FEMMES ET INNOVATION

QUELLE PERFORMANCE POUR L'ENTREPRISE ?



WOMEN IN ENGINEERING PAGE 02 — LA TRIBUNE PAGE 03 —
L'ÉTAT DES LIEUX PAGE 05 — LES INTERVIEWS PAGE 10 —

OCTOBRE 2014

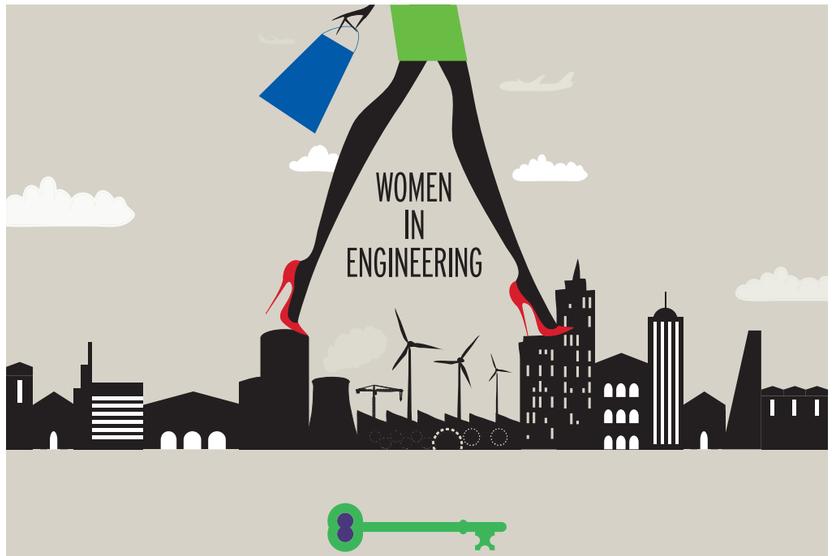


Éditeur
Women in Engineering, Altran

Direction de la publication
Marie-Hélène THERRE et Catherine THOMAS-ÉTIENNE

Conception & réalisation
Angie

Avec le soutien éclairé de Benoît VOLATIER, coprésident d'Occurrence, et la précieuse collaboration d'Angie.



UN RÉSEAU INTERNATIONAL

Lancé au Salon du Bourget en 2013, le réseau « Women in Engineering » (WiE) est le fruit d'une initiative de trois dirigeantes du groupe Altran en collaboration avec plusieurs « femmes d'influence » des groupes Safran et PSA, pour proposer un lieu de rencontre et une plateforme d'échange aux dirigeantes du monde de l'ingénierie.

WiE est un réseau international comprenant plus de 170 membres issus d'entreprises multinationales. Il réunit des hommes et des femmes aux parcours professionnels et de milieux variés, qui partagent la même conviction quant au rôle de la diversité comme levier d'innovation et de meilleure performance business.

AMBITION

L'objectif global de WiE est de rassembler des hommes et des femmes qui ont l'ambition commune de contribuer à un changement concret de la société : une société où la diversité et la créativité sont reconnues comme de vrais facilitateurs pour stimuler l'innovation et favoriser la performance business et l'efficacité. L'objectif audacieux de WiE est d'ouvrir la voie aux entreprises et aux salarié(e)s vers de nouveaux sommets de performance.

L'INNOVATION : UNE AFFAIRE DE FEMMES

L'INNOVATION EST SOURCE DE PERFORMANCE

Les nouveaux modes d'existence, les nouvelles technologies, la globalisation des activités économiques font apparaître sans cesse de nouvelles demandes, de nouveaux besoins et de nouvelles chaînes de valeur. Dans un marché mondialisé et saturé, toute entreprise est condamnée à innover pour croître et se développer.
Dans ce contexte, les entreprises de services et des secteurs techniques et technologiques sont en première ligne pour répondre à cette nouvelle donne, car l'innovation, sous toutes ses formes, est leur principal moteur.

UN ÉTAT DES LIEUX

Qui porte l'innovation dans les entreprises ? Qu'apporte la diversité de genre à l'industrie, quel impact sur la performance ? La moitié de l'humanité est-elle partie prenante de cette démarche ? En bénéficie-t-elle ?
Pour répondre à ces interrogations, l'association Women in Engineering a décidé d'analyser les informations disponibles sur le triptyque dirigeant(e)s-innovation-performance. L'analyse de ces données a permis de

dresser un état des lieux de la présence des femmes dans le secteur, des filières de formation scientifique jusqu'aux organes de direction. Ces données font également émerger le lien fort entre diversité hommes-femmes et performance de l'entreprise. Cette analyse a mis en lumière qu'il y a peu d'éléments disponibles permettant de comprendre le rôle et la vision des femmes leaders en matière d'innovation et leur impact sur la performance de l'entreprise. Hommes et femmes ont-ils la même vision des facteurs de succès de l'innovation ? De la manière dont il faut évaluer sa contribution à la performance ? Qu'apporte la vision des femmes au processus d'innovation ? Quelles sont les qualités d'un ou d'une dirigeant(e) innovant(e) ?

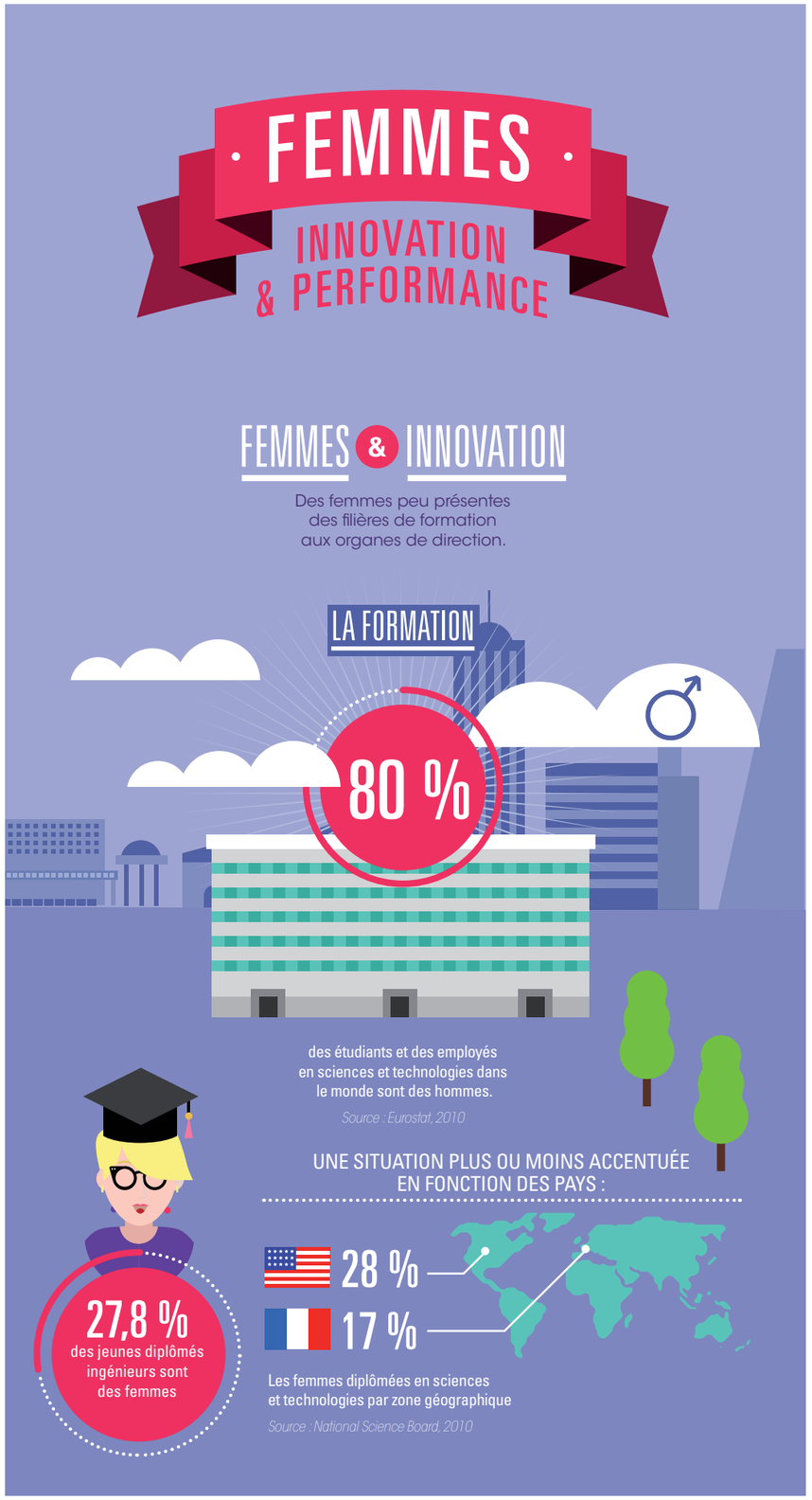
DES INTERVIEWS

Des pistes de réponse sont présentées dans la deuxième partie de l'étude à travers les interviews de femmes dont le quotidien dans l'entreprise est lié à l'innovation. Ces témoignages seront complétés par une enquête réalisée auprès d'un plus large panel de femmes et d'hommes dirigeants d'entreprises industrielles et technologiques. L'ambition est de dépasser le simple constat du manque de femmes dans l'ingénierie et du plafond de verre pour promouvoir leur rôle, en amont, dans les orientations stratégiques des organisations, donc dans l'innovation.

DE QUOI PARLE-T-ON ?

Industrie, sciences et technologies, innovation, ingénierie… Les sources documentaires font référence à des concepts qui s'apparentent mais sont néanmoins distincts. Les définitions n'étant pas toujours précises sur ce qui est considéré, il faut avant tout différencier le diplôme (en sciences et technologies, en ingénierie) du métier ou du poste occupé (lié ou non au processus d'innovation de l'entreprise) et du secteur d'activité de l'entreprise (industrie, services, etc.).

L'ÉTAT DES LIEUX



LES MÉTIERS



C'est le pourcentage de postes dédiés à l'innovation principalement occupés par des femmes.

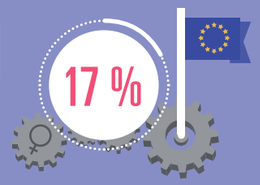
Source : IFOP, EM Grenoble, 2013

LA RECHERCHE EN SECTEUR PRIVÉ :



19,5 % des chercheurs dans la recherche privée sont des femmes.

LE SECTEUR DE L'INGÉNIERIE



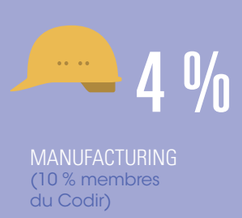
En Europe, c'est le pourcentage de femmes qui travaillent dans le secteur de l'engineering.

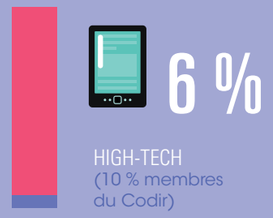
Source : Eurostat, 2010

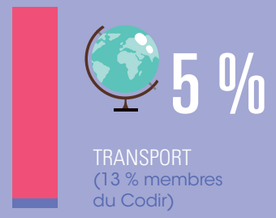


LE NIVEAU DE RESPONSABILITÉ

LES FEMMES PDG DANS LE MONDE PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ :



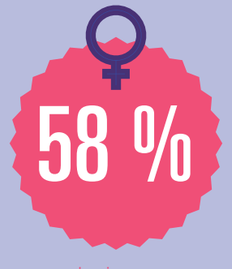




Source : Autre Planète, 2013

UN CHALLENGE MULTISECTEURS

PROPORTION DE FEMMES AUX POSTES DE DIRECTION :

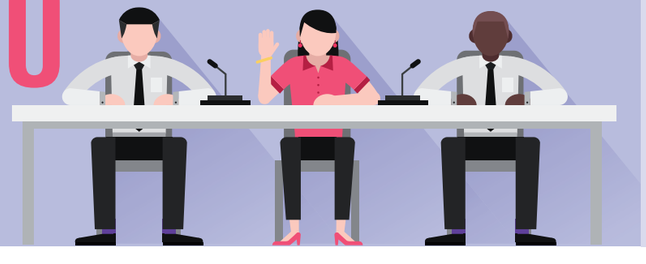


des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur sont des femmes.

8 % des membres des comités de direction sont des femmes.

Source : Skema, 2012

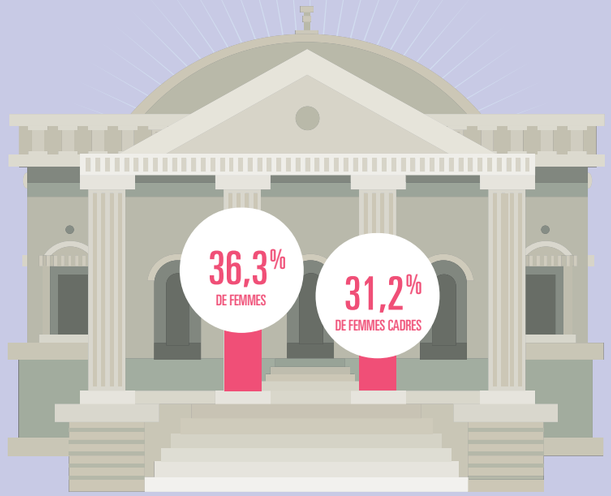
Les femmes leaders, un enjeu qui dépasse le secteur : toutes filières et tous secteurs confondus, la majorité des jeunes diplômés sont des femmes, elles sont pour autant largement minoritaires dans les comités de direction.

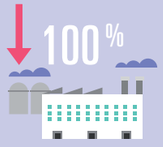


UN MANQUE D'ATTRACTIVITÉ DE L'INDUSTRIE

Mais la disparité qui existe entre secteurs et métiers montre le manque d'attractivité de l'industrie, de l'ingénierie et de l'innovation.

SUR UN ÉCHANTILLON DU CAC 40 ET DU CAC NEXT ON COMPTE EN MOYENNE :





des entreprises situées **en dessous** de ces moyennes sont des entreprises industrielles.



des entreprises situées **au-dessus** de ces moyennes sont des entreprises de services.

Ces chiffres mettent en lumière le manque d'attractivité de l'industrie pour les femmes et la culture masculine du secteur industriel.

Source : Observatoire Skema de la féminisation des entreprises, 2011

EN FRANCE, PARMI LES DIRIGEANTES SALARIÉES :



13 % travaillent dans l'industrie.



17 % travaillent dans les sciences et technologies.



34 % travaillent dans des fonctions support.

Source : Insee, 2011

FEMMES & PERFORMANCE

Les chercheurs académiques, les résultats d'enquêtes et l'opinion publique font émerger une corrélation très forte entre présence des femmes dans les organes de direction et performance de l'entreprise. En revanche, on peut se demander s'il existe des facteurs, des conditions renforçant ce lien ?



74 % des Français pensent que « pour que les entreprises fonctionnent mieux, il faudrait plus de femmes dans les équipes de direction ».

Source : SocioVision, 2014

+10 % Une véritable égalité professionnelle contribuerait à accroître de 10 % le PIB du Royaume-Uni à l'horizon 2030.

Source : OCDE – Inégalités hommes-femmes, 2012

1 % en moyenne de valeur économique supplémentaire générée par une entreprise lorsqu'elle compte au moins 1 femme dans le top management.

Source : Dezsö et Ross, 2011

3 Femmes

La présence de 3 femmes dans le top management a un effet positif sur la performance de l'entreprise sur les critères de :



VISION **+6** points



COORDINATION ET CONTRÔLE **+5** points



LEADERSHIP **+4** points

Source : McKinsey - Women Matter, 2008

L'ÉTAT DES LIEUX

& INNOVATION PERFORMANCE : QUE NOUS EN DISENT-ELLES ?

Innover, c'est transformer une idée dans une réalité donnée. C'est créer de la valeur, économique, environnementale ou sociétale, par la mise en œuvre d'un ou plusieurs produits, procédés, méthodes ou services, nouveaux ou améliorés, susceptibles de répondre à des attentes implicites ou explicites.

Or, la valeur d'une innovation ne s'évalue pas seulement en termes de technologie et de performance financière, comme pourraient le laisser supposer les discours et la mesure de l'innovation : budget investi, nombre de brevets, poids de la R&D, etc.

Innover n'est pas qu'une question d'acteurs, de structures, de budget et de système. C'est aussi un processus concret, interactif et itératif. Au cœur de l'innovation se trouvent des femmes et des hommes, dans des contextes spécifiques, qu'ils soient bénéficiaires de l'innovation et/ou qu'ils y contribuent.



C'est bien ce que nous montrent les premiers entretiens réalisés auprès de femmes qui ont innové pour leur entreprise dans des environnements industriels :

• ces femmes, directrices opérationnelles, relèvent des défis stratégiques d'entreprise ;
• elles montrent que ce ne sont pas les différences homme-femme, la diversité des points de vue, des expériences qui génèrent de l'innovation ou qui rendent les groupes plus productifs, mais la manière dont les individus interagissent et partagent leurs connaissances ;
• elles fédèrent les femmes et les hommes autour du projet de mise en œuvre et vers un objectif concret ;
• elles expriment le souci du sens et du bénéfice de leurs travaux pour la société en introduisant de nouvelles modalités ;
• elles démontrent qu'elles ont permis une évolution des mentalités, un changement culturel dans l'entreprise ;
• elles communiquent leur envie de partager leurs approches et leurs méthodes.

Quelle valeur est reconnue à tout cela, dans un monde technologique/technique plutôt masculin, androcentré ? Les critères de promotion et l'évaluation des performances en tiennent-ils compte dans toutes les organisations ?

Au-delà des comparaisons sur la diversité de genre, les réalisations probantes de ces femmes ont eu un effet positif sur le management et la manière de prendre des décisions. Elles ont un impact sur la façon de transformer des idées en innovations concrètes et de susciter l'adhésion à ces nouveautés.

En 2013, la capacité des entreprises à piloter l'innovation pour plus de progrès est l'une des trois principales attentes des jeunes diplômé(e)s de la génération Millenium (Y) dans les pays développés et les pays émergents.

POUVONS-NOUS NOUS PERMETTRE DE L'IGNORER ?

LES INTERVIEWS



CORINNE JOUANNY

CO-FONDATRICE ET DIRECTRICE
DE PR[I]ME AU SEIN DE LA DIRECTION
DU MANAGEMENT ET DE LA
VALORISATION DE L'INNOVATION,
ALTRAN

Enfant, la co-fondatrice du réseau féminin Women in Engineering se rêvait mécanicienne dans l'aéronautique. Avec son entité de management de l'innovation, elle a revu ses ambitions à la hausse et contribué à inventer l'aéroport de demain.

En quoi Pr[i]me, votre entité, révolutionne-t-elle votre cœur de métier ?

—— Pr[i]me apporte à nos clients une offre différente, plus engageante sur les résultats. Il s'agit de proposer la mise en place de démarches d'innovation et de co-création fortes, pilotées par des équipes spécialisées au savoir-faire pointu. Par exemple, en partenariat avec EADS, nous avons identifié le sujet critique, « oublié » face au défi de l'accroissement du trafic aérien : l'aéroport. Avec une équipe pluridisciplinaire d'acteurs, nous avons imaginé l'aéroport de demain, idéal pour le voyageur. En quatre mois, nous avions deux projets présentés au Bourget en 2011. Cette expérience a eu un impact d'image et d'inspiration très fort sur le secteur et a permis de promouvoir l'approche pluridisciplinaire de l'innovation par l'usage.

Quel lien faites-vous entre « performance » et « femme innovante » ?

—— Je suis d'une génération où, pour avancer dans les milieux d'hommes que sont encore la construction navale militaire et l'aéronautique, les femmes devaient être de bons petits soldats, faire preuve de pugnacité et de force de conviction. Or, ce sont des qualités motrices de l'innovation et de l'amélioration de la performance ! Face aux évolutions de plus en plus rapides des industries à fort contenu technologique, les femmes apportent une vision d'ensemble et l'écoute, la curiosité, la recherche de sens nécessaires pour aller vers des propositions hors des sentiers battus.

« INNOVER, C'EST SE MÉFIER DU CONSENSUS, SAVOIR ÉCOUTER LES IDÉES NOUVELLES, LES REFORMULER, LES CONFRONTER, POUR FINALEMENT FAIRE UN CHOIX ET LE DÉFENDRE JUSQU'AU BOUT. »

Est-ce aussi pour pousser l'innovation que vous avez fondé le réseau Women in Engineering ?

—— Oui, d'une certaine manière. Avec ce réseau rassemblant des femmes dirigeantes du monde de l'ingénierie, nous recherchons les moyens de dépasser le simple constat du manque de femmes dans l'ingénierie et du plafond de verre. Grâce à ce cercle d'influence, d'échanges et de réflexion, notre ambition est de s'allier aux hommes pour, ensemble, construire les solutions et faire bouger les lignes.

« FAIRE UNE PAUSE DANS SA CARRIÈRE POUR AVOIR UN ENFANT PERMET DE PRENDRE DU RECUL SUR SON SUJET. C'EST UN ATOUT, ET UNE OPPORTUNITÉ DE PLUS EN PLUS REVENDIQUÉE PAR LES HOMMES JEUNES. »

En 2004, le groupe Altran, leader mondial du conseil en ingénierie avancée et innovation, crée Pr[i]me, une force opérationnelle multi-disciplinaire au service du management de l'innovation. Ses consultants spécialisés interviennent tout au long du processus de co-création d'innovation chez les clients des secteurs à haute valeur ajoutée technologique (énergie, télécoms, aérospatial…), pour identifier les opportunités d'économies et les nouveaux concepts de services et de produits qui permettront à l'entreprise de rester concurrentielle face aux évolutions rapides du marché.

BÉATRICE MAURIER

RESPONSABLE INNOVATION,
TOTAL MARKETING



Femme combative, Béatrice Maurier raconte la révolution culturelle qu'elle a accompagnée pour faire reconnaître la valeur ajoutée de l'innovation dans le secteur de l'énergie.

Votre parcours atypique fait-il de vous une pionnière de l'innovation ?

—— Il est vrai qu'à mes débuts, à la fin des années 80, je ne rentrais pas vraiment dans les cases ! Après mes études à Sciences Po et en droit entre la France et les États-Unis, j'ai atterri dans le secteur de l'énergie un peu par hasard. Mais ce qui me passionnait, c'était l'international. J'ai commencé par développer l'ouverture de nouveaux marchés et le transfert de technologies dans les pays émergents, en Amérique latine et en Europe de l'Est. L'expatriation étant interdite pour les femmes jusqu'au début des années 90, j'étais en quelque sorte hors normes ! Qui plus est, non ingénieure… Cela a été difficile de me faire respecter, mais j'ai tenu bon et je contribue aujourd'hui au développement de l'innovation, qui est un pilier stratégique du groupe Total.

« ON N'INNOVE PAS POUR LA PERFORMANCE À TOUT PRIX. INNOVER, C'EST CHANGER DE CULTURE, DE MANIÈRE DE PENSER ET DE TRAVAILLER POUR OBTENIR DES RÉSULTATS DANS LA PERFORMANCE À LONG TERME. »

Trouvez-vous la nouvelle génération plus innovante ?

—— Je n'aime pas trop les clichés sur la génération Y, mais il faut admettre que les jeunes filles s'autorisent davantage à être elles-mêmes. Elles sont moins dans l'autocensure, ce qui est une qualité essentielle pour appréhender l'innovation… Elles maîtrisent les nouvelles technologies, sont plus pragmatiques et ne pratiquent pas la langue de bois, c'est rafraîchissant ! Je crois que le fait d'accepter les réalités et de chercher les solutions pour s'adapter est une qualité féminine. Répondre aux enjeux de développement durable, savoir rebondir grâce au système D et, finalement, savoir faire plus avec moins, c'est l'essence même de l'innovation frugale ! Nous assistons à une révolution culturelle par laquelle les individus et l'entreprise doivent passer pour rester compétitifs.

Comment avez-vous contribué à ce changement culturel ?

—— Ancrer cette culture de l'innovation dans le marketing est un pilier essentiel de mes responsabilités. Pour cela, nous avons créé, en 2012, avec les équipes formation et informatique un *serious game*. Nous nous sommes inspirés du jeu mobile Angry Birds pour apprendre aux collaborateurs le processus d'innovation dans un univers onirique. C'est un projet de collaboration remarquable entre trois directions, monté en dix mois, pour un apprentissage ludique de la culture du management de l'innovation. En moins d'un an, le jeu a déjà été déployé auprès de 15 % des 32 000 salariés de Total et les retours sont très positifs. Nous visons à terme au moins 80 % d'utilisateurs.

« LE RESPECT DE L'ÉQUITÉ SALARIALE ET L'APPLICATION DES LOIS SUR LE HARCÈLEMENT SONT TRÈS RÉCENTS. JE SUIS HEUREUSE QUE LES JEUNES GÉNÉRATIONS SOIENT MIEUX ACCUEILLIES DANS LE MONDE DU TRAVAIL. »

CARINE AUJAY

DIRECTRICE
FINANCEMENTS STRUCTURÉS,
SAFRAN



Issue d'une famille de médecins, Carine Aujay a préféré tracer sa propre route dans le monde de l'entreprise. De la salle des marchés au financement dans l'aéronautique, elle s'inspire de l'audace de ses modèles féminins pour révolutionner son organisation.

« DANS MON ÉQUIPE, JE PRIVILÉGIE LA COMPLÉMENTARITÉ PLUTÔT QUE LA HIÉRARCHIE ET FONCTIONNE COMME UN MEMBRE OPÉRATIONNEL PARMI D'AUTRES. »

Quels modèles ont inspiré votre parcours ?

—— Anne Lauvergeon, pour son leadership, sa grande intelligence, mais aussi Gilberte Beaux, l'une des premières femmes de pouvoir dans la finance et patiente de mon père. C'est une forte personnalité, innovante dans un monde d'hommes. J'ai compris que je pouvais ne pas choisir la médecine et privilégier mon intérêt pour l'économie. J'ai fini par intégrer la banque et le conseil international des entreprises puis la salle des marchés, où j'étais une des seules « golden girls » ! Mais j'avais envie de terrain, de partages multiculturels… Après dix ans de nouvelle aventure dans le financement aéronautique au sein de la banque, j'ai saisi l'opportunité de passer de l'autre côté de la table, du côté industriel, pour rejoindre la direction financière de la société Snecma, à un moment charnière de son développement qui a abouti à l'émergence du groupe Safran.

Comment avez-vous contribué à transformer votre entreprise ?

—— En charge du financement clients et filiales, j'ai créé une nouvelle organisation pour fédérer les énergies et harmoniser les pratiques des différentes filiales du groupe en ce qui concerne la gestion du volet financier des offres et contrats. Pour chaque contrat, il s'agit de créer un tandem commerce-finance. Mon objectif : assurer la compétitivité des offres pour un risque mesuré. J'ai donc inventé une fonction, celle d'ingénieur financier contrats, chef d'orchestre coordinateur des expertises multiples, internes ou externes à la filiale, pour faire aboutir au mieux un projet commercial avec sa composante financière. Aujourd'hui, ils sont plus de 50 à fonctionner en réseau, avec des méthodes harmonisées, un échange de bonnes pratiques… C'est un changement culturel majeur.

Comment avez-vous procédé pour obtenir l'adhésion de tous ?

—— Jusque-là, le groupe fonctionnait en silo, par filiales. Pour harmoniser les procédures, il a fallu de la diplomatie, de l'écoute… Et former les équipes à Trade Net, le nouvel outil informatique qui facilite le reporting filiale-holding, la communication entre les équipes et la gestion des opérations en lien direct avec les banques. Grâce à l'optimisation du levier Groupe dans les négociations avec les banques et dans la gestion des risques, nous avons gagné en rentabilité, en compétences… Et donc en image et en compétitivité.

« LES FEMMES ONT SOUVENT DES QUALITÉS DE NÉGOCIATION ET D'ÉCOUTE QUE JE RETROUVE DE PLUS EN PLUS CHEZ LES HOMMES DE LA NOUVELLE GÉNÉRATION. »

CÉCILE ROCHE

DIRECTRICE
LEAN & AGILE,
THALES



Ingénieure en électronique de formation, Cécile Roche développe et soutient la démarche Lean au sein du groupe Thales. Elle nous raconte les atouts de cette démarche d'« innovation douce » des pratiques de management.*

« UNE DIFFÉRENCE MAJEURE ENTRE LES MODÈLES HOMME-FEMME SE SITUE PEUT-ÊTRE DANS L'APPRÉHENSION DU "POUVOIR POUR" AGIR CONTRE LE "POUVOIR SUR" LES AUTRES. »

En quoi le Lean est-il vecteur d'« innovation douce » ?

—— Avec le Lean, il ne s'agit pas de tout révolutionner du jour au lendemain ! Mais plutôt de s'inscrire dans une recherche d'amélioration continue par l'adoption de pratiques innovantes. Mon rôle est d'accompagner le développement des personnes et, donc, de faire évoluer les mentalités. Les Japonais parlent de « Kaizen » – littéralement « changement bénéfique » –, qui est l'état d'esprit dans lequel chacun est encouragé à identifier les points de blocage, à questionner ses habitudes et à accepter de changer pour, à terme, améliorer ses méthodes de travail. Et donc la compétitivité de l'entreprise !

Quel changement « Lean » avez-vous introduit ?

—— Mon équipe a contribué à modifier en profondeur les méthodes de travail grâce, entre autres, à la diffusion du management visuel. Celui-ci met en œuvre des principes Lean de transparence et d'autonomie, en permettant aux équipes de se focaliser en temps réel sur les informations utiles, les difficultés, les réalisations, les priorités à régler, qui sont affichées dans un lieu dédié au projet en cours… L'idée est d'extraire les problèmes des ordinateurs et de donner les clés aux équipes. Mon équipe donne aux managers des principes, mais les laisse concevoir leurs propres standards et codes visuels, selon leurs besoins. Dans les centres de production qui ont adopté cette méthode de management visuel, l'amélioration de la performance opérationnelle ne s'est pas fait attendre. Aujourd'hui, nos usines ne sont plus les mêmes !

Cette approche encourage-t-elle l'équilibre homme-femme ?

—— Quand j'ai débuté, il n'était pas courant de voir des femmes aux postes de responsabilité ! J'ai longtemps cru à la méritocratie, mais j'ai été rattrapée par la réalité du plafond de verre. Chez Thales, l'égalité est aujourd'hui prise au sérieux – notamment en termes de salaire et de recrutement. Mais, d'une manière générale, il y a peu de femmes parmi les cadres dirigeants, et cela est dû au fait que les écoles d'ingénieurs ne comptent que 17 % de femmes… C'est pourquoi je suis marraine d'étudiantes avec l'association « Elles bougent ». L'intégration des femmes et la valorisation de la diversité sont indirectement un axe du Lean, qui prône le passage d'un modèle héroïque « pompier », où l'on attend la crise pour changer, à un modèle « fermier », où l'on anticipe la nécessité d'innover. Une approche certainement plus féminine !

« LA PHILOSOPHIE DU LEAN ? TOUJOURS VISER LE "MIEUX" MAIS SAVOIR SE CONTENTER DU "BIEN" ET DES PETITES VICTOIRES. »

* Le terme « Lean », qu'on peut traduire par « agile », sert à qualifier un système de management qui se concentre sur la valeur pour le client et le développement des personnes. L'école Lean trouve ses sources au Japon dans le Toyota Production System (TPS).

EMMANUELLE GAUTIER

DIRECTRICE DE LA BRANCHE **AUTOMOBILE**, ACOME



À 43 ans, cette hyperactive accro au challenge aborde l'innovation comme le besoin de rompre avec les modèles établis. Après seize années d'expérience dans l'industrie automobile et aéronautique, Emmanuelle Gautier évoque l'impératif de performance pour les femmes dans des milieux d'hommes.

« UNE FEMME INNOVANTE EST SOUVENT SEULE AU DÉBUT ET DOIT REDOUBLER D'EFFORTS POUR CONVAINCRE. MAIS UNE FOIS L'ADHÉSION OBTENUE, RIEN NE PEUT L'ARRÊTER ! »

Quelle est l'innovation dont vous êtes le plus fière ?

—— En 2001, Valeo m'a envoyée délocaliser au Maroc le back-office de la R&D pour optimiser les coûts de conception. Je suis allée plus loin et j'ai créé un laboratoire d'essais et de prototypage, avec un département mécanique et un centre de formation de conception automobile. C'était très dur, mais je suis fière d'avoir valorisé des ingénieurs marocains brillants et créé à partir d'une feuille blanche une filière d'excellence dans un pays touché par la fuite des cerveaux.

Quelles difficultés avez-vous rencontrées ?

—— Une femme, dans ces milieux, n'a souvent pas le droit à l'erreur et doit redoubler de zèle pour prouver sa valeur. Dans ce projet, j'étais la seule expatriée, dans un pays de culture musulmane et peu habitué à des hiérarchies féminines… Mais c'était aussi un atout ! Face à d'adversité, il faut être force de proposition, s'entourer des meilleurs alliés, développer le travail collaboratif. Je suis mère de cinq enfants : la rigueur dans l'organisation, la capacité à recommencer de zéro, c'est un réflexe quotidien.

« MON OBJECTIF A TOUJOURS ÉTÉ DE TRAVAILLER DANS DES ENVIRONNEMENTS TRÈS EXIGEANTS, OÙ LA PERFORMANCE ET LA RECHERCHE DE L'EXCELLENCE SONT OMNIPRÉSENTES. »

La recherche de l'innovation a-t-elle été un moteur dans votre parcours ?

—— Mon parcours atypique le prouve ! Passionnée des circuits et des nouvelles technologies, j'ai débuté ma carrière en tant qu'ingénieure automobile, tant sur les pistes que dans les centres de R&D, sans modèle féminin, au milieu de polytechniciens et autres ingénieurs « classiques » quinquagénaires : c'était un challenge… Étudiante, j'ai dû rejoindre l'Écosse pour « inventer » mon sujet de master ! Passée ensuite par diverses entreprises, j'ai toujours mis l'innovation au cœur de ma stratégie. Innover, c'est savoir anticiper les besoins de demain et se distinguer par des solutions en rupture avec les modèles existants.

FABIENNE LACORRE

ADJOINTE AU DIRECTEUR TECHNIQUE, SNECMA (SAFRAN)



Énergique et enthousiaste, Fabienne Lacorre, adjointe au directeur technique de Snecma (Safran), se distingue par son investissement dans le développement du futur moteur LEAP.*

Quelles innovations apporte le moteur LEAP ?

—— Un gain de performances très important, notamment grâce à une réduction de la consommation de carburant de 15 % par rapport aux meilleurs moteurs en service. Il équipera les Airbus A320neo, Boeing 737 MAX et Comac C919. Cette amélioration est, par exemple, rendue possible grâce à l'utilisation de matériaux composites tissés 3D brevetés par Safran sur les aubes et le carter de soufflante. D'ailleurs, le moteur LEAP est déjà prévendu à plus de 7 700 exemplaires**.

« UNE FAÇON DIFFÉRENTE D'ABORDER LES PROBLÈMES ET DE PORTER L'ÉQUIPE ENTIÈRE VERS DES SOLUTIONS. »

Quels ont été les facteurs clés de succès de ce projet ?

—— La reconduction d'un partenariat solide entre Safran et GE, à travers la joint-venture CFM. L'investissement massif dans des technologies nouvelles très en amont pour porter les technologies à maturité. La mise en œuvre d'une organisation innovante pour mener de front le développement de trois versions du moteur LEAP (-1A pour Airbus, -1B pour Boeing et -1C pour Comac) avec la création d'un plateau multidisciplinaire de plus de 500 personnes, associé à un management Lean. Je dirais aussi que mes expériences dans le pilotage de développement de nouveaux produits sous un aspect managérial et la gestion d'équipes de plus en plus conséquentes m'ont été d'une grande aide sur ce projet.

Qu'apporte, selon vous, la vision d'une femme dirigeante sur ce type de projet ?

—— Une façon différente d'aborder les problèmes et de porter l'équipe entière vers des solutions. Une énergie positive. Je pense toujours que les femmes doivent oser la technique. Trop de femmes se freinent elles-mêmes et s'empêchent d'aller vers des postes techniques, alors que l'industrie est prête à les accueillir.

Hommes et femmes ont-ils la même vision des facteurs de succès de l'innovation ? Qu'apporte la vision des femmes au processus d'innovation ? Quelles sont les qualités d'un ou d'une dirigeant(e) innovant(e) ?

—— Mon principal credo a toujours été : la complémentarité hommes-femmes est un facteur de succès de l'innovation, comme toute diversité. L'un ne peut avancer sans la contribution de l'autre, c'est pour cela que je souhaite que l'on donne plus accès aux postes à responsabilité aux femmes dans les secteurs de l'industrie, notamment celui de l'aéronautique, où l'innovation est condition de pérennité et d'avancée technique au service du plus grand nombre. Les femmes sont peut-être plus attachées au succès de l'équipe que les hommes, mais les qualités dont il faut impérativement faire preuve sont la bonne gestion de la mobilisation de toutes les énergies, l'audace et une grande ouverture à ses propres idées et à celles des autres, tout en ayant des convictions.

« LA COMPLÉMENTARITÉ HOMMES-FEMMES EST UN FACTEUR DE SUCCÈS DE L'INNOVATION, COMME TOUTE DIVERSITÉ. »

* Produit de CFM International, société commune 50/50 entre Snecma (Safran) et GE.
** Commandes et intentions d'achat au 30 septembre 2014.



Vous pouvez contacter le réseau par e-mail
womeninengineering@altran.com et
suivre les actualités sur le groupe LinkedIn :
Women in Engineering Network.