

# FEMMES DIRIGEANTES À L'EXECUTIVE MASTER DE POLYTECHNIQUE : UNE MINORITÉ AFFIRMÉE



**CÉCILE  
CHAMARET (D12)**  
directrice académique de  
l'*Executive Master*



**NICOLAS  
MOTTIS (D93)**  
ancien directeur académique  
de l'*Executive Master*

Huit femmes dirigeantes ayant participé à l'*Executive Master* de l'X apportent leur retour d'expérience sur l'intérêt de cette formation pour leur carrière et pour leur épanouissement personnel. Elles livrent aussi leurs moyens pour lever les freins qui pèsent sur les femmes et les invitent à investir sur elles-mêmes dans ce programme pour cadres et dirigeants à haut potentiel.

La proportion de femmes dans les programmes d'*Executive Education* est souvent assez limitée. Les facteurs explicatifs sont en partie connus : autocensure, difficultés d'agenda, financement, etc. Pourtant celles qui s'y engagent ne le regrettent pas et en retirent en général le plus grand bénéfice. L'*Executive Master* a mis en place depuis plusieurs années différentes actions pour encourager les candidatures féminines et, maigre exploit, la barre des 20 % a enfin été franchie avec la promotion 4. La croissance continue et on attend 30 % de femmes dans la promotion 6 qui fera sa rentrée en septembre 2022. Alors qu'en est-il en réalité ? Quelques participantes témoignent...

*Pourquoi à ton avis y a-t-il si peu de femmes dans l'Executive Master ?*

**Anne-Christelle Reinert-Roffé (E19)** : Les freins peuvent être : trouver le bon timing dans une carrière, moins fluide que pour un homme ; le temps d'investissement, les masters ou MBA à temps partiel sont souvent le vendredi, le samedi et parfois le dimanche, se libérer quatre jours tous les mois peut être compliqué à faire accepter en interne ou à ses clients ; le manque de clarté au sujet du retour sur investissement.

**Nathalie Pavia (E20)** : La cooptation de candidates femmes pourrait être encouragée. On a toutes et tous connaissance d'au moins une femme qui serait partante pour vivre cette aventure.

**Marcela Santini (E20)** : Le retour sur investissement n'est pas toujours clair pour les femmes dirigeantes. Lorsqu'elles choisissent de s'engager dans l'entrepreneuriat, se former avec l'*Executive Master* est un gros investissement. Lorsqu'elles travaillent pour une grande entreprise, la formation continue n'est pas nécessairement perçue comme le moyen le plus évident de faire évoluer sa carrière. Il faut une motivation personnelle et se sentir prête (et libre) d'investir « en soi ».

**Gaëlle Rey (E19)** : Cooptation, retour sur investissement et investir dans « soi-même », j'adhère aux propos de

Nathalie et de Marcela. J'ai toujours adopté (comme une seconde peau) la posture dans l'entreprise d'une « vaillante combattante ». Grande perte d'énergie à convaincre et à défier le système. *L'Executive Master* est un pari sur l'avenir : par approfondissements successifs devenir moi-même et avoir de l'impact sans avoir à prouver ma légitimité. Je n'ai pas encore la réponse, si... ça marche !

**Carole Henry (E17)** : Seule diplômée de la première promotion, mon élément de décision a été d'estimer la charge mentale supplémentaire que pouvait représenter une telle aventure. L'intensité du programme est-elle compatible avec les responsabilités qui pèsent sur une femme au sein de la famille ? Sera-t-il possible de véritablement se concentrer durant les cours et le projet de groupe ? Pour ma part, la qualité des relations avec mes coaventuriers mais aussi celle des cours et des intervenants ont été les réponses à ces questions, et cela tout au long du programme. Près de trois ans après mon diplôme, ce plaisir d'explorer, d'apprendre et d'interagir avec des personnes d'horizons variés m'a permis de me créer un avenir plus en adéquation avec mes aspirations et mes valeurs.

**Candice Coulloc'h (E18)** : Les stéréotypes de genre entretiennent les inégalités hommes-femmes et sont extrêmement présents dans notre société. Un ami m'a déconseillé de porter du vernis à ongles lors de mon entretien à *L'Executive Master*, en me disant : « Polytechnique, c'est l'armée. » Aux femmes de faire preuve d'audace et de s'affranchir des clichés ! Le manque de temps ne me paraît pas être un obstacle ; lorsque l'on est rapide, efficace et organisée, *L'Executive Master* peut apparaître comme une bulle d'oxygène et nous apporter, par ses enseignements et ses rencontres, un véritable gain de temps en situations professionnelles.

**Marie Le Pargneux (E18)** : Certaines études montrent qu'un homme accepte un nouveau poste quand il considère avoir en moyenne 50 % des compétences requises, une femme cherche à avoir 80 % des compétences requises pour le poste. S'engager dans un programme d'excellence comme *L'Executive Master* est peut-être plus difficile à imaginer pour une femme, d'autant plus si elle cumule des responsabilités professionnelles fortes avec une charge familiale et quelques engagements par ailleurs. La plupart des candidates qui m'ont contactée pour échanger sur le programme avaient passé la première barrière (suis-je légitime ?) et s'interrogeaient sur la deuxième (comment puis-je gérer cette formation en

plus du reste ?). Venait ensuite la question du retour sur investissement de la formation.

**Élodie Potdevin (E19)** : Pour moi les sujets sont : connaissance des programmes (leur existence, les profils recherchés, le programme, les valeurs) ; confiance en soi pour le mener à bien en résistant à la pression sociale du : comment tu vas faire ? et ta famille ? et mon préféré « mais pourquoi tu fais ça ? » ; capacité de l'entreprise à proposer, valoriser et accompagner les carrières des femmes, et des femmes à se poser la question de leur carrière, ce qu'elles veulent, ce qu'elles osent chercher ; manque de réseau de femmes d'anciennes pour interagir, rassurer, mentorer, voire coopter ou soutenir.

**Penses-tu que cette expérience de formation est difficile à vivre pour une femme ?**

**Anne-Christelle** : Non, pas plus que pour un homme, c'est un engagement, une démarche qu'un homme ou une femme fait pour son propre apprentissage, dans un objectif d'amélioration ou encore de perfectionnement. Cette démarche en fonction de sa situation professionnelle et personnelle passe par une validation des parties prenantes sur des bases claires et précises. C'est une décision éclairée qui n'est pas subie, elle est choisie, préparée et anticipée.

**Nathalie** : Bien sûr que non ! La camaraderie est tout à fait mixte ! Mais ça fait vingt ans que je suis dans des cursus où il y a toujours moins de 20 % de femmes... À force, on connaît les codes !

**Marcela** : Absolument pas. Et c'est bien là le problème. Nous devons communiquer sur tous les avantages de cette expérience, en particulier l'accueil qui nous est réservé dans cette école d'excellence, qui valorise notre précieuse expérience professionnelle.

**Gaëlle** : Je n'ai pas eu le sentiment que la difficulté fût liée au genre. J'ai plus l'impression que c'est venu du fait d'être basée en province. Parfois j'ai mis plus de temps à venir qu'un camarade qui arrivait de Hong Kong. Les voyages ont été source de stress presque à chaque module (grèves, incidents à répétition sur la voirie, Covid...).

**Carole** : Les doutes du départ ont été grandement dissipés par la cohésion du groupe, l'entraide et le soutien de l'équipe du programme.

**Candice** : Drôle de question. Cette expérience est aussi facile à vivre pour une femme que pour un homme.

**Marie** : J'ai le sentiment d'avoir pleinement profité de l'ensemble du programme, peut-être même plus que certains de mes camarades de promotion. →

**“Aux femmes de faire preuve d'audace et s'affranchir des clichés !”**

**“Cette expérience est aussi facile à vivre pour une femme que pour un homme.”**

→ **Élodie** : J’ai trouvé que le programme nécessitait une véritable organisation quand il est mené de front avec une carrière : gérer les absences au bureau, les semaines de cours implique d’avoir des semaines très chargées auparavant et ensuite. Le *deal* était qu’il fallait que ça fût transparent pour l’entreprise... *talk about pressure*. Ça signifie aussi mettre un peu entre parenthèse sa vie personnelle, si l’on veut arriver préparée et disposée, et du travail en fin de journée pour compenser les absences. On ne peut pas nier qu’encore aujourd’hui les femmes gèrent une grande partie de l’intendance domestique, et ce même quand elles ont une carrière, et que l’*Executive Master* rajoute une charge. Mais elle est bienvenue : elle permet de faire quelque chose pour soi, se retrouver, apprendre, grandir, changer la dynamique interne en imposant une délégation, apprendre à se faire comprendre. Une bulle d’oxygène, d’apprentissages et de rencontres : ça devrait être obligatoire ! Je signerais les yeux fermés si cela était à refaire, j’ai appris à m’affirmer, à moins douter, à me faire confiance, à me confronter à mes limites, à trouver de nouveaux équilibres, en rencontrant des gens formidables et suivant des cours fascinants. Ça manque une fois que c’est fini.

**Que devrait faire l’X pour faciliter cette expérience pour ses participantes ?**

**Anne-Christelle** : Communiquer sur le retour d’expérience, sur ce que cela apporte aux étudiants (à tous, femmes et hommes), la richesse du partage, du travail en groupe, les projets, les intervenants... L’approche non genrée me semble plus efficace surtout pour la cible de l’*Executive Master*. Mettre uniquement des femmes en avant ferait contre-emploi.

**Nathalie** : La promotion, ou la publicité de « binômes » homme et femme de la promo, une sorte de témoignage croisé, ou une minisérie de vidéos, etc. Je serais sensible à davantage de visibilité mixte, davantage que de témoignages 100 % féminins.

**Marcela** : Communiquer le fait que nous sommes accueillies, acceptées, valorisées au sein d’une équipe diversifiée de professionnels hautement qualifiés, conscients des bénéfices de la diversité.

**Gaëlle** : J’aime beaucoup l’idée de binôme de Nathalie. C’est d’autant plus fort que j’ai vraiment vécu aussi un trinôme d’enfer avec Paul et Julien. Valoriser la mixité.

**Carole** : Par exemple, faciliter le partage d’expérience des femmes des précédentes promotions sous la forme de rencontres virtuelles pour échanger avec les aspirantes, à un stade très précoce du processus d’inscription ou créer un groupe WhatsApp pour répondre à leurs questions et les orienter.

**Candice** : De la publicité en montrant des femmes, ce qu’elles sont en train de faire. Nous sommes ravies d’apparaître dans les témoignages et les publicités afin d’inciter d’autres femmes à vivre l’aventure.

**Marie** : S’il s’agit de l’expérience une fois le programme démarré et donc la promotion constituée, rien à changer de mon point de vue !

**Élodie** : Favoriser les temps d’échanges, mettre en avant le fait que les femmes ont leur place, et surtout qu’elles peuvent le faire. Faire en sorte que les hommes soutiennent cette diversité. Peut-être même rappeler que la formation d’ingénieur n’est pas un prérequis.

**De façon plus générale, maintenant que tu as fait le programme, quel conseil donnerais-tu à une candidate potentielle pour le programme ?**

**Anne-Christelle** : De se faire confiance, d’être curieuse et de cultiver son appétence pour le savoir et d’y aller, parce que les enseignements, les intervenants et les participants sont d’une richesse infinie, et de comprendre



© École polytechnique - J. Barande

ce que l'*Executive Master* va lui apporter dans sa vie professionnelle et pour son épanouissement. Et d'apprécier cette parenthèse.

**Nathalie** : De s'inscrire, d'oser et de fédérer autour de ses idées pour le *Team Project* ou le *Class Project*.

**Marcela** : *Go for it !* Il faut oser investir en soi et dans ses projets professionnels. Cela ouvre des portes insoupçonnées vers la connaissance, des opportunités et du réseau !

**Gaëlle** : Oser et doser. L'*Executive Master*, c'est aussi s'imposer des efforts, garder le goût de l'effort jusqu'au bout. Se faire la promesse qu'étudier, cela doit rester du plaisir !

**Carole** : Je conseillerais de tout miser sur soi-même !

**Candice** : Je lui conseillerais de ne pas hésiter à partager ses idées et à être leader d'un *Team Project*, de s'imposer avec douceur et fermeté, et également de profiter à 100 % de cette expérience unique et enrichissante.

**Marie** : Participer à l'*Executive Master* est une grande chance. Le meilleur moyen d'en profiter pleinement est de se laisser surprendre, de rester ouverte à l'inconnu, de s'engager à la hauteur de ce que l'on souhaite y trouver, de se mettre dans une dynamique d'apprentissage et de prévoir une bonne organisation avec son entreprise et sa famille pour l'année.

*Executive Master*,  
module 1, septembre 2018.

**Élodie** : Plonger, oser, s'organiser et s'écouter. Apprendre à avoir confiance (en soi, dans les autres, dans le programme, sa pédagogie) et savoir que c'est tout aussi un challenge pour les autres. X

## LES FEMMES INTERROGÉES :

- Carole Henry - promo 1 E17 - head of innovation & digital - chief data officer.
- Candice Couloc'h - promo 2 E18 - directrice générale / stratégie orientation & innovation - AAZ-LMB.
- Marie Le Pargneux - promo 2 E18 - chief development officer Tehtris.
- Gaëlle Rey - promo 3 E19 - cofondatrice de l'AgenceProton (imaginaires et interactions fortes).
- Élodie Potdevin - promo 3 E19 - general manager fashion accessories, IDO & CVC - Hermès.
- Anne-Christelle Reinert-Roffé - promo 3 E19 - directrice de la stratégie client.
- Nathalie Pavia - promo 4 E20 - Eurofins France safer@work, présidente.
- Marcela Santini - promo 4 E20 - technology and innovation project director.