souhaitent rejoindre la structure de R&D sont jugés à la fois sur les diplômes, les publications, les recommandations mais aussi sur leurs qualités personnelles comme par exemple, l'ouverture d'esprit et la flexibilité qui souvent se traduit par une expérience à l'étranger. Selon Yves-Christian Dagorn, l'ensemble de ces compétences garantissent la capacité d'adaptation du collaborateur et sa faculté à travailler en équipe.

Virginie Maillard apporte un témoignage éclairant sur le management interculturel. La culture de Renault passe par l'innovation et l'internationalisation. Les salariés du groupe sont tous les matins en téléconférence avec le Japon, la Corée, l'Inde, et tous les soirs avec la Silicon Valley. Toutefois, rien ne remplace le lien humain. La rencontre directe entre les personnes présente l'avantage de surmonter les stéréotypes et les préjugés, d'instaurer une relation de confiance et de fédérer les équipes à travers le monde.

« Multiculturalité », « relations humaines » et « confiance » sont aussi les maîtres mots de Sandra Rey. Cette jeune designer de formation a créé Glowee, une start-up en biotechnologie qui utilise la bioluminescence des bactéries pour produire de la lumière. Le cas de Sandra Rey est exemplaire à plus d'un titre. Pour assurer la réussite de son entreprise, une des tâches principales de l'entrepreneuse a consisté à rallier à son projet des personnes aux compétences diverses afin de constituer des équipes technique, opérationnelle et business. Glowee regroupe à ce jour 18 personnes. La fonction de Sandra Rey est de faire le lien entre les équipes qui vont créer de la valeur. Mais comment faire pour articuler les différentes compétences ? En stimulant la curiosité des

² Cette conviction est confirmée par des données quantitatives produites par des cabinets d'audit et de conseil. Cf. Les résultats du rapport « [Why diversity matters](#) », publié en 2015 par le cabinet de conseil McKinsey & Company. Cette étude a été réalisée auprès de plus de 1 000 entreprises, à travers 12 pays.

collaborateurs. Dans cette perspective, il est primordial de savoir vulgariser des connaissances expertes pour qu'elles se diffusent au sein de l'entreprise. L'objectif est de chercher à comprendre ce que l'autre fait tout en acceptant de ne pas tout comprendre.

De son côté, Vincent Saubestre a beaucoup pratiqué l'intégration culturelle et les nécessaires interactions entre les cultures au sein des équipes de R&D ou d'Opérations d'un groupe aussi international que Total. Il se définit comme « un nomade professionnel », « un expatrié en France ». Pendant 33 ans, il a exercé ses activités dans sept pays différents. Partant de ses expériences, il a observé que les organisations multiculturelles ne se constituent pas naturellement. Elles demandent de la part de chacun des efforts pour sortir de sa zone de confort, d'aller volontairement au-devant des autres pour créer du lien, de s'assurer qu'on partage un langage commun et d'apprendre à reconnaître et à décrypter les codes propres à chaque culture. Vincent Saubestre est actuellement un acteur engagé dans l'intégration des cultures de R&D des quatre branches de Total. Bien que tous les chercheurs partagent l'appartenance au même groupe, ces cultures de branches sont fondamentalement distinctes et il faut savoir apprécier cette situation.

Parmi les dispositifs mis en place pour favoriser les échanges :

- **Orange a développé des communautés de métiers.** Elles permettent aux chercheurs et contributeurs à l'innovation d'interagir sur des thématiques précises, à travers notamment les réseaux sociaux. Le programme Orange Experts offre en cela un bon exemple. Dans ce cadre, l'expertise est pensée comme une capacité d'aller en profondeur, de partager et transmettre pour créer une intelligence collective. Autre initiative : le programme « Art Factory ». Le groupe ouvre ses laboratoires de recherche à des artistes pour ensemble inventer des formes nouvelles qui préfigureront les usages et les technologies de demain.
- **Saint-Gobain organise des passerelles entre les centres de R&D et les métiers.** Des parcours transversaux sont conçus pour permettre aux chercheurs, s'ils en manifestent le désir, d'occuper des postes opérationnels pendant quelques années, puis de revenir au centre de R&D. Cela permet de ne pas déconnecter la R&D du reste de l'organisation du groupe.
- **Glowee fait participer l'ensemble des collaborateurs à un lab meeting,** organisé toutes les semaines. Dans ce cadre, un expert technologique partage un article scientifique pouvant aider au développement d'une technologie.
- **Total sensibilise ses salariés appelés à travailler à l'étranger à l'importance de décrypter les codes culturels.** Concrètement, des experts sont invités à expliquer pendant des ateliers les clés d'une culture d'un pays ou des ateliers en ligne doivent être terminés. Trois des cinq valeurs de base de Total (Respect de l'Autre, Force de Solidarité et Esprit Pionnier) sous-tendent naturellement l'intégration culturelle à la R&D. Plusieurs documents structurants sont également partagés pour faciliter la transmission des éléments partagés d'intégration au sein de la société (Code Ethique ; Sensibilisation à la Diversité etc.).

Lou Martinez Sancho ouvre les échanges avec une première question autour des quotas. Sur ce sujet, elle admet être partagée : si elle a elle-même bénéficié des politiques inclusives (non pas de discrimination positive), et si cette politique a porté ses fruits³, il ne faut pas pour autant que cela soit une fin en soi. Yves-Christian Dagorn saisit la balle au bond et poursuit en affirmant que le recrutement des personnes pour répondre à des quotas aurait un effet désastreux. En revanche, une politique volontariste en termes d'inclusion doit être suivie par des indicateurs et des objectifs, sans tomber dans de la discrimination positive. Ce qui est en jeu pour Elisabeth Belois-Fonteix, c'est la vigilance lors des recrutements. Elle demande à ses équipes d'apporter des CV différents et elle appelle de ses vœux une prise de risque de la part des entreprises en acceptant de donner leur chance à des recrues qui ne sont pas issues des grandes écoles. La multiculturalité est une question de survie pour les grands groupes centenaires et de développement pour les jeunes pousses. Et de conclure : il faut être volontaristes sur les objectifs et ne pas lâcher.



³ Comme dans le cas de la loi Copé-Zimmermann qui a fixé un quota de 40 % de femmes au 1er janvier 2017 dans les conseils d'administration des entreprises.

Table ronde 2. L'accompagnement des seniors et la transmission des savoirs

Président de séance :

- **Martin Roulleaux-Dugage**, directeur du Knowledge Management et de la gestion de l'expertise, Framatome



Et la participation de :

- **Catherine Delgoulet**, maître de conférences - HDR, LATI-Université Paris-Descartes
- **Hervé Jaouen**, directeur des partenariats et coopérations académiques, STMicroelectronics
- **Matthieu Lourme**, directeur des opérations, Exper'Connect
- **Soukey Ndoye**, docteur en sociologie, Université Paris-Descartes, PDG, CoGénération Lab et auteure de l'ouvrage « Du contrat de génération au management intergénérationnel »
- **Danièle Quantin**, directrice des centres de recherche en France et en Espagne – ressources humaines, ArcelorMittal

Martin Roulleaux-Dugage est responsable d'un programme de gestion des connaissances chez Framatome. Ce programme a été mis en place pour répondre à un enjeu de taille : le départ en retraite des baby-boomers⁴. De ce fait, la transmission des compétences (savoirs, savoir-faire et savoir-être) des anciens vers les plus jeunes est devenue stratégique. Pour assurer sa pérennité Framatome, tout comme d'autres entreprises de divers secteurs, doit veiller à ce que les connaissances de leurs experts soient transformées en savoirs mobilisables à court terme par les successeurs (brevets, procédures, logiciels, algorithmes, modèles). Mais pas seulement : il est fondamental de transmettre les savoirs et savoir-faire à ceux qui en auront l'usage dans un avenir lointain.

Dans cette perspective, Framatome fait appel à Exper'Connect, une société spécialisée dans la collaboration post-retraite. Matthieu Lourme y exerce la fonction de directeur des opérations. Il détaille les deux modèles économiques de son entreprise : d'un côté, le maintien du lien entre l'entreprise et les experts qui partent en retraite, et de l'autre un modèle de réactivation des anciens en leur proposant des missions ponctuelles d'accompagnement, de formation et d'expertise sous forme de prestations d'études. Le message de Matthieu Lourme est limpide : un savoir-faire n'est transmis efficacement que s'il est utile au moment où il est transmis. Partant de ce constat, une approche complémentaire aux prestations offertes par Exper'Connect a été mise en œuvre. Baptisée « KEEN » (Knowledge and Expertise Exchange Network), elle s'appuie sur un outil digital collaboratif et sur une animation présentielle (ateliers, conférences...). Son objectif est de constituer des communautés d'experts, mixant salariés et retraités, autour de sujets d'actualité pour les équipes de R&D des entreprises. L'avantage est double : pour l'entreprise, KEEN offre l'opportunité de s'approprier les compétences nécessaires pour faire face à situation complexe. Du côté des retraités, leur collaboration avec leur ancien employeur permet de les maintenir en conditions opérationnelles.

La parole est ensuite donnée à Catherine Delgoulet⁵. Elle resitue le vieillissement au travail ainsi que la transmission des savoirs et des savoir-faire dans un contexte démographique, qui est loin d'être anodin. Il est observable en effet que la population en emploi des 50 ans et plus a connu une croissance de plus de 30 % ces dix dernières années, pour atteindre 58,7 % en 2016. Autre constat : le taux d'emploi des 55 ans et plus est de 47 %. Face à ces données, il est utile de se demander en quoi le travail actuel et futur est « soutenable ». Comment permet-il à chacun de développer des capacités et des compétences tout au long de la vie professionnelle ? Au-delà, quelles sont les conséquences des nombreux départs des salariés les plus âgés pour les entreprises ? Comment les anticiper et y faire face ? Selon Catherine Delgoulet, les réponses à ces questions varient en fonction des entreprises et des secteurs d'activité. Reste que la transmission ne va pas de soi. Dans un certain nombre de cas, si elle n'est pas pensée, anticipée et organisée, la transmission peut engendrer des (sur)coûts, tant pour les novices que les anciens. Des difficultés surgissent alors au sein des collectifs : conflits, prise de risques accrue, surcharge de travail, usure dans la répétition de cette transmission. Cela entraîne souvent la démotivation des salariés, l'augmentation du taux d'absentéisme, des risques d'accident du travail et des

⁴ Matthieu Lourme indique que la France compte presque 16 millions de retraités. Soukey Ndoye ajoute qu'on recense en moyenne 620 000 départs en retraite par an.

⁵ En tant qu'ergonome, elle contribue à un programme organisé autour d'un GIS (groupement d'intérêt scientifique) intitulé le « CREAPT » (Centre de Recherche sur l'Expérience, l'Âge et les Populations au Travail). Ce GIS implique différents partenaires (ministères, universités, institutions de recherche, et entreprises) et mutualise des compétences variées.

maladies professionnelles. Ces constats invitent à considérer la transmission comme une activité à part entière qui nécessite des moyens organisationnels, humains et matériels spécifiques

Ce point de vue est partagé par Soukey N'Doye. Elle relève un autre point : il faut encourager une meilleure collaboration entre les personnes en poste et les retraités. Cela oblige dans un premier temps à s'entendre sur les compétences à transmettre. Cette phase d'identification favorise l'échange des points de vue entre les acteurs et permet de les impliquer dans le processus de transmission. Dans un second temps, il est impératif de s'accorder sur les moyens d'action. Dans ce contexte, Soukey N'doye recommande de mettre l'accent sur une organisation du travail qui prend appui sur les « 3 C » : Complémentarité, Co-développement et Co-construction.

Le président de séance invite ensuite Hervé Jaouen à décrire le transfert des compétences des experts au sein de STMicroelectronics. Selon lui, il est capital de promouvoir les processus de partage et d'exploration d'expertises encore inconnues (ou existantes mais non utilisées) afin de concevoir et d'industrialiser des nouveaux produits et/ou outils industriels. Pour cela, STMicroelectronics a capitalisé sur les raisonnements et les savoir-faire qui représentent le patrimoine immatériel de l'entreprise. Comment ? En créant par exemple, une communauté d'experts. Dans ce cadre, cinq priorités ont été fixées : 1) déterminer les compétences critiques, 2) former de nouveaux experts, 3) valoriser les experts et les décloisonner, 4) identifier les problèmes, les causes et tirer des enseignements pour éviter de refaire les mêmes erreurs, 5) introduire de nouveaux concepts fonctionnels pour l'innovation incrémentale et disruptive.

Pour Danièle Quantin, on ne peut pas mieux dire. Elle résume les propos d'Hervé Jaouen par ces mots : « la transmission des compétences est un processus dans lequel on formalise, on émet, on transfère, on reçoit, on intègre et on utilise ». S'y engager représente un défi. Celui-ci ne peut être relevé qu'à travers la mise en place de dispositifs. Danièle Quantin dépeint deux expériences conduites par Arcelor Mittal :

- 1) **La plateforme de management des savoirs « KIWI »** (knowledge Inside Worldwide Initiative). Elle met à disposition des collaborateurs deux outils : 1) un « Who's Who » qui permet aux salariés de poser la bonne question à la bonne personne ; 2) une communauté de pratiques qui doit aboutir à la production d'un livrable.
- 2) **La création en Espagne d'un groupe de jeunes diplômés dit « juniors »**. Ces derniers sont engagés dans un programme de deux ans, dans lequel ils sont à la fois apprenants (participation à des conférences, interactions avec des anciens, organisation de visites de sites, etc.) et acteurs dans des projets d'incubation. Ces jeunes sont mentorés par des seniors.



Keynote Jean-Yves Le Gall, président, Centre National d'Études Spatiales



Jean-Yves Le Gall présente l'expérience de l'International Astronautical Federation (IAF). Née en pleine guerre froide (1951), l'IAF a pour objectif de favoriser le dialogue entre les scientifiques du monde entier et encourager leur coopération malgré les divergences politiques. L'IAF compte aujourd'hui 343 membres issus de 68 pays. Jean-Yves Le Gall rappelle qu'en septembre 2016, nouvellement élu à la Présidence de l'IAF, il avait élaboré un agenda, le « Global Innovation Agenda 2016-2019 » pour garantir le développement de l'IAF et la préparer aux défis mondiaux auxquels la communauté spatiale est confrontée. Cet agenda, qui a vocation à faire évoluer la communauté spatiale vers un monde plus ouvert, se base sur sept points clés dont un auquel il est particulièrement attaché : « Promouvoir les principes de la diversité 3G – Genre, Génération et Géographie ».

Pour illustrer son propos, Jean-Yves Le Gall commente à son auditoire la [Vidéo Diversity](#) dans laquelle l'IAF interroge sa communauté. On note en particulier concernant le premier G (Genre) que l'absence de femmes dans l'éducation et le monde professionnel, dans le domaine STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics), était en fait une occasion manquée pour ces domaines. Les femmes apportent une perspective différente qui façonne et influence les disciplines STEM.

Il ressort aussi de cette consultation, concernant le deuxième G (Generation), qu'il faut reconnaître et valoriser l'enthousiasme des jeunes, donner de l'espace aux passions car dans la recherche, une approche expérimentale est nécessaire pour avancer vers de nouvelles solutions. Quant au troisième G (Geography), on constate que la diversité ethnique est une richesse à exploiter car elle apporte un foisonnement de talents, d'expériences, de cultures et qu'elle stimule la créativité et dope la capacité d'innovation d'une société.

Jean-Yves Le Gall présente ensuite la nouvelle plateforme créée pour un échange intensif et ouvert sur la diversité et l'égalité au sein de l'IAF : l'IDEA (International Diversity and Equality in Astronautics) illustrée dans la [Vidéo IDEA](#). Cette plateforme IDEA joue un rôle de premier plan dans la promotion des principes de diversité et d'égalité au sein de la communauté spatiale mondiale et l'aide à être exemplaire sur le plan des 3G. Elle s'inscrit parfaitement au sein de la devise de l'IAF : Connecting @II Space People.

Fort de nombreux exemples concrets distillés tout au long de sa présentation, Jean-Yves Le Gall conclut : « Née avec le but de rapprocher les cultures et les générations, l'IAF tente à présent de créer une harmonie entre nous tous, car lorsqu'on se projette dans l'espace, nous sommes tout simplement des êtres humains, il n'y a plus de différence de genre, de génération ou de géographie. Nous sommes tous connectés ensemble à la Terre. »

Table ronde 3. Les impacts de la mixité dans les métiers de la recherche et de l'innovation

Président de séance :

- **Guillaume Devauchelle**, vice-président innovation et développement scientifique, Valeo



Et la participation de :

- **Valérie Archambault**, directrice adjointe de la recherche, MINES ParisTech - PSL Research University et membre de l'Association Femmes & Sciences
- **Laurence Caisey**, fondatrice, BoostInnov, et membre de l'Association Pink'Innov
- **Dipty Chander**, présidente, Association E-mma de l'Epitech
- **Eugenia Fornieri Macchi**, executive talent & competencies director, Danone
- **Serge Muller**, directeur scientifique santé de la femme, GE Healthcare
- **Carole Sorreau**, directrice groupe relations institutionnelles, InVivo

Le président de séance, Guillaume Devauchelle, introduit la session en observant que si la diversité a globalement beaucoup progressé dans la recherche et l'innovation des entreprises au cours des 30 dernières années, certaines problématiques ont plus avancé que d'autres : la mixité est désormais forte dans les bureaux d'étude de Valeo en matière de nationalités (20 à 30 pays d'origine) et de générations, mais il n'en va pas de même concernant le genre (nettement moins de 20 % de femmes). Cette sous-représentation d'une bonne moitié de l'humanité dans les processus de conception représente un véritable problème. L'exemple de la Kangoo, souligne Valérie Archambault, imaginée par une femme souhaitant y faire entrer une poussette sans avoir besoin de la plier, est révélateur.

Les chiffres confirment cette faible présence des femmes dans les fonctions de recherche, comme dans les fonctions d'encadrement et de direction. Valérie Archambault indique qu'elles représentent 46 % des effectifs en terminale S, mais seulement 31 % des docteurs en sciences fondamentales et appliquées, et 20 % des chercheurs en entreprise. Même dans des entreprises où les femmes sont nombreuses (70 % chez L'Oréal), y compris en recherche (66 % chez Danone), le fameux « plafond de verre » freine leur progression vers les plus hautes sphères (30 % de femmes dans le Comex de L'Oréal).

La situation peut certes être plus favorable dans certaines entreprises. Carole Sorreau fait état d'un équilibre plutôt satisfaisant en la matière. À noter que le dispositif Cifre se positionne de façon particulièrement favorable concernant la place des femmes en recherche. Mais on perçoit néanmoins, selon Serge Muller, une certaine régression culturelle sur la question. Dipty Chander l'a personnellement vécue, face à une conseillère d'orientation oscillant entre incompréhension et désapprobation quant à son souhait de se former en codage informatique.

Pourtant, la mixité est un atout pour l'entreprise. Laurence Caisey souligne que l'intelligence émotionnelle dont les femmes sont richement pourvues représente une dimension supplémentaire du leadership. Eugenia Fornieri Macchi note qu'elles adoptent souvent des modes de travail plus collaboratifs et plus innovants, et rapporte que la dernière étude McKinsey sur la Diversité (2017) montre que les entreprises « mixtes » ont 25 % de profit supplémentaire et démontrent une capacité d'innovation supérieure de 8 % à celle des entreprises plus traditionnelles.

Trois pistes d'actions se dégagent des témoignages apportés :

- Il importe tout d'abord de renforcer la confiance des femmes en elles-mêmes, en les incitant à ne pas sous-estimer leurs compétences et leurs capacités. Les dispositifs de coaching et de mentorat sont des moyens efficaces : programme « He For She » des Nations-Unies, partant du principe que les hommes peuvent utilement mettre leurs compétences en la matière au profit des femmes ; programme interentreprise EVE (Danone, Orange, L'Oréal, SNCF...) pour leur apprendre à mettre en avant leur apport spécifique à l'entreprise ou l'organisation ; initiatives internes pour aider les femmes à préparer les entretiens individuels en valorisant mieux leurs résultats.
- Ensuite, des politiques et des actions volontaristes peuvent être mises en œuvre pour lutter contre les préjugés et les réflexes sexistes, et favoriser l'embauche et la promotion des femmes (cf. encadré ci-dessous).
- Enfin, l'objectif de mixité et de diversité passe par une organisation du travail souple et adaptée à la prise en compte de situations familiales et personnelles spécifiques. Aujourd'hui, souligne Guillaume Devauchelle, entre évolutions sociétales et nouvelles technologies, le télétravail, considéré avec une certaine réticence il y a quinze ans, « n'est plus un sujet ». Eugenia Fornieri Macchi insiste sur la nécessité de faciliter par ces nouveaux modes de fonctionnement les articulations entre temps professionnel et personnel des salariés.

Deux conditions sont nécessaires pour que ces mesures soient suivies d'effet en matière de diversité :

- 1) fermeté dans l'exécution,
- 2) persévérance dans le temps.

C'est ainsi au terme d'un cheminement de plus de 15 ans que Danone peut se prévaloir d'un Comex comprenant 50 % de femmes.

Exemples de mesures en faveur du recrutement et de la promotion des femmes en entreprise

- Exiger des cabinets de recrutement (ou des recruteurs internes) la présentation de CV suffisamment divers, comportant par exemple une moitié de femmes ;
- Fixer des objectifs chiffrés, assortis de bonus, aux responsables du recrutement ;
- Nommer un « ange gardien » de la diversité dans l'entreprise, chargé de pointer les discours et comportements discriminatoires dans les processus de ressources humaines ;
- Projeter des vidéos aux responsables de ressources humaines, explicitant les biais inconscients pouvant orienter leurs visions et leurs choix lors des entretiens.

