

1 Ouverture
Réussir au féminin...
Ensemble !

4 Atelier
Émotions et Intuition :
des leviers
dans l'entreprise ?

9 Grand témoin
Marie-Christine
Saragosse : au cœur
de la féminité

11 Atelier
La mixité : pourquoi
résister ?
Regards croisés :
la mixité, enjeu de
liberté pour les
hommes aussi ?

14 Atelier
Cycle de vie et carrière
des femmes :
enjeux et défis ou
la quête de l'âge d'or



◆ Compte tenu de mon emploi du temps, je pensais n'assister qu'à la matinée, mais c'était trop bon, je suis restée jusqu'à la fin !

Réussir au féminin... Ensemble !

Plus de 500 personnes ont participé au colloque 2013 du Cercle InterElles, qui s'est déroulé, le 7 mars dernier, à la Cité internationale universitaire de Paris. Nombre d'entre elles étaient là pour la première fois, preuve de la vitalité du Cercle.

Pour en savoir plus :

www.interelles.com

Le Cercle InterElles, qui regroupe aujourd'hui 12 entreprises issues du monde scientifique et technologique – Air Liquide, Areva, Assystem, CEA, EDF, GE, IBM, Lenovo, Nexter, Orange, Schlumberger et Onet Technologies –, s'est affirmé depuis sa création, en 2001, comme un réseau pionnier dans la lutte contre les stéréotypes et les inégalités entre femmes et hommes dans l'entreprise. Il ambitionne d'accroître le nombre de femmes dans les carrières scientifiques et dans les entreprises de technologie. C'est un réseau de solidarité, de réflexion et d'échanges de bonnes pratiques. Il fonctionne comme un "think tank" et livre les résultats de ses travaux au cours du colloque organisé, chaque année, dans la semaine du 8 mars.

Najat Vallaud-Belkacem, ministre des Droits des femmes, porte-parole du Gouvernement, a ouvert le Colloque InterElles 2013. Venue prodiguer ses encouragements, elle a aussi pris le temps de répondre aux questions de l'assistance.

Catherine Ladousse, Présidente de la Conférence 2013, a accueilli la ministre, au nom des 12 entreprises

du secteur de la technologie, membres du Cercle InterElles, et a rappelé combien ces « 12 entreprises sont engagées, ensemble, dans des programmes visant à promouvoir la diversité, l'égalité des chances et la mixité, et convaincus que la diversité et l'équilibre des genres sont des leviers de performance, sur le chemin de l'égalité et de la parité ».

◆ Un contenu accessible, des situations vécues partagées, des réponses à des questions que je me suis posées.



Catherine Ladousse, directrice de la communication du groupe LENOVO, Présidente du Cercle InterElles 2013.

◆ Nous ressortons toujours regonflées de ce type de journée. Merci !



♦ Tout le monde en parle... Qu'est-ce que c'était bon ! Un grand, grand bravo à toutes pour ce colloque plein d'énergie et qui donne une belle visibilité à nos actions et nos réseaux. Merci à toutes ces femmes qui nous aident à grandir !

♦ J'aurai voulu mettre la journée en bouteille pour pouvoir en prendre une bouffée toutes les fois où l'énergie viendrait à me manquer !

« Mais il y a encore fort à faire, ajoutait-elle, que ce soit en termes de parité, d'égalité salariale, de nombre de femmes dans les carrières scientifiques, de taux encore trop faibles de femmes aux postes de responsabilité. Si la loi Copé-Zimmermann du 27 janvier 2011 a permis d'atteindre l'objectif de 20 % en deux ans dans les conseils d'administration des sociétés du CAC 40, la route reste longue pour atteindre les 40 % prévus par la loi. Nous sommes encore loin de la parité ! »

Évoquant les drames et les violences souvent mortelles, qui frappent à travers le monde des femmes à qui sont déniés leurs droits les plus fondamentaux, Catherine soulignait combien « nos solidarités ne sauraient être cantonnées entre les murs de nos entreprises. Bien au contraire, au-delà de nos entreprises disséminées sur les cinq continents, nous avons vocation à témoigner de notre solidarité envers toutes ces femmes livrées à des situations de non-droit »

Rappelant enfin la force du réseau, à la fois en tant que lieu d'intelligence collective et espace de solidarité, Catherine expliquait : « Nos expériences personnelles nous ont appris que c'est au sein de réseaux

Extraits de l'allocution de Madame Najat Vallaud-Belkacem,

ministre des Droits des femmes, porte-parole du Gouvernement

« Je suis vraiment très heureuse d'intervenir à l'occasion de votre 12^e colloque. Preuve de la pérennité de votre démarche, de l'ancienneté de votre engagement et de votre persévérance.

Pour le Gouvernement, la journée internationale des droits des femmes ne doit plus être un rendez-vous sans lendemain. Ni pour les autres acteurs d'ailleurs. J'organise aujourd'hui même une convention nationale « 2013, année de l'égalité », conclue par la présentation d'un calendrier de l'année de l'égalité, recensant les 365 initiatives pour la promotion des droits des femmes qui seront mises en œuvre jusqu'au 8 mars 2014. Ces initiatives seront soutenues par 1 000 jeunes en service civique. C'est pour cela que j'ai choisi un message mobilisateur : « L'égalité c'est toute l'année ! ».

Preuve de cette volonté, la décision du président de la République et du Premier ministre de recréer un ministère des Droits des femmes de plein exercice. Depuis dix mois, les droits des femmes sont redevenus une priorité politique, portée par tous les membres du Gouvernement.

J'ai décidé dès mon arrivée de revoir le dispositif de pénalités instauré par la loi en 2010 et de renforcer les exigences en termes de qualité des démarches que doivent engager les entreprises : elles devront aborder plus de thèmes, produire des indicateurs plus précis et traiter impérativement le thème de la rémunération.

Je voudrais que les acteurs de l'entreprise, en particulier les employeurs, comprennent qu'il y a un intérêt collectif à agir, que l'égalité professionnelle est une question de droit fondamental, mais que c'est aussi une démarche qui peut apporter beaucoup à l'entreprise, dans son organisation, dans la qualité de vie au travail, dans l'implication des salariés et dans le recrutement.

Quels sont les obstacles sur le chemin de l'égalité professionnelle réelle entre les femmes et les hommes ?

Le temps partiel d'abord, une forme d'emploi très féminine. 80 % des salariés à temps partiel sont

comme le nôtre que les idées progressent et que la confiance s'installe, grâce à l'échange et la solidarité entre les générations et, par priorité, au profit des plus jeunes d'entre nous. On gagne toujours à être ensemble. D'où le titre de notre colloque d'aujourd'hui : « Réussir au féminin... ensemble ». Parce que ce n'est qu'ensemble, y compris avec les hommes et leur soutien, que nous progresserons sur le terrain de la parité et de l'égalité : c'est la mixité qui est notre combat. »

Saluant la présence de la ministre, Catherine Ladousse concluait : « Nous sommes raisonnablement optimistes pour l'avenir : dans nos sociétés démocratiques développées, la volonté de donner aux femmes dans l'entreprise la place qui leur revient semble aujourd'hui assez largement partagée. Les réseaux porteurs de propositions et d'initiatives se multiplient pour promouvoir l'égalité et la mixité

des femmes. Le temps partiel peut être une source importante de précarité actuelle et future, car il affecte fortement le niveau des pensions de retraite et explique la moitié des écarts de salaire.

Aussi je veux souligner ici l'importance de l'accord national interprofessionnel sur la sécurisation de l'emploi que les partenaires sociaux ont signé le 11 janvier dernier. Il introduit deux avancées décisives :

La première, c'est un minimum horaire hebdomadaire de 24 heures. Deuxième avancée : la majoration des heures complémentaires. Désormais, les heures complémentaires seront majorées dès la première heure.

Deuxième sujet : l'orientation. Il est frappant de constater à quel point les femmes sont concentrées dans quelques filières. Minoritaires dans les écoles d'ingénieurs, elles sont en revanche largement majoritaires dans les formations paramédicales ou sociales (80 %) et majoritaires dans les formations universitaires de santé (médecine, odontologie et pharmacie, 62 %). Plus de la moitié des femmes salariées exercent leur activité dans 12 familles professionnelles, alors que l'on en compte 87, trop souvent dans les filières et les métiers peu valorisés, comme les services à la personne, mal reconnus et mal payés et à l'écart des métiers techniques, considérés comme nobles, reconnus et mieux payés, je veux parler des métiers plutôt masculins.

Comment ne pas y voir l'effet des stéréotypes qui pétrissent notre société, les hommes comme les femmes, dès le plus jeune âge ? Les stéréotypes jouent un rôle déterminant dans la formation des inégalités. Il faut donc agir pour lutter contre les stéréotypes existants. Le service public de l'orientation devra prendre en compte la nécessité de promouvoir la mixité. Si l'on veut élargir pour les filles l'horizon des possibles, il faut montrer des modèles, montrer que d'autres choix sont possibles et sont épanouissants. Et le faire le plus tôt possible.

J'ai également décidé de mettre en place avec le ministre de l'Éducation nationale un programme, les « ABCD de l'égalité » qui seront dispensés par les enseignants. Ils mettront la question de la différence entre le masculin et le féminin au cœur même de nos méthodes pédagogiques, en permettant aux enfants de prendre conscience de ces différences et d'en parler avec leurs parents. La formation à l'égalité des personnels d'encadrement de l'Éducation nationale sera désormais une priorité avec une grande campagne nationale de communication sur la genèse des inégalités.

J'en viens maintenant au plafond de verre, omniprésent. Le législateur a introduit un objectif de 40 % de



Najat Vallaud-Belkacem

femmes dans les conseils d'administration, et nous avons pu voir que l'objectif intermédiaire de 20 % était bien passé. Il faut réfléchir à la manière d'accompagner cette mise en œuvre pour que l'objectif de 40 % soit atteint effectivement en 2017.

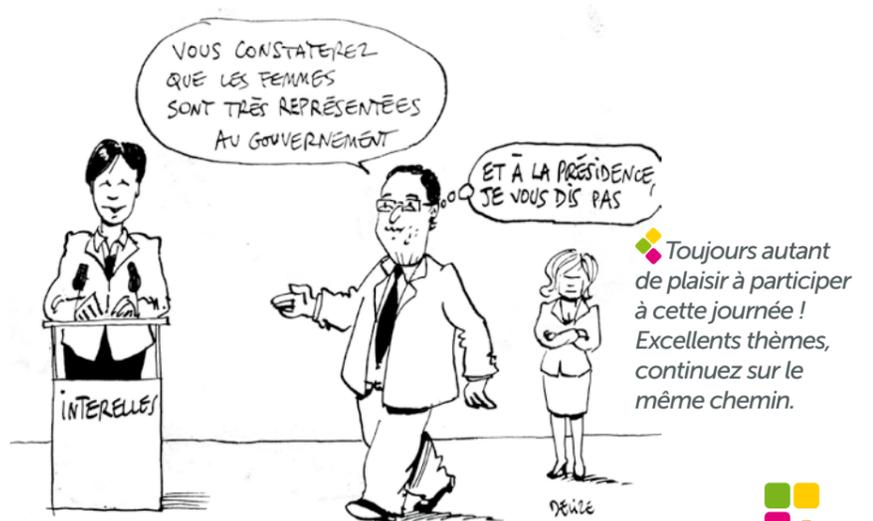
Je souhaite également avancer sur la place des femmes dans les COMEX et les CODIR. J'ai décidé d'organiser, le 9 avril prochain, une conférence sur le sujet et engagé un travail de conventionnement avec 17 grandes entreprises : je signerai à l'occasion de cette conférence 17 conventions qui visent à mobiliser les grands groupes dans l'accompagnement des PME dans leurs démarches d'égalité professionnelle, et placer dans une démarche de progrès la féminisation de leurs COMEX et de leur CODIR.

Je souhaite agir sur tous les leviers importants, dans une approche pragmatique. Je suis convaincue que seule une action résolue, déterminée, persévérante sur tous ces leviers, nous permettra de changer les choses. Et que cette action doit en fait mobiliser tous les acteurs. C'est pour cela que je me réjouis de voir votre travail, votre engagement et vos travaux. Bien sûr, ce travail vous profite, il profite également à vos entreprises. Mais ce que vous faites concourt aussi à l'intérêt général. Alors merci. »

♦ L'égalité, c'est toute l'année !

dans tous les secteurs professionnels, privés et publics. Les prises de position politiques méritent aussi d'être saluées : pour la première fois, dans notre pays, depuis la loi constitutionnelle du 8 juillet 1999, relative à l'égalité entre les femmes et les hommes, la composition d'un gouvernement strictement paritaire a marqué d'un symbole fort une volonté réaffirmée d'égalité. Avec le retour d'un ministère des Droits des femmes, nous avons bon espoir que la voie que vous avez ouverte depuis votre accession aux responsabilités continue d'être résolument tracée. » ■

♦ Ce genre d'événement est nécessaire pour faire évoluer les mentalités. Toujours beaucoup d'énergie, de partage. Grande qualité.



♦ Toujours autant de plaisir à participer à cette journée ! Excellents thèmes, continuez sur le même chemin.



Stéphanie Montillet

Dominique Maire

Emotions et Intuition : des leviers dans l'entreprise ?

L'atelier Émotion et Intuition a réuni, chaque mois pendant presque deux ans, des salariés, des femmes et quelques hommes de nos entreprises qui ont, à la lueur de leurs propres expériences et avec l'aide de spécialistes, exploré les méandres de l'émotion et de l'intuition. Avec une question sous-jacente : ces attributs que l'on dit souvent féminins peuvent-ils être des leviers dans le monde professionnel et dans l'entreprise ?

Un travail restitué en faisant appel à une large palette de moyens : théâtre, interviews-témoignages filmés et présentations se sont entrelacés. Et de nombreuses bonnes nouvelles étaient au rendez-vous de ce 7 mars !

INTUITIVEMENT JE PENSE QU'IL EST
TOTALEMENT DÉPOURVU D'ÉMOTIONS



L'émotion : c'est la vie !

Que sont nos émotions ?

De Descartes à nos contemporains, en passant par Darwin, le débat reste ouvert entre les spécialistes sur le nombre des émotions. L'atelier s'est concentré sur six émotions "de base" universelles : joie, peur, colère, tristesse, dégoût, surprise. De celles-ci découle en effet toute une palette d'émotions "secondaires", la nostalgie, par exemple, ou encore la honte.

Six émotions illustrées d'entrée de jeu par Aude Diano, dirigeante et fondatrice de Impro2, qui a mis en scène et en musique ces situations de notre vie professionnelle où émotions comme intuition s'invitent si souvent (lire encadré : Une journée pleine d'émotion).

Sylvie Berthoz, psychologue, docteur en neurosciences et chargée de recherche à l'Inserm et à



Sylvie Berthoz, neuropsychologue à l'hôpital Montsouris.

l'Institut Mutualiste Montsouris, auteure de « *La face cachée des émotions* », s'est attachée à expliquer ce qu'étaient et d'où venaient les émotions.

- L'émotion, du latin *e-movere*, est une énergie, littéralement : une "mise en mouvement". Sans émotion, pas de vraie vie. Les réactions émotionnelles sont des phénomènes complexes qui mobilisent toutes nos ressources pour nous adapter immédiatement. Quelques exemples : la peur nous tient à distance du danger, la colère nous protège et fait fuir nos ennemis, la tristesse nous attire le soutien des autres. Ces émotions sont autant d'informations qui nous permettent de moduler nos comportements en fonction de notre environnement.
- Les émotions existent très tôt et sont biologiquement préprogrammées. Nous imitons automatiquement les expressions des autres par un système d'accordage et donc d'apprentissage. Chaque culture affine ainsi la manière dont nous percevons les émotions.
- Certaines émotions et certaines parties du cerveau sont directement liées. Le cerveau est un véritable harmonium des émotions.
- Les émotions se donnent à voir et jouent un rôle fondamental dans la communication interpersonnelle. Chaque émotion déclenche une contraction spécifique des muscles du visage et du corps, et donc un langage non verbal universel, cohérent ou non avec ce qui est dit. L'ensemble de ces expressions, faciales ou corporelles, influent sur nos relations sociales et sur le message que nous transmettons à notre interlocuteur.
- Il ne sert à rien de tricher et de cacher ses émotions. Au contraire, pour aller bien, il faut parler, partager, positiver et exprimer ses émotions.

Une bonne recette, largement partagée et confirmée par les membres de l'atelier qui ont individuellement témoigné de leurs expériences, tant en termes de joie, de peur, de colère que de tristesse.

À quoi ça sert, un "capital émotionnel" ?

Au cœur d'un monde incertain et complexe, les émotions ont regagné leurs lettres de noblesse au sein des organisations et sont considérées comme des atouts précieux pour celui ou celle qui sait en décoder le sens et agir en conséquence, pour lui-même ou elle-même, et avec ses équipes. En témoignent les nombreuses formations proposées pour "développer son intelligence émotionnelle" ou "mobiliser ses équipes".

L'intelligence émotionnelle est reconnue comme un complément essentiel à l'intelligence rationnelle, à même d'influer positivement sur la motivation, la mobilisation et l'engagement des individus et des

Une journée normale... pleine d'émotions

Pour introduire la restitution du groupe de travail sur les émotions, une série de scénettes ont retracé le vécu émotionnel d'une femme, Aude, directrice commerciale, dans une journée de femme active à La Défense.



Des personnes vêtues de noir arrivent au bureau, se regardent et, simultanément, positionnent leur masque neutre sur leur visage. Une femme, Aude, sans masque, les rejoint et salue de la tête quelques masques qui lui répondent de manière très neutre, avec un bref hochement de la tête. De la machine à café où elle apprend comment son idée, reprise par son chef Eric, a été saluée par la direction lors d'une prise de parole, Aude va rapidement traverser les émotions de base :

- colère à cause de l'usurpation d'idée,
- tristesse liée à un moment de totale perte de confiance en elle, puisqu'elle se dit qu'elle n'osera pas défendre la parenté de son idée,
- peur avant de réaliser qu'elle doit faire une présentation de projet à l'oral face à son équipe et à son chef, et peur de ne pas être à la hauteur,
- joie à l'issue de cette présentation réussie, dans laquelle elle parvient même à se réapproprier l'idée face à tous !

Aude va réussir à gérer ces différentes émotions en se parlant à elle-même :

- « Aude, dépasse ta colère et agis sur le fond du problème : l'impression que tu n'es pas légitime alors que tu l'es pleinement : impose-toi ! »
- « Aude, dépasse ta tristesse qui est de la colère refoulée, puisque tu n'exprimes jamais rien face à ton chef »
- « Aude, transforme ta peur et affirme-toi finement : coupe l'herbe sous le pied d'Éric et réapproprie-toi l'idée face à ton équipe, avec laquelle tu as travaillé dessus, et face à Éric lui-même ! »
- « Aude, quelle émotion veux-tu faire passer avec ton message aux équipes ? De la joie ! Alors convoque-la, laisse ta joie devenir visible et fais-toi confiance ! »

Message d'espoir : grâce à ce travail sur elle-même, Aude, va partager sa joie avec son équipe et réussit à faire tomber leur masque neutre. Et tous entonnent en chœur :

« Nos émotions dès demain... nous montreront le chemin
Les écouter, savoir les transformer
Nous en faire des alliées ! »



équipes, si cruciaux pour la performance : ce savoir-être constitue une véritable compétence. Ce sont ces compétences émotionnelles que **Bénédictte Gendron**, professeure et vice-présidente de l'Université de Montpellier, auteure de « *Emotions, compétences émotionnelles et capital émotionnel* » étudie, sous la double approche économique et psychologique. Ses travaux lui ont permis de développer la notion de "capital émotionnel". Partant du constat que **les compétences émotionnelles se développent dès l'enfance**, elle analyse la façon dont notre éducation nous aide à développer le savoir-être professionnel, en insistant sur les différences faites dès l'enfance selon les sexes.

La démarche éducative doit trouver des outils et des moyens pour **développer le savoir-être au même titre que le savoir et le savoir-faire**, trois éléments qui constituent la compétence professionnelle, en distinguant bien les différences entre "capacités" et "attitudes" professionnelles : on embauche une personne pour les capacités professionnelles qu'elle manifeste et on la remercie de ses services pour les attitudes professionnelles qu'elle ne manifeste pas. L'analyse de ces attitudes professionnelles permet de définir les compétences émotionnelles : au niveau personnel (confiance en soi, estime et évaluation de soi, maîtrise de soi...) et au niveau social (conscience sociale, aptitude sociale de communication ou de gestion des relations...). Ces compétences conditionnent des orientations professionnelles et des

déroulements de carrière différents. Toutes les compétences émotionnelles ne sont pas valorisées de la même façon sur le marché du travail. La **valorisation (financière) des compétences émotionnelles relève encore de règles arbitraires**. Or, dans un monde où l'on est passé d'une économie où le produit est au cœur du business à un système où c'est l'idée qui est à la base du développement de l'entreprise, le **capital émotionnel** peut être reçu comme utile, mesurable au niveau de l'individu, du groupe et de l'organisation, donc valorisable.



Bénédictte interroge les interactions entre management et capital émotionnel. L'entreprise a besoin de nouveaux modèles de management, vers un management plus humain, pour améliorer la mobilisation des talents, la créativité et l'innovation. Le "capital émotionnel" est un capital réel, carburant de l'organisation, avec des retombées personnelles, économiques et sociales. Un capital émotionnel est d'autant plus essentiel à l'entre-

prise aujourd'hui que la globalisation des organisations et la multiplication des équipes pluriculturelles – souvent géographiquement éclatées – nécessitent des capacités d'adaptation et de discernement toujours plus aiguisées. En résumé, une citation qui nous parle tou(te)s « *On ne travaille bien que lorsqu'on se sent bien* », qui l'a conduite à développer le modèle des "6 H", six conditions nécessaires d'un développement durable des entreprises.

Comment gérer ses émotions : les bonnes recettes ?

Reste pour chacun et chacune à savoir apprendre de ses émotions, à comprendre comment ne pas se laisser submerger ni culpabiliser ? Comment transformer ses émotions en énergie positive dans l'entreprise ? Comment passer du stade de spectatrice passive à celui d'actrice de ses émotions et de celles des autres ? Comment faire de cette compétence un incontournable des affaires, du management d'équipe et des relations professionnelles ?

Un véritable livre de recettes (élaboré par l'atelier) pour gérer ses émotions était au menu du jour, avec quatre leçons, trois techniques et une myriade de petits trucs et astuces. (Pour en savoir plus, lire encadré Nos bonnes recettes.)

Conclusion Les émotions, c'est la vie, c'est même la vraie vie. Exploitions sans modération cet atout que l'on nous reconnaît volontiers et apportons notre pierre au "capital émotionnel de nos entreprises". ■



L'intuition : une précieuse alliée

« Eureka ! » Nous connaissons tous ce moment libérateur, annonciateur d'une solution trouvée. Il découle généralement d'un instant de lucidité particulier qui nous donne le sentiment de sentir, d'entendre, de toucher, de savoir que « c'est ça ! »

Pour autant, osons-nous toujours accueillir ce moment de conviction ? Osons-nous nous faire confiance, nous appuyer sur elle, ou encore l'avouer aux autres ?

Même si elle avance souvent masquée et corrélée au vécu, mais aussi à l'expérience, à la confiance en soi, l'intuition inspire, dans les faits, plus d'une décision, plus d'une innovation et beaucoup de grandes réussites. On pourrait voir l'intuition comme la "big picture", une vision globale qui prend

en compte l'ensemble de notre environnement, que ce soit de la logique pure ou des paramètres économiques, contextuels et individuels. Toutes ces données se complètent, comme les pièces d'un puzzle, et contribuent à une meilleure perception d'ensemble.

L'intelligence intuitive

Quel type d'intuition existe-t-il ? Comment identifier son propre type d'intuition ? Auteure de nombreux livres et formatrice de coachs professionnels, Vanessa Mielczarek s'est spé-



Vanessa Mielczarek, coach et auteure.

Notre livre de bonnes recettes !



Sonia Charpignon



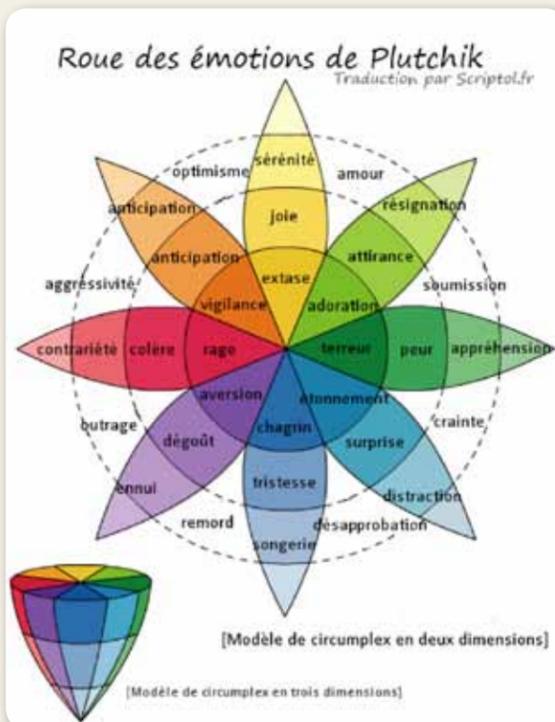
Anne Bessou



Sabine Grignon



Alix Senney



Quatre leçons

1. Avoir envie de gérer ses émotions

Il s'agit de prendre conscience de son état émotionnel en quatre étapes : ressentir, reconnaître, accepter et gérer.

2. Définir ses émotions

C'est compliqué, mais tout part des émotions de base :

3. Attention ! Une émotion peut en cacher une autre : quel besoin fondamental est associé à mon émotion ? Ce besoin est-il satisfait ou insatisfait ?

4. Quand on a compris, on gagne en énergie et en performance.

Trois techniques

1. Le corps et la posture : s'enraciner pour être stable.

2. La respiration : respirez pleinement et en pleine conscience en alternant respiration ventrale "ballon" et thoracique "accordéon".

3. La communication non violente, qui vise une relation entre les personnes basée sur une coopération bienveillante, peut vouloir soit expliquer (observation, identification des émotions et reformulation du besoin), soit changer (méthode DESC : Décrire, Exprimer, Suggérer et Conclure).

Une myriade de petits trucs et astuces

Pour en savoir plus : www.interelles.com

Paule Boffa-Comby,
auteure, conférencière
et conseil de dirigeants.



cialisée dans l'intelligence intuitive. Depuis plus de vingt ans elle enseigne sur le développement de l'intuition, les processus de changement et la réalisation de projets. Dans son livre, « *Les 9 secrets de l'intuition - Comment prendre les bonnes décisions au quotidien* », Vanessa qualifie l'intuition à travers trois mots clés :

- **Anticipatrice** : l'intuition nous permet d'avoir ce côté visionnaire, de nous projeter dans le futur
- **Évidence** : l'intuition est fugace, elle arrive de manière spontanée. Ce n'est pas le fruit d'une réflexion logique analytique
- **Féminine** : non du fait qu'elle nous appartient en tant que femme, mais parce que les qualités féminines et masculines se complètent pour recevoir une information et passer à l'action.

L'intuition nous permet d'avoir d'un coup une idée ou une solution à un problème. En philosophie on appelle cela un acte complet de la conscience qui nous amène à la conscience des choses. Sorte de sagesse intérieure qui nous permet de prendre des décisions. C'est une fonction psychique et physiologique.

Trois canaux de perception sensorielle sont utilisés par l'intuition :

- **Kinesthésique** : c'est le ressenti, la première impression ou une sensation désagréable que l'on a sans connaître la personne. Elle nous alerte que quelque chose risque de nous échapper et nous met en vigilance pour être plus à l'écoute de ce qui peut se passer.
- **Auditif** : c'est l'intuition pratique, une petite voix qui nous donne des informations concrètes et nous amène à nous réajuster par rapport à une situation.
- **Canal visuel** : fait partie du côté visionnaire et permet de répondre au besoin d'anticipation.

Quelques recettes, pour utiliser au mieux son intuition

- **Savoir se détendre et prendre du recul** afin d'être moins dans l'action. Cela nous aide à y voir plus clair et avoir une vision globale des choses.
- **Apprendre à suivre de petites intuitions** pour commencer. Plus l'expérience est positive et plus on prend confiance en soi. Faciliter la reconnexion à soi.
- **Utiliser ce pilotage intérieur.**
- **Cultiver l'optimisme** qui permet de nous ouvrir à cette intelligence.
- **Émettre l'intention** de voir se manifester son intuition qui nous permet d'obtenir nos propres réponses.

Émotions et Intuition : un cercle vertueux

Paule Boffa-Comby, executive coach, auteure de « *Promouvoir les talents : Hommes Femmes Entreprise*,



Patricia Lecocq

la combinaison gagnante » et de « *Walk the Talk - une autre façon d'être dirigeant* », qui nous a soutenus dans nos réflexions en participant à notre atelier, a confirmé l'émergence d'un nouveau type de leader, alliant rationnel, émotion et intuition.

Sa pratique d'accompagnement de dirigeants et d'entreprises en transformation converge vers un constat partagé : dans un monde global, complexe et incertain, les leaders d'aujourd'hui doivent savoir tout autant analyser une situation que lire les signaux faibles pour mobiliser leurs équipes vers un objectif partagé, qui fait sens.

Paule Boffa-Comby identifie sept compétences clés du leader du XXI^e siècle : **Courage, Vision "grand angle", Engagement, Honnêteté, Humilité, Respect, Persévérance.**

Clarifiant le lien entre émotions et intuitions, Paule souligne combien **émotions et intuitions sont des moteurs, des accélérateurs... et non des obstacles** et fait explicitement apparaître le choix que nous avons de **saisir le message transmis par nos émotions et nos intuitions**, de les transformer en autant d'occasions de rendre possible l'action et de faire avancer soi, l'équipe, l'entreprise. ■

Ont participé à cet atelier :

- **Dominique Maire**, ex-directrice de la Communication Corporate et membre du Comité Exécutif du Groupe Air Liquide, membre honoraire du bureau d'InterElles.
- **Stéphanie Robisson-Montillet**, ingénieure chez Schlumberger, membre du réseau de femmes de Schlumberger "Connect Women" et du bureau d'InterElles.
- **Dominique Phely**, détachée syndicale à la CFE-CGC à temps partiel et membre du réseau Inter'Elles d'EDF.
- **Anne Bessou**, ingénieure chez GE Healthcare, membre du "Women Network", le réseau de GE.
- **Robert Brisédoux**, ingénieur de formation et titulaire d'un Master exécutif RH à HEC.
- **Adriana Carrez**, juriste internationale chez EDF et membre active des actions de mécénat de la Fondation EDF.
- **Sonia Charpignon**, conseil chez Orange Consulting depuis plus de dix ans sur des projets "innovation".
- **Sabine Grignon**, responsable de la division planning de la direction "Engineering and Projects" chez Areva, membre du réseau "WE" d'Areva et du bureau InterElles.
- **Patricia Lecocq**, responsable des relations avec les collectivités locales de Paris et de la Région Ile-de-France pour le groupe France Telecom-Orange.
- **Alicja Piatkowska**, responsable des opérations des ventes chez Lenovo.
- **Alix Sennyey**, ingénieure chez Nexter Systems et membre fondateur du réseau "Nextelles".
- **Françoise Touboul**, ingénieure au CEA, membre du réseau du CEA "PDF : parité, diversité, femmes".

Grand témoin



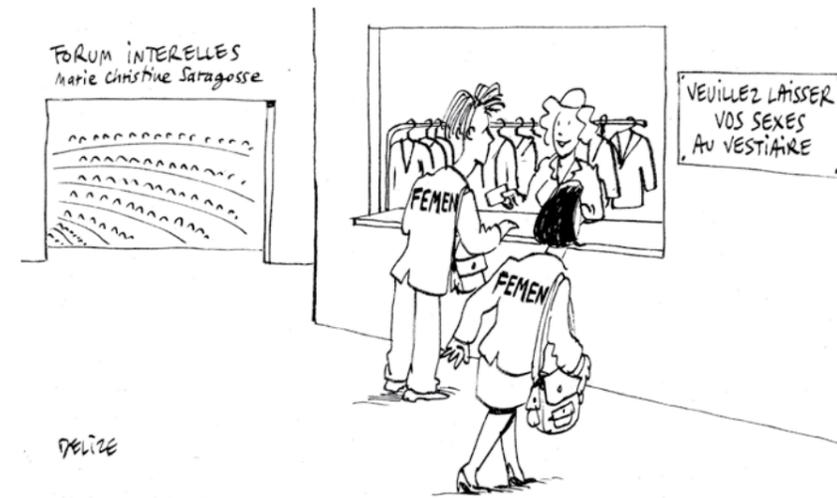
Marie-Christine Saragosse

Présidente-directrice générale de l'Audiovisuel Extérieur de la France

Au cœur de la féminité

Elle est la première femme (et la seule) à avoir pris la tête d'un grand média audiovisuel français à rayonnement mondial. Portrait d'une femme engagée.

Femme de la Méditerranée, née en Algérie, poussée par les vents de l'Histoire vers les rivages de la Provence, sa famille s'installe à Nice, puis à Cannes. Après Sciences Po Paris, Marie-Christine Saragosse sort de l'ENA, en 1987, dans la promotion Fernand Braudel, ce grand maître de l'histoire de la Méditerranée, et démarre sa carrière au Service juridique et technique de l'information (le SJTI), au ministère de la Communication. Tour à tour, au Cabinet de Catherine Tasca, ministre déléguée à la Francophonie, puis au ministère des Affaires étrangères, Marie-Christine rejoint TV5, en 1997, dont elle devient directrice générale déléguée, en 1998, et



vice-Présidente en 2001. Après avoir été la directrice pendant deux ans de la coopération culturelle et du français au Quai d'Orsay, elle est nommée en mai 2008 à la présidence de TV5 dont elle fait en quelques années la plus grande chaîne généraliste du monde et un outil de rayonnement exceptionnel au service de l'ensemble des pays de la Francophonie.

Depuis octobre 2012, Marie-Christine dirige l'Audiovisuel Extérieur de la France, un ensemble regroupant France 24, Radio France Internationale (RFI) et Radio Monte Carlo Doualiya. Engagée

pour la cause des femmes, battante, meneuse d'hommes et de femmes, elle conjugue avec talent émotion et fermeté : elle a créé un portail intitulé Terriennes où les femmes du monde entier peuvent s'exprimer, mené une grande bataille contre l'excision et rejoint l'association « Osez le féminisme »...



Quatre questions à Marie-Christine Saragosse

Comment s'est construite votre prise de conscience de féministe ? Est-ce que l'on naît féministe ou est-ce qu'on le devient ?

J'ai eu la chance de naître dans une famille très moderne où il n'y avait pas un rôle pour la femme et un rôle pour l'homme : ce fut un sacré levier de libération. Je me suis donc longtemps crue universelle. J'ai eu un vrai choc en intégrant Sciences Po où le directeur nous a annoncé que nous, les femmes, étions là pour trouver un mari alors que les hommes allaient se préparer à l'ENA. C'est pourquoi j'ai fait l'ENA et... trouvé un mari à l'ENA !!! Mais ensuite, j'ai mis du temps à prendre conscience des stéréotypes qui limitaient les femmes.

Vous avez accédé très rapidement dans votre carrière à des postes de direction : est-ce que votre engagement féministe a eu une influence sur votre mode de management ? Peut-on parler d'un leadership au féminin ?

J'ai été très intéressée par l'atelier Émotion et Intuition de ce colloque. J'y ai découvert soudain que l'émotion était effectivement importante pour moi dans ma vie professionnelle. Mes émotions font partie de mon mode de management. Par exemple, j'aime organiser une fois par an une fête, une vraie fête : méditerranéenne, j'aime danser, une bonne façon d'être dans mes émotions et de casser les barrières hiérarchiques sans pour autant remettre en cause ensuite le respect hiérarchique.

Votre position de dirigeante de média vous donne des responsabilités particulières et des capacités d'action considérables : quelles sont-elles et comment gérez-vous les unes et les autres ?

En tant que dirigeante, je revendique que les comités de direction soient paritaires. Un

Temps ensoleillé avec fortes rafales de vent
Marie-Christine a publié un roman qui parle de l'Algérie, de la vie de sa famille, là-bas, de son père aujourd'hui disparu : « *Temps ensoleillé avec fortes rafales de vent* ». Comment ne pas y voir une métaphore de la vie, de sa vie de femme, de la vie de toutes les femmes ? Une invitation au dialogue avec toutes les femmes dont les vies sont souvent faites de « *temps ensoleillé avec fortes rafales de vent* » ? ■

proverbe africain dit que « *le poisson pourrit par la tête mais se régénère aussi par là* ». La mixité est une très bonne idée : je ne sais pas qui l'a eue, mais c'était une excellente idée et je m'en réjouis !!! Il faut cultiver la mixité à tous les niveaux et ne pas refuser les quotas, voire un peu de coercition. Dommage car j'aimerais que les hommes m'éblouissent et prennent conscience sans gendarmes !! Un média a en plus un rôle

◆ **La mixité est une très bonne idée : je ne sais pas qui l'a eue, mais c'était une excellente idée et je m'en réjouis !!!**

particulier car c'est une caisse de résonance qui peut faire évoluer la société. Un exemple : avoir sur un plateau 30 % de femmes peut faire changer le débat. Mais les femmes, qui restent rares,

ont trop souvent sur les plateaux le rôle de victime ou de témoin. Pour l'instant on tourne souvent à 80 % d'hommes sur une émission. De même dans les organigrammes. C'est vrai que cela suppose d'être très volontariste car il faut chercher les femmes et en plus elles ont souvent un manque de confiance. Et je suis un mauvais exemple : j'ai démissionné de mon poste au CA d'Air France car je trouvais que je n'avais ni la compétence ni le temps pour contribuer valablement. Pourtant, des hommes incompétents sont nommés dans des conseils ! Cela dit, je revendique aussi le droit des femmes à la nullité !!!

Pouvez-vous nous dire quelques mots sur le champ d'action spécifique qu'offrent des médias à dimension mondiale, notamment lorsqu'il s'agit, conformément à la mission de l'Audiovisuel Extérieur de la France, de faire entendre une voix, celle de la France ?

Dirigeante d'un média international, je me suis particulièrement battue contre la polygamie et l'excision qui pour moi sont des injustices faites aux femmes au cœur même de la féminité. Au nom de la France qui est une terre de valeurs universelles, je me sens une responsabilité de jouer un rôle dans ces pays : je le peux et je le fais *via* les médias de mon groupe.

Atelier



La mixité : pourquoi résister ?



Les pleurs du mâle

De nouvelles résistances de la part des hommes face à la mixité ont été mises en évidence en 2012. Une étude de l'ORSE nous a alertées et engagées dans ce travail. Comme l'a rappelé Laurence Thomazeau dans l'introduction, la bonne nouvelle c'est que qui dit résistance, dit « mouvement » (sans résistance, pas de mouvement, c'est physique !!!)... les choses avancent clairement ! Mais cela s'accompagnerait d'un durcissement de la compétition et d'une peur liée à la différence. Et puis, la diversité c'est difficile, cela demande du temps, de l'humilité, de l'énergie... avant de générer de la performance. Alors, pourquoi remettre en question un modèle de management qui fonctionne ? Pourquoi se mettre cette contrainte supplémentaire, surtout en période de crise où l'on a besoin de se rassurer ? Des réactions finalement très humaines. Mais sont-elles vraiment nouvelles ?

La cité des dames et le club des hommes

En 1405, Christine de Pisan se proposait à travers son livre « *La Cité des Dames* » de démontrer aux femmes qu'elles pouvaient être aussi intelligentes, créatives, courageuses, et méritantes que les hommes. Elle y convoquait toutes les femmes remarquables de l'histoire à titre de "rôles modèles" pour les femmes du Moyen Âge.

Alors, comment se fait-il qu'au XXI^e siècle nous poursuivions toujours ce même objectif à travers les réseaux de femmes ? Que s'est-il passé ?

Francis Dupuis-Déri constate qu'en Occident les hommes se prétendent en crise depuis au moins cinq siècles... à chaque avancée des femmes dans la société. Un exemple particulièrement intéressant est celui de la Révolution française : au XVIII^e siècle, ce discours de crise de la masculinité était porté par tous les camps, royalistes et républicains.

Chaque camp fustigeait ses adversaires, responsables de la dégénérescence des mœurs et d'une féminisation de la France. Pour les républicains, la Cour ne comptait que des hommes efféminés contrôlés par des femmes probablement lesbiennes, dont la reine, bien sûr, qui manipulerait un roi efféminé. Du côté monarchiste on accusait les républicaines de porter la culotte et le bon-

net phrygien. Cette complainte des royalistes fut reprise ensuite par l'élite républicaine masculine ! L'Assemblée révolutionnaire interdira aux femmes de voter et d'être élues, de former des clubs de femmes, de porter les armes et finalement de se rassembler à plus de cinq dans l'espace public... En 1800, on promulgua un édit pour interdire aux femmes le port du pantalon, il vient seulement d'être abrogé en janvier de cette année...

Le discours récurrent pour expliquer cette crise de la masculinité, que l'on retrouve à toutes les époques sur tous les continents, est « le-féminisme-est-allé-trop-loin ». La masculinité serait incompatible avec l'égalité. Souffrance des hommes ou résistance au progrès social en faveur des femmes ? Cette Cité des Dames, que sont certains de nos réseaux, doit-elle s'ouvrir au club des hommes pour les entraîner dans la mixité, interroge Laurence Dejouany ? Avec le risque que les vieux apprentissages de communication, que l'on observe si souvent en entreprise, reprennent le dessus : les hommes prennent le micro et les femmes se taisent ou ne parviennent pas à faire entendre leur voix ? ■

(1) « *Le poids des normes dites masculines sur la vie professionnelle et personnelle d'hommes du monde de l'entreprise* », Rapport de Sylviane Giampino et Brigitte Grézy - Mai 2012-08-13 - Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises.

(2) Éditions Stock, 1996.

(3) « *Le discours de la « crise de la masculinité » comme refus de l'égalité entre les sexes : histoire d'une rhétorique antiféministe* » in Cahiers du Genre, n°52/2012.

Regards croisés

La mixité, enjeu de liberté pour les hommes aussi ?



Viviane de Beaufort



François Fatoux



Olivier Frachon



Laurence Dejouany



Alexandre Jost



Karine Perrier



Didier Duffaut

Petites phrases assassines entendues ici et là

Je ne souhaite pas que tu présentes le projet toi-même. Il vaut mieux un homme : ça donnera plus confiance !

Oh la la, les femmes ! Quand elles réussissent, elles sont même pires que les hommes !

Dans une réunion d'ailleurs, j'évite d'engager le débat avec une femme. Etre à cours d'argument avec une femme, c'est très humiliant !

Les quotas ! Mais c'est même dégradant pour elles ! Maintenant, la barbe, on en a assez fait pour elles !

« Y a-t-il moyen de construire une mixité qui tienne compte de chacun de nous ? », demande Laurence Thomazeau en introduisant la table ronde :

Pour François Fatoux, Délégué Général de l'ORSE, « Agir en faveur d'une plus grande égalité, est-ce donner aux unes au détriment des autres ? Ou au contraire les hommes ont-ils à y gagner ? Nous avons voulu explorer le poids des normes masculines qui s'imposent à tous pour réussir, aux hommes comme aux femmes ». Ce sont les normes sociales auxquelles les hommes doivent se conformer pour ne pas être rejetés par le clan masculin : éviter le féminin, affirmer des normes de performance et de compétition permanente, être infaillible, faire partie du clan (les déjeuners entre soi, les réunions tardives). « Ces normes masculines génèrent des coûts, mais aussi des contraintes fortes pour les femmes qui doivent s'y conformer. Le point positif quand des femmes sont dans les CODIR, c'est qu'elles posent des questions. La parole se libère... »

Viviane de Beaufort, Professeur à l'ESSEC et initiatrice du Women Be European Board Ready : « Lors des formations que j'organise pour les femmes qui veulent devenir administratrices, elles me disent qu'elles rencontrent des résistances à la mixité. Même si pour des dirigeants, la montée des femmes donne du sens et contribue à l'augmentation de la performance, c'est en dessous que se manifeste de façon insidieuse la résistance. Elles entendent : « les quotas dans les conseils d'administration, c'est une aberration, ça dévalorise le niveau de qualité des décisions. Cela traduit une réaction de peur devant la concurrence des femmes ».

Les résistances existent : pourquoi continuer à œuvrer pour lutter contre ?

François Fatoux : Les normes masculines ont un coût. Elles génèrent une violence qui s'exprime à travers des comportements à risques altérant la santé : fumer, boire, conduire vite, sources d'accident. Quand on est un homme on ne s'écoute pas : « même pas mal ». Les hommes se doivent d'être violents vis-à-vis d'eux. Leurs arrêts maladie sont plus longs, car la pathologie est plus lourde. Mais la reconnaissance par le clan masculin impose aussi d'être violent vis-à-vis des autres, d'intimider. Il n'y a qu'à voir la violence des rapports dans l'entreprise, dans le monde politique, syndical. Le nombre de suicides dans l'entreprise est supérieur chez les hommes. La santé au travail a une dimension genrée.

Les femmes apportent une empathie, une écoute dans les équipes, qui diminuent le niveau de violence.

Pour Olivier Frachon, ingénieur EDF, avoir des femmes dans un collectif « c'est diminuer la violence en sortant des stéréotypes masculins. Les femmes questionnent plus, sont en recherche du sens donné à l'action. J'ai toujours

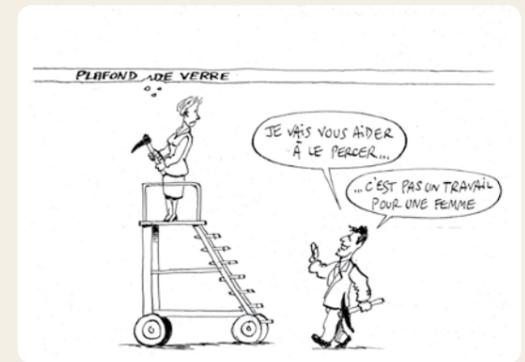
œuvré au développement de la mixité et à l'accession des femmes à des postes de dirigeantes. Pas seulement pour des questions de principe, mais aussi par souci d'efficacité et de performance. Et surtout par plaisir. On apprend aux hommes à mettre de côté, voire à se méfier de leurs émotions et de leurs intuitions pour privilégier l'analytique. Or, dans le monde économique actuel où le niveau de complexité s'accroît, la diversité est une nécessité pour gérer justement cette complexité. Il faut ouvrir le collectif aux femmes, accepter la créativité. C'est un plaisir, mais aussi une exigence pour créer une dynamique de changement. Le modèle masculin ne suffit plus. Il faut chercher des réponses différentes ».

Alexandre Jost, créateur de la Fabrique Spinoza, think tank sur le bien-être citoyen : « Les recherches démontrent que nous avons surdéveloppé notre capacité analytique. Or, quand la situation est trop complexe, c'est l'intuition qui vient en aide à l'action, pas l'analytique. La mixité a un vrai impact sur la performance. À partir de 30 % de femmes dans les CODIR ou les COMEX, le climat s'améliore. Il y a plus de bien-être et moins de risques psychosociaux. Il y a un lien étroit entre bien-être au travail et performance. Et dans la vie privée, on s'aperçoit que ce sont les couples équilibrés dans la répartition des charges qui divorcent le moins et sont les plus heureux. »

Mais alors, comment fait-on pour promouvoir la mixité, réduire ces résistances et créer un déclic chez les hommes ?

Chez Areva, raconte **Karine Perrier, responsable Achats**, un groupe de travail mixte s'est demandé comment mobiliser les hommes dans les réseaux promouvant la mixité dans l'entreprise ? Il a fait quatre propositions :

- Inciter chaque femme qui rejoint le réseau à s'inscrire avec un homme
- Organiser des conférences uniquement pour les hommes, afin qu'ils aient un espace de partages et d'échanges



- Récompenser la participation des hommes dans les réseaux en nommant « l'homme le plus moderne »
- Se retrouver, hommes et femmes autour de valeurs humanistes.

Lors de la manifestation "Le sommet des réseaux", les hommes présents ont été heureux que des réseaux de femmes pensent à eux...

Didier Duffaut, à l'origine avec Antoine de Gabrielli de l'association « Mercredi, c'est Papa ». « Tout a commencé quand j'étais directeur commercial d'un grand groupe international. Comme tous les hommes, quand il y des tempêtes ou des bourrasques on ne dit rien, en public comme en privé. Ma femme me disait bien que je n'étais pas épanoui... Mais moi, je ne disais rien. Le déclic a eu lieu pour moi quand ma femme m'a fait remarquer que mes enfants, qui étaient petits, ne me demandaient plus de jouer avec moi. Cela a été un choc, que j'ai partagé avec d'autres. Je me suis rendu compte que les hommes avaient besoin de parler, même s'ils s'en privaient. J'ai donc monté un groupe de paroles entre hommes dans mon quartier. Alexandre Jost estime effectivement que les prises de conscience font souvent suite à des électrochocs. « Par exemple, l'impact de la parentalité : quand un homme va devenir papa, s'il n'en parle pas, ça ne se voit pas. Personne ne viendra alors lui dire ce à quoi il a droit dans l'entreprise, ou bien ce qui existe comme services proposés par la société, les crèches... ».

Alexandre Jost estime effectivement que les prises de conscience font souvent suite à des électrochocs. « Par exemple, l'impact de la parentalité : quand un homme va devenir papa, s'il n'en parle pas, ça ne se voit pas. Personne ne viendra alors lui dire ce à quoi il a droit dans l'entreprise, ou bien ce qui existe comme services proposés par la société, les crèches... ».

Les réseaux mixtes, pour vous est-ce souhaitable ?

François Fatoux attire l'attention sur les risques : Certains réseaux en sont revenus. Car les hommes, même en minorité, occupent l'espace et le temps de parole. Il n'y a pas de solution toute faite. L'ORSE a travaillé sur cette question et propose un guide pour introduire cette mixité⁽¹⁾.

Viviane de Beaufort : « On peut ouvrir les réseaux féminins aux hommes s'ils sont ouverts et convaincus de l'importance de la mixité (le declic étant souvent quand leur fille entre dans le monde du travail). Une bonne idée pour impliquer les hommes : les faire participer à des actions de mentorat ».

Alexandre Jost : il faut qu'il existe des groupes d'hommes d'un côté et des groupes de femmes d'un autre, pour réfléchir sur un même sujet. Puis qu'ils se rencontrent pour partager. « Les hommes pourront ainsi expérimenter concrètement la différence entre réfléchir entre hommes, ou réfléchir avec des femmes. »

Il y a d'autres idées pour amener les hommes à habiter leur rôle de père, c'est l'aménagement du temps de travail. Qu'en pensez-vous ?

Karine Perrier : « Nous avons lancé le temps partiel annualisé qui rencontre beaucoup de succès chez Areva. C'est un

temps plein, avec des périodes de vacances scolaires plus longues qui permettent d'être davantage avec les enfants. Ce sont souvent des hommes qui le prennent ! Aujourd'hui, on sent un autre mouvement : 80 % des hommes prennent leur congé parental. Le télétravail est à développer. »



Quid de la nouvelle génération, les Y ?

Viviane de Beaufort : « Pour les jeunes, la mixité n'est pas un sujet. Ils ne voient pas le problème, jusqu'à ce qu'ils rentrent en entreprise... Je pense qu'il vaut mieux que ce soit des jeunes qui leur en parlent. L'association Women's Up, par exemple, sensibilise bien mieux les jeunes que ne peuvent le faire les professeurs ou les parents. »

Conclusion

Karine Perrier : Osons la flexibilité dans l'organisation du travail.

François Fatoux : Les normes masculines ont un coût social qu'il faut mettre en évidence dans nos entreprises.

Olivier Frachon : Pour résoudre les problèmes d'aujourd'hui, on ne peut pas utiliser les solutions d'hier. Le modèle masculin ne suffit plus.

Viviane de Beaufort : Les hommes ont tout à gagner à changer le monde masculin de l'entreprise et à promouvoir la diversité des approches !

Alexandre Jost : La mixité est un enjeu de meilleur fonctionnement de la société et pour les hommes un enjeu d'équilibre personnel et de liberté. ■

(1) Les hommes : sujets et acteurs de l'égalité professionnelle - Février 2013.

Ont participé à cet atelier :

- **Laurence Thomazeau**, directrice gouvernance & maîtrise des risques au sein de la direction générale Healthcare d'Air Liquide, membre du réseau O'Pluriel d'AL.
- **Laurence Dejouany**, psychologue, membre fondatrice du Cercle InterElles, Auteure de « Alice au pays de l'entreprise » et « Les femmes au piège de la négociation salariale - Ou comment demander de l'argent à son patron sans le fâcher... ».
- **Anne-Marie Jonquière**, responsable de la mission conduite du changement du CEA, présidente du réseau des femmes du CEA (PDF) et membre du bureau InterElles.
- **Dana Allen**, directrice des programmes Leadership, Management & Diversité du groupe Air Liquide et membre du bureau InterElles.
- **Elizabeth Vuillaume**, secrétaire générale de Inter'elles, réseau de femmes du groupe EDF et membre du bureau InterElles.

Un challenge pour les entreprises

« Il est tout aussi fondamental de promouvoir les moins de 30 ans que les plus de 50 ans. Si on devient capable de montrer aux jeunes que les plus anciennes sont valorisées tout au long de la carrière, cela représente aussi un véritable espoir en termes de perspectives. Cela va créer une dynamique constructive et efficiente dans la société. Cette question de l'intergénérationnel est un vrai challenge pour les entreprises et pour la société en général. » Extrait de l'interview de Patricia Judes-Papon pour la période des plus de 50 ans.



Patricia Judes-Papon

Cycle de vie et carrière des femmes : enjeux et défis ou la quête de l'âge d'or

L'allongement de l'espérance de vie et les crises économiques successives ont modifié considérablement la réalité économique des pays occidentaux. Il s'agit d'un changement profond de société qui va s'inscrire dans la durée. La gestion de la carrière sur une vie professionnelle de 42 ans et plus, est très complexe. C'est aussi une problématique nouvelle pour les femmes qui ont aujourd'hui 50 ans et vont travailler jusqu'à 65 ans. Or, le dynamisme des femmes et cette nouvelle durée de travail induisent des attentes fortes. Cette mutation doit se faire avec des femmes qui ont, elles aussi changé, dans leurs attentes et leurs aspirations.

Il va falloir faire preuve d'innovation dans les entreprises car tout est décalé :

- L'entrée dans la vie active
- L'âge moyen de la maternité
- L'autonomie des enfants
- À 50 ans, il reste 15 ans de vie professionnelle et beaucoup d'énergie.

Notre ambition à travers cet atelier a été de fournir une meilleure lecture de ce qu'il se passe pour les femmes dans les différents cycles de vie de la carrière des femmes pour donner une compréhension globale des enjeux et défis que les femmes ont désormais à relever.

L'atelier constitué par 16 femmes de 8 grandes entreprises a ainsi permis de conduire une réflexion sur les différents cycles de vie de la carrière des femmes et de tenter de confirmer ou d'infirmer un certain nombre d'idées reçues comme : « Les enfants c'est un frein à la carrière », « L'âge d'or c'est entre 30 et 40 ans », « Après 50 ans elles pensent à la retraite ». Nous avons retenu quatre périodes : "avant 30 ans", "de 30 à 40 ans", "de 40 à 50 ans" et "au-delà de 50 ans".

À travers l'analyse des 100 questionnaires reçus, nous avons cherché à savoir s'il y avait des enjeux particuliers, à chaque cycle de vie, et si ce fameux Âge d'Or dont on parle souvent se situe à une période plutôt qu'à une autre.



Table ronde animée par Marine Ribeyrin : « Les 20-30 ans parlent au 30-40 ans ».



Christel et Elisabeth - Sketch "Panne de Nounou"

Avant 30 ans

Audit : c'est le temps de l'investissement, de la construction, de l'apprentissage des codes de l'entreprise... Les femmes interrogées disent vouloir capitaliser par rapport à leurs études, construire leur projet professionnel, « s'investir à fond et maximiser leur évolution, construire leur réseau. Elles ont une immense soif d'apprendre le fonctionnement de l'entreprise ». Elles ont envie de prendre des risques et acceptent la mobilité géographique pour « parvenir "quelque part" » avant 30 ans. Les femmes de cet âge ressentent globalement un sentiment d'urgence et « se mettent la pression » pour démarrer leur vie professionnelle, tout en remboursant les crédits études et en pensant : « A 30 ans, je dois pouvoir commencer à fonder une famille ».

Recommandations :

- Savoir se marketer et faire connaître son travail
- Revendiquer, oser, s'affirmer, solliciter un sponsor ou un mentor dans l'entreprise
- Apprendre à gérer son temps et ses priorités
- Travailler son réseau.

Recommandations :

- Entretenir ses réseaux interne et externe - Faire du Networking
- Mettre en place une organisation solide pour concilier vie professionnelle et vie de famille
- Utiliser les outils de flexibilité proposés par l'entreprise : télétravail...
- Faire savoir que l'on reste motivée et proposer de nouveaux modes d'organisation et de gestion du temps
- Le temps de l'affirmation de soi avec un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle
- Toujours avoir un sponsor ou un mentor dans ou hors de l'entreprise.

De 30 à 40 ans

Audit : c'est la période considérée comme charnière pour décider de faire des enfants pour la plupart et, pour d'autres, c'est le moment choisi pour reprendre des études ou faire une formation de type MBA pour évoluer plus vite. Le rapport au temps change. Il s'agit désormais de : prioriser, s'organiser, se faire aider pour trouver un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Le rôle du conjoint est considéré comme majeur. C'est aussi le temps des projets privés : achat immobilier... L'évolution dans le job est de fait considérée d'un point de vue financier pour permettre de concrétiser les projets personnels et garder une certaine flexibilité (nounou, aide à domicile) pour rester très disponible au travail. Il devient important d'organiser la « frontière entre la vie personnelle et professionnelle » tout en considérant que garder le lien avec le management est important.

De 40 à 50 ans

Audit : c'est encore plus le temps de la quête de l'équilibre vie personnelle et vie professionnelle et cette fois sans compromis ! Ce qui ne semble pas être le cas dans la période précédente.

La gestion des enfants reste une préoccupation majeure et le secret de la réussite tourne autour du « savoir déléguer dans tous les domaines ».

Recommandations :

- Affirmation de soi
- Reconnaissance et valorisation des compétences
- Revendiquer une évolution en rapport avec son expertise.

QUARANTE ANS, EN CONCURRENCE ...





Après 50 ans

Audit : c'est un nouveau temps pour s'investir avec des contraintes familiales différentes, mais qui peuvent rester fortes. Les problèmes des adolescents ou des ascendants peuvent avoir remplacé ceux des enfants en bas âge et impliquer de fortes contraintes sans l'excuse parfois mieux comprise des soucis liés aux jeunes enfants. Il ressort de l'analyse que l'on est très rapidement placée dans la case senior et que l'on peut y rester. Il faut montrer sans cesse son engagement pour éviter la mise à l'écart et il devient crucial de dire au management et encore plus aux responsables des ressources humaines qu'à 50 ans, il reste 15 ans de vie professionnelle.

Conseils :

- Continuer plus que jamais à utiliser son réseau et à pratiquer le Networking
- Faire du lobbying, être proactive, visible
- Soigner son image : montrer son dynamisme et son énergie
- Faire évoluer le regard des RH et des managers pour transformer le modèle à l'intérieur des entreprises
- Transmettre ses connaissances et son expérience aux plus jeunes par le Tutorat, mais pas à plein temps.

Une attente forte d'évolution de carrière

« Pionnières » à 50 ans, car aujourd'hui il reste 15 ans à travailler et c'est un phénomène nouveau. Il y a de ce fait une forte attente, pour que les entreprises proposent de vraies évolutions de carrière. Le dynamisme et l'énergie des femmes étant intacts, les femmes attendent des réponses en termes de progression à la hauteur de leur investissement.../... Patricia Judes-Papon dans l'interview sur les plus de 50 ans.

Deux recommandations peuvent être faites à toutes les femmes de façon transverse pour tous les cycles de carrière :

Saisir les opportunités quand elles se présentent, voire de les susciter. Pour cela, il ne faut pas oublier le marketing de soi au plan professionnel et savoir se faire aider sur le plan privé.

Prendre le temps de construire, d'entretenir et d'utiliser ses réseaux tout au long de son parcours professionnel, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

Deux recommandations à destination des directions des ressources humaines qui doivent gérer l'allongement des carrières.

Mettre en place des entretiens d'étapes à 50, 55 et 60 ans pour rendre possible l'évolution après 50 ans. Inciter les managers à continuer les repérages des potentiels et proposer des assessments senior.



Anna-Marie Birac

Conclusion

Les enjeux évoluent au fil du temps dans chaque période : orientation professionnelle, expertise, management, mobilité, équilibre vie professionnelle/vie privée, mais ils perdurent. On ne peut donc pas attendre un hypothétique Âge d'Or qui ne viendra peut-être

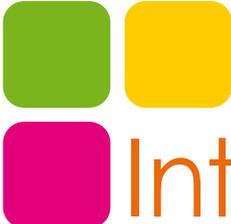
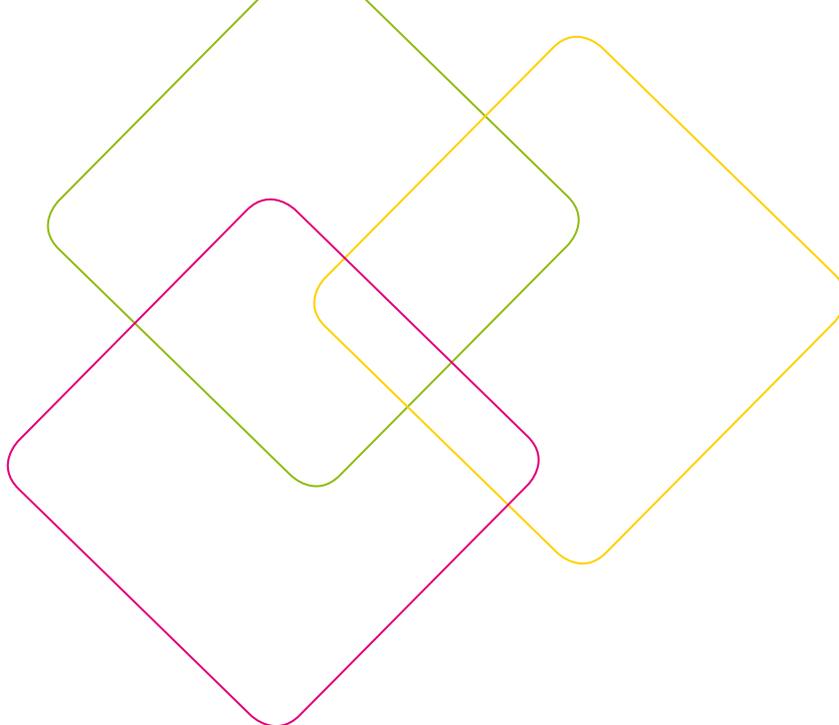
jamais ! Il faut prendre le temps de construire, d'entretenir et utiliser son réseau dans tous les cycles de vie de son parcours professionnel et d'agir à chaque étape en fonction de ses aspirations. La société évolue, les gouvernements légifèrent, la diversité s'installe de gré ou de force... Les entreprises doivent s'adapter et se mettre en mouvement.

Les préoccupations des femmes de chacun des cycles peuvent différer, mais les aspirations sont constantes : contribuer, s'engager, être reconnue, évoluer, être décideur et pouvoir piloter sa carrière sans mettre en péril sa vie privée.

Ont participé à cet atelier :

- **Patricia Judes-Papon**, chargée de mission à la Direction des achats de Groupe EDF, membre du réseau des femmes d'EDF "Interp'Elles" et du bureau du Cercle InterElles
- **Anne-Marie Birac**, membre honoraire du Cercle InterElles - Ingénieure retraitée du CEA
- **Christel Champinot**, responsable communication marketing d'Air Liquide
- **Joëlle Clastère**, manager global au support et développement des applications Achats Indirects de GE
- **Elisabeth Moreno**, directrice commerciale grands comptes Europe du Sud de Lenovo
- **Valérie Pontier**, responsable marketing d'Onet Technologies, membre du réseau "Actuelles" d'Onet Tech et de WIN France
- **Marine Rabeyrin**, directrice des ventes grands comptes de Lenovo France, l'une des fondatrices du réseau Lenovo "Think'Elles" et membre du bureau d'InterElles
- **Virginie Rolgen**, directrice fiscale d'Assystem
- **Mélanie Sevegrand**, responsable ressources humaines d'assystem EOS, membre du réseau "Femmes d'énergie" d'Assystem
- **Anne Vincente**, ingénieure commerciale d'Assystem EOS et membre du réseau "Femmes et Relais région Ile-de-France"
- **Pascale Xelot**, directrice des IBM Innovation Centers d'Europe, membre du réseau "Elles" d'IBM
- **Delphine Boussange**, chargée de marketing et de communication commerciale d'Assystem, membre du réseau "Femmes d'Énergie" d'Assystem
- **Isabelle Trinquet**, chef de Produit à la direction marketing B2B du Groupe EDF, membre du réseau des femmes d'EDF "Interp'Elles".





Cercle
InterElles

Né en 2001, le Cercle InterElles regroupe 12 entreprises
issues du monde scientifique et technologique :
Air Liquide, AREVA, Assystem, CEA, EDF, GE, IBM, Lenovo, Nexter,
Onet Technologies, 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

