



CONFÉDÉRATION INTERNATIONALE
Anciens de l'ENA et de l'INSP

Entretien avec Marie-Christine Armaignac, pour la Mission Égalité Femmes -Hommes



Caroline Rayol

**Promotion Hannah
Arendt (2019-2020)**

Idée force : « Ils ne savaient pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait. ».

Experte en affaires internationales, Caroline Rayol a été conseillère aux affaires étrangères et à la Présidence de la République du Brésil, notamment dans les domaines de l'énergie et de la décarbonatation. Elle a fondé et dirigé le Club d'Affaires B4C Brasil. Elle travaille actuellement au sein du Groupe français d'Intelligence Économique ADIT.

A quel moment de votre parcours professionnel avez-vous eu l'idée de faire cette scolarité à l'étranger, et pourquoi à l'ENA ?

Alors que j'avais déjà un parcours bien avancé dans les secteurs de l'énergie, de la bioéconomie et de l'intelligence stratégique, l'idée d'intégrer l'ENA m'est venue avec le besoin d'approfondir mes connaissances en politiques publiques et en leadership, pour mieux influencer les décisions au niveau national et international. L'ENA était un choix évident en raison de sa réputation, de son réseau et de son programme d'études spécialisées dans le domaine public, renforçant ainsi ma compréhension des enjeux politiques et économiques.

Qu'avez-vous appris à l'ENA INSP et en quoi ce passage a-t-il infléchi votre trajectoire professionnelle ? Est- ce que vous recommandez ce passage par l'INSP à des jeunes de votre entourage ?

Mon passage à l'ENA a été crucial pour ma compréhension des politiques publiques, de la gouvernance et des enjeux de l'Union Européenne. Cela m'a permis de perfectionner mes compétences en leadership, d'acquérir une perspective plus large sur les dynamiques politiques et de développer un réseau international précieux. Je recommande vivement ce parcours à ceux qui souhaitent évoluer dans le secteur public ou aborder des enjeux sociopolitiques, car l'ENA offre une formation de pointe, grâce à la diversité et à la qualité tant des intervenants que des participants.

Dans votre parcours professionnel, quels ont été les leviers ou, à l'inverse, les freins qui vous ont permis, ou pas, d'accéder aux postes de responsabilité ? Pensez-vous que la contrainte réglementaire – par exemple les quotas- soit la meilleure manière d'obtenir la parité entre les femmes et les hommes ?

Les leviers de mon parcours professionnel ont été la compétence, la capacité à établir des partenariats, la vision stratégique, ainsi que l'engagement à contribuer de manière significative aux politiques et aux entreprises. Je n'ai heureusement pas rencontré d'obstacles liés aux stéréotypes de genre. Cependant, ces obstacles existent et ils peuvent être surmontés grâce aux quotas visant à assurer une représentation équitable. Toutefois, il est important de souligner qu'ils ne doivent pas constituer la seule solution. Une culture organisationnelle inclusive et des politiques de soutien à la diversité sont également nécessaires.

La question de la conciliation de la vie professionnelle et familiale a -t- elle connu des évolutions favorables dans votre univers professionnel ? Le « présentisme » y est-il la norme, et le télétravail a-t-il simplifié ou compliqué la gestion des temps ?

Dans mon domaine, des progrès ont été réalisés pour faciliter la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale, bien que le « présentisme » reste encore prédominant. Le télétravail a effectivement simplifié la gestion du temps, offrant une plus grande flexibilité pour atteindre un meilleur équilibre entre travail et vie personnelle.

La maternité s'est-elle traduite par une mise en arrêt, momentanée ou durable, de votre progression de carrière, comme un « plafond de verre » ?

La maternité, pour ma part, s'est traduite par une pause momentanée et n'a pas eu un impact négatif sur ma carrière. J'ai eu deux enfants, et cela a été possible grâce à un partage équitable des tâches ménagères avec mon mari, qui est très présent et engagé dans le soutien familial.

Votre carrière a-t-elle été épaulée par la présence d'un tiers ? Quels ont été vos « alliés » ? Avez- vous participé ou recouru à des réseaux féminins ?

Ma carrière a été principalement soutenue par des mentors, des collègues et des alliés professionnels, sans nécessairement recourir à des réseaux féminins. Cependant, bien que je n'aie jamais participé à des réseaux féminins auparavant, j'envisage vivement de le faire à l'avenir pour bénéficier d'un soutien spécifique et d'échanges d'expériences au sein de cette communauté.

Avez- vous été confrontée à des propos ou agissements sexistes ? A des stéréotypes de genre ?

J'ai rarement été confrontée à des propos ou des comportements sexistes, ainsi qu'à des stéréotypes de genre, mais j'ai toujours travaillé pour les dépasser en promouvant l'égalité des chances et la diversité.

Savez- vous comment se situe votre univers professionnel en termes d'égalité des rémunérations entre les femmes et les hommes ?

De ce que j'en perçois, l'égalité des rémunérations reste une question complexe et des progrès sont nécessaires. Des efforts sont déployés, mais des disparités persistent.

Quelles mesures pour l'égalité entre les femmes et les hommes avez-vous personnellement mises en œuvre, soit dans votre management quotidien, soit dans la conception d'une politique publique ?

Dans mon management quotidien, j'ai toujours encouragé un environnement de travail inclusif et égalitaire. Une anecdote qui illustre cet engagement concerne une situation où une de mes employées, talentueuse mais parfois moins affirmée, avait des idées brillantes lors des réunions mais avait du mal à les exprimer publiquement.

Pour l'aider à s'exprimer davantage, j'ai mis en place des séances de discussions en tête-à-tête. En lui offrant un espace plus confidentiel, elle s'est sentie encouragée à partager ses idées plus librement. Ensuite, j'ai progressivement intégré des présentations plus petites pour qu'elle puisse se familiariser avec l'expression de ses idées devant des groupes restreints. Cela a progressivement augmenté sa confiance et, à terme, elle était capable de présenter ses idées avec assurance lors de réunions plus larges. Cet effort pour encourager la participation égale de tous au sein de l'équipe a été bénéfique pour le développement professionnel de cette employée et a renforcé la culture d'égalité au sein de mon équipe.

Croyez- vous qu'il existe un « leadership féminin » ou des pratiques managériales propres aux femmes ?

Je crois en la diversité des styles de leadership. Il n'y a pas de leadership spécifique à un genre. Cependant, les femmes peuvent apporter des qualités et une perspective uniques, telles que l'empathie, la communication inclusive, et une approche collaborative, qui sont bénéfiques dans un environnement professionnel. L'important est de valoriser la diversité des compétences et des styles de gestion.

Entretien réalisé en décembre 2023.