

Colloque 2015 - 14^e édition



10 MARS 2015

Réussir au féminin une ambition partagée ?

Maison de la Cité Universitaire, Paris 14^e



Chaque année, nous célébrons la journée internationale des Droits des femmes – qui a 40 ans cette année – en réunissant les réseaux de nos entreprises membres, toutes issues de l’environnement scientifique et technologique, marque de fabrique du Cercle InterElles.

Votre présence toujours aussi nombreuse illustre l’importance des sujets qui font la raison d’être du cercle InterElles : les enjeux de la mixité, la lutte contre les stéréotypes, l’échange des bonnes pratiques, l’égalité professionnelle femmes-hommes, les carrières féminines dans l’univers scientifique et technique, l’accès aux postes de responsabilité, et de nombreux sujets sur lesquels nous travaillons toute l’année.

J’adresse mes remerciements les plus chaleureux pour leur présence aux dirigeantes et dirigeants de la plupart de nos entreprises membres. Ils nous ont fait part de leur vision de « *La mixité comme atout de performance* » et ont témoigné de leur engagement. Leur participation, pour la première fois réunis autour d’une table ronde, est un signal fort des progrès accomplis depuis 14 ans par le Cercle et ses entreprises.

Il reste de nombreux combats à mener pour assurer

l’égalité salariale et réduire les écarts encore trop importants de différence de salaire de 8,25 % en moyenne, entre les cadres jusqu’à 24 %, en fonction de l’âge, du niveau hiérarchique et des métiers, pour assurer l’équilibre des genres à chaque niveau de la hiérarchie : nous en sommes à 26 % de femmes à des postes de haute responsabilité, mais nous n’avons toujours pas franchi



Catherine Ladousse, directrice de la communication du groupe LENOVO, Présidente du Cercle InterElles 2015.

◆ Sous la bannière « Réussir au féminin », nous avons choisi cette année de réfléchir à ce qui constitue le moteur de toute carrière réussie : « L’ambition » ... que nous qualifions ici d’« ambition partagée ? », avec un point d’interrogation.

Nous autres femmes du Cercle InterElles avons le devoir de poursuivre pas à pas dans la voie où nous sommes engagées. C'est un devoir de solidarité. Nos avancées font progresser toutes les femmes !



en France la barre des 10 % de femmes au sein des comités exécutifs et pour renforcer la mixité dans tous les métiers, seuls 12 % des métiers sont mixtes avec des écarts considérables selon les filières. Et même dans la nouvelle économie, seuls 30 % des créateurs d'entreprises sont des créatrices. Dans nos entreprises, dont les effectifs féminins restent largement en dessous de la barre des 50 %, seules 21 % des femmes exercent des métiers d'ingénieurs.

Restons toutefois résolument optimistes sur l'avenir des femmes dans la sphère professionnelle de nos pays. Sans oublier toutes celles qui, à travers le monde souffrent de violences extrêmes ou de privations quotidiennes de leurs droits fondamentaux.

Au regard de ces situations dramatiques, nous autres femmes du Cercle InterElles avons le devoir de poursuivre pas à pas dans la voie où nous sommes engagées. C'est un devoir de solidarité. Nos avancées font progresser toutes les femmes !

Gardons aussi en ligne de mire nos objectifs de féminisation en particulier des instances de directions, car il

est aujourd'hui largement reconnu que la mixité est un atout de performance et qu'une présence significative de femmes à des postes de responsabilité a un impact réel sur la performance financière, la croissance et la rentabilité des entreprises : sur 20 ans, la parité apporterait une augmentation annuelle de 0.4 du taux de croissance du PIB par habitant !

Nous devons prendre une part active dans les réseaux féminins, les initiatives, conférences et débats sur ces thèmes, faire entendre notre voix dans les congrès qui se succèdent tout au long de l'année, et où Le Cercle InterElles est présent : le Women's Forum, le Global Summit of Women, Elle Active, le Forum de la mixité, le Laboratoire de l'égalité, voire même dans le domaine artistique avec le Cercle des femmes mécènes, créé à l'initiative du Musée d'Orsay dont nous sommes partenaires.

Sous la bannière « Réussir au féminin », nous avons choisi cette année de réfléchir à ce qui constitue le moteur de toute carrière réussie : « *L'ambition* » ... *que nous qualifions ici d'« ambition partagée ? »*, avec un point d'interrogation. Comment dépasser les stéréotypes et vaincre les tabous liés à la relation des femmes au pouvoir ? Comment forger notre ambition, la partager et en faire un atout notamment à travers les réseaux d'entreprises qui se sont multipliés ces dernières années ?

Toutes ces questions ont été abordées tout au long de nos deux ateliers, l'un consacré aux pratiques des réseaux et leur évolution, l'autre aux relations entre les femmes et le pouvoir, qualifiées de « relation ambiguë ». Je vous invite à en découvrir les résultats, ponctués de témoignages d'experts, d'interviews et de débats qui se sont succédés tout au long de cette journée du 10 mars 2015.

Bonne lecture et rendez-vous à toutes et à tous l'année prochaine où nous fêterons nos 15 ans ! ■

Catherine Ladousse,
Présidente du Cercle InterElles,
Directrice de la Communication Lenovo Europe, Moyen Orient, Afrique (EMEA)





La mixité comme atout de performance

Huit dirigeants des entreprises membres du Cercle InterElles ont été invités à débattre de la question de la mixité comme atout de performance. Retour sur les temps forts d'une table ronde exceptionnelle, animée par Catherine Ladousse, qui a révélé la stratégie de chacun de ces acteurs majeurs dans l'univers scientifique et technologique, tous pionniers de la diversité et de l'équilibre des genres au sein de leurs équipes.



Rémi Lassaille



Christine Lanoe

Catherine Ladousse : GE Healthcare est l'une des entreprises fondatrices du Cercle InterElles avec Orange, Schlumberger et IBM, il y a 14 ans. Votre culture repose sur les valeurs d'égalité et de diversité des talents, y compris le genre. En ce qui concerne la carrière des femmes au sein de votre groupe, quelle est votre vision des progrès accomplis et quels sont les obstacles qu'il vous reste à surmonter ?

Jean Michel Malbrancq, Président & CEO Europe GE Healthcare : Revenons sur la question de la diversité au sens général. Nous évoluons dans des environnements très complexes avec des signaux de plus en plus difficiles à capter. Je suis convaincu qu'une équipe diverse est plus apte à saisir des indicateurs de changements importants qu'une équipe issue d'un même moule. Plus nombreux sont les talents d'origine différente, meilleure sera notre connexion au monde réel. La mixité est un enjeu d'avenir. Concrètement, en termes d'actions, nous établissons chaque année une revue avec les organisations professionnelles sur l'égalité des salaires. Les progrès à accomplir se jouent sur tous les fronts ! A commencer par la formation des managers à la diversité culturelle. Cette diversité a un impact positif et nous nous efforçons de la développer, notamment dans les fonctions commerciales et de services. Si nous avons atteint un objectif de 50 % de parité, parfois au-delà dans les fonctions support, il reste beaucoup d'actions à entreprendre auprès des écoles pour féminiser nos métiers.

C. L. : Air liquide nous a rejointes en 2005 et a lancé à cette époque toute une série d'initiatives pour renforcer la mixité et faciliter la carrière des femmes dans une industrie où elles sont de facto minoritaires en nombre. Aujourd'hui, vous comptez 15 femmes à des postes de haute responsabilité, mais vous êtes la seule femme membre du Comité Exécutif de votre groupe. Que représente pour vous cet engagement en faveur de la mixité et quels sont les moyens que les entreprises doivent mettre en œuvre pour accélérer ces progrès ?

Fabienne Lecorvaisier, Directrice Finance et Administration, membre du Comité Exécutif, Air liquide : Air Liquide s'est internationalisée dès le début du XX^e siècle. Il en résulte une grande tradition de diversité en termes de nationalités, de formations et de générations. La mixité n'est qu'un volet de la diversité, qui est un des piliers de la culture du Groupe ! En 2005, les premières mesures concrètes étaient mises en œuvre avec le suivi des carrières, les promotions internes, les processus de recrutement, les formations. Signe fort de notre engagement, le Comité Exécutif revoit les carrières des femmes à haut potentiel une fois par an. Sur un effectif de 600 jeunes exécutifs identifiés comme des hauts potentiels, la parité avoisine 40 %. Air Liquide a repoussé, avec des effets très positifs, la limite d'âge, fixée à 40 ans pour les hommes, à 45 ans pour les femmes, afin de prendre en compte les différences de parcours. En revanche, si l'on monte dans le top 350 exécutif, où la moyenne d'âge est un peu plus élevée, le pourcentage de femmes n'est que 13 %. En ce qui concerne le Comité Exécutif, je suis une pièce unique et je le regrette ! Il faut maintenant accepter que les carrières ne soient plus linéaires, mais intègrent des périodes de pause, pour les femmes, mais probablement aussi pour les hommes, en les impliquant dans cette recherche de cohérence. Il est également très important de promouvoir les mesures qui peuvent faciliter les carrières internationales, en aidant le conjoint dans sa recherche d'emploi, par exemple, à poursuivre la formation et à s'appuyer sur les réseaux pour donner confiance aux femmes et les aider à ne pas se sous-estimer.



Stéphane David

◆ Il reste beaucoup d'actions à entreprendre auprès des écoles pour féminiser nos métiers.

Table Ronde



C. L. : Votre entreprise Schlumberger a été aussi cofondatrice du Cercle et vous avez été précurseur de la diversité culturelle avec un focus particulier sur les carrières des femmes et leur mobilité dans une industrie où elles restent minoritaires, malgré les avancées de ces dernières années. Vous avez lancé de nombreuses initiatives pour favoriser la diversité hommes-femmes et notamment la gestion des doubles carrières qui est un enjeu clé pour les jeunes générations. Quels sont pour vous les leviers principaux qui permettent à votre entreprise de continuer à progresser, à la fois pour recruter plus de femmes mais aussi pour les faire évoluer, avec les mêmes chances que les hommes ?

Pascal Panetta, Président-Directeur général, Schlumberger France : Schlumberger est une entreprise internationale multiculturelle : la diversité est en marche depuis 20 ans. Le nombre de femmes ingénieurs cadres a évolué de 6 % à 15 % en 2014 et à 18 % aujourd'hui. Le prochain objectif est fixé à 25 % à tous les niveaux de l'organisation. Pour cela, quatre leviers sont clairement identifiés : le recrutement de 30 % minimum d'ingénieurs cadres dans le monde, en développant des partenariats avec les universités ; la gestion des doubles carrières, particulièrement en direction des jeunes générations ; le leadership au féminin, à travers la refonte de notre plan de succession, cela passe également par le fait de reconnaître que la carrière d'une femme peut suivre un rythme différent. Le dernier levier concerne

l'environnement de travail qu'il faut adapter, en travaillant avec le management et auprès de nos clients. Par exemple, nous avons adapté les tenues ou « coverall » des femmes sur les plateformes.

C. L. : Orange s'est engagée très tôt dans le combat pour la mixité des équipes et l'égalité professionnelle. Un succès reconnu, puisque Challenge vous a classés, en 2014, à la tête du peloton des entreprises les plus féminisées. Aujourd'hui, quels sont vos chantiers prioritaires pour atteindre vos objectifs ?

Christine Lanoé, DRH, France Telecom Orange : Notre engagement, de longue

date, s'est traduit par des ambitions marquées dans notre plan stratégique construit en 2010 : une représentation des femmes de plus de 36 % de l'effectif global. Cela, dans tous les métiers du groupe, notamment



Christine Lanoé et Dominique Louis

techniques. La première exemplarité d'Orange est la présence de quatre femmes au Comité Exécutif, nous plaçant déjà au-dessus de la barre de 30 %. Le combat se mène chaque jour et partout pour lutter contre le plafond de verre ! Nous avons déployé des process, type « short-list », systématiquement pris en compte lors du recrutement à des postes à responsabilité. Autre axe de progrès, la création d'un vivier au moyen de dispositifs aguerris. Des programmes de mentoring, d'accompagnement et de développement de compétences des femmes. Le lancement du réseau de femmes, Innov/Elles, présent dans tous les territoires d'Orange, a ouvert la voie pour accompagner toutes les collaboratrices du groupe dans leur évolution professionnelle et personnelle. Une préoccupation majeure qui mobilise aussi nos énergies concerne la relève ! Comment pallier la difficulté à recruter des femmes dans les métiers techniques ? Un constat sans appel : sur 1 000 jeunes recrutés, 15 % seulement sont des femmes. Pour relever ce chiffre, de nombreuses initiatives sont menées auprès des écoles afin d'apporter des informations sur les métiers du numérique et susciter les choix d'orientation des jeunes filles dans ces filières. Une initiative a ainsi été lancée, en 2014, avec le soutien d'organismes de formation, pour créer des "classes de filles" et les préparer aux métiers de techniciennes sur nos réseaux en allant chercher des profils différents.

C. L. : Votre entreprise Assystem est très engagée dans les programmes de mixité avec des objectifs chiffrés de recrutement et des programmes d'accompagnement des femmes dans vos équipes. Vous nous avez rejoint il y a quatre ans et grâce à votre réseau de femmes très actif, nous avons renoué avec les principes fondateurs du Cercle : l'échange de bonnes pratiques au sein des entreprises, ravivé grâce à l'initiative des « petits-déjeuners des bonnes pratiques », lancée par vos équipes depuis fin 2013. Au regard de ces initiatives, quels sont pour vous les bénéfices concrets d'une politique de mixité pour la croissance de votre entreprise ?

Dominique Louis, Président-Directeur général Assystem : Nous sommes une petite entreprise familiale en compétition avec de grands groupes... Ce que nous entreprenons a un coût et il est à la hauteur de nos convictions. Je dirai que je suis dans la moyenne des préjugés sexistes des gens de ma génération, mais j'ai appris que quand on reste entre hommes, on régresse ! Nous recrutons 2 000 ingénieurs par an dans le monde, dont 30 % de femmes. Pour faire grandir ce vivier stratégique au sein de l'entreprise, nous étudions toutes les voies possibles. Par exemple, les nouvelles technologies, avec la souplesse qu'elles permettent dans l'organisation du temps, peuvent aider les femmes à gravir les échelons de la hiérarchie dans l'entreprise, en dépit de



Jean-Michel Malbrancq et Fabienne Lecorvaisier



Pascal Panetta

la législation actuelle encore trop contraignante.

C. L. : IBM, berceau de la création du Cercle, avait accueilli la première conférence du Cercle en 2002 ! Depuis 14 ans, le nombre d'entreprises membres a triplé, et les réseaux de femmes et d'hommes engagés sur les questions de mixité et d'égalité professionnelle se sont multipliés. Le réseau d'IBM a dignement fêté ses 15 ans en novembre. Ma question porte donc sur l'intérêt de ce type de réseaux pour une entreprise comme IBM et en quoi contribuent-ils à accélérer les progrès en termes de mixité ?

Rémi Lassiaille, Directeur général et General Manager Global Technology Services, IBM France :

J'ai le souvenir d'avoir été l'un des premiers et uniques hommes du Cercle... Que de chemin parcouru ! Chez IBM, l'arrivée d'une femme, Ginni Rometty, à la présidence d'IBM, a marqué une accélération de la mouvance et du changement. Des femmes sont nommées aujourd'hui aux plus hauts postes. Dans mon organisation, par exemple, quatre "Business Units" sont dirigées par des femmes. J'ai nommé une femme à la direction de l'unité de maintenance, qui compte 800 personnes, dont 90 % d'hommes... Deuxième levier du progrès : une forte dynamique au niveau des réseaux. Nous avons commencé des "building sessions de coaching" pour casser le plafond de verre. Elles sont réalisées par des femmes, avec une communauté de femmes qui se construit. Si l'on donne l'exemple en mettant des femmes en position de leader et en multipliant les initiatives, la mixité se développera naturellement.

C. L. : Lenovo a rejoint le Cercle InterElles, il y a juste 10 ans, à la suite de l'acquisition de la division micro-informatique d'IBM. C'est sur les traces d'IBM que l'initiative autour du leadership féminin a été créée et que la politique de mixité s'est mise en place dans un contexte toutefois bien différent. En effet, chez Lenovo en Chine il y avait plus de femmes dans les équipes de management à des postes de responsabilité que hors de Chine, pour des raisons à la fois sociales et historiques.

Dans un tel contexte, en quoi la culture de l'entreprise a-t-elle permis cet engagement au niveau du groupe en faveur de la mixité et autour du leadership féminin et en quoi peut-on considérer cet engagement comme un vecteur de succès ?

Stephane David, Président, Lenovo France : La diversité au cœur de l'entreprise est relativement récente. Il y a 11 ans, nous n'opérons qu'en Chine. Aujourd'hui, nous sommes leader mondial sur le marché des PC. Cette réussite n'est pas le fruit d'une seule stratégie commerciale et technologique. Lenovo est dotée d'une forte identité qui respecte l'ensemble des cultures. Nous avons hybridé deux modèles de management. Le modèle anglo-saxon, avec ses atouts auquel s'ajoute l'apprentis-



Rémi Lassiaille, Stéphane David et Stéphane Nègre



sage chinois, riche de son efficacité et de sa pugnacité. En Chine, la part des femmes managers est de 30 % au lieu de 20 % en France. Au niveau exécutif 14 % sont des femmes. Dans nos entreprises à double vocation, technologique et commerciale – avec des contraintes liées à ces missions –, nous avons identifié deux facteurs de réussite pour renforcer notre efficacité, avec la volonté d'aligner toutes les filiales : disposer d'équipes de management mixtes, notamment commerciales. A l'inverse des groupes masculins qui s'imposent sur le mode conflictuel, au risque de rater les signaux qui émergent sur les marchés, les femmes ont un regard plus large et plus consensuel. Le deuxième challenge est l'intérêt de bénéficier de la diversité culturelle dans les relations avec les clients ou les organisations. Pour conclure, Lenovo est en quête de femmes qui ont l'ambition d'occuper des fonctions commerciales et de management.

C. L. : Intel, autre entreprise emblématique du secteur des technologies, a lancé sous l'impulsion de son CEO, une initiative mondiale autour de la "diversité" au sens habituel donné à ce mot aux Etats-Unis. Cette initiative a permis au niveau européen, sous la responsabilité de Bernadette Andrietti, ici présente, d'engager des actions en faveur de la mixité et aussi d'intégrer le cercle InterElles cette année. Que représente pour vous en tant que patron de la France un tel engagement et en quoi peut-il favoriser le développement de votre entreprise ?

Stéphane Nègre Président-Directeur Général, Intel

France : C'est en janvier dernier, à l'occasion du CES de Las Vegas, grand salon électronique, que notre Président mondial, Brian Krzanich, a lancé une initiative reflétant l'ambition de mixité d'Intel. La diversité était au cœur de son discours ! Fini le temps où nos ingénieurs hommes développaient des technologies pour des utilisateurs masculins, passionnés de technologie, où l'on recrutait ceux qui nous ressemblaient. Aujourd'hui, les technologies sont développées pour des publics différents et pour d'autres usages, comme le monde de la





santé ou de l'éducation, il n'y a plus de clivage. Intel a l'ambition de développer la diversité dans ses équipes, à tous les niveaux de son fonctionnement. Cela pour mieux servir un marché très évolutif. L'un des premiers défis à relever est le recrutement d'ingénieurs femmes dont le taux à la sortie des écoles reste particulièrement faible. Un constat qui exige un vaste plan d'actions menées auprès des collègues, des écoles, des offres d'emploi, pour susciter des vocations féminines.

Conclusion

Ces témoignages ont reflété une ambition parta-

gée des participants de favoriser la mixité à tous les niveaux de leur entreprise. Pour tous, elle répond à un enjeu stratégique : s'adapter à la complexité des marchés sur lesquels ils évoluent. Au-delà de la performance, la diversité est devenue l'un des piliers de leur politique de Ressources humaines. Mais le nouveau dimensionnement de leurs équipes exige d'accélérer les dispositifs qui permettent de remédier à la difficulté de recruter des femmes où elles sont toujours insuffisamment présentes : les ingénieurs et les postes à haute responsabilité. ■

Ce qu'ils en pensent :

Quels conseils pratiques donneriez-vous à une jeune femme entrant dans votre entreprise ?

Fabienne Lecorvaisier (Air Liquide) : Restez vous-même, n'essayez pas de vous calquer sur les codes masculins, faites vos choix en toute liberté, sans vous sous-estimer, et cessez de vous poser des questions que les hommes ne se posent jamais...

Stéphane Nègre (Intel) : Exprimez-vous ! Défendez-vous ! Discutez de vos ambitions, c'est une question de partage et non d'ambition mal placée. Les hommes le font très bien et les femmes ne le font pas suffisamment.

Christine Lanoé (Orange) : L'essentiel est de croire en soi et dans sa capacité à acquérir de nouvelles compétences. Avancez, sans douter. N'hésitez pas à vous faire aider dans l'entreprise et à la maison, pour avancer plus légèrement.

Jean Michel Malbrancq (GE Healthcare) : Rien n'est décidé à l'avance. Alors, agissez toujours avec passion. Nous avons un outil formidable : le réseau Women's Network. Utilisez-le ! Servez-vous de tous les outils de communication de l'organisation.

Dominique Louis (Assystem) : Aujourd'hui, les femmes sont invitées par les hommes en entreprise. Il faut que demain, les femmes soient chez elles en entreprise pour que les choses évoluent.

Pascal Panetta (Schlumberger) : Les sociétés « successful » de demain sont celles qui sauront manager la diversité des personnalités.

Stephane David (Lenovo) : Vous êtes la bienvenue ! Et n'hésitez pas à exprimer vos talents ; nous avons besoin de vous, notamment dans les fonctions commerciales, saisissez cette opportunité.

Les hommes veulent-ils l'égalité* ? Au-delà de la performance, ne pensez-vous pas que l'égalité est une question de justice, de juste représentation des femmes qui représentent la moitié de l'humanité ?

Rémi Lassiaille (IBM) : La justice est liée à la vérité ! Et la vérité doit être constamment mise en lumière, mesurée, vérifiée grâce aux

informations disponibles dans l'entreprise : regarder chaque année les plans de salaire et de promotion des personnes à potentiel. Sont-ils équilibrés ? Les salaires sont-ils égaux ? Il faut garder en permanence ce souci de justice et de vérité.

Avez-vous le sentiment que votre middle management est aussi persuadé que vous de l'importance de la mixité ?

Stéphane Nègre (Intel France) : Le middle management est impliqué chez Intel, mais la mixité doit être perçue à tous les niveaux et exige un effort permanent.

Jean-Michel Malbrancq (GE Healthcare) : Il faut objectiver avec de vraies données pour réaliser la distance à parcourir pour arriver à une meilleure mixité. D'où nos revues régulières avec le middle management. Chez GE, on a fait de la promotion en Europe pour recruter plus de femmes au niveau des exécutifs.

Quel rôle joue le réseau dans votre entreprise ?

Christine Lanoé (Orange) : Il est difficile à mesurer, mais quand on voit la place que prend le réseau dans une entreprise, j'encourage vivement à y participer, trouver le temps et du plaisir. Ils se multiplient et le numérique favorise cette transversalité...

Rémi Lassiaille (IBM France) : On y capte tous les talents de l'entreprise...

Pascal Panetta (Schlumberger France) : Notre réseau, Connect Women, regroupe 3 500 femmes qui peuvent échanger sur tous les sujets pratiques, conseils, etc.

Dominique Louis (Assystem) : Un réseau est actif, il attire des candidats et apporte une valeur ajoutée à l'entreprise.

Quid des autres femmes ? Les non-cadres ?

Christine Lanoé (Orange) : C'est aussi une question permanente ! Chez Orange, on a élargi les dispositifs de mentoring aux femmes non cadres de façon qu'elles puissent aborder les mêmes sujets.

* Le Laboratoire de l'Égalité vient de publier un nouveau guide : *Les hommes veulent-ils l'égalité ?*



Je, tu, il, elles « réseautent » : les clés pour être efficace ensemble

Quel est le poids des réseaux féminins dans les entreprises ? Depuis leur apparition, il y a une trentaine d'années, les initiatives n'ont cessé de se multiplier, laissant place à des structures s'essaimant dans tous les territoires des entreprises. L'atelier « Je, tu, il, elles réseautent », animé par Florence Gury et Justine Mills, a exploré les expériences et pratiques des réseaux pour en dégager trois grands volets : leur utilité, les clés de leur vitalité et, à l'heure de la génération Y, la question de leur avenir.

◆ La vitalité des réseaux dépend, naturellement, du réseautage de leurs membres sans lequel ils ne peuvent être efficaces.

Derrière la question de l'utilité des réseaux, se cache la diversité des initiatives portées par les réseaux au service des individus et des entreprises qui les accueillent. Leur vitalité dépend, naturellement, du réseautage de leurs membres sans lequel ils ne peuvent être efficaces. Dans un reportage diffusé en introduction de l'atelier, un panel varié de femmes et d'hommes évoquent les raisons qui les ont motivés à rejoindre un réseau, parfois plusieurs. Parmi leurs réponses, figurent l'intérêt de rejoindre un groupe actif pour promouvoir la mixité à tous les niveaux de l'entreprise, la recherche d'outils pour saisir des opportunités de carrière, une aide au décodage des codes de l'entreprise, notamment pour les jeunes diplômés, le goût de l'interaction, mais surtout l'échange et le partage, sans hiérarchie, hors du quotidien. A la question de l'opportunité d'accueillir des hommes dans les réseaux féminins, la réponse est unanime : « On ne peut pas évoluer séparément », « Ils doivent être informés du combat mené par les femmes », « Si on doit travailler ensemble, il faut des hommes dans ces réseaux »,

« On a besoin de leur partenariat ». Il est passé le temps où les attentes de changement se cristallisaient sur les femmes. Le temps, autre facteur reconnu pour être un frein à la contribution active d'une femme à la vie d'un réseau : « Il faut le trouver, parce qu'il est utile, agréable et qu'il offre une bouffée d'oxygène ».



Florence Gury

Connaissez-vous bien vos réseaux, leurs succès et leurs réussites ?

Le bilan des actions menées par les réseaux membres du Cercle InterElles est riche ! Pour Florence Gury, « elles font la force de l'individu et de l'entreprise, de la société civile et de l'économie, font des émules et s'éssaiment dans tous les territoires ». Le colloque du Cercle aura été l'occasion de passer en revue quelques-unes d'elles, illustrées sous la forme d'une saynète interprétée avec humour.

- Le mentorat, initié chez Areva et intégré depuis au process RH, a reçu le trophée d'or de l'APEC en 2014. Objectif : décrypter les codes de l'entreprise et déve-



Quelques chiffres

Un sondage réalisé durant l'atelier a révélé que les cinq bonnes pratiques des réseaux énoncées ci-dessous étaient mises en œuvre et classées prioritaires dans nos entreprises :

- Les ateliers de développement
- L'équilibre vie privée / professionnelle
- La promotion de la mixité
- Les rencontres rôles-modèles
- Les événements interentreprises.

opper son réseau professionnel à travers un binôme mentor-mentoré.

- « Taking the Stage », une formation lancée par le réseau d'IBM et donnée par des membres actifs. Axée sur le message, la voix et la présence physique, elle livre des clés pour accroître la visibilité des femmes. Le mot d'ordre : oser se mettre en avant et s'affirmer !
- GE organise des lunchs & learn, qui permettent aux femmes d'échanger avec des leaders pour mieux appréhender leur carrière et Lenovo propose des rencontres « rôles modèles ».
- Assystem s'est engagé dans des actions de formation sur le thème du leadership, de l'accompagnement à la prise de responsabilité.
- IBM a instauré une « score card », un indicateur permettant de suivre chaque trimestre la mixité à tous les niveaux de la hiérarchie et l'a d'ailleurs élevé au rang d'indicateur de performance.
- Orange a créé des réseaux digitaux et lancé des ateliers « Visito » pour apprendre à se servir de Twitter des autres réseaux sociaux et à gérer son image en ligne.
- Areva joue la carte de la flexibilité en lançant une initiative de télétravail.

La vie des réseaux selon les expertes

Les réseaux se ressemblent par leur approche en raison de leur finalité commune ! Leurs pratiques sont atypiques par rapport aux organigrammes et aux procédures établies, avec une zone de liberté immense. D'où la difficulté, parfois à interagir avec d'autres acteurs de l'entreprise. Lever de rideau sur les différents fonctionnements des réseaux en présence de cinq expertes réunies autour d'Anne-Marie Jonquière.

En préambule, Magalie Theveniault, consultante chez Capgemini, présente les résultats d'une enquête ciblée, orchestrée lors du lancement d'un corner sur les réseaux « connecting hub », réalisé sur le thème « Trucs et astuces » pour développer la présence des femmes sur les réseaux. L'opération a été menée dans le cadre du Women's forum de 2014. 86 % des répondants étaient des femmes. 40 % seulement d'entre elles déclarent participer activement à la vie d'un réseau. En revanche, 76 % d'entre elles estiment en tirer profit : les réseaux répondent à leur recherche de bonnes idées, à leur besoin de développer un réseau activable à tout moment de leur carrière. Autre motivation : la quête de nouvelles relations amicales dans un cadre hors professionnel. « *Il émerge de cette expérience trois règles d'or à respecter pour asseoir son image dans les réseaux* », poursuit Magalie Theveniault :

- s'impliquer en étant à la fois dans le partage et l'apport. Pour recevoir, il faut donner.
- activer sa visibilité sur des sujets phares, dans son domaine d'expertise
- savoir se rendre disponible : les femmes dégagent insuffisamment de temps pour aller dans les réseaux.

« *Pour la génération des Y, la mixité n'est plus un sujet* », explique Aurélie Skykes-Darmon, responsable des relations publiques de Women's Up, le premier réseau mixte créé par et pour des jeunes de moins de 35 ans. Plusieurs enquêtes menées en partenariat avec l'audit international, Mazars, le mettent en lumière : les « Yers » sont éloignés des combats de leurs mères et de leurs grand-mères. La présence accrue des femmes dans les entreprises a eu pour conséquence de rééquilibrer le curseur entre vie professionnelle et vie privée. Un recentrage intégré et revendiqué tout autant par les

- IBM a créé des partenariats avec des crèches de proximité.
- Nexter et Areva distribuent un livret de conseils aux futures mères afin de leur permettre de conserver un lien avec l'entreprise durant leur congé maternité.
- Schlumberger mène des actions de sensibilisation dès le plus jeune âge auprès des écoles pour casser le plafond de verre et féminiser les orientations scientifiques et techniques.

Enfin, les réseaux ont en commun de mettre en œuvre des actions innovantes en offrant des opportunités de rencontres, d'échanges et de partage d'expériences, récompensées chaque année par des trophées. Elles peuvent prendre la forme de mix-cafés sur le modèle des cafés des sciences à l'heure du déjeuner (CEA), de l'ouverture des réseaux aux clients (IBM), d'une pièce de théâtre sur le thème de la mixité et des petits-déjeuners d'échanges de bonnes pratiques (Assystem) élargis aux clients et aux partenaires. ■



Joëlle Bertani



Catherine Ladousse, Bernadette Andrietti, Christine Cluzel



Magali Theveniault, Caggemini Consulting et Aurélie Sykes-Darmon, Women'Up



Anne-Marie Jonquière

filles que par les garçons. Au premier rang des aspirations exprimées par les « Yers » figure l'équilibre de vie ! Il est devenu un sujet de société et d'entreprise. « Nous avons mis en réseau des entreprises partenaires et des étudiants pour favoriser les échanges et l'émergence de politiques novatrices et pérennes en faveur de la mixité, poursuit-elle. L'objectif est de ré-intéresser les jeunes sur le sujet de la mixité et de mettre l'accent sur le Networking, qui s'est révélé être un outil trop peu connu de cette génération. Toutes ces tendances sont progressivement intégrées dans les politiques des Ressources Humaines, avec lesquelles les réseaux entretiennent des relations parfois complexes. Le cabinet Isotélie, dirigé par Annie Ducellier, a posé la question de cet angle mort qui freine les relations entre ces deux entités bien distinctes, à travers une enquête menée auprès d'une quinzaine d'entreprises. « Le réseau est perçu comme un nuage, souligne Annie Ducellier, une entité innovante, conviviale et créatrice d'événements, alors que les DRH sont régies par des codes très structurés – droit social et procédures administratives. Néanmoins, les relations entre ces deux entités sont complémentaires et se doivent d'être développées. Le réseau est un ban d'essai, un relais d'information, un ancrage terrain business utile à une DRH qui, de son côté, appuie l'organisation des événements des réseaux et les héberge. Un autre point de vigilance à ne pas sous-estimer : les relations avec les partenaires sociaux. Il s'agit de préciser le rôle de chacun. »

DRH, précise Anne Guillaumat de Blinières, présidente de Financi'Elles et d'Alter Egales, groupe CDC, mais aussi avec les directions de la communication, qui favorisent la visibilité des femmes, et les directions stratégiques afin de relayer les compétences des femmes de nos réseaux. » Un enseignement essentiel relève d'une étude menée par Financi'Elles auprès d'un panel de 91 000 cadres internationales : les discours et les actions autour de la mixité sont porteurs de confiance dans les entreprises et génèrent de la performance et la présence des femmes dans les Comex est une source de meilleurs résultats boursiers. « Par ailleurs, la moitié de nos réseaux sont devenus mixtes en quelques années. Les hommes se sont emparés à leur tour de la question de l'équilibre de vie. Comment les intégrer dans certains de nos réseaux qui sont dédiés pour l'essentiel à l'intégration des leaderships féminins ? »

Quel rôle voulez-vous jouer dans un réseau ?

Claire Lauzol, consultante et coach au sein du cabinet Vivacci, corrobore les propos de Magalie Theveniault sur le temps investi dans les réseaux : il prend une couleur différente en créant un sentiment de rendre ce que l'on a reçu, qui se forge sur un principe très humain de don et de contre-don. Elle identifie plusieurs types de rôles au sein d'un réseau : contribuer par la présence, s'assurer de l'intégration des membres, animer, centraliser tout ce qui est produit par le réseau ou en être l'administrateur. S'ajoutent les parrains et les sponsors qui appuient le rayonnement des réseaux et tous les membres plus ou moins contributeurs en fonction de leur disponibilité.

Confiance et mixité, un vecteur de performance

« Les actions des réseaux nécessitent des alliances qu'il faut nouer en permanence, non seulement avec les

Comment réseauter de manière efficace ?

Halte aux préjugés sur l'existence des réseaux féminins ! Florence Gury a balayé les mauvaises ondes en rappelant que « la vie d'un réseau s'appuie sur un socle de compétences, dans un esprit de confiance, donnant-donnant, comme évoqué précédemment. Comme un jardinier qui arrose ses plantes, la networker nourrit et entretient des liens durables, avec un leitmotiv intangible :

mutualiser des compétences pour le bénéfice de tous, faire savoir via les réseaux l'importance du sujet de la mixité. »

C'est à travers une mise en scène revisitée de la fable de la cigale et la fourmi jouée par la société Impro2 que l'atelier nous livre les clés de la pratique efficace du réseautage. C'est avec la mise en commun des pratiques de la cigale et la fourmi que l'assistance aura en main un outil au service de sa carrière. ■



Six clés pour réseauter efficacement

- Donner et recevoir
- Cultiver sa communication personnelle
- Soigner son image pour être différente sans être décalée
- Ecouter
- Acquérir les bons outils
- Etablir sa stratégie de réseautage

Et demain, les réseaux, les autres réseaux et les relations entre les réseaux ?

Les relations entre les réseaux n'est-elle pas la marque historique de fabrique du Cercle Inter'Elles ? Une source d'enrichissement, d'ouverture, de prise de confiance, de solidarité et de partage de bonnes pratiques, sans lesquelles la marche vers la mixité dans les entreprises serait jalonnée d'obstacles encore plus difficiles à surmonter, a rappelé Catherine Ladousse.

Et demain, l'avenir des réseaux féminins ?

« S'il est lié pour une grande part à la technologie, leur avenir repose surtout sur l'évolution des personnes et des mentalités incluant l'implication des hommes. Pour mieux lutter contre les préjugés, déclare Justine Mills, pour agir contre les causes du plafond de verre. Les femmes comprendront mieux la logique masculine des hommes dans l'accès au pouvoir s'ils sont à leurs côtés. Leur contribution peut faire émerger des modes de management plus participatifs et conduire à une évolution de la société, où les hommes sont de plus en plus confrontés aux mêmes problèmes d'équilibre vie privée / vie professionnelle que les femmes. Ne pas impliquer les hommes conduira à laisser libre cours à leur crainte d'un favoritisme envers les femmes, voire d'une coalition contre les hommes. »

Areva et Orange (avec le projet inter-entreprises Happy Men d'Antoine de Gabrielli) ont anticipé et travaillent activement sur l'implication des hommes, tout en gardant un espace privilégié d'échange pour femmes et hommes. En résumé, le futur des réseaux consiste à amplifier nos messages et diversifier nos talents par tous les moyens (technologie, réseau de réseaux en impliquant de plus en plus de monde) pour atteindre le nirvana : l'équilibre de vie.



Viviane de Beaufort

Pour amplifier le rayonnement des réseaux, construire leur avenir aux côtés des réseaux des réseaux, les femmes doivent travailler ensemble et créer des groupes d'intérêt avec les réseaux sociaux et professionnels. 68 % des Français utilisent les réseaux sociaux 1 heure et demie en moyenne par jour. Twitter et LinkedIn remportant la palme avec un nombre d'utilisateurs actifs estimé à plus de 300 millions de personnes. Autant dire qu'ils sont devenus une plate-forme de premier plan pour développer sa marque personnelle, optimiser la visibilité de son profil et étendre son réseau de connexion, donc son influence ! Encore faut-il savoir bien les utiliser. Selon Viviane de Beaufort, docteur en droit, professeur

à l'Essec, experte auprès de l'Union européenne, le réseautage sur LinkedIn ou Twitter se résume à partager de l'information, faire de la veille, monter en gamme sur un sujet, diffuser son expertise, cela à n'importe quel moment, et à construire des liens, d'abord virtuels, ensuite réels ! Avant d'adopter une stratégie pour aller plus loin dans ces réseaux, il convient de suivre la bonne trajectoire. La question de la communication se construit pas à pas et, poursuit Viviane de Beaufort, selon ses engagements. Elle doit être adaptée à chaque personne, en recherchant des groupes, des communautés par thématiques et en veillant constamment à sélectionner ses interlocuteurs.

Poster, lire, réagir et diffuser des informations, sont des actions inhérentes au réseautage. L'intérêt de ces réseaux réside dans la possibilité de participer, même en ayant un temps limité, d'être moins exposé que lors d'événements physiques, de renouer des contacts avec des connaissances et des groupes d'intérêt, voire d'en créer de nouveaux, étape ultime et totalement chronophage...





Les femmes et le pouvoir, une relation ambiguë ?

Les femmes ont longtemps été réticentes face au pouvoir, comme s'il était tabou et devait rester l'apanage des hommes. Qu'en est-il aujourd'hui ? Quelles sont leurs questions ? Comment les aider à y répondre ?

Point d'orgue de l'ouverture de ce second atelier co-animé par Laurence Thomazeau (Air Liquide) et la psychologue Laurence Dejouany : un sketch, interprété avec brio par Olga Glotenko et Anne Bessou de GE, balayant avec humour la question du pouvoir de la maison des femmes, et le public invité à reprendre en chœur une chanson inédite que les témoignages recueillis au cours de leur enquête ont inspiré à Laurence Thomazeau.

On m'avait dit le pouvoir pour toi c'est quoi ?

Qu'est-ce que t'en penses, pourquoi ces réticences ?

J'ai répondu c'est un sujet tabou, bien ambigu, j' suis pas à l'aise du tout

A la question t'en veux ou t'en veux pas ? Je réponds c'est pas si simple que ça

A la maison, j'en ai, ça c'est bien vrai

Mais est-ce en fait, celui dont je rêvais ?

Mais le pouvoir, si c'est une guerre, un bras de fer, Etre le plus fort, toujours encore, que le diable l'emporte

Froid ou violent, sans sentiment, mais le pouvoir en fait c'est quoi ?

Si c'est paraître ou bien avoir, c'est trop suspect, très peu pour moi...

Que veut dire pouvoir ?

Est-ce une autorité hiérarchique, de fait, une capacité, une légitimité ? A la lecture de ses définitions officielles, le pouvoir se caractérise par la relation aux autres. « Il n'est pas unique et nous en avons une représentation multiforme », expliquent Sylviane Coudray et Martine Poujol-Bouchet (IBM), qui ont dressé une cartographie de sept pouvoirs recensés par l'atelier (cf. l'essai de Nicole Lipkin « What keeps leaders up at night ? »).

- Les deux premiers pouvoirs, « de récompense » et de « coercition » ont été associés en raison de leur complémentarité et de leur aspect formel, car liés au statut hiérarchique. L'autorité du manager, légitimée par son statut, s'exprime à travers des évaluations positives, des primes, des augmentations salariales ou au contraire par des contraintes, parfois arbitraires, pouvant aller jusqu'au harcèlement ou la mise au placard.
- Le troisième pouvoir est « l'expertise », lié à la connaissance et aux savoirs acquis dans son domaine d'activité. Il s'agit là du pouvoir dans lequel les femmes se sentent le plus à l'aise, au détriment souvent des autres formes de pouvoirs.
- « L'influence », moins visible, informelle, mais dont l'impact peut se révéler plus fort, est le quatrième pouvoir. La pyramide hiérarchique ne reflète pas la réalité du pouvoir et les personnes influentes ne sont pas toujours dans la ligne attendue.



◆ Si le pouvoir dans l'univers professionnel inspire des réactions diverses, positives, de défiance ou d'indifférence, le pouvoir au féminin continue de susciter la perplexité, l'ambiguïté et l'ambivalence.



Martine Poujol et Sylviane Coudray



Laurence Thomazeau

- Le « charisme », cinquième pouvoir, est « l'influence » dans sa forme la plus aboutie et la plus rare : l'ascendant naturel, voire la séduction, que peut exercer une personne sur un groupe et entraîner l'adhésion spontanée de ses équipes (attention bien sûr au risque de manipulation).
- Le sixième pouvoir est celui des « réseaux » : les femmes ont le pouvoir de rattraper leur retard dans



le développement de leur réseau professionnel pour s'entourer d'alliés et gagner en efficacité. Le réseautage est devenu une exigence incontournable pour exercer son influence !

- Enfin, le pouvoir « informationnel » se manifeste dans la capacité à accéder aux informations utiles et nécessaires à l'exercice de son rôle. En revanche, dans sa forme négative, il peut conduire à profiter de l'ignorance des autres pour se mettre en avant en faisant de la rétention d'information.

« Si le pouvoir dans l'univers professionnel inspire des réactions diverses, positives, de défiance ou d'indifférence, le pouvoir au féminin continue de susciter la perplexité, l'ambiguïté et l'ambivalence », soulignent Bentou Lemerancier (Air Liquide) et Anne-Isabelle Lichterowicz (Orange).

Comment s'en affranchir ? Quelle est la relation des femmes au pouvoir, leur perception et leurs sentiments ?

Les résultats d'un sondage lancé en ligne durant l'atelier a envoyé des signaux encourageants. A la question "générée" « Suis-je une femme de pouvoir ? », 47 % ont répondu oui. 65 % ont une perception positive du pouvoir qui plébiscite une connotation « liberté, plaisir ». Elles sont 34 % à estimer exercer un pouvoir dans leur sphère personnelle et seulement 4 % dans leur envi-

L'exercice du pouvoir selon Jean-Philippe Vanot, Président de Paris Tech et ex-DGA d'Orange



« Oui, je suis un homme de pouvoir, j'aime ça ! Entraîner les gens vers un but défini avec eux est un bel exercice, voire une jouissance. Parmi les formes de pouvoir que j'apprécie, figure en premier lieu l'expertise. Moi, j'ai l'expertise de la question, pas de la réponse ! Une autre forme de pouvoir intéressante, est celui du réseau, très utile pour nouer des coopérations au sein d'une entreprise. Vient ensuite le pouvoir charismatique, dont il faut parfois se méfier, car un vrai leader charismatique

emmène son équipe presque n'importe où... Moi, je travaille beaucoup sur la théorie du bouffon. J'aime m'entourer de garde-fous ! Avec le pouvoir, il faut un contre-pouvoir. S'il n'existe pas, il faut le créer et pouvoir laisser s'exprimer les doutes. Je conseille en revanche aux managers de parler de leurs doutes plutôt à un coach. Le moment le plus difficile dans l'exercice du pouvoir c'est l'entretien d'évaluation d'un collaborateur, parce qu'il s'agit d'estimer la situation dans laquelle on l'a mis, soi-même. Il faut aussi savoir s'octroyer du temps dans son agenda pour « ne rien faire » ! C'est-à-dire réfléchir à ce que l'on a fait et ce que l'on doit faire.

Enfin, le leader se juge à sa capacité d'action dans un contexte non prévu... Il faut construire des espaces d'autonomie, quitte à fixer des objectifs moins ambitieux que ceux que l'on a reçus, ou inversement. C'est ce qui pousse les équipes à la performance. Pourquoi pour cela ne pas être un peu déviant ? La déviance qui permet d'obtenir un résultat est acceptée par le chef.

Ce qui me semble freiner les femmes sur la route du pouvoir est leur manque de temps pour créer des réseaux et nouer des alliances. De même elles sont trop dans la confrontation au sein des équipes de direction, ce qui les dessert face aux hommes qui expriment moins leur désaccord, pour des raisons stratégiques, dans leur visée de négociations futures. »



Isabelle Lichterowicz



Olga Glotenko



Bentou Lemerrier

Le coin des anecdotes...

« Mes parents voulaient que j'entre dans l'enseignement. J'ai eu le pouvoir de dire non et d'intégrer une école d'ingénieur »

« Quand j'ai découvert la différence de salaire de mon homologue, stagiaire comptable, je suis partie pour rejoindre la fonction publique où hommes et femmes ont les mêmes salaires.»

« Nommée responsable de la distribution aux PTT au milieu d'une population masculine, j'ai déchargé des sacs postaux des camions à cinq heures du matin pour prouver que du haut de mon 1,58 m, je pouvais le faire, ce qui m'a rendue légitime. »

« Pour la première fois, j'ai crié, très fort, et la collaboration avec mon collègue a pu évoluer sereinement par la suite. »

« Lors d'une rencontre avec nos clients, à Francfort, à la question : « Es-tu secrétaire ? », j'ai répondu en jouant sur la sensibilité des Allemands aux titres honorifiques : « Non, je suis Mme la docteure... »



« Mon premier employeur, très paternaliste, ne laissait aucune autonomie à ses collaborateurs. J'ai observé et organisé une réunion tous les 15 jours pour définir les priorités. Très réticent, il nous dérangeait sous n'importe quel prétexte. J'ai réussi à le convaincre de la nécessité d'informer les gens. »

« J'ai appris à m'accepter et à développer ma capacité d'influence et de persuasion, à oser challenger, à prendre des risques, des claques et à me relever. »

ronnement professionnel. Pourtant, à la question « *Le pouvoir a-t-il un sexe ?* » 86 % estiment que le pouvoir n'a pas de genre ! Ce dernier indicateur atteste de façon significative qu'une femme peut prendre le pouvoir si elle s'en donne les moyens. Mais sur quel registre ? Quatre questions supplémentaires ont fait l'objet d'un nouveau sondage auprès de l'auditoire, tous genres confondus, en se référant aux sept pouvoirs évoqués précédemment. C'est l'Expertise qui a pris, sans surprise, la tête du classement, suivie de l'Influence. Le faible score du Réseau (16 %) confirme les progrès à accomplir par les femmes dans l'utilisation de ce vecteur d'influence. Quant au pouvoir dédié aux femmes au sein de leur entreprise : 10 % répondent qu'il est l'apanage des hommes, pour une majorité des participants les femmes commencent à prendre le pouvoir et pour quelques bras levés dans la salle, le pouvoir est partagé.

Alors si le pouvoir n'a pas de sexe, pourquoi les entreprises du CAC 40 brillent-elles par l'absence de femmes élevées au rang de PDG ?

Pour Laurence Dejouany, les questionnements des femmes qui leur sont tant reprochés, pourraient être féconds. « *Un DRH interrogé nous a dit : « Que les femmes gardent leurs questions qui sont légitimes, mais que pendant le match elles y soient à fond !* » Les femmes ne sont pas meilleures que les hommes. La testostérone qui ferait tant de mal à Wall Street, comme se plaît à le dire Christine Lagarde, n'influe pas en fait sur la partie du cerveau qui est le siège de la mémoire, de l'intelligence et de l'imagination.

Le pouvoir dans sa forme actuelle déplaît aux femmes, poursuit-elle, tant mieux ! Car se poser la question d'un pouvoir sain, respectueux des valeurs humaines, n'est pas inutile à l'heure des risques psychosociaux, quand 17 % des salariés se disent potentiellement en situation de burn-out. Ces dégâts humains sont le fruit d'un système d'organisation essentiellement focalisé sur les résultats du chiffre d'affaires à court



Laurence Dejouany

terme et qui n'accorde pas de temps aux managers pour gérer la dimension humaine de leur métier. Gardons donc nos questions et transformons-les en questions « utiles ». Ne faudrait-il pas pour cela sortir du schéma de la bonne élève qui attend des rôles modèles parfaites pour lui tracer la voie ? Accepter l'imperfection, renoncer à l'idéalisation du leadership au féminin que l'on ne voit jamais arriver, mais garder cette tendance introspective que les femmes ont héritée du passé ? Que les femmes fassent de leurs questions une force et non un frein. Encore faut-il se donner les moyens de l'élargissement de ses compétences, plutôt que d'en rester au constat de ce qui fait défaut ou de partir comme bien des hommes dans un bluff anxigène. Qu'elles se servent pour cela des formations qu'elles sont bien moins nombreuses que les hommes à suivre ! » ■

◆ *Le pouvoir c'est comme la lumière du soleil, ça attire, plus on s'en approche, plus on risque de brûler. Alors, il faut trouver la crème solaire adaptée à notre nature, notre caractère, savoir se préserver de l'usure, pour mieux résister dans la durée.*

Le pouvoir a ses raisons

La parole à...



Anne Bessou

Anne Bessou, GE : *Pourquoi prendre le pouvoir ?*

« La première raison est égoïste : pour la liberté, pour ne pas subir les événements et développer des frustrations. Le pouvoir permet de semer et de récolter : le plaisir d'avancer et de voir progresser son entourage. Plus il y aura de femmes aux postes de direction, car elles y réussissent, moins celles qui les occupent se considéreront comme des extraterrestres. »

Sylvie Haas, IBM : *Pour détourner le train, il faut d'abord monter dedans*

« Pour prendre le pouvoir, il faut d'abord le vouloir et s'en donner le courage. Pourquoi ne l'a-t-on pas ce courage ? Alors qu'on a les compétences, qu'on veut faire évoluer les événements dans notre sens et qu'on ne veut pas subir ? Le courage prend ses racines dans l'estime que l'on a de soi. Connaître ses limites, c'est d'abord se poser les bonnes questions. Attention ! Elles ne sont à poser à n'importe qui. S'entourer de mentors, de coaches, d'amis, qui nous aident à nous positionner et à dépasser la peur de ne pas être parfaite. Se connaître soi-même c'est aligner ce que l'on fait avec qui on est. Abordons le pouvoir avec humilité, sans avoir peur des erreurs, on ne naît pas avec les compétences. A nous de les construire. Evolution professionnelle ne signifie pas et n'impose pas, par principe, de sacrifier ses valeurs, sa vie personnelle, si l'on sait choisir une entreprise qui partage nos valeurs, si on est lucide sur ses capacités, envies et besoins et qu'on sait le dire. Nous avons le choix du prix à payer, mais sans nous sacrifier. Dernier conseil : le pouvoir est associé aux symboles, alors jouons avec les codes de l'entreprise pour donner une image de nous qui nous ressemble. Enfin, pour détourner le train, il faut d'abord monter dedans. En résumé : se connaître, ses limites et ses forces, accepter de faire des erreurs, reconnaître le prix à payer sans se sacrifier, soigner notre image et surtout, vouloir y aller. Allez-y ! »

Mylène Clément, Assystem : *Vos différences peuvent faire briller la diversité*

« Premier point : Authenticité ! Restez vous-même, féminine et déterminée. Il est important d'être honnête avec ses propres valeurs pour ne pas être en souffrance. Soyez sincère sur votre relation face au pouvoir : quels types de pouvoir détenez-vous actuel-

lement ? Quels types de plaisirs et déplaisirs y trouvez-vous ? Quels types de pouvoirs souhaitez-vous développer à l'avenir ? Imposez votre propre modèle de leadership, ne cherchez pas à copier un modèle existant, mais inspirez-vous de personnes que vous admirez. Listez vos valeurs, et définissez votre management à partir de celles-ci... Cependant, ne négligez pas les attentes que votre entourage porte sur vous. Vos différences peuvent faire briller la diversité. »



Mylène Clément

Pascale Bernard, Air Liquide : *Arrêtons de vouloir être parfaite*

« Le concept de la mère parfaite a dépassé depuis longtemps le périmètre de la cuisine pour s'installer dans le monde du travail. Mais ce qui est ancré dans l'esprit des gens ne l'est pas seulement chez les hommes. Arrêtons de vouloir être parfaite, nous ne sommes pas des saints, mais nous voulons exercer un pouvoir sain ! Nos forces sont nos piliers, nos fondations, mais aussi nos différenciations. Arrêtons de vouloir gommer nos aspérités. Le monde du travail nous impose des rythmes croissants, d'avoir des résultats toujours supérieurs avec moins de moyens. Nous ne sommes pas des machines, non, car nous avons des émotions qui nous servent à mieux comprendre, à servir notre entourage et à anticiper des décisions rationnelles. Alors, jouons avec nos émotions, avec discernement et authenticité. »



Sylvie Haas



Pascale Bernard

Petit guide des bonnes pratiques

Quand on vous propose une nouvelle orientation, vous devez évaluer les opportunités et les risques. Renseignez-vous auprès des différents acteurs. Imposez-vous vos propres limites. Surtout, acceptez ou refusez un poste en connaissance de cause. Puis apprenez à communiquer régulièrement et simplement sur vos contributions et vos réussites (ce qui n'empêche pas de saluer celles de votre équipe !). En cas d'échec, faites un bilan afin de rebondir sur un autre sujet. Utilisez l'évitement, n'entrez pas en confrontation en cas de désaccord : on ne peut pas compter sur un ennemi ! Mais développez votre pouvoir d'influence.

Conclusion : Accepter l'imperfection, renoncer à l'idéalisation du leadership au féminin. La conquête du pouvoir n'exige pas de se conformer au modèle guerrier, au prix de l'abandon de ses valeurs et de sa vie personnelle. Si le pouvoir dans sa forme actuelle déplaît aux femmes, elles doivent s'affranchir de leurs doutes et vouloir l'exercer pour créer un autre modèle.



Zahia Ziouani : une chef d'orchestre sans frontières

Pour réaliser son rêve d'enfant, Zahia Ziouani a dû s'imposer. Rien ne la destinait à exercer l'art de la baguette, connu pour être peu accessible. Les femmes chefs d'orchestre se comptent encore sur les doigts de la main et le chemin qui les mène sur les estrades face à des formations symphoniques n'est pas un long fleuve tranquille. Portrait d'une femme engagée, au parcours exemplaire.

Née à Paris de parents algériens, mélomanes et épris de culture, Zahia Ziouani est animée dès l'enfance par une passion pour la musique classique. A 8 ans, elle dirige la chorale de son école, suit des cours de guitare au conservatoire, avant de se tourner vers le violon alto et d'intégrer l'orchestre des élèves. A 13 ans, elle s'imagine en chef d'orchestre et dévore déjà les répertoires. « Une envie aussi surréaliste que de vouloir être président de la République ou cosmonaute, raconte-t-elle. Rien n'a joué en ma faveur, ni ma féminité, ni mes origines sociales modestes. » Elle remporte plusieurs prix de conservatoire avant de faire une rencontre déterminante : le maestro roumain,

Sergiu Celibidache, directeur du philharmonique de Munich, qui l'intègre dans sa classe de direction d'orchestre.

Pour être certaine de diriger un ensemble, une femme n'a d'autre solution que de le créer elle-même ! En 1998, elle fonde l'orchestre symphonique Divertimento, en réunissant 70 musiciens autour d'un projet commun innovant : rompre les frontières entre les cultures, les classes sociales, les origines et les générations, pour offrir la musique classique au plus grand nombre en explorant de nouveaux territoires. Afin de favoriser la mixité dans son orchestre, elle introduit la parité dans chaque pupitre. Les projets artistiques foisonnent avec un répertoire enrichi de musiques contemporaines, traditionnelles, où se propagent de belles thématiques méditerranéennes... A Stains, elle dirige parallèlement le conservatoire de musique et le Festival Classiq'. En 2007, Zahia Ziouani est nommée chef d'orchestre principal invitée de l'Orchestre national symphonique d'Algérie. Très engagée dans le combat pour l'accès à la culture pour tous, elle mène de nombreuses actions de sensibilisation et propose des formations de pratique musicale dans son Académie Divertimento. Membre référent du projet expérimental Demos (dispositif d'éducation musicale et orchestrale à vocation sociale), piloté par la Cité

♦ Je ne me sens ni homme ni femme sur un pupitre, juste un chef d'orchestre !



de la Musique, Zahia participe à l'encadrement musical et pédagogique de cet orchestre de jeunes. L'univers de l'orchestre symphonique est très masculin. Les femmes doivent se battre pour exister et défendre leur talent. La parité est donc loin d'être acquise dans ce milieu conventionnel où les codes n'ont jamais été remis en question. Le métier de chef d'orchestre a longtemps été assuré par des hommes et plutôt âgés. Comme Zahia, ses jeunes homologues masculins doivent partir à l'étranger pour trouver leur place. Peu de jeunes, peu de femmes et peu de talents issus de milieux populaires ! Alors, ce pouvoir, que lui confère son

statut de chef d'orchestre reconnu, elle l'a mis au service de l'Autre, cet infini pluriel : le partage de la musique et la transmission de l'ambition que tout le monde peut réussir s'il s'en donne les moyens. Elle se produit dans de nombreux festivals, en Russie, Espagne, Allemagne, République tchèque, Pologne, Belgique, Algérie... En 2008, Zahia Ziouani a été promue Chevalier de l'Ordre national du Mérite. En 2014, elle a reçu le prix Coup de Cœur de la Femme d'Influence et a été nommée au grade d'officier des Arts et des Lettres. Elle a publié deux livres *La Chef d'orchestre* (Ed. Anne Carrière) et *D'une Rive... L'autre* (Ed. ART). ■

Trois questions à Zahia Ziouani

Propos recueillis par Laurence Thomazeau

À quel moment avez-vous choisi de faire une carrière de chef d'orchestre et comment vous êtes-vous construite ?

L'envie de pratiquer la musique et de jouer en orchestre est venue naturellement. Créer une unité avec tous les musiciens, étudier les conducteurs d'orchestre, m'ont fascinée dès le plus jeune âge. Mais j'ai dû faire preuve de beaucoup de persévérance pour apprendre un métier où les femmes ne sont pas attendues. Mon maître, Sergiu Celibidache, qui m'a assurée de tout son soutien par la suite, m'a accueillie dans sa classe de direction d'orchestre par un avertissement plutôt âpre : « Avec moi, une femme ne tient pas plus de 15 jours... » J'ai connu la désertion des pupitres masculins avant un concert au lycée Racine ! J'ai vite compris que la route était compliquée et j'ai continué d'être instrumentiste. J'en ai tiré parti, car ma longue expérience de l'intérieur d'un orchestre n'a jamais cessé de me servir. Entre temps, je gagnais des concours de direction d'orchestre et j'ai décidé de créer ma propre formation pour en assurer la direction musicale.



Pouvez-vous nous parler de votre expérience du pouvoir et comment assoit-on son autorité de chef d'orchestre au féminin ?

Il est indispensable d'acquiescer de la confiance en soi, d'apprendre à surmonter les doutes qui peuvent nous envahir, même s'ils se révèlent souvent être constructifs. Je suis parfois seule à prendre des décisions face à un groupe. Pour diriger, il faut un projet d'orchestre, dans sa double dimension, artistique et budgétaire. Par ailleurs, le milieu d'hommes est parfois violent, on vous teste constamment. Dans certains pupitres, les cuivres, par exemple, l'ennemi numéro 1 désigné est le chef d'orchestre... L'exigence s'en trouve démesurée à l'égard des femmes. On admet qu'un homme chef d'orchestre soit moins convaincant, un court instant. S'il est pris d'un coup de sang, lance sa baguette de rage à la tête des musiciens, sort en claquant la porte, on le pardonne : « Il est fatigué ! ». Pour une femme, ce sont ces cinq minutes-là que l'on retient et vous n'avez plus de musiciens dans la salle... L'au-

torité d'un chef d'orchestre se joue dès la première répétition. Sur le terrain, on affine son travail et on construit un collectif, en cherchant un juste équilibre qui conduira tous les musiciens dans la même direction. L'orchestre est l'instrument du chef. Si le concert est l'aboutissement pour un musicien, pour le chef d'orchestre c'est le jour de la première répétition... Tout se crée à partir de son positionnement, seul face à un groupe, la qualité de ses échanges, sa capacité à orienter différemment le travail selon le degré de fatigue, sans jamais rien lâcher sur l'exigence. J'exerce mon autorité en m'appuyant sur la relation que j'ai avec les musiciens. Il faut beaucoup d'énergie pour jouer avec les sentiments, les émotions et les fragilités de chacun. Même si je revendique ma féminité, je ne me sens ni homme ni femme sur un pupitre, juste un chef d'orchestre !

♦ A l'heure où la question du bien-vivre ensemble se pose, seul le travail sur le terrain de la diversité permettra d'avancer.

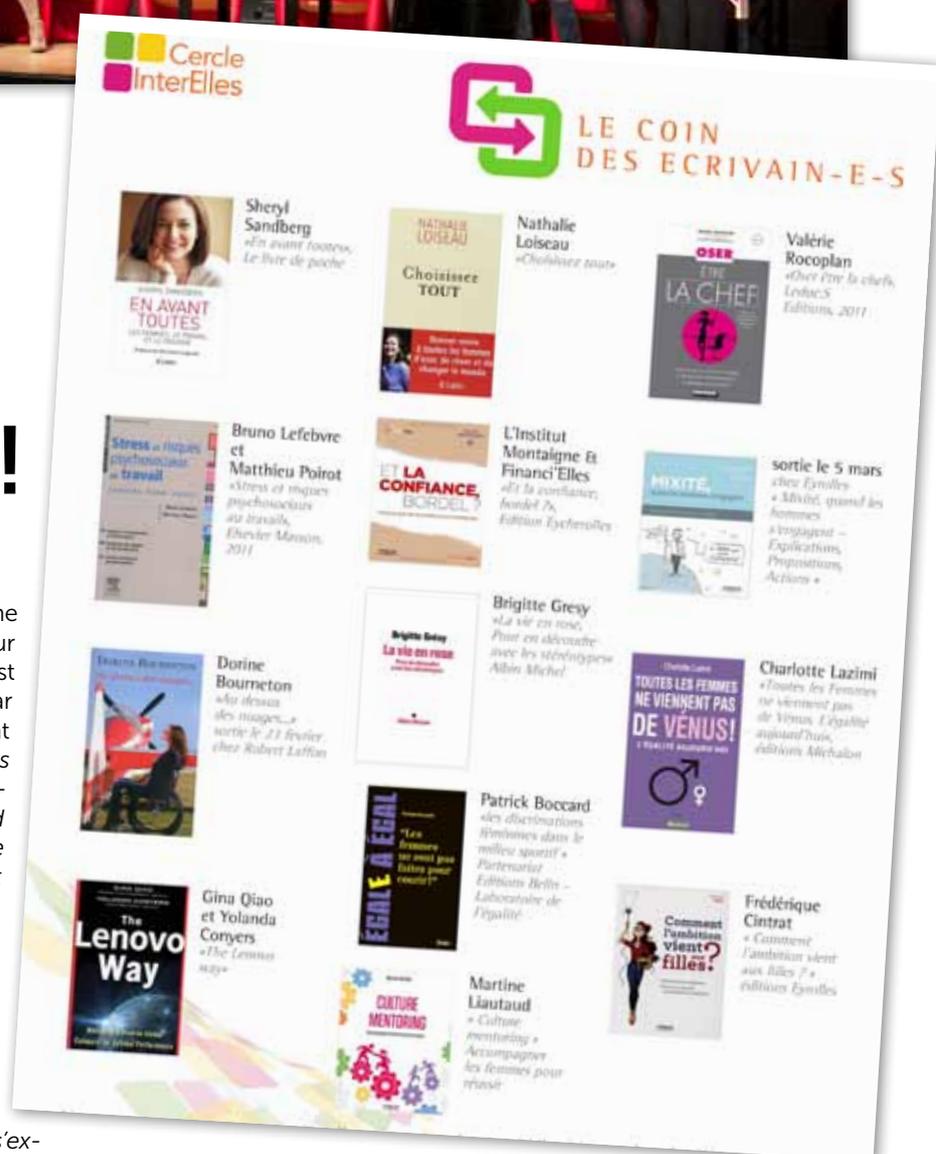
Diversité culturelle et Mixité : deux maîtres mots, mais concrètement par quels moyens ?

Mon orchestre Divertimento s'est installé à Stains en Seine-Saint-Denis. En voyant les jeunes des quartiers populaires, j'ai eu la conviction que les artistes ont un rôle à jouer dans la transmission, en étant présents dans tous les territoires. Une symphonie de Beethoven reste difficile à jouer, certes, mais quel que soit le lieu de représentation ! Les musiciens de Divertimento ne sont pas seulement recrutés pour leur talent, mais aussi pour leur savoir-vivre-ensemble et pour leur désir d'adhésion à notre projet participatif. Nous sommes une entreprise régie par des contraintes budgétaires, qui relèvent de deux politiques distinctes, celle de la Ville et de la Culture. L'orchestre résidant en banlieue, la Culture nous renvoie souvent vers les collectivités locales. Et c'est dommage ! Sans le mécénat, des projets n'aboutiraient pas. Il faut justifier de tous nos résultats. Voilà aussi les enjeux auxquels je me dois de répondre pour faire vivre l'Orchestre. En France, on recrute de très bons musiciens individuellement, sans se soucier de leur intégration, de leur aptitude à bien jouer ensemble, et devant des publics inégaux en connaissance de la musique. La dimension humaine et pédagogique doit être présente au niveau des musiciens avant de leur donner une perspective plus lointaine avec le projet d'orchestre. Pour le partager, nous avons instauré des comités pédagogiques et musicaux auxquels participent les musiciens. Une source d'enrichissement ! C'est cette diversité, cette double compétence et ces pratiques collectives qui nous permettent de mener à bien nos projets. A l'heure où la question du bien-vivre-ensemble se pose, seul le travail sur le terrain de la diversité permettra d'avancer. Dans les quartiers où nous intervenons, on redonne confiance aux jeunes à travers la découverte de la musique et l'exercice du travail collectif, en les rendant acteurs de leur destin. Idem pour le monde musical classique, tant qu'il n'y aura pas de diversité culturelle, sociale, générationnelle et de genres, il n'y aura pas de changement.



Rendez-vous en 2016 pour le 15^e Colloque !

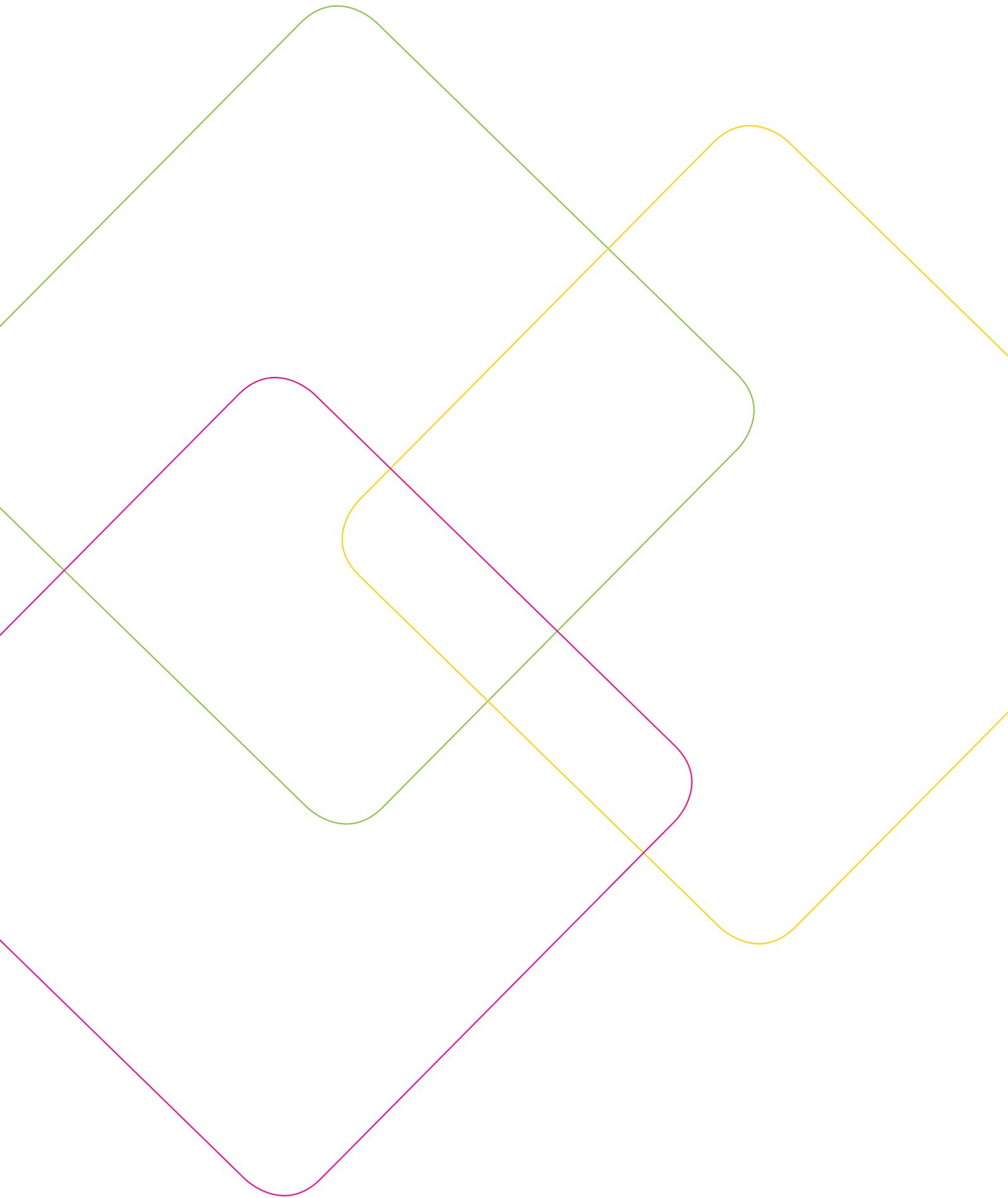
Après une journée de partage et d'émotion, riche en débats et en animations inédites autour des deux ateliers, ce 14^e colloque annuel s'est achevé sur un appel à candidatures lancé par la Présidente Catherine Ladousse, s'adressant à toutes les entreprises présentes. « Nous sommes preneurs de nouvelles idées, de nouveaux challenges... déclare-t-elle. Mobiliser un plus grand nombre d'hommes à nos côtés fait également partie des défis qu'il nous reste à relever. La porte leur est largement ouverte car la force du réseau est dans la richesse et la diversité de ses membres. Un dernier conseil : ne lâchez rien et restez vous-même : n'est-ce pas là la VRAIE ambition à partager ? Et restons résolument optimistes pour construire un avenir où les femmes et les hommes auront leur place, à jeu égal, quels que soient leur milieu, leur éducation, leur métier et leurs origines. Un monde ouvert à toutes et à tous, où tous les talents peuvent s'exprimer et où la solidarité prime pour construire ensemble notre futur. « On ne naît pas femme, on le devient » disait Simone de Beauvoir, le destin est entre nos mains et soyons confiantes dans l'avenir. » ■

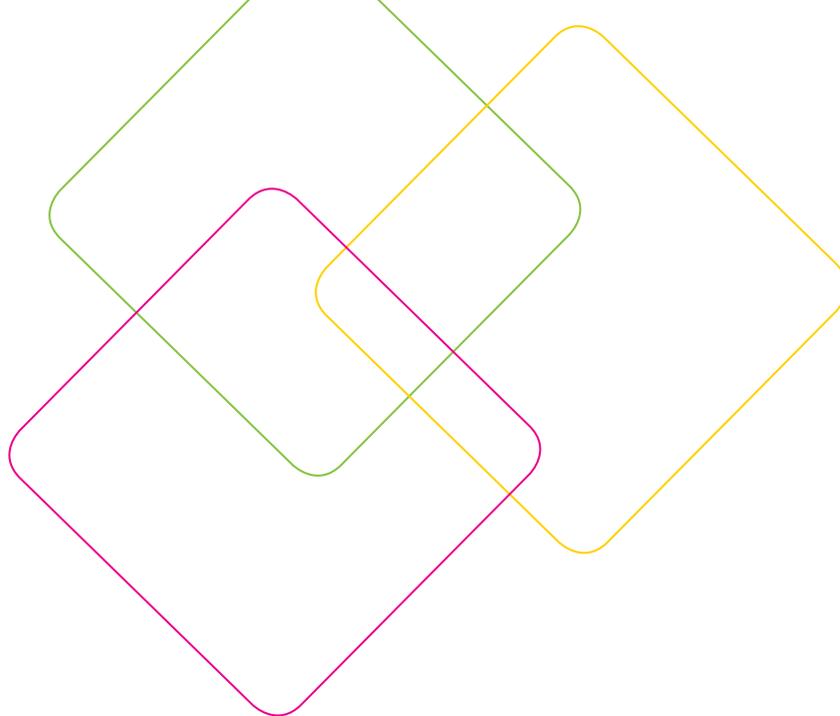


Le colloque en images









Cercle InterElles

Né en 2001, le Cercle InterElles regroupe 11 entreprises
issues du monde scientifique et technologique :
Air Liquide, AREVA, Assystem, CEA, GE, IBM, Intel, Lenovo, Nexter,
Orange, Schlumberger.

Les actions du Cercle InterElles visent à promouvoir l'emploi des femmes dans les
filières techniques et scientifiques, favoriser leur accès à des postes à responsabilité
et les aider à équilibrer leur vie professionnelle et personnelle.

Pour en savoir plus :

www.interelles.com

Twitter  @InterElles

