

AMBITION ET LEADERSHIP AU FÉMININ PAR QUATRE POLYTECHNICIENNES DE LA PROMO 89



PASCALE MOREAU (X89)
Global COO des activités de marché à la Société Générale



ISABELLE GASTINEAU (X89)
directeur affaires générales Amériques, TotalEnergies E&P



SYLVIE JÉHANNO (X89)
présidente-directrice générale de Dalkia (groupe EDF)



OLFA MAALEJ (X89)
membre du directoire et responsable Produits & Solutions de la Banque Neufilize

Quatre femmes et amies de la même promotion X89 à Polytechnique ont souhaité se retrouver pour échanger sur leurs carrières autour de deux concepts évidents pour leurs homologues masculins mais encore souvent délaissés par les jeunes femmes : l'ambition et le leadership.

Pascale Moreau

Peux-tu te présenter en quelques mots ?

X Ensaë, j'ai effectué tout mon parcours dans la banque, d'abord à la Caisse des dépôts où j'ai fait mes classes en tant qu'ingénieure analyste quantitatif puis trader, et ensuite à SG où j'ai progressé verticalement dans la vente pour finir par être responsable mondiale de la vente de produits de marché aux entreprises. Récemment j'ai été appelée à prendre la responsabilité de l'ensemble des fonctions de soutien pour les activités de marché, que ce soit les opérations, les projets de développement, le réglementaire, le risque management ou les contrôles. Je suis aussi colonelle de l'armée de l'air dans la réserve citoyenne et engagée dans de nombreux projets caritatifs.

Qu'est-ce que la formation scientifique t'a apporté ?

Indéniablement un esprit d'analyse et de synthèse pour arriver au bout de situations complexes et aux conséquences lourdes. L'activité de marché requiert à la fois de la rigueur, de la détermination et aussi souvent de la résilience au stress. Au départ le diplôme de l'X est un passeport pour accéder à une position intéressante (« on va lui confier ce chantier, elle a la tête bien faite ») et ensuite faire ses preuves sur la durée permet de se hisser dans la hiérarchie.

L'ambition au féminin :

qu'a-t-elle de spécifique selon toi ?

Il est difficile de rassembler toutes les femmes dans un comportement stéréotypé unique. On peut néanmoins dire que les femmes auront davantage tendance à faire leur choix de carrière en fonction de multiples critères. Alors que, sur le nombre d'hommes qui accèdent à des hauts postes, on reconnaîtra surtout une ambition visant à progresser le plus rapidement possible pour gagner les sommets, les femmes auront tendance à peser le contexte de leur évolution à la lumière du plaisir qu'elles auront à travailler dans ce nouveau rôle, l'inspiration qu'elles y trouveront et la valeur ajoutée qu'elles

apporteront. D'autres considérations pourront entrer en ligne de compte dans leur raisonnement, comme le besoin de tirer les équipes vers le haut, le besoin de travailler pour l'ensemble du groupe, le besoin de pérenniser l'activité à long terme et aussi la quête de sens pour tous.

Y a-t-il un leadership au féminin ?

Très certainement. Plus qu'un style de management, le leadership féminin vise à embarquer l'ensemble des équipes pour les mener vers une étape supérieure, c'est une démarche participative qui s'appuie sur un juste mix entre exigence et bienveillance. Le résultat est d'égale importance avec le chemin parcouru. J'ai souvent vu des femmes développer ce type de leadership plutôt que des hommes. Personnellement j'adhère totalement à cette vision : une équipe en forme, où chacun a un rôle clair et où la transparence et la coopération règnent, est une équipe qui indéniablement ira plus loin qu'une équipe gérée selon d'anciennes méthodes de management autoritaires et individualistes.

Pourquoi as-tu fait le choix de l'entreprise dans laquelle tu fais carrière ?

J'ai été attirée par les métiers de la banque permettant de financer l'économie réelle, tout en ayant une bonne vision des enjeux économiques et stratégiques. Les activités de marché, de par leur aspect high-tech et aussi l'instantanéité des décisions à prendre, m'ont paru très attractives. SG est une des meilleures banques dans le secteur, où l'innovation est favorisée grâce à un esprit entrepreneurial. J'ai pu très rapidement prendre des initiatives et mener à bien des actions auxquelles je croyais. Même si la réglementation des activités s'est considérablement accrue cette dernière décennie, les possibilités d'innovation restent nombreuses et la création de valeur importante. Aujourd'hui, entre les sujets de transition énergétique, les technologies (*digital, datas, blockchain, crypto...*), la feuille de route est bien remplie !

Te semble-t-il plus difficile de faire son chemin en tant que femme ?

Je pense que cela a joué notamment dans les milieux fortement masculins, où la cooptation et les promotions s'appuyaient sur des biais conscients ou non. Les jeunes femmes pouvaient parfois paraître comme des animaux étranges aux codes décalés et aux méthodes différentes. La confiance n'était pas toujours au rendez-vous, surtout

“Plus qu'un style de management, le leadership féminin vise à embarquer l'ensemble des équipes pour les mener vers une étape supérieure.”

pour des missions risquées où il était plus simple de se rabattre vers un profil plus classique au comportement bien balisé. J'ai parfois constaté que certains choix pouvaient se faire sur la base d'idées préconçues. Aujourd'hui beaucoup d'entreprises jouent la carte de la diversité, dont les mérites ne sont plus à démontrer, et chassent les comportements de biais cognitifs. Aussi il y a, à présent, une autoroute pour que les jeunes femmes talentueuses et volontaires saisissent des postes à responsabilité.

Quel conseil donnerais-tu aux jeunes générations ?

Écoutez vos intuitions, montrez votre valeur, osez, foncez...

Quel fait marquant de ta carrière souhaitez-tu partager ?

Il y a beaucoup d'activités de mon ancienne équipe dont j'ai eu l'intuition et que j'ai lancées, certaines étaient extrêmement avant-gardistes (comme l'ESG et les technologies en 2016). Ces activités tournent toujours à plein et je suis fière d'avoir donné une telle impulsion à l'activité. Je peux notamment faire état d'une dynamique d'équipe lancée au travers d'un moment fort avec mes équipes européennes. Cette séquence se nommait *Embrace the future*, elle consistait à vivre une journée de réflexion ensemble, de manière à s'inscrire et imaginer nos activités dans le futur. Grâce à des intervenants bien choisis, une mise en scène et un rythme bien construits, les équipes ont atteint des →

→ niveaux d'inventivité et d'idéation très élevés, amenant plusieurs initiatives à voir le jour et à être développées sur le long terme. Ce fut un beau succès inspirant et productif !

Un souvenir de l'X à nous confier ?

Beaucoup d'excellents souvenirs tant sur le campus de Palaiseau, avec les deux années d'études rythmées par des cours de qualité exceptionnelle et des moments de convivialité forte entre camarades, que pendant la première année de service militaire. À cet égard je ne manquerai pas de relater une expérience vécue en binôme avec Isabelle lors de notre PMS (préparation militaire supérieure) à La Courtine, où nous partagions le sort d'être les deux seules filles de la section. Nous avions un adjudant qui était très protecteur et paternaliste avec nous. Il s'inquiétait de notre état de fatigue après les marches en rangers et était aux petits soins pendant les bivouacs. Il nous appelait « les petites cailles de l'adjudant » et ce terme est resté à la fois comme un souvenir joyeux et comme un trait d'union entre nous deux.

Et, pour finir, ton état d'esprit en un mot ?

Aller de l'avant. Regarder vers le haut, pour continuer de progresser dans la structure dans le cadre de projets enthousiasmants, et regarder vers le bas pour aider les plus jeunes à grandir le mieux possible, dans un contexte de plus en plus complexe et volatil.

Isabelle Gastineau

Peux-tu te présenter en quelques mots ?

X Ponts-London School of Economics, je travaille depuis vingt-huit ans pour la compagnie qui s'appelle maintenant TotalEnergies. Un seul employeur, et pourtant j'ai sans cesse changé de métier (logistique, stratégie, communication, finance, *business development*), de pays (Grande-Bretagne, France, Qatar et les dizaines de pays où je suis allée en mission) et de branche d'activité (raffinage marketing, gaz électricité, exploration production). Aujourd'hui je suis chargée des affaires générales des Amériques à l'exploration production.

Qu'est-ce que la formation scientifique t'a apporté ?

En tout premier lieu je pense au réflexe que j'ai d'analyser avec logique toute situation ou question qui se pose, et d'arriver ainsi à des décisions argumentées.

Par ailleurs les opérations de TotalEnergies ont un fort contenu technologique et la formation que j'ai reçue me permet de bien en comprendre les enjeux.

L'ambition au féminin :

qu'a-t-elle de spécifique selon toi ?

Il me semble que, dans leurs choix de carrière, les femmes écoutent plus souvent que les hommes la voix de la passion, en cherchant par exemple plutôt l'intérêt de leurs postes que des responsabilités toujours plus importantes. Les deux sont parfois alignés, mais cela peut aussi conduire de nombreuses femmes à changer de métier ou à mener des carrières plus atypiques.

Y a-t-il un leadership au féminin ?

Je n'en suis pas sûre. En effet, certaines femmes font preuve d'une grande écoute envers leurs équipes et les inspirent fortement, alors que d'autres, qui ont dû se battre dans des environnements peu féminisés, peuvent adopter des codes considérés comme plus « masculins ». En revanche, je pense les femmes plus à même de prendre des risques, par exemple en n'hésitant pas à changer la stratégie ou l'organisation des entités qu'elles mènent.

Pourquoi as-tu fait le choix de l'entreprise dans laquelle tu fais carrière ?

Je suis entrée chez Total presque par hasard en 1994, embauchée locale en Grande-Bretagne. Ensuite j'y suis restée, car je me suis prise de passion à la fois pour les projets géants et innovants de cette industrie de l'énergie si connectée à la géopolitique, et pour l'entreprise elle-même, qui me permettait de changer de métier régulièrement et de côtoyer des gens d'origines très diverses. Aujourd'hui je suis hypermotivée par le rôle que TotalEnergies joue dans la transition énergétique !

A-t-il semblé difficile de faire ton chemin en tant que femme ?

Pas vraiment. Au début de ma carrière on tombait encore de temps en temps sur un manager qui ne voyait pas les femmes ailleurs que chez elles, mais c'était plus que compensé par les nombreuses personnes qui m'ont fait confiance.

Quel conseil donnerais-tu aux jeunes générations ?

Osez relever avec passion les défis qui s'offrent à vous !

**“Osez relever
avec passion les
défis qui s'offrent
à vous !”**



Quel fait marquant de ta carrière souhaites-tu partager ?

Lorsque la guerre a éclaté au Yémen au printemps 2015, nous avions dans le pays plusieurs sites en activité, dont une grande usine de gaz naturel liquéfié. À ce moment-là, j'étais directeur adjoint de la cellule de crise de Total qui a piloté et accompagné les opérations d'évacuation de nos employés sur place. Un intense travail d'équipe avec un scénario digne d'un film hollywoodien !

Un souvenir de l'X à nous confier ?

Le cours de physique quantique, où pour illustrer l'effet tunnel notre professeur nous avait dit que la probabilité de se retrouver sur l'île du lac n'était pas nulle ! Et bien entendu, tout comme Pascale, « les petites caillles de l'adjudant »...

Et, pour finir, ton état d'esprit en un mot ?

Passionnée.

↑ De gauche à droite :
Sylvie Jéhanno,
Isabelle Gastineau,
Pascale Moreau
et Olfa Maalej.

Sylvie Jéhanno

Peux-tu te présenter en quelques mots ?

X Mines, je suis entrée chez EDF pour y faire du management de terrain, en tant que chef d'exploitation de réseaux de gaz, puis en tant que responsable d'un centre d'appels. Le secteur de l'énergie étant en pleine transformation, je me suis orientée vers les fonctions marketing et commerciales pour contribuer à faire de l'ouverture des marchés de l'électricité et du gaz à la concurrence un succès pour EDF. J'ai ainsi été nommée directrice marketing BtoB, puis directrice grands comptes et, enfin, directrice des clients particuliers, encadrant plus de 5 000 personnes au service des 25 millions de clients d'EDF. Aujourd'hui, je suis PDG de Dalkia depuis cinq ans et c'est une autre transformation d'ampleur qui nous anime, celle induite par la transition énergétique et la lutte contre le changement climatique. Dalkia, c'est aujourd'hui 5 milliards d'euros de chiffre d'affaires avec 19 000 salariés qui opèrent en France et à →

→ l'international pour développer les énergies renouvelables des territoires et l'efficacité énergétique des bâtiments.

Qu'est-ce que la formation scientifique t'a apporté ?

Beaucoup de légitimité ! Sur plein de sujets ! Chez Dalkia, la thermodynamique est partout et mes équipes sont rassurées de me voir comprendre leurs projets techniques. On ne réussira pas la transition énergétique sans ingénieur(e)s !

L'ambition au féminin : qu'a-t-elle de spécifique selon toi ?

Je trouve qu'il y a encore trop de femmes qui justement n'ont pas suffisamment d'ambition ! Lorsque je reçois des candidats, j'aime à poser la question « comment vous projetez-vous dans dix ans ? ». Ce n'est pas une question facile, mais je constate que les hommes y répondent mieux et plus précisément. Cela renvoie très certainement au sujet des rôles modèles de femmes qui sont peu nombreux, parce que c'est plus facile de se projeter lorsque l'on a des sources d'inspiration.

Y a-t-il un leadership au féminin ?

Je ne suis pas à l'aise avec cette expression qui tend à laisser entendre que les femmes sont moins directrices que les hommes, plus autoritaires et plus rigoureux. Je connais des femmes qui le sont plus ! L'essentiel est de développer son propre style de leadership, le plus équilibré possible, pour entraîner et motiver son équipe. Cela repose sur un mélange d'écoute, de communication, de vision, de bienveillance et d'intelligence émotionnelle. Est-ce vraiment genré ?

Pourquoi as-tu fait le choix de l'entreprise dans laquelle tu fais carrière ?

Au départ, une rencontre, la qualité d'un entretien et la confiance qu'EDF m'a accordée pour me mettre en situation de management dès le premier jour. Ensuite, une succession de challenges à relever, que j'ai à chaque fois trouvés passionnants et responsabilisants. Enfin, le secteur de l'énergie car l'énergie, c'est vital !

A-t-il semblé difficile de faire ton chemin en tant que femme ?

Non, car j'ai su créer l'adhésion autour de moi. C'est une femme qui a défendu mon profil pour ma première

nomination de dirigeante, mais ensuite ce sont des dirigeants qui ont cru en moi. J'ai conduit de nombreux projets de transformation chez EDF, avec de nombreuses équipes pluridisciplinaires et diverses. Lorsqu'on est engagé pour réussir un projet, on oublie les différences. C'est la compétence qui compte !

Quel conseil donnerais-tu aux jeunes générations ?

Ne vous censurez pas et exploitez vos marges de manœuvre !

Quel fait marquant de ta carrière souhaitez-tu partager ?

J'en citerai deux. Le premier, c'est la création d'une start-up en partant de zéro pour lancer un fournisseur d'énergie alternatif positionnant EDF dans la *Smart Home*. Nous avons dix mois pour lancer l'offre. J'ai monté l'équipe projet, trouvé un plateau pour travailler en mode agile et nous avons réussi. Ce fut la naissance de Sowee, filiale d'EDF. Le deuxième, c'est lorsque j'ai été décorée de la Légion d'honneur. Ce fut une surprise !

Un souvenir de l'X à nous confier ?

Là encore, deux souvenirs. Deux « 14 juillet », car je fais en effet partie des rares élèves qui ont défilé deux fois : la première fois dans le cadre de mon service militaire et la seconde fois en tant qu'élève de l'X. À chaque fois, j'ai trouvé cela très impressionnant !

Et, pour finir, ton état d'esprit en un mot ?

Engagée, car je me sens extrêmement impliquée dans la réussite de Dalkia, pour nos clients, nos salariés et l'ensemble de nos parties prenantes. Engagée aussi car je souhaite apporter ma contribution à la construction d'une société plus inclusive.

Olfa Maalej

Peux-tu te présenter en quelques mots ?

X Ponts, j'ai fait toute ma carrière dans la finance, entre banque et *asset management*. J'ai commencé en 1994 dans un poste de trading chez JP Morgan, puis j'ai rejoint Paribas Asset Management pour gérer des fonds de produits structurés. J'ai ensuite rejoint les équipes de Société Générale Asset Management, avant d'arriver en 2003 dans le groupe néerlandais ABN Amro pour être chargée du marketing et de la structuration des produits dérivés. En octobre 2017, j'ai été nommée directrice des produits & solutions et membre du

directoire de Neulize OBC, la filiale française du groupe.

Qu'est-ce que la formation scientifique t'a apporté ?

Une méthode de travail rigoureuse et une capacité à poser les problèmes et les solutionner. L'approche scientifique permet d'apporter une réelle valeur ajoutée et de compléter d'autres approches. Elle a été un vrai atout dans mon parcours professionnel, notamment avec le besoin accru d'appliquer les modèles mathématiques aux métiers de la finance.

L'ambition au féminin : qu'a-t-elle de spécifique selon toi ?

Sans vouloir généraliser, l'ambition au féminin est forcément influencée par certains déterminismes sociaux et les stéréotypes qui conditionnent les hommes et les femmes différemment dès leur jeune âge. Souvent, les femmes se mettent des limites parce qu'elles ne se font pas suffisamment confiance ou qu'elles n'osent pas demander, si elles ne considèrent pas avoir toutes les compétences requises. En outre, elles établissent une échelle de valeurs différente de leurs homologues masculins. La quête de sens est au moins aussi importante que le pouvoir et l'argent.

Y a-t-il un leadership au féminin ?

Chaque personne, qu'elle soit homme ou femme, a son propre style de leadership qui dépend de sa personnalité, de son histoire et de son expérience. On a tendance à penser que les femmes exercent un leadership participatif car elles sont plus dans l'empathie et l'écoute, alors que les hommes auraient un leadership plus directif. J'ai pu voir des exemples qui confirment cette règle, mais j'ai également assisté à quelques exceptions. Aujourd'hui, la plupart des managers visent à acquérir un leadership agile avec un bon équilibre entre bienveillance et exigence, écoute et fermeté.

Pourquoi as-tu fait le choix de l'entreprise dans laquelle tu fais carrière ?

Dès mes premiers stages, j'ai été attirée par les métiers de la finance. Le profil d'ingénieur y était très recherché pour répondre à de nouveaux besoins, nés notamment du développement de produits plus sophistiqués. Au début de ma carrière, j'ai eu l'occasion de changer

plusieurs fois d'employeur mais, depuis 2003, je suis dans le groupe ABN Amro. C'est une banque néerlandaise qui avait une présence internationale et une longue histoire en France, notamment grâce à l'acquisition de banques locales. J'ai pu évoluer au sein de cette entreprise avec des équipes basées dans plusieurs pays et j'ai eu l'occasion d'exercer différents métiers passionnants. Être dans un monde en perpétuel mouvement et devoir relever de nouveaux défis était source de motivation pour moi.

A-t-il semblé difficile de faire ton chemin en tant que femme ?

Je dois reconnaître que, dans un milieu fortement masculin, il m'a fallu quelques expériences difficiles avant de réaliser à quel point il est utile de me faire confiance, développer mon assertivité et gagner en influence, tout en conservant mon authenticité et rester moi-même. Certaines formations et la participation à des réseaux féminins ont favorisé cette prise de conscience.

Quel conseil donnerais-tu aux jeunes générations ?

Ne vous mettez pas de limites, faites-vous confiance et allez de l'avant !

Quel fait marquant de ta carrière souhaites-tu partager ?

La crise financière de 2008 a été l'un des événements les plus marquants de ma carrière. Elle a eu un impact phénoménal sur le secteur financier dans son ensemble et a été à l'origine de changements structurants. Elle a aussi démontré que savoir s'adapter et se relever après une chute sont des grandes qualités dans l'expérience professionnelle.

Un souvenir de l'X à nous confier ?

De beaux challenges avec l'équipe de volleyball féminine. De très belles amitiés nouées pour la vie. Mais le souvenir le plus drôle pour moi est l'une des réalisations de la Khômmiss. Un jour d'hiver où le lac avait gelé, le Général a été surpris de voir sa voiture posée en plein milieu du lac et il a fallu la récupérer à l'aide d'un hélicoptère !

Et, pour finir, ton état d'esprit en un mot ?

Enthousiaste, engagée et positive ! X

“La quête de sens est au moins aussi importante que le pouvoir et l'argent.”