

Du fait de son statut militaire essentiellement masculin, où les femmes n'avaient pas de rôle équivalent à celui des hommes, l'École polytechnique s'est ouverte aux jeunes filles plus tard que les autres écoles d'ingénieurs qui, comme l'École des ponts, les ont accueillies dès les années 1960.

Cette ouverture, largement médiatisée et magnifiée par l'intégration comme major de promotion d'Anne Chopinet, qui porta l'étendard de l'École lors du défilé militaire du 14 Juillet 1973, est souvent rappelée comme un symbole de l'avancée de la condition féminine et de l'émancipation.

Elles étaient 7 en 1972, puis 10 à 12 dans les promotions suivantes, et leur part a ensuite augmenté pour tourner autour de 15 % à quelques fluctuations près, puisque les promotions actuelles accueillent 70 à 80 élèves féminines.

On peut s'étonner de ce chiffre stationnaire et relativement faible : s'il n'est pas le reflet de la population française, il s'explique par la trop faible ouverture du monde professionnel à la mixité, mais aussi et surtout par le faible attrait que semblent avoir pour les jeunes filles les carrières scientifiques et techniques. Effectivement, tant que la représentation des sciences auprès des femmes ne s'améliorera pas, alors que la variété des regards pourrait y être mise en valeur, les classes préparatoires aux grandes écoles continueront à présenter un aspect déséquilibré et rébarbatif et ne parviendront pas à participer à la nécessaire modernisation des équipes dirigeantes de notre société.

Il est à noter que cette période a également vu l'ouverture à plus d'élèves étrangers ainsi qu'à de nouvelles filières d'accès scientifiques de haut niveau fondées sur les sciences physiques ou techniques, et pas seulement sur les mathématiques, signant ainsi une volonté forte de rapprochement vers une image plus représentative de la société et de ses attentes.

LE CHOIX DE L'X

EMMANUEL RAOUL : *Mon choix de l'École polytechnique a été largement déterminé par le préfixe « poly » de son nom : comment, alors que je ne savais pas encore à vingt ans de quel métier j'avais envie, me fermer le moins de portes possible ? J'avais laissé de côté le fait que c'était à l'époque une école militaire et masculine*

(un pléonasme ?). Tout juste une inquiétude du risque d'être déclaré inapte (à l'armée) au cours de la visite médicale des « trois jours » qui constituaient l'anti-chambre du service militaire encore obligatoire.

ANNE BERNARD-GÉLY : *L'École polytechnique, très prisée par les élèves de prépas, venant de s'ouvrir aux candidatures féminines, un nouvel horizon s'ouvrait tout d'un coup à moi. Alors que je pensais privilégier les Écoles normales, le métier d'ingénieur que je ne connaissais pas et l'École polytechnique devinrent pour moi un nouveau défi plein d'inconnu, mais très attractif.*

AVANT L'ÉCOLE

EMMANUEL : *Ayant suivi ma scolarité au lycée Montaigne jusqu'à la troisième, puis au lycée Louis-le-Grand, j'avais étudié dans des classes non mixtes à partir de la sixième. La sixième constituait de fait une étape forte, avec la séparation entre garçons et filles et la présence de professeurs masculins. C'est dire que l'entrée à l'X masculine avait été dans une parfaite continuité, tout en me désolant à un âge où, sortis de la vie monacale des classes préparatoires, nous aspirions à rencontrer l'autre sexe.*

ANNE : *Les classes prépas des lycées de province étaient déjà mixtes car elles préparaient aussi aux Écoles normales et bénéficiaient d'un corps professoral également mixte, même dans les matières scientifiques, ce qui n'était effectivement pas le cas des lycées parisiens, plus « spécialisés ».*

Après des études secondaires à Jeanne-d'Arc, le lycée de jeunes filles de Clermont-Ferrand, je poursuivis en face, au lycée Blaise-Pascal, lycée de garçons dont les classes prépas étaient ouvertes aux filles. Nous étions cinq filles dans ma classe.

LA VIE À L'ÉCOLE ET L'ARRIVÉE DES JEUNES FILLES

EMMANUEL : *Quand je suis arrivé à l'École sur la Montagne, l'année avant les premières polytechniciennes, la distribution du paquetage par des appelés du contingent m'a tout de suite mis dans une ambiance militaire*

à laquelle, pour tout dire, l'individualiste que j'étais était mal préparé. L'organisation en compagnies et sections dirigées (avec beaucoup de bienveillance) par des militaires de carrière bardés de décorations reçues sur les champs de bataille, le réveil au clairon, les chambrées meublées avec un matériel où le kaki prédominait et choisi plus pour sa solidité que pour son design ou son confort, le règlement intérieur articulé avec l'organisation militaire, etc. Cette organisation militaire était bien appropriée à la gestion d'un monde purement masculin grâce à sa régulation très stricte, même si le premier principe était « pas vu, pas pris ». Alors, Anne, comment s'est passée l'arrivée des filles ?

ANNE : Comme nous étions peu nombreuses et porteuses du symbole fort de cette ouverture, nous avons été très bien accueillies et l'encadrement, général et chef de corps en tête, fut vraiment aux petits soins, même s'ils étaient plutôt débordés par l'arrivée des premières filles en 1972.

Il faut dire que c'était un grand changement pour les traditions militaires et la vie à l'École, qui fonctionnait comme un internat.

D'abord, il a fallu adapter le trousseau militaire, et en particulier les uniformes. Notre nouveau Grand Uniforme (le GU) fut confié au couturier Paul Vauclair, sous l'œil avisé d'Anne-Marie Lemaesquier, épouse de Michel Debré, qui veilla à la constitution de notre trousseau dans ses moindres détails. En particulier, le tricorne qui remplaça de façon harmonieuse le bicorne, jusqu'à ce que la promotion 1994 y substitue à nouveau le bicorne en 1996, retour qui pourrait s'interpréter comme le signe d'une intégration réussie. En revanche, nous n'avions pas été jugées dignes de porter la Tangente, cette épée du Grand Uniforme qui constitue pourtant un des attributs symboliques du polytechnicien. Aurions-nous été jugées trop dangereuses avec cette arme pourtant plutôt décorative et non destinée au combat ? En fait, à cette époque, les quelques femmes militaires ne portaient ni fusil, ni pistolet, ni sabre : c'était une tradition de l'armée française, mais certains nous narguaient en nous proposant des rouleaux à pâtisserie pour compléter notre uniforme. Les promotions suivantes ont réussi à combler ce manque et à remplacer également nos escarpins par des bottes, uniformisant ainsi davantage les jambes des élèves lors des défilés militaires.

La vie en internat a dû aussi être adaptée pour permettre l'arrivée des élèves féminines nouvellement intégrées. Pour ma promotion, qui fut pourtant la dernière sur la Montagne, des caserts très confortables,

avec bureaux, jolis rideaux aux fenêtres et salles de bains, avaient été aménagés dans le couloir Monge, au-dessus de l'amphi Gay-Lussac. Nous y étions logées par deux ou trois. L'encadrement militaire nous avait même évité les lits à étages et l'aménagement fruste habituel des caserts de la Montagne, et avait équipé les portes de nos quatre chambres de gros verrous pour nous protéger d'éventuelles intrusions de camarades avinés après les fêtes (en particulier celles, redoutables, de la Sainte-Barbe). Ces aménagements ont été largement améliorés sur le Plateau, où les jeunes filles disposent de chambres plus vastes et bien équipées.

L'ACCUEIL DES JEUNES FILLES PAR LEURS CAMARADES

ANNE : Je garde un excellent souvenir de ma scolarité à l'École, de l'ambiance de ma promo et de mes relations avec mes camarades. Il est certain qu'en élargissant le concours aux candidatures féminines, on a durci la compétition pour l'entrée à l'X, mais aussi pour le classement de sortie, jugé à l'époque important par un certain nombre d'élèves. Il m'est arrivé d'entendre quelques remarques de camarades sur ce thème, mais finalement assez peu, et toujours sur le ton de l'humour. Qu'en penses-tu, Emmanuel ?

EMMANUEL : Je suis de ton avis, l'annonce de l'arrivée des filles n'a suscité aucun rejet apparent, et il n'y a pas eu de changement d'ambiance dans un sens négatif, mais plutôt positif en fait, avec une impression de climat plus chaleureux et équilibré, comme si, même, l'arrivée des filles à l'X nous paraissait normale.

LE SPORT

ANNE : La pratique des activités sportives n'était pas toujours très facile pour les filles à cause de l'absence de vestiaires dédiés ou de tenues adaptées à notre morphologie, mais nous avons pu profiter de la petite mais belle piscine et choisir des sports très divers comme la gymnastique, l'athlétisme, l'équitation, l'escrime, etc., en nous mesurant à nos camarades masculins.

EMMANUEL : J'avais choisi l'équitation comme sport principal et me trouvais dans le groupe de la Garde républicaine, n'ayant pas le niveau voulu pour faire partie de celui de l'École militaire, qui était engagé dans des compétitions. Dans l'histoire de l'équitation française, et notamment en haute école, la tradition militaire occupe une grande place. Cette dernière ne

renvoie pas seulement à l'utilisation que les armées non mécanisées de jadis faisaient des chevaux, mais aussi à la rencontre entre armée et équitation sur le terrain des valeurs. Et force est de constater que ces valeurs étaient archétypales de celles attendues du sexe masculin à l'époque. Aujourd'hui, quand je me rends à mon manège favori, je suis le plus souvent le seul homme de la reprise dirigée par une monitrice. Voilà un sport qui s'est singulièrement féminisé.

LA FORMATION MILITAIRE

ANNE : *Faisant partie de la troisième promotion où les filles étaient admises, j'ai pu participer aux mêmes activités militaires que les garçons, ce qui n'avait pas été le cas pour les deux premières promotions. J'ai commencé par le mois d'intégration sur le plateau du Larzac qui, pour la Lozérienne que je suis, n'était pas un lieu inconnu, mais que je n'avais jamais eu l'occasion d'arpenter en treillis et rangers. Cette période au grand air m'a plutôt amusée après les austères années de prépa : le parcours du combattant (allégé en particulier de la traversée de la fosse, remplacée par une formation aux soins, peut-être pour un éventuel rôle d'infirmière auprès de camarades blessés), le lancer de grenades à plâtre, les rations militaires et les crapahutages à toute heure du jour et de la nuit ont plutôt ressemblé pour moi à des vacances sportives permettant de mieux se connaître entre camarades.*

Le passage ensuite de quatre mois de formation militaire en école d'application n'était pas vraiment adapté aux femmes, tout simplement à cause de l'armée, à l'époque très masculine. J'ai été, pour ma part, à l'École des transmissions à Montargis où j'ai découvert les activités militaires classiques avec un certain attrait pour le tir au fusil et le camping – même un peu fruste en plein hiver dans la forêt de Fontainebleau –, avec quelques petits intermèdes sympathiques pour donner des cours élémentaires d'orthographe et de calcul aux appelés du contingent.

EMMANUEL : *Le séjour en corps de troupe m'a permis de me confronter à des gens de milieux différents du mien à l'occasion des cours d'« alphabétisation » que je donnais aux appelés : les jeunes bourgeois se faisaient largement dispenser du service militaire en ces dernières décennies du service obligatoire. J'ai aussi pu rencontrer des militaires de carrière que j'assimilais à tort à des « têtes brûlées », oubliant leur sens de l'intérêt général, part essentielle de leur vocation. Là aussi, l'organisation militaire gérait bien cette société pure-*

ment masculine. J'ai beaucoup apprécié les responsabilités qui nous étaient confiées, malgré notre jeunesse et notre inexpérience : je garde un souvenir ému d'un réveil à quatre heures du matin où l'on annonça à l'officier de permanence que j'étais que le camp n'avait plus d'eau, à quelques heures des douches de tous.

L'ÉCOLE D'APPLICATION

ANNE : *J'ai choisi d'entrer au Corps des ponts, non seulement à cause de mon classement de sortie, mais surtout en raison de mon intérêt marqué à Polytechnique pour la mécanique et pour le secteur de la construction, que je voulais aborder. Passionnée depuis l'enfance par les ponts, les immeubles et toutes ces constructions qui m'entouraient et me faisaient rêver, j'avais envie d'en savoir plus sur les techniques de calcul, de comprendre l'alchimie des matériaux et des procédés constructifs, et de découvrir un monde qui m'attirait et représentait à mes yeux le métier d'ingénieur.*

Habitée à des cours théoriques en prépa et à l'X, je n'ai pas été déçue par la plupart des cours de l'École des ponts, pourtant orientés vers la pratique. J'ai aussi apprécié mes premiers contacts, parfois un peu rugueux, avec le monde professionnel, et me suis enrichie des rencontres variées que favorise l'École.

EMMANUEL : *Après mes études à l'X où j'ai énormément apprécié la qualité des enseignements, j'ai choisi avec évidence l'économie et la statistique incarnées par la sortie dans le corps de l'Insee, en raison de ce qui m'est apparu comme leur proximité avec la vie de tous les jours. Et j'ai rencontré à l'Ensaë, école d'application du corps de l'Insee, des femmes, pour la première fois dans mes études depuis la classe de sixième. J'ai pris un immense plaisir à travailler dans ce cadre mixte, après une timidité vis-à-vis de l'autre sexe somme toute bien explicable. Deux femmes sur 19 administrateurs de l'Insee et 9 femmes sur 86 élèves pour l'ensemble de la promotion, y compris les élèves civils. On voit par ces chiffres que le fait que, sur les 17 administrateurs, 11 soient passés par l'X et soient nécessairement de sexe masculin, n'avait pas biaisé le rapport entre hommes et femmes des administrateurs, comparé à celui de l'ensemble de cette promotion de l'Ensaë : le recrutement global de l'Ensaë était assez masculin, marqué par la composition déséquilibrée des classes préparatoires scientifiques. Ainsi, ma promotion de l'Ensaë n'était pas en retard sur la féminisation des autres écoles d'ingénieurs.*

ENTRER DANS LA VIE PROFESSIONNELLE

ANNE : Il faut reconnaître que cette ouverture progressive des grandes écoles troublait certains de leurs dirigeants, qui redoutaient que les demoiselles ne perturbent les garçons. On raconte qu'en 1975, le président de l'Association des ingénieurs des mines et des ponts, s'exprimant au cours d'une réception où l'on accueillait les trois premières polytechniciennes (promo 72), dont l'une entraînait au Corps des mines et les deux autres au Corps des ponts, prononça cette phrase : « Si maintenant on peut associer le charme à la compétence, Dieu où va-t-on ? »

En effet, l'arrivée des polytechniciennes à l'École a entraîné l'ouverture des grands corps techniques de l'administration et, étant une des premières femmes ingénieures des ponts, je peux témoigner de l'intérêt et même de la curiosité suscités par cette évolution.

J'ai été vraiment accueillie à bras ouverts à ma sortie de l'École des ponts au sein du ministère de l'Équipement, comme il s'appelait à l'époque, et je remercie très chaleureusement mes premiers patrons qui m'ont fait confiance, donné rapidement de larges responsabilités malgré mes maternités successives, et m'ont appris mon métier. À vingt-six ans à peine, après un premier poste au Service d'études techniques des routes et autoroutes, je me suis en effet retrouvée à la tête d'un gros arrondissement opérationnel de la région parisienne, avec plusieurs subdivisions et de nombreuses opérations et chantiers importants.

Je me suis tournée ensuite vers les transports, d'abord au Syndicat des transports parisiens, devenu plus tard le Syndicat des transports d'Île-de-France (STIF), qui commence à être connu des voyageurs franciliens. J'ai travaillé en cabinet ministériel pendant deux ans avant d'être nommée directrice adjointe de la sécurité routière, thème si fondamental et si proche de la vie quotidienne.

Les vingt premières années de ma carrière ont été extrêmement enrichissantes, toutes tournées vers des sujets très concrets et passionnants ; j'ai gardé de nombreux contacts avec mes interlocuteurs (entreprises, élus, etc.) qui, souvent après un peu d'étonnement ou d'interrogations – parfois de mises au défi – ont accordé leur confiance à l'ingénieur des ponts « en jupons » que j'étais.

En fait, j'avais été tentée de commencer ma carrière par de la recherche, mais le service gestionnaire m'avait orientée de façon assez directive vers le métier technique et opérationnel de l'ingénieur des ponts car, étant une des premières filles, je devais « faire exemple ».

Mon intérêt pour la technique a été comblé, tant à l'École des ponts que dans mes premiers postes. En effet, dès ma sortie, je me suis retrouvée maître de conférences du cours de matériaux de construction : il faut dire que, dans le questionnaire pédagogique de ce cours, j'avais émis, en tant qu'élève, quelques critiques et propositions que le professeur responsable m'avait ensuite proposé de venir mettre en œuvre. Quelques années plus tard, pour les mêmes raisons et suite à mes premières réalisations techniques, le professeur du cours de conception des ponts m'a appelée pour participer à son équipe d'enseignants. C'est ainsi que, naturellement, il me conseilla de poser ma candidature au poste de professeur lors de son départ à la retraite et que, malgré plusieurs autres candidats émérites et pleins d'expérience – et une de mes maternités bien avancée –, le conseil de perfectionnement de l'École retint ma candidature avec pour mission supplémentaire de rendre la construction des ponts « attractive ». Ce n'est pas tout à fait le terme qui a été utilisé – je vous le laisse deviner.

Mais autant mes collègues féminines et moi-même avons été bien acceptées pendant la première moitié de nos carrières, autant nous devons modérer notre enthousiasme en ce qui concerne les années suivantes, où rien n'a été fait pour nous ouvrir les postes du métier traditionnel de l'ingénieur des ponts. Était-ce lié à un plafond de verre ministériel ou à la raréfaction des postes de haut niveau ? Toujours est-il que, malgré un engagement fort de notre part, certains postes se sont révélés inaccessibles. Par exemple, trois d'entre nous avaient été approchées et retenues dans une short-list pour un poste donné – trois femmes et trois hommes, équilibre exceptionnel au corps des ponts, – mais le couperet final, « pas de fille retenue », sans autre explication, est tombé.

LES FEMMES À L'INSEE

EMMANUEL : Je crains que la question ne soit, là aussi : Mais où sont-elles passées ? Autant elles sont présentes comme chef de division (l'appellation locale des chefs de bureau), autant elles deviennent rares comme chefs de département (une en décembre 2011, équivalent des sous-directeurs, poste autorisant le passage au choix comme inspecteur général) et comme directeurs, poste sans équivalent, car pas nommé en Conseil des ministres (une en décembre 2011, membre du comité de direction de l'Insee). Le sexe des directeurs régionaux de l'Insee ne modifie pas le constat d'un plafond de verre.

J'ai ensuite travaillé une dizaine d'années dans ce qu'on appelait alors des sociétés de Bourse, et aujourd'hui des sociétés d'investissement. Cette grosse PME, sans doute la plus américaine dans son esprit de ses consœurs, était évidemment conduite par le profit et les vendeurs. Ces derniers étaient majoritairement des hommes, habitués, au moins dans les premières années, à lancer régulièrement des plaisanteries grivoises aux rares femmes présentes, principalement dans le métier d'analyste financier, en plus des métiers très féminisés comme la RH ou le secrétariat. Cette atmosphère, parfois proche du corps de garde, s'est heureusement transformée avec la croissance (très rapide) de la société. J'ai constaté avec un peu d'étonnement que les épouses de ces messieurs, quoique diplômées, arrêtaient souvent de travailler à l'extérieur du foyer : je me serais attendu à ce que des femmes plus jeunes que moi cherchent aussi à se réaliser dans une vie professionnelle.

Mon retour dans la fonction publique, au ministère de l'Équipement, en 2003, m'a replongé dans un contexte où la présence féminine reste « significative » jusqu'au niveau de sous-directeur inclus. En janvier 2008, au moment de la préfiguration du futur ministère de l'Écologie, on notait quatre femmes sur treize préfigurateurs, soit un score assez élevé : pilotage des services, sécurité routière, ressources humaines et moyens, commissaire au développement durable. Même si l'échantillon est évidemment réduit, on n'y trouve aucune fonction reposant sur les métiers de l'ingénieur, ce qui n'empêche pas deux de ces quatre femmes d'être des ingénieures ; mais aucune « corpsarde » des ponts dans ce ministère où les ingénieurs des ponts sont pourtant affectés de façon naturelle et traditionnelle.

ANNE : Ce plafond de verre de la deuxième partie de carrière existe réellement au sein du ministère de l'Écologie et dans les organismes importants sous tutelle ministérielle. Françoise Giroud disait : « La femme sera vraiment l'égale de l'homme le jour où, à un poste important, on désignera une femme incompétente. » Les difficultés évidentes de mobilité des femmes liées à leur engagement familial – traditionnel mais réel – ne leur permettent pas de vadrouiller d'un poste de terrain à un autre et de mener la carrière classique, certes difficile, de l'ingénieur des ponts. Pourquoi ne privilégier que la mobilité géographique ? La mobilité fonctionnelle est aussi un bon critère de valorisation d'une carrière ; elle est tout aussi formatrice et enrichissante. Personnellement, bien que j'aie eu de grosses responsabilités en DDE en début de carrière, que je sois passée

par plusieurs postes en service technique, en cabinet ministériel et en administration centrale et que j'aie suivi le cycle supérieur de management du ministère de l'Équipement, préalable à l'époque à tout poste important de direction au sein du ministère, le fait de ne pas avoir été directeur départemental de l'équipement en province m'a été souvent reproché pour accéder à des postes de direction. C'était, bien sûr, avant la deuxième vague de décentralisation qui a, depuis, entraîné le déclin des métiers de directeur départemental de l'équipement.

Face à ce constat, je suis partie, depuis dix ans maintenant, planter ma tente à côté du ministère, dans l'organisation professionnelle des cimentiers où j'ai été très bien accueillie. Je peux témoigner de leur ouverture et de la reconnaissance des compétences professionnelles de l'ingénieur des ponts dans le secteur de la construction et de l'industrie des matériaux.

LE REGARD DES CONJOINTS

EMMANUEL : J'ai rencontré mon épouse à l'Insee où elle était, comme moi, administrateur (appellation de niveau similaire aux ingénieurs). Elle a toujours pensé que le rôle des femmes dans notre société était bridé par un plafond de verre. Aujourd'hui, elle travaille sur des sujets financiers dans une entreprise de conseil internationale, et a adhéré à des associations visant à promouvoir les femmes dans les entreprises, comme Sciences ParisTech au féminin. Elle estime que, au moins à l'époque actuelle, il faut que les femmes militent pour l'égalité hommes-femmes : ce n'est pas la position de toutes les femmes, mais je partage son point de vue. J'estime même qu'une discrimination positive comme les quotas est nécessaire dans une phase transitoire.

Dans la première partie de notre vie à deux, mon travail dans la société de Bourse me condamnait à des horaires difficiles avec des morning meetings préparés au petit matin, limitant ainsi ma participation aux soins nocturnes à notre bébé. C'est pourtant ma femme qui m'avait donné la confiance en moi ou l'inconscience nécessaire pour accepter ce job. Je me souviendrai toujours de ce dîner auquel mon futur président nous avait invités tous les deux et qui s'était révélé un examen de passage : dis-moi qui est ta femme, je te dirai... Elle assumait cette épreuve pourtant bizarre avec brio, même lorsqu'elle fut chargée de goûter le grand millésime apporté avec beaucoup de cérémonie par le sommelier de ce grand hôtel parisien : que dire au vu d'une bouteille bouchonnée facturée plusieurs milliers

de francs et longuement humée par ce sommelier ? Mon président tira de cet épisode la ferme conviction que ma femme pouvait être redoutable, et certainement très différente de sa propre compagne, mais il m'embaucha quand même – ou grâce à cela.

ANNE : Mon engagement professionnel n'aurait pas été possible sans le soutien de mon mari, polytechnicien également, d'une promotion (70) antérieure à l'ouverture de l'École aux jeunes filles, mineur dans les structures de Bercy, très conscient de l'importance de l'équilibre entre hommes et femmes dans les instances professionnelles et politiques. Il faut beaucoup d'énergie et de passion pour se faire reconnaître et accepter dans ces milieux professionnels très masculins, et donc aussi de la disponibilité qui empiète forcément sur notre vie familiale que nous contribuons ensemble à maintenir équilibrée. Il m'accompagne parfois dans mes réunions internationales et participe même avec amusement aux activités parallèles réservées aux conjoints et conjointes, comme il m'arrive également de le faire de mon côté.

L'ÉVOLUTION ET LA MODERNISATION DE LA SOCIÉTÉ

La mixité hommes-femmes n'est bien sûr pas la seule mixité à rechercher. C'est cependant le déséquilibre le plus massif de la société française. En effet, la composition des équipes dirigeantes, que ce soit dans le secteur public ou dans le privé, doit être à l'image de la société et présenter cette diversité pour éviter d'être en décalage avec ses attentes. Ce n'est même pas par souci d'une quelconque équité entre les sexes, au demeurant très souhaitable ; c'est indispensable pour comprendre les besoins de plus en plus complexes de la société ou des clients et développer des politiques ou des stratégies plus adaptées.

De plus, il n'est pas question de vouloir supprimer la différence (culturelle ou intrinsèque selon les opinions) entre les sexes – différence ne veut pas dire inégalité –, mais de rassembler et faire un « pont » entre les charismes féminin et masculin : les valeurs de réalisme, de présence, de ténacité et d'ouverture pour la femme et celles d'utopie, de mesure, de médiation et de maîtrise pour l'homme. En termes de management, sans avoir la prétention d'entrer dans les différentes approches

enseignées actuellement, la femme semble avoir une approche plus pragmatique, plus humaine et en prise avec le réel ou la vie quotidienne, s'appuyer davantage sur un fonctionnement en équipe ou en réseau, cherchant plutôt à convaincre qu'à imposer, et être plus dans la culture du résultat que du pouvoir.

Cette façon de travailler déconcerte souvent les collaborateurs masculins, qui ont plutôt l'habitude d'un management autoritaire et directif. Mais n'a-t-on pas à projeter une vision plus moderne du rôle du manager tournée vers son équipe et ses clients ?

Il nous apparaît très clairement que lutter contre ce déséquilibre apportera une amélioration collective grâce au meilleur emploi des talents.

Mais comment y parvenir ? Pour nous, seule une politique volontariste permettrait d'accélérer une évolution bien trop lente, et une politique nationale venant d'en haut et impliquant tous les chefs d'entreprise, car les enquêtes récentes montrent bien que les hommes redoutent une concurrence accrue pour les postes de responsabilité avec l'arrivée des femmes.

Tout récemment, la parité entre hommes et femmes dans la haute fonction publique a retenu l'attention du gouvernement et des parlementaires pour l'instauration progressive d'ici à 2018 d'un quota de femmes de 40 %, comme dans les conseils d'administration des grandes entreprises. Cette méthode, qui ressemble à de la discrimination positive, est très probablement la seule qui permette une évolution, mais elle doit être transitoire et appliquée de façon intelligente en s'appuyant sur les qualités, diplômes et valeurs professionnelles des candidats et des candidates et en respectant les règles de méritocratie républicaine.

C'est vrai qu'actuellement, comme en politique, on courtise les femmes pour répondre à cet objectif de parité et on préfère « décorer » les instances de pouvoir en se donnant bonne conscience plutôt que de leur confier des dossiers particuliers mettant en valeur leurs compétences. Parallèlement à toute méthode de type quota, il est urgent de lever les obstacles à l'accession naturelle des femmes aux postes de responsabilité par des mesures structurelles de gestion et d'évolution des carrières ou d'organisation des emplois du temps. Cette vision modernisée bénéficiera à tous, aux femmes mais aussi aux hommes.

ANNE BERNARD-GÉLY (74) ET EMMANUEL RAOUL (71)