



Eva Moulin

« LA NOUVELLE VAGUE DE MANAGERS NOUS SURPRENDRA »

LA FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE N'EST-ELLE PAS LE MEILLEUR MOYEN DE FRANCHIR LES BARRIÈRES SOCIALES, CULTURELLES ET TECHNOLOGIQUES ? EVA MOULIN, FONDATRICE D'ADEOS FORMATIONS ET DIRECTRICE DE LA FORMATION CONTINUE DU COLLÈGE DE PARIS, EN EST CONVAINCUE.

— AUX QUESTIONS SUR L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE, VOUS RÉPONDEZ FORMATION CONTINUE. EN QUOI CELLE-CI PEUT-ELLE CONSTITUER UN LEVIER VERS PLUS DE PARITÉ ?

EVA MOULIN La France est profondément attachée à sa culture du diplôme. Nous aimons croire qu'il constitue un gage d'égalité et de mérite, qu'un homme et une femme ayant fait les mêmes études auront la même carrière. Cela nous reconforte. Mais c'est oublier un peu vite la réalité, les disparités qui existent encore et toujours : entre le salaire des unes et celui des autres, les opportunités professionnelles qu'on leur propose, etc. La formation continue est un moyen de casser cette logique en changeant la manière de regarder un profil. Plutôt que de se demander si on a affaire à un homme ou à une femme, la formation atteste des choses concrètes : quel est son niveau exact sur chacune des compétences dont j'ai besoin ? Qu'a-t-il appris ? Est-il curieux ? En se formant toute la vie, on garde l'esprit ouvert et on s'autorise à concevoir de nouveaux projets.

— CELA VAUT-IL POUR LES AUTRES TYPES DE DISCRIMINATION ?

E.M. Cela vaut pour tout ce qui crée des différences entre les gens. On parle beaucoup de hard skills ou de soft skills. Pour ma part, j'aime parler de deep skills. L'endroit d'où vous venez, votre âge, votre sexe, votre religion ou l'éducation que vous avez reçue : tout cela construit le professionnel que vous êtes. Certaines entreprises ont encore du mal à s'adapter et à valoriser des personnalités et des vécus différents. Mais la génération des babyboomers quitte aujourd'hui la scène. C'est une nouvelle qui prend les rênes.

— CELLE-CI SERA-T-ELLE FORCÉMENT PLUS INCLUSIVE ?

E.M. La nouvelle vague de managers nous surprendra. Cette génération fonctionne moins en silo. Elle sera plus encline à accepter la différence de genre, de préférence sexuelle ou même d'âge. Dans nos formations, nous recourons par exemple à la pédagogie de mentoring inversé.

Le principe est simple: un jeune apprend des choses à un ancien, lui montre ce qu'il sait faire, sa manière de travailler, ses codes. Cela interpelle, voire cela crée un petit choc dans un premier temps, mais l'échange est souvent très riche.

— COMMENT FAIRE EN SORTE QUE LA TRANSFORMATION DIGITALE NE CREUSE PAS DE FOSSÉ ENTRE LES GÉNÉRATIONS ?

E.M. Certes, vous trouverez certains salariés moins à l'aise que d'autres avec l'outil numérique. Il me semble quand même que le virage a été globalement réussi. Mais attention: si l'ère de Google n'a pas provoqué de fracture particulière, je crains davantage celle que pourraient produire ChatGPT et les IA. Il nous faut être vigilants et anticiper ces changements. Les formations Adeos en matière d'IA ont toutes deux points communs: d'abord, amener les gens à ne pas avoir peur de ces outils; et ensuite, toujours partir du point de vue de l'utilisateur. Réfléchir sur ces technologies est sûrement passionnant. Mais il faut surtout apprendre des choses concrètes, pratiques, pour que les gens se les approprient.

— LES ENTREPRISES FONT-ELLES SOUVENT APPEL À VOS ORGANISMES (ADEOS, ADMETIS ET ADTERRA) SUR LE SUJET DE L'INCLUSION ?

E.M. C'est devenu un sujet majeur, sur lequel nous déployons des formations depuis plus de dix ans. Je me souviens très bien de la première. Une préfecture faisait appel à nous sur le sujet de l'interculturalité. Nous avons ensuite accompagné des entreprises qui comptaient une forte diversité au sein de leurs équipes. Ces dernières années, nous nous sommes beaucoup occupés de la question du handicap, sous toutes ses formes, et de la manière d'intégrer ces situations si diverses au sein d'une équipe. Puis, un jour, on m'a proposé de lancer une formation sur les femmes et le leadership. Pour moi, cela n'avait aucun intérêt. Je n'y croyais pas...

— LES IDÉES REÇUES ONT DONC LA VIE DURE ?

E.M. Ma vie professionnelle m'avait relativement épargné ce problème. Peut-être parce que, dans le monde de la formation, les femmes sont plus présentes que dans d'autres secteurs. J'ai aussi eu la chance de rencontrer, à différents stades de ma vie, des gens qui occupaient des postes de haut niveau. Je ne me suis jamais sentie intruse et je n'ai peur de personne. Comme il n'existe selon moi aucune différence entre un leader masculin et féminin, je trouvais que l'idée d'une formation dédiée était hors sujet. On m'a prouvé que j'avais tort. Les postes de haut niveau sont un milieu auquel il faut savoir se frotter. Tant de femmes se sentent bloquées dans leur progression, mal à l'aise pour exprimer leurs compétences... Arrivées à un certain échelon, entourées d'hommes, suscitant des remarques, elles ont besoin d'être accompagnées pour passer le cap.

— PAR QUELS MOYENS ?

E.M. Il y a d'abord la formation. Mais au-delà, il y a aussi l'importance des modèles, qui inspirent les jeunes femmes et les aident à dédramatiser. J'ai le sentiment que je dois apporter ma pierre à l'édifice, partager mon histoire et mon expérience: l'histoire d'une entrepreneuse qui avait 30 ans quand elle a décidé de monter son entreprise chez elle, à Valence. Celle d'une mère qui devait piloter sa boîte en s'occupant de jumeaux. Celle d'une dirigeante qui cherche à avoir toujours un temps d'avance sur les évolutions de la société... Tout cela à la fois. Je ne me considère pas comme un exemple, mais je réalise à quel point transmettre est important. Je passe maintenant du temps avec des femmes pour discuter, les abreuver, les conseiller si elles le souhaitent. L'idée est de les accompagner dans leur réflexion. Et plus encore dans leurs ambitions. ►