



Cercle
InterElles

COLLOQUE 2016

15^e ÉDITION

RÉUSSIR AU FÉMININ : 15 ANS POUR LA PARITÉ...



Avançons ensemble!

4 MARS 2016
MAISON DE LA CITÉ
UNIVERSITAIRE - PARIS 14^E



SOMMAIRE

1

Ouverture

Réussir au féminin :
15 ans pour la parité...
avançons ensemble !

4

Table ronde des dirigeant.e.s

6

Laurence Rossignol

Ministre des Familles,
de l'Enfance et des Droits
des Femmes

7

Atelier 1

Vers un management
du 3^e type ?

11

Grands Témoins

Marie Christine Oghly
Vice-Présidente du Pôle
International du Medef et Vice-
Présidente des Femmes chefs
d'entreprise Mondiales

Brigitte Grésy

Secrétaire générale du
Conseil supérieur de l'Égalité
professionnelle entre les
femmes et les hommes

Contre-Amiral Chantal Desbordes

Marie Christine Saragosse
PDG France Medias Monde

14

Atelier 2

Lâcher prise : abandon ou
sagesse ?

On n'a pas tous les jours 15 ans ! Le Cercle InterElles a mis les petits plats dans les grands à l'occasion de son dernier colloque annuel, qui s'est déroulé le 4 mars 2016 devant une salle comble, à la Cité internationale universitaire de Paris. Florilège de témoignages, d'intervenants illustres, d'enquêtes pointues, illustrées de films vidéo, de sketches humoristiques grinçants... Quant au public, marqué par l'arrivée de nouvelles entreprises et une présence accrue des participants masculins, il est la preuve vivante de la force du mouvement.

Le Cercle InterElles, qui fête ses 15 ans, lance un appel pour la mixité dans les entreprises scientifiques et technologiques

Il est, aujourd'hui encore plus qu'hier, pour les entreprises du secteur scientifique et technologique, essentiel et urgent d'attirer des talents féminins et de les aider à briser le fameux « plafond de verre ».

Après 15 années de travail au service de la mixité, reconnue comme levier de compétitivité et source de performance, nous, membres du Cercle InterElles, appelons les femmes et les hommes de nos entreprises - dirigeant.e.s, cadres, non cadres et salarié.e.s de toutes générations - à venir nous rejoindre, soutenir nos initiatives et œuvrer ensemble pour avancer plus vite vers une véritable égalité des chances sans distinction de genres.

Cet appel s'adresse aussi à toutes celles et ceux qui s'engagent au quotidien - politiques, pouvoirs publics, réseaux féminins, associations, médias, citoyen.ne.s - pour plus d'égalité entre les femmes et les hommes en vue de bâtir un monde solidaire, dynamique, ouvert et équilibré.

Si vous souhaitez participer, merci de signer cet appel sur le site internet du Cercle InterElles www.interelles.com et de le relayer sur Twitter : **@InterElles - #egaliteInterL**

Ou encore sur Avaaz: <http://urlz.fr/3ajB>

Dana Allen *Air Liquide* - Bernadette Andrietti *Intel* - Aline Aubertin *GE Healthcare* - Joëlle Bertani *Areva* - Nathalie Bogard *Gemalto* - Pauline Bucaille *Assystem* - Jean-Louis Carvès *IBM* - Claire Casellas *Lenovo* - Eric Chauvin *Areva* - Christine Cluzel *IBM* - Muriel Colin *Nexter* - Itala Dall'o *InterElles* - Laurence Dejouany *InterElles* - Catherine Estrade *GE Healthcare* - Isabelle Ferdane *Intel* - Céline Friche *Gemalto* - Marie Géléoc *CEA* - Florence Gury *GE Healthcare* - Sylvie Haas *IBM* - Perla Halioua *Sanofi* - Anne-Marie Jonquière *CEA* - Joëlle Juppeau *InterElles* - Jeanne Kehren *Sanofi* - Catherine Ladousse *Lenovo* - Maire-Hélène Laimay *Sanofi* - Isabelle Le Nir *Schlumberger* - Patricia Lecocq *Orange* - Anne Lemoine *Nexter* - Anne Isabelle Lichterowicz *Orange* - Dominique Maire *InterElles* - Isabelle Marand *Gemalto* - Justine Marger *Gemalto* - Justine Mills *IBM* - Stéphanie Montillet *Schlumberger* - Amélie Morvan *Schlumberger* - Marine Rabeyrin *Lenovo* - Elisabeth Richard *Engie* - Carole Saglio *Sanofi* - Martine Vidal *InterElles*
Rédaction : Sylvie Richardin - Direction artistique : Pascal Brachet - Réalisation : Avantmidi

Pour en savoir plus :

www.interelles.com



Réussir au Féminin : 15 ans pour la parité... avançons ensemble !

Le grand rendez-vous annuel du Cercle InterElles a revêtu en 2016 une tonalité particulière avec la célébration des 15 ans de sa création en présence des réseaux des 14 entreprises qui composent aujourd'hui le Cercle. C'est pourquoi, au nom des membres du Cercle, je remercie tout particulièrement les 600 participant.e.s d'avoir, une fois encore, répondu si nombreux à notre invitation : dirigeant.e.s de nos entreprises, expert.e.s et grands témoins qui nous ont accompagnés toutes ces années, avec l'ensemble des réseaux et associations engagés pour l'égalité femmes-hommes dans le secteur scientifique et technologique. À quelques jours de la célébration de la journée des droits des femmes, leur présence mettait en lumière la place et le rôle des femmes dans notre société mondialisée.

Il y a 15 ans, nous étions un petit groupe de femmes, fortes de l'expérience de la création de réseaux féminins dans nos entreprises, décidées à travailler ensemble à la féminisation de nos équipes et à élargir le périmètre de nos collaborations. Le Cercle InterElles venait de naître autour de l'idée de l'échange de bonnes pratiques destinées à favoriser la mixité dans nos entreprises. Notre objectif était double :

- Créer dans nos entreprises des conditions favorables pour la carrière des femmes, afin de les attirer et les aider à évoluer.
- Encourager les femmes à poursuivre des carrières scientifiques et techniques.

Première action du Cercle en 2002 : l'organisation d'une conférence réunissant 200 personnes chez IBM, avec les équipes de GE, Orange et Schlumberger.

Aujourd'hui, le Cercle compte 14 entreprises du secteur scientifique et technologique, toutes engagées pour la mixité et l'égalité des chances entre les femmes et les hommes (*lire encadré*).

Depuis l'an dernier, nous avons accueilli trois nouvelles entreprises : **Sanofi** et **Gemalto** en septembre 2015 et, en 2016, la toute dernière, **Engie**.

Un grand merci, également, pour les hommes qui, de plus en plus nombreux, soutiennent notre initiative. Leur présence est essentielle pour nous car c'est **ensemble** que nous pourrions avancer ! D'où le titre de



Catherine Ladousse, directrice de la communication du groupe Lenovo EMEA, Présidente du Cercle InterElles.

 Aujourd'hui, le Cercle compte 14 entreprises du secteur scientifique et technologique, toutes engagées pour la mixité et l'égalité des chances entre les femmes et les hommes



notre colloque de cette année : « **Réussir au Féminin : 15 ans pour la parité ... avançons ensemble !** »

Il y a 15 ans, nous ne voulions pas changer le monde, mais le visage de nos entreprises, le rendre plus féminin, plus ouvert et diversifié avec des équipes reflétant plus fidèlement la société. En particulier dans notre industrie technologique et scientifique où les femmes sont de fait peu nombreuses. **Nous voulions TOUT :** carrière, famille, loisirs, malgré les mises en garde qui n'ont pas manqué.

Il y a 15 ans, la question de l'égalité femmes/hommes était traitée soit sous l'angle de la loi, et la France disposait déjà d'un arsenal juridique solide depuis la loi Roudy de 1983, qui n'a cessé d'être renforcée depuis, notamment avec la loi du 4 août 2014 sur « l'égalité

réelle », soit sous l'angle de la RSE et des engagements sociaux.

Tout cela était bien mais insuffisant pour que cette question soit au cœur de la stratégie des entreprises. Aujourd'hui, de nombreuses études ont démontré que la présence de femmes dans les postes de direction est un véritable levier de croissance et de compétitivité et se mesure en termes de gain de profitabilité. **La question de la féminisation est donc devenue un enjeu de business primordial pour les entreprises.**

C'est pourquoi la bataille fait rage pour recruter des femmes de talent, surtout dans des univers comme les nôtres où la denrée est rare : 22 % seulement de femmes ingénieurs, moins de 30 % dans les filières scientifiques, avec un taux plus faible encore dans les filières technologiques.

Résultat : le nombre de femmes dans nos effectifs oscille de moins de 20 % à 40 % au maximum. Nous partons donc dans nos entreprises avec un double handicap : une base plus étroite de femmes formées pour y entrer et une culture plutôt masculine, chargée de stéréotypes, n'attirant pas suffisamment les talents féminins.

Il y a 15 ans, les réseaux féminins professionnels commençaient seulement à émerger. Certes, les associations féminines et féministes étaient depuis longtemps actives et œuvraient à la libération des femmes dont nous avons toutes bénéficié. Leur action se poursuit inlassablement et je voudrais saluer

Des paroles et des actes

Artisans inlassables de la mixité professionnelle, les réseaux ont essaimé depuis 15 ans dans les entreprises du Cercle InterElles, jouant un rôle déterminant dans les progrès accomplis. Le bilan qui suit est des plus prometteurs...

IBM : 24 % de femmes cadres dirigeantes en 2015, contre 14 % en 2002. Cinq femmes siègent au Comex. Le CEO est une femme.

Orange : numéro 1 dans le classement des grandes entreprises en termes de féminisation. Le taux du conseil d'administration et du Comex est passé de 13 % à 33 %.

Schlumberger : 19,2 % de femmes ingénieurs. L'objectif est d'atteindre 25 % à tous les niveaux de l'organisation en 2020. Pour l'atteindre, l'objectif de recrutement passe à 35% en 2016.

GE : ouverture à ses clientes du réseau « *Women's Network* » avec la création de « *GE Healthcare CONNECT* ».

Air liquide : le nombre de femmes ingénieurs est passé de 14 % à 29 % entre 2003 et 2015.

Areva : le réseau interne est à l'origine de l'accord sur le télétravail signé en 2013. 600 personnes, hommes ou femmes, en bénéficient aujourd'hui

CEA : a reçu en 2014 le trophée d'Or APEC de l'égalité professionnelle pour son action de mentorat auprès des jeunes femmes scientifiques. A conçu et mis en place un accom-

pagnement spécifique pour les salarié.e.s qui changent de statut non-cadres/cadres par promotion interne.

Nexter : le mentoring a permis d'augmenter de 40 % les femmes dans les postes à responsabilité depuis 2010.

Lenovo : l'équilibre des genres est inscrit au cœur de la politique de diversité. 16 % des exécutifs sont des femmes avec un objectif fixé de 20 %. Le réseau interne WILL (« *Women in Lenovo Leadership* ») multiplie les initiatives de sensibilisation. Partenariat avec le Women's Forum à Deauville et à Dubaï.

Assystem : cinq ans après la création du réseau « *Femmes d'énergie* », 30 % de femmes dans les embauches en 2015 (22 % en 2010). L'encadrement féminin a quasiment triplé.

Intel : création d'un "diversity board" et du réseau « *Women Intel Network* ». Opérations "family friendly" intégrant les hommes. Le recrutement des femmes a augmenté de 20 %.

Sanofi : la mixité fait désormais partie des indicateurs de performance du comité exécutif. Actions de mentoring initiées par le réseau interne avec la participation du top management.

Gemalto : le réseau, né, il y a 10 ans, compte plus de 670 membres dans 17 pays. Il a permis l'arrivée de femmes au Conseil d'Administration et au Comex.

Engie : des objectifs ambitieux fixés par son Président dont par exemple qu'**un cadre dirigeant sur trois soit une femme**. Le réseau WIN « *Women in networking* » comporte aujourd'hui 1 800 membres. Avec un taux de féminisation de 63 % de son conseil d'administration, Engie affiche la meilleure performance du CAC 40 en la matière.

toutes celles et ceux qui militent au quotidien pour assurer les droits des femmes bien au-delà de la sphère professionnelle ; qui luttent contre toutes les inégalités, la précarité et les violences dont elles sont, aujourd'hui encore, les premières victimes.

Il y a 15 ans, il y avait très peu de femmes dans les conseils d'administration, en France comme à l'étranger. Il a fallu attendre 2011 pour que la loi Copé-Zimmerman fixe aux entreprises des échéances et des niveaux de féminisation de leurs conseils qui font qu'aujourd'hui **34,3 %** de femmes siègent dans les conseils des sociétés du CAC 40 et **24 %** dans celles du SBF 120. **Grâce à cette loi, la France figure dans le peloton de tête** des pays européens. Mais si les grandes entreprises du CAC 40 vont pouvoir atteindre dès 2017 les 40 % exigés par la loi, ce sera plus dur pour les sociétés plus petites ou non cotées pour lesquelles la recherche de femmes administratrices semble être un objectif insurmontable ! « *On ne trouve pas de femmes !* », nous dit-on. Où sont-elles passées? Et pourtant ce sont les jeunes filles qui dans l'ensemble réussissent le mieux dans leurs études ! Où et comment disparaissent-elles ? Tous les obstacles ne sont pas encore levés.

Quant aux comités exécutifs, le nombre de femmes y progresse très lentement sans dépasser 10 à 15 % et pour y occuper le plus souvent des fonctions dites de support plutôt que des postes opérationnels... Espérons que la présence plus nombreuse de femmes dans les conseils accélérera le mouvement afin de permettre aux jeunes générations de briser plus facilement le fameux « plafond de verre ».

Soyons optimistes et disons-nous que, même si le chemin est parsemé d'embûches, la volonté, la compétence et l'énergie dont les femmes font preuve leur ouvriront la voie du succès. Il faut qu'elles aient confiance en elles et qu'on leur fasse confiance. C'est en ce sens que les hommes sont nos meilleurs alliés ! Enfin le Cercle InterElles, s'est aussi imposé en 15 ans comme un lieu d'influence. **Un laboratoire d'idées sur la mixité** dans le secteur des entreprises scientifiques et technologiques. Il est devenu le partenaire de nombreux événements traitant de ce sujet et collabore régulièrement avec les autres réseaux féminins : **Femmes ingénieurs, Financières, Supplément d'elles, Grandes Ecoles au féminin, Femmes et sciences, le Cercle des femmes mécènes** ou encore, **le Laboratoire de l'égalité**.

Mais sa mission principale est d'aider les réseaux de ses entreprises, de partager ses expertises au profit des jeunes générations, très présentes ici aujourd'hui. C'est même la raison d'être de notre conférence annuelle.

Vous découvrirez dans les pages qui suivent les temps forts de notre conférence en présence de **Madame Laurence Rossignol, nouvelle ministre de la Famille, de l'Enfance et des Droits des femmes** que nous avons eu le plaisir et la fierté d'accueillir. Le discours qu'elle a prononcé exprime la reconnaissance, encourageante pour nous, du rôle des réseaux féminins et des actions qu'y mène notre Cercle au service de l'égalité femme-homme. Autre moment clé, la table ronde des dirigeant.e.s qui ont témoigné de leur engagement en faveur de la mixité dans leurs



entreprises et exprimé leur soutien au quotidien des actions des réseaux.

Vous trouverez aussi la restitution de nos deux ateliers « *Le management du 3^e type* » et « *Le lâcher prise, abandon ou sagesse* » menés avec talent par les groupes de travail inter-entreprises qui ont suscité un très fort intérêt par la profondeur de leur analyse, la richesse des témoignages et les surprises de la mise en scène !

Un chapitre de nos Actes est également consacré à quatre de nos grands témoins qui sont revenues témoigner des avancées obtenues depuis 15 ans.

Enfin, ce 15^e anniversaire a été l'occasion de lancer un appel solennel pour la mixité dans nos industries. Cet appel doit mobiliser toutes celles et tous ceux qui veulent avancer plus vite et bâtir un monde plus solidaire et égalitaire entre les femmes et les hommes. Au-delà des initiatives des réseaux, du soutien des dirigeant.e.s, des aides des pouvoirs publics, des mesures juridiques, **nous n'avancerons pas ensemble** sans la prise de conscience et la volonté de chaque personne, dans son lieu de travail, à tous les niveaux de la hiérarchie, comme dans sa vie privée, de ne plus accepter un monde homogène et uniforme. **C'est l'espoir qui nous porte depuis 15 ans et que la jeune génération doit avoir plus que jamais pour ambition.** ■

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

◆ **Il faut que les femmes aient confiance en elles et qu'on leur fasse confiance. C'est en ce sens que les hommes sont nos meilleurs alliés !**





15 ans après : quel regard sur les progrès en termes de mixité et quel impact sur les nouveaux modèles de management ?

TABLE RONDE

La parité était naturellement au rendez-vous de cette table ronde exceptionnelle, animée par Catherine Ladousse, qui a réuni six dirigeant.e.s d'entreprises membres du Cercle InterElles. Si leurs témoignages ont reflété la force de leur engagement en faveur de la mixité, seul le déploiement de politiques et programmes visant à soutenir un modèle d'entreprise où tous les talents peuvent prospérer, permettra d'accélérer les progrès qu'il reste à accomplir. Décryptage de ce qui préfigure un autre mode de management.

Catherine Ladousse : Quels sont à votre avis les réels progrès accomplis depuis la création du Cercle InterElles ?



Pascale Witz, Vice-Présidente Exécutive & Directrice générale Diabète et Cardiovasculaire, Sanofi : Commençons par le positif. Je suis heureuse de constater l'enthousiasme et l'énergie infaillibles qui règnent au sein du Cercle. Il y a 20 ans, le débat sur la mixité ne concernait que les femmes ! De mon point de vue, la loi Copé-

Zimmermann a vraiment changé la donne. Son effet incitatif a été déterminant, permettant que la question de la mixité ne suscite plus de commentaires sarcastiques sur le terrain, mais devienne un sujet de conversation courante. Autre évolution majeure : les hommes ont pris conscience, aujourd'hui, du rôle qu'ils ont à jouer sur le front de l'égalité.

C. L. : Le réseau Elles d'IBM, fondé, en 1999, compte aujourd'hui plus de 360 employés / volontaires. Quel est son bilan et en quoi accompagne-t-il le développement de l'entreprise ?



Nicolas Sekkaki, Président IBM France : Les réseaux nous ont aidés à évoluer et à prendre conscience du chemin de nos différences et de nos complémentarités. La mixité est un élément fondamental pour éviter une entreprise stéréotypée. Quelles que soient nos différences, la diversité de points de vue est cruciale dans un monde innovant et collaboratif.

Le réseau est un moteur d'actions à mettre en œuvre positivement et obligatoirement. Pour briser le plafond de verre, nous avons

dû forcer le mouvement, il y a dix ans, en adoptant le principe de la discrimination positive. Les hommes veulent être connus, les femmes reconnues ! La loi des nombres nous a conduits de manière proactive vers les femmes. En 15 ans, le nombre d'ingénieures a été multiplié par deux (30 %) et le taux des femmes exécutives a évolué de 14 % à 26 %. Dès ma prise de fonction, en 2015, j'ai nommé une Directrice générale et, dernièrement, une Vice-Présidente.

C. L. : Vous êtes ingénieure et dirigez 70 personnes dans votre centre qui compte 33 % de femmes. Quelles sont les solutions pour attirer plus de personnel féminin ?

Véronique Nouzé, Directrice du site SRPC, Schlumberger : La diversité culturelle faisant déjà partie de l'ADN de Schlumberger, nous avons inoculé très tôt le virus de la diversité femmes / hommes. Comme tout virus, il peut être actif ou dormant... à nous de l'activer en permanence. Des chiffres ont été fixés, dès 1994, pour augmenter le nombre de femmes (de 6 % à 15 %). Avec 19 % de femmes ingénieures, nous avons dépassé de 4 points nos objectifs. La politique DRH est fortement inspirée de ces valeurs, nourrie par des actions réalisées en direction des écoles cibles de nos futurs ingénieurs, par exemple, le Women &



Technologies : nous invitons, avant l'embauche, des jeunes filles de différentes écoles et universités à découvrir notre écosystème et à partager nos initiatives, parmi lesquelles le financement par Schlumberger de 12 semaines de congé maternité, dans tous les pays où est présent le groupe, y compris ceux dans lesquels il n'existe aucune rémunération du congé maternité. Notre réseau de femmes, Connect Women, est mondial, offrant l'opportunité de partager les expériences au sein du groupe, les conseils sur les carrières, de bénéficier d'ateliers Women's Leadership. L'enjeu est d'accompagner le développement des compétences des femmes dans le management, de faire taire





la petite voix qui leur fait souvent dire qu'elles ne sont pas capables. Quand un poste de management se libère, il est impératif de vérifier qu'une femme est inscrite sur la liste des candidats et de la coacher dans son nouveau job pendant un mois ou deux pour lui donner confiance. C'est un accompagnement dont j'ai personnellement bénéficié.

C. L. : Orange est l'une des entreprises pionnières, cofondatrices du Cercle InterElles, qui a le plus progressé en faveur de l'égalité professionnelle. Notamment sous l'impulsion de son Président, Stéphane Richard, et de Fabienne Dulac, Directrice Exécutive. Où concentrez-vous vos efforts pour aller encore plus loin aujourd'hui ?

Christine Albanel, ancienne Ministre, Directrice Exécutive RSE, Diversité, Partenariats et Solidarité, Orange : Le groupe a remporté de nombreuses victoires. Il y a quinze ans, il n'y avait pas de femme au Comité Exécutif d'Orange. La présence, aujourd'hui, de 4 femmes sur 12 nous place au-dessus de la barre fatidique des 30 %. Dans tous les métiers du groupe, innovation, marketing, R & D, le taux des femmes dans les Comités de Direction est de 32 %. Ce score résulte de la volonté affichée du groupe d'attirer les femmes, notamment dans les métiers techno-



logiques, d'intégrer systématiquement une femme sur trois dans les « shortlists », quand un poste est vacant. L'évolution des mentalités est également un facteur de progrès. 79 % des hommes prennent leur congé paternité, soit 19 points de plus que la moyenne

des entreprises en France! Cela dit, l'écueil récurrent est la difficulté à recruter des femmes dans les métiers technologiques. J'y vois à la fois un échec collectif de l'École et d'une politique publique inexistante. Pourquoi les garçons s'orientent-ils encore directement en section Scientifique et non les filles ? En trente ans, la proportion des littéraires et des scientifiques a hélas peu évolué. Orange a déployé de nombreuses actions pour susciter les vocations : le pilotage dans tout l'Hexagone, depuis 2013, d'une opération « Classe de Filles », pour former directement des techniciennes en contrat de professionnalisation, avec des CDI à la clé. Les candidates sont sélectionnées sur tests et non par des voies traditionnelles de recrutement.

Nous croyons à la découverte de l'entreprise par le marrainage à la carte : « Capital fille », lancée en 2015 par Stéphane Richard, permet à 1 800 élèves souhaitant évoluer dans les métiers numériques, d'être marrainées par des ingénieures d'Orange. Je suis convaincue qu'il faut aller plus loin en amont, dans la société, pour accélérer les progrès et lutter contre cette réticence chronique à l'égard de l'univers numérique. Par des actions à l'image de l'opération Hackaton Women Innovation, relayée par Annie Kahn, journaliste du



Monde, qui a invité 300 jeunes femmes à inventer pendant 24 heures de nouveaux produits et services informatiques pour améliorer l'égalité professionnelle, ou Super Coder, entièrement mixte, dédié aux enfants de 9 à 13 ans, dans neuf pays d'Europe et d'Afrique, afin de les sensibiliser à la culture numérique.

C. L. : Dès votre arrivée chez Lenovo, en 2015, vous avez manifesté un grand intérêt pour le réseau interne des femmes. Quels sont, selon vous, les avantages de la mixité dans une entreprise à l'envergure internationale ?

Eric Cadore, Président EMEA et Senior Vice-President Groupe Lenovo :

Ma première approche de la diversité dans le monde de l'entreprise a tout d'abord été culturelle, liée aux différentes nationalités présentes. J'ai découvert par la suite le poids de la mixité et son intérêt pour le business et le leadership des équipes. Promouvoir la mixité est pour moi la meilleure façon de développer des équipes dirigeantes, à l'instar de la diversité des nationalités. Diriger un groupe mixte n'est pas facile, mais sortir de sa zone de confort est une source de richesse et, pour ma part, de développement personnel. Une autre raison majeure : l'augmentation de la compétitivité de l'entreprise quand la parité est respectée. Cette dernière ayant une meilleure représentativité des clients, qui sont eux-mêmes de plus en plus divers. Une entreprise stéréotypée manque ses clients !



C. L. : Le réseau de femmes que Gemalto a créé peut-il vous aider à faire évoluer votre stratégie DRH ?

Philippe Cabanettes, Vice-Président Exécutif Ressources Humaines, Gemalto : Une correction importante s'impose : le réseau, Gemalto Connected Women, s'est auto-créé ! Nous ne le pilotons pas. Notre groupe, fondé après le Cercle InterElles, s'appuie sur des valeurs de respect de la diversité, à travers ses 100 nationalités réparties dans le monde entier, et sur la promotion de la mixité à tous les niveaux de l'entreprise. Elle est l'un des piliers de notre politique RH. Dans cette perspective, le réseau nous a proposé

de nous aider dans la mise en place d'indicateurs. En 2016, nous avons 29 % de femmes cadres dans l'entreprise, contre 6 %, il y a dix ans. J'ai un regard positif sur les progrès accomplis, mais aussi impatient, car l'évolution n'est pas assez rapide. D'où l'intérêt que nous portons au réseau « Gemalto Connected Women » qui contribue à renforcer l'effort du Management à nous diversifier encore plus. ■

◆ *Seul le déploiement de politiques et programmes visant à soutenir un modèle d'entreprise où tous les talents peuvent prospérer, permettra d'accélérer les progrès qu'il reste à accomplir.*

Extraits de l'allocution de Madame Laurence Rossignol

Ministre des Familles, de l'Enfance et des Droits des femmes

« Le 8 mars, Journée internationale des Droits des Femmes, est plus que jamais l'occasion de mettre en lumière les initiatives de réflexion ou d'action en faveur de l'égalité femmes/hommes. Le Cercle InterElles contribue à ces deux démarches avec la même efficacité.

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes passe notamment par une orientation scolaire et professionnelle libérée des stéréotypes de genre, par la mixité des métiers et in fine, par la promotion de femmes à des postes de direction, y compris dans des secteurs que l'on imaginait, jusque-là, être l'apanage des hommes.

InterElles ne se contente pas de réunir des femmes qui exercent dans des milieux traditionnellement

dits « masculins », mais joue un véritable rôle de leader d'opinion en nourrissant le débat public sur la place des femmes dans les domaines des technologies et des sciences grâce à ses colloques, ses publications, ses rencontres.

Car, accompagner le développement des carrières des femmes au sein d'entreprises de renom allie deux objectifs : l'ambition individuelle – aussi saine pour les femmes que pour les hommes, redisons-le ! – et la volonté de solidarité avec les autres femmes. C'est toute la force des réseaux professionnels : ils vous aident à grandir, vous les grandissez par votre investissement, et finalement vous grandissez avec eux.

Chaque fois qu'une femme est promue à un poste de direction, cela crée un appel d'air dans la hiérarchie. Et c'est l'occasion d'identifier d'autres femmes à faire monter en compétences et à promouvoir, afin que la mixité s'installe à tous les niveaux de responsabilité dans l'entreprise.

Un réseau de réseaux féminins tel qu'InterElles nous rappelle combien nous devons pouvoir compter les unes sur les autres, et à quel point toutes les entrées des droits des femmes sont reliées, connectées entre elles, en réseau elles aussi : pouvoirs publics, mouvements militants, entreprises... C'est ensemble que nous tendrons vers notre but commun : « l'égalité réelle » entre les femmes et les hommes.

Je pense bien évidemment aux initiatives telles que celles du cercle InterElles car comme vous l'évoquiez ce matin, Madame la Présidente, si l'arsenal législatif existe bien depuis 1983, il demeurerait « insuffisant pour que cette question soit au cœur des stratégies des entreprises ». L'égalité réelle est la perspective de la loi du 4 août 2014 qui est

venue compléter la loi de 1983. Elle caractérise la nouvelle génération de droits qui reste à conquérir, dans tous les domaines, et notamment ceux qui vous intéressent plus spécifiquement dans le cadre de vos travaux : égalité salariale, mixité professionnelle, rupture du plafond de verre...

La mixité dans les métiers est une des priorités de la politique du Gouvernement pour l'égalité. Elle constitue un élément de la négociation de branche ou de la négociation d'accords professionnels sur l'analyse et la réduction des écarts salariaux (encore 19 % d'écart de salaires, et près de la moitié des emplois des femmes se concentrant dans 12 familles professionnelles sur 87 !).

Je porterai aussi une attention particulière à la place des femmes dans les métiers du numérique, domaine en pleine évolution, dans lequel il faudra que les femmes prennent toute leur place. Et avant même l'orientation, pour éviter d'enfermer les enfants dans des rôles sexués, nous devons ensemble, toujours, partout, ne jamais cesser de pointer les stéréotypes de genre et ce dès le plus jeune âge. C'est l'un des axes de travail de mon nouveau ministère, dont le champ – de l'enfance aux droits des femmes en passant par les familles – permet la mise en œuvre de plans d'actions centralisés et rapidement opérationnels.

Pour votre part, cette année, vous avez choisi de travailler sur deux thèmes phares, de prime abord sans lien direct avec la place des femmes dans les secteurs technologiques et scientifiques : en premier lieu, le « management du 3e type ». Et il faut bien un réseau de réseaux féminins pour apprendre que le management du futur s'exercera dans un contexte « VUCA » (Volatility, uncertainty, complexity & ambiguity) !

Ensuite, le lâcher-prise, sujet éminemment lié à vos domaines d'activité. En effet, c'est grâce à la « sérendipité », cet art de trouver ce que l'on ne cherche pas en lâchant prise, que de nombreuses innovations scientifiques ont été découvertes. Mais à bien y regarder, ces deux sujets sont éminemment liés à la place des femmes cadres dirigeantes dans les entreprises technologiques.

Quant au management du 3e type, c'est une remise en cause des modèles traditionnels, avec une approche innovante de la gestion des richesses humaines et une large place accordée à la question de la conciliation vie professionnelle / vie familiale qui pénètre de plus en plus les secteurs scientifiques et technologiques.

En cela, dans l'action de mon ministère, je serai toujours votre alliée.

Vous pouvez compter sur moi, comme je compte sur vous pour qu'ensemble nous fassions progresser les carrières et les places des femmes dans les milieux scientifiques et technologiques !

Je vous remercie. ■

Laurence ROSSIGNOL





Anne Isabelle Lichterowicz - Leader.



Florence Gury - Leader.

Vers un management du 3^e type ?

Levons les yeux de nos ordinateurs, quel sera le futur de nos enfants ? Après l'écriture et l'imprimerie, l'avènement du numérique a métamorphosé notre monde. Un phénomène révolutionnaire qui change tout à la vitesse grand V : nos rapports sociaux, les conditions d'utilisation de nos espaces : social, économique et matériel. Dans ce contexte, à quoi ressemblera la vie en entreprise, demain ?

Piloté par Anne-Isabelle Lichterowicz (Orange) et Florence Gury (GE), l'atelier « Vers un management du 3^e type », a mobilisé 16 contributeurs de 8 entreprises du Cercle, durant cinq mois, autour de trois questions majeures sur les conséquences de notre nouvel environnement : quelles sont les attentes des hommes et des femmes, quel manager pour demain et quels seront les modes de fonctionnement collectif ? « Nos équipes sont partout et nulle part à la fois », lance Chantho Creze (Areva). Le portable nous suit et nous emmène partout. Managers et ou managés,

nous recevons des demandes en tout lieu et à tout moment. Que deviennent les plages de présence légale, que signifient les fuseaux horaires pour les entreprises internationales ? Pour chacun, le résultat de sa production ne se mesure plus en présentiel. Du côté des business models, on observe des aventures d'entreprises innovantes, ayant bâti des empires à l'échelle mondiale, non pas à la force du poignet, mais en

quelques clics et sans actifs. Quel est le point commun entre Uber, Airbnb ou Alibaba ? Au lieu de posséder elles-mêmes, d'investir, de construire, d'embaucher, ces trois géantes rentabilisent des actifs existants, communautaires, souvent sous-utilisés, en s'appuyant sur la puissance des réseaux, leur instantanéité et leur flexibilité. En réduisant le nombre d'intermédiaires, elles mettent en contact direct offre et demande.

Des chiffres vertigineux

En 2020, l'univers du digital représentera 50 milliards d'objets connectés, dont 40 % localisés en Asie, 30 % en

Europe et moins de 20 % en Amérique du Nord. Selon différentes sources, le marché des objets connectés se chiffrera entre 7 et 19 mille milliards de dollars. Le volume de données produites par l'univers du digital s'élèvera à 44 mille milliards de Go. Le nombre d'objets connectés et l'interconnexion de nos réseaux qui communiquent en continu, ont déjà impacté notre environnement travail. En changeant nos repères géographiques, temporels, relationnels, voire émotionnels. L'avènement des technologies numériques défie donc tous les secteurs d'activité, remettant en question l'organisation des entreprises : les centres de décision, notre capacité d'apprendre, de créer, d'innover, tout cela dans une accélération sans limite. Les incertitudes d'un jour ne sont plus celles de demain, on parle alors d'un monde VICA (volatile, incertain, changeant et ambigu). Les entreprises habituellement organisées suivant des ordres bien établis autour de sacro-saints processus se voient bousculées et doivent faire preuve d'une nouvelle souplesse pour faire face aux évolutions de notre environnement.

Quel bureau, demain ?

Kerstin Schmidt (Air Liquide) soulève la question de l'hyperconnectivité, qui plonge les salariés dans un monde très réactif, sans anticipation et non exempt de risques de Fomo, acronyme de « Fear of missing out », un corollaire de l'addiction aux réseaux sociaux, ou de « burn-out ». Où est passé le temps de la réflexion ? Ordinateur, tablette ou Smartphone, la même interface est utilisée pour absorber des informations phénoménales

Dans ce nouveau monde, le nomadisme se diffuse et se structure : tanks, cantines, espaces de coworking, ruches, poussent comme des champignons à Paris, et

Des solutions s'inventent chaque jour pour passer d'une culture de contrôle du temps à celui du résultat des tâches effectuées, sans entraîner la perte du capital cognitif de l'entreprise, son appartenance...

Kerstin Schmidt (Air Liquide)



Chantho Creze (Areva).



Kerstin Schmidt (Air Liquide).

Un tsunami nommé Digital

Jean Francois Hadida, Directeur des programmes de formation de Orange Campus

« Le vocabulaire de la vie privée est entré dans la sphère professionnelle, le managé a pris le pouvoir. Qualité de vie, bien-être et bonheur au travail, sont devenus les maîtres mots, qui caractérisent les exigences des nouvelles générations. On peut considérer quatre grands changements liés à l'avènement du digital :

- Le rapport au temps, à l'action et au pouvoir.
- L'accélération du rythme, la non-pérennité des informations
- Le changement du rapport à l'autorité et les nouveaux modes de leadership
- L'équilibre professionnel et familial bouleversé, en raison de l'hyper-connexion.

Je suis convaincu que le digital va gommer les biais, liés à des croyances culturelles, car on est dans un mode de fonctionnement collaboratif. »

partout en France. Des solutions s'inventent chaque jour pour passer d'une culture de contrôle du temps à celui du résultat des tâches effectuées, sans entraîner la perte du capital cognitif de l'entreprise, son appartenance...

Télétravail et transformation des relations

Trois questions à Franz Gault, directeur général de LBMG-Worklabs, cabinet expert sur les nouvelles organisations du travail, spécialiste de la question du télétravail en France.

► Kerstin Schmidt (Air Liquide) : D'où vient ce nouvel engouement pour le télétravail ?

Les jeunes générations, qui ont grandi avec les réseaux sociaux, attendent plus de flexibilité dans l'organisation du travail. Depuis l'entrée en vigueur de la loi de 2012, le télétravail a littéralement explosé en France, pays qui accusait un retard important, bouleversant la relation manager/managé. Exit la présence et la proximité physique, le contremaître cède la place à une nouvelle forme de relation, fondée sur la confiance, l'atteinte des objectifs et l'autonomie.

► Qu'en est-il de la mixité dans l'univers du télétravail ?

Fini le cliché des femmes télétravaillant pour s'occuper de leur famille. Du côté du management, la question du genre ne se pose pas, la population des télétravailleurs compte autant d'hommes que de femmes. Seules, des



Alexandra Fernandez-Portugal (Schlumberger).

variables comme l'âge ou la culture d'entreprise vont fortement influencer l'acceptation de la nouvelle organisation du travail.

► Avez-vous des projections avancées dans les 15 prochaines années ?

Une flexibilisation géographique et temporelle très forte, qui impactera la définition même de bureau. Ce dernier ressemblera à un café, un point de rencontre central du salarié, qui choisira de s'installer où il le souhaite.

Génération XYZ : quelle cohabitation ?

Les changements technologiques ont créé des différences entre les générations X, Y et Z. Il est donc devenu crucial pour les entreprises d'adapter leur management à chaque génération pour les faire cohabiter, car aucune d'elles ne peut avancer sans l'autre. Petit aperçu de leur profil et leurs attentes brossé par Alexandra Fernandez-Portugal (Schlumberger).

► La génération X est celle des personnes nées entre 1965 et 1980 : elle a connu une transition sociale, le choc pétrolier, la chute du mur de Berlin, le chômage, la crise. Organisée, loyale, elle fait confiance à l'entreprise à laquelle elle est attachée et respecte la hiérarchie.

► La génération Y (1980-1995), ou les « enfants du web », a toujours connu la crise, mais avec le sentiment que tout est possible. Interconnectée, égocentrique, immature, elle remet tout en question, privilégie le bien-être et a du mal à se projeter dans l'avenir.

► La génération Z (après 1995), a grandi avec les nouvelles technologies et les réseaux sociaux. Elle est connectée en permanence, collaborative et créative. L'autorité du manager est remise en question par cette génération, qui privilégie un contact plus direct, voire des relations personnelles avec l'employeur. Les organisations devront faire preuve d'imagination et de volontarisme pour attirer et retenir ces nouveaux talents...

Le travail collaboratif : un nouveau modèle économique

La réussite du manager de demain dépendra de sa capacité à mobiliser toutes les intelligences collectives, y compris celles qui sont externes à l'entreprise, expliquent Nadia Mandich (Intel) et Véronique Sibon (Gemalto). Si le concept de travail collaboratif n'est pas nouveau en soi, de nouvelles approches innovantes et pionnières, faisant appel au financement participatif, ont vu le jour, type « crowdfunding ». Derrière cet anglicisme, se cache, le mot « foule ». Une plate-forme de crowdfunding, c'est avant tout une communauté à rassembler et à faire grandir autour d'un projet. Le « knowledge management » peut être assimilé au concept de ressources externes, grâce aux nouveaux outils de collaboration et aux réseaux sociaux, et être utilisé pour prendre une décision stratégique ou lancer une innovation.

Pour Céline Schnillinger (Sanofi/Pasteur), qui a créé une communauté active autour du programme de recherche du vaccin contre la dengue, « il faut passer du réseau social à l'impact social, oser sortir de sa zone



Nadia Mandich (Intel).



Véronique Sibon (Gemalto).

de confort et se donner la chance de participer à quelque chose de plus grand que soi. » Le concept collaboratif change la manière académique des entreprises en générant une transformation, une démocratie participative, de nouveaux modèles économiques...

Quelle place pour les femmes demain ?

Selon une étude BVA, il ressort que les qualités entre les hommes et les femmes présentent des différences. Aux femmes sont attribuées les compétences dans l'organisation du travail, la communication et la confiance, aux hommes, celles du leadership, de l'autorité naturelle et de la prise de décision. Qu'en pense la science ?

« Oui, il existe des différences, explique Riadh Lebib, si l'on s'arrête à la première lecture et que l'on veut démontrer la force des stéréotypes. Il y a, certes, des différences objectives, biologiques, hormonales, physiologiques. Mais le poids de la culture et des comportements, ainsi que la répartition sexuée des rôles ont modulé notre être profond. » Il est donc possible aux femmes de sortir de cette impuissance apprise en activant leurs potentiels pour conquérir de nouveaux terrains de jeu. Cela, toutefois, sans perdre les qualités acquises, qui seront utiles dans le management de demain.

Leurs aspirations...

D'après les témoignages recueillis auprès de salarié.e.s des entreprises du Cercle, elles changent et sont plus exigeantes !

« Je souhaite plus d'autonomie dans la gestion de mon temps de travail. Inutile de faire du présentisme. »

« Partager plus que de simples relations professionnelles est un plus énorme. »

« Une journée sans rire est triste. Je recherche une ambiance pour retrouver du dynamisme et souhaite prendre des initiatives. »

Leur vision de la mixité

« Je n'ai jamais ressenti que d'être une femme était un frein. Mes managers n+1, n+2 et n+3 sont des femmes... »

« J'ai les mêmes chances que les hommes. Si j'ose entreprendre, je peux le faire en me mettant cette idée dans la tête. »

« Je travaille dans une équipe jeune, avec de nombreux pères. Les femmes sont encore les seules à assumer la maternité. »

Ce qu'ils attendent de leur manager

« Je veux quelqu'un qui me fasse progresser, qui m'inspire, me stimule... »

« Je cherche un leader, un guide qui me fasse adhérer à un projet commun... »

« Il doit reconnaître mes qualités et voir en quoi elles peuvent être utiles... »

« Je veux une vision 360 ° de ce que je peux faire. Je veux un coach, un mentor. »



Les membres de l'atelier.

Le manager de demain saura-t-il redessiner les relations manager-managé ?

Du manager traditionnel au manager du 3^e type

Hier : il était assis derrière un bureau, deux sièges visiteurs en contrebas. Contrôleur du temps et de la communication, il est directif et peu enclin à partager ses visions.

Aujourd'hui : le leader est plébiscité. Homme ou femme, plutôt coach, c'est un passeur d'expériences, qui capitalise sur le potentiel des salariés, en appelant à leur créativité. Le bureau dans l'entreprise n'est plus le seul endroit où le manager rencontre ses équipes. Il est adepte des meetings on line, du café office, du sport office, de la téléconférence...

Alors, le manager du 3^e type ?

Il est connecté partout, de partout, il est né connecté ou l'est devenu, nous rappelle Martine Morel (Gemalto). Adapté à cet univers hyper fluide, notre leader possède une puissance de création et de communication sans précédent. Moins hiérarque, plus coordinateur et aiguilleur, c'est un passeur de sens. Devant le niveau d'imprédictibilité de l'environnement, les managers d'aujourd'hui doivent muter pour devenir leaders et les entreprises se doivent de revisiter leurs critères de recrutement. Prenons l'exemple d'une annonce classique, enrichie d'éléments plus novateurs : « Nous cherchons une personne responsable de développement produit. Bonne communication, bon relationnel, une éthique forte, afin de faciliter la collaboration transverse. Encline à parfaire ses



Martine Morel (Gemalto).

❖ **Devant le niveau d'imprédictibilité de l'environnement, les managers d'aujourd'hui doivent muter pour devenir leaders et les entreprises se doivent de revisiter leurs critères de recrutement.**

Martine Morel (Gemalto).

Orkyn : une approche managériale pionnière

Jean-François Vié, directeur général de Orkyn, prestataire de santé à domicile, a co-créé en collaboration active avec ses clients un « fablab ». Là, le principe de collaboration s'appuie sur un réseau mondial de laboratoires de fabrication, ouverts au public et liés par une charte. Sa vocation : développer l'autonomie du patient avec sa maladie chronique. Une communauté d'apprentissage et de co-développement s'est construite dans l'objectif de résoudre une problématique par une dynamique de groupe. « Nous l'avons démarrée, il y a deux ans, en co-construction. On est plus intelligents à plusieurs ! Nous avons ainsi imaginé l'organisation de demain par petits groupes de travail, avant de finaliser le projet tous ensemble. Cette démarche collaborative repose sur une base d'humilité, de compréhension de la valeur de chacun et elle permet d'améliorer ses pratiques managériales. Les femmes ont une capacité supérieure aux hommes d'entrer dans ce type d'aventures, car elles ont moins de problèmes d'égo. »

connaissances, elle est dotée d'une personnalité agile, inventive et saura fédérer les équipes dans un environnement innovant, multiculturel. Une certaine flexibilité des méthodes de travail sera nécessaire pour être adapté. Créons un futur plus connecté, commencez le futur aujourd'hui. »

Pour Christine Ménard, consultante et coach, les motivations sont de deux ordres, intrinsèques, qui peuvent susciter du plaisir dans l'action, devenir un puissant moteur d'énergie renouvelable, et extrinsèques : l'attente de résultats et de reconnaissance. Si elles ne sont pas au rendez-vous, il nous faut plus de temps pour repartir dans l'action. L'énergie et la résilience ne sont pas les mêmes. « Si le candidat baby-boomer n'a pas de com-



Christine Ménard.

pétences particulières par rapport au digital, mais qu'il a en lui le plaisir de fédérer des équipes, de les faire grandir, il aura la motivation de se former aux outils technologiques. On peut développer les compétences que l'on n'a pas et oser dépasser les interdits ancrés en nous, cela à trois niveaux : cognitif, comportemental et émotionnel. »

Métacomptence... improvisation et flexibilité

Riadh Lebib, chercheur à l'IME (Institut de Médecine environnementale), spécialiste en neurosciences, corrobore les propos de Christine Ménard en revenant sur les sphères comportementales : « Pour nous, neuroscientifiques, tout reflète la posture mentale dans laquelle nous sommes. Nous sommes 80 % du temps dans le pilotage automatique, utile en termes de zone de confort. Mais en cas de changement imprévisible, mieux vaut basculer dans un mode mental adaptatif, capable d'intégrer VICA. » En stimulant le cortex préfrontal, qui gère la flexibilité, il est possible de s'adapter au changement, par l'acceptation, l'écoute, la souplesse, la réflexion logique, le développement de son opinion



personnelle. Cette plasticité neuronale, qui est à la base de tous les apprentissages, est possible à tous les âges de la vie. Nous pouvons lever des interdits enfouis en nous. À nous de jouer ! En synthèse, le manager du futur est un superviseur de communautés connectées, un visionnaire, intuitif, agile, facilitateur, communicatif, collaboratif, humain, bienveillant, créatif, courageux... un leader transformationnel,



Riadh Lebib.

des personnes et de leur potentiel de développement. Il est androgyne, car il a fusionné toutes les compétences que l'on attribue, culturellement, aux femmes ou aux hommes.

Conclusion : Les pistes sont nombreuses pour redessiner les relations individuelles et les modes de fonctionnement collectif en entreprise. Pour se préparer à demain, le manager doit déléguer, libérer le pouvoir d'agir, en co-construisant avec son équipe, en donnant du sens. Et si demain notre seule raison d'aller au bureau était d'échanger avec les collègues dans un espace café, se réunir pour partager, par vocation ou par passion ? ■

On peut développer les compétences que l'on n'a pas et oser dépasser les interdits ancrés en nous, cela à trois niveaux : cognitif, comportemental et émotionnel.

Christine Ménard

Collaborer différemment «entre le CO et le CROWD»

Co-créer, co-développer, fab-lab ou communauté d'apprentissage : qu'en est-il de leur développement dans le monde de l'entreprise ? C'est le sujet de l'enquête menée, en février dernier, par le Cercle InterElles auprès des salarié.e.s des entreprises adhérentes.

La représentativité de l'échantillon a été assurée par la méthode des quotas (âge, sexe, profession). Sur les 365 réponses recueillies, plus des trois quarts des personnes interrogées indiquent connaître ces nouveaux modes de collaboration et 50 % déclarent les utiliser dans leur activité.

La mise en place de ces modes de fonctionnement est plus avancée chez les fonctions supports et les managers et, surprise, chez les plus de 40 ans.

Cette pratique est plutôt récente (54 % depuis 2 ans et moins), mais installée depuis plus longtemps par les fonctions techniques.

Il y a aussi une meilleure adoption dans la pratique quotidienne par les managers (+4 pts)

Impulsion et Accompagnement : qui ?

Au global on constate que les entreprises viennent en premier avec 41 % suivies par l'initiative individuelle à 36 %. Mais beaucoup de managers indiquent que c'est à leur initiative (50 %) ! On note également plus d'initiatives individuelles dans les domaines technique et commercial et plus d'impulsion entreprise pour les fonctions support.

Une action volontariste des entreprises serait-elle plus efficace ?

Concernant les moyens, les outils permettant le partage arrivent en premier, suivi par les rituels. Les autres moyens cités sont : des ateliers, des « Learning expédition » des formations à des méthodes (agile, IBM design thinking,...)

Il apparaît nécessaire de continuer à accompagner l'installation de pratique par la formation. 20 % des répondants indiquent avoir été formés et 66 % des non formés le souhaitent, car ces modes de fonctionnement doivent s'installer dans la durée.

Quel concept ?

Le mode projet arrive en tête, suivi par le co-développement et le knowledge management. Les managers ont des % de connaissance supérieurs de 15 à 5 % en plus, sauf pour les fab-labs.

Les - de 40 ans et les commerciaux connaissent mieux leurs concepts Crowd et les + de 40 ans les concepts CO.

La connaissance de fab-labs et des communautés d'apprentissage est à peu près identique, mais celle des autres modes est moins développée dans le domaine technique.

Quid de la diversité ?

Les femmes sont légèrement moins optimistes sur l'impact, mais les deux catégories se rejoignent sur le fait que cela concerne plus les femmes. Les managers sont encore moins optimistes. Seules, les générations Y sont plus optimistes. 15 % des répondants pensent que ces concepts favorisent toutes les diversités.

Chantal Desbordes, Brigitte Grésy, Marie-Christine Oghly et Marie-Christine Saragosse resteront sans doute, au sein de leur génération, quatre figures de proue de l'engagement au féminin. La particularité commune de ces grands témoins qui ont accompagné l'histoire du Colloque InterElles c'est d'être avant tout des leaders et de grandes professionnelles.



REGARDS CROISÉS



De gauche à droite et de haut en bas : Chantal Desbordes et Patricia Lecocq, Dominique Maire et Brigitte Grésy, Marie-Christine Oghly et Anne-Marie Jonquière, Marie-Christine Saragosse.

Il faut changer de logiciel !

Elle voulait être archéologue, elle a choisi la filière géologique, mais c'est dans l'ingénierie et la simulation numérique qu'elle se spécialise, avant de fonder sa propre société, EnginSoft, en 2009. S'ajoute une longue liste de titres et mandats : vice-présidente du pôle international/Europe du Medef, vice-présidente des Femmes Chefs d'Entreprise mondiales, présidente du Club des Femmes de l'Économie, vice-présidente de la Fédération française du Sport en Entreprise (FFSE). Marie-Christine Oghly est Chevalier de l'Ordre national du Mérite et Chevalier de l'Ordre national de la Légion d'Honneur.

Anne-Marie Jonquière (CEA) : Vous êtes chef d'entreprise et cumulez de nombreux mandats. Peut-on évoquer les étapes essentielles de votre parcours ?

Marie-Christine Oghly : J'ai eu la chance de me passionner très tôt pour l'informatique, la simulation numérique et la mécanique des fluides... Pour résumer très court, mon parcours de militante s'est forgé autour de deux axes : le combat pour les femmes dans le domaine économique et la défense de l'entreprise – une entreprise plus humaine, notamment inscrite dans une démarche RSE. Ce sont les raisons pour les-

quelles je cumule plusieurs mandats. Si une femme veut faire bouger les choses, elle n'a d'autre choix que de s'engager. J'évolue dans deux univers masculins : l'informatique et le Medef. Je le répète souvent : « *Au Medef, aujourd'hui, le féminin de président, c'est vice-président !* » Il y a plus de femmes au Medef, plus de femmes dans les comités exécutifs, mais le plafond de verre demeure une réalité qu'il faut hélas dénoncer.

A.-M. J. : Qu'est-ce qui a changé en quinze ans ?

Le combat est loin d'être terminé, pour vous, pour moi. Des évolutions, certes, sont notables, mais il faut rester très vigilantes sur les régressions. Nous devons en permanence convaincre que les femmes comptent, qu'elles ne sont pas des faire-valoir, mais de réels acteurs du développement économique. Leur nombre reste dramatiquement insuffisant dans les CA, les Comex et les Codir. Sans sombrer dans le harcèlement, le principal frein à lever est d'ordre culturel. Le potentiel de réussite au féminin n'étant pas encore ancré dans tous les cerveaux masculins, il faut changer de logiciel ! Les lois promulguées pour féminiser les métiers ont permis des progrès, mais elles ont pour effet pervers de générer des contraintes et de classer les femmes au rang des minorités.

A.-M. J. : Vous diriez-vous féministe ?

Je ne le suis pas au sens de nos aînées, celles qui nous ont ouvert les portes sur le front de l'égalité, sous le mode de l'extrême, souvent au détriment de leur féminité. Moi, je suis féministe et féminine.

MARIE-CHRISTINE OGHLY

◆ Nous devons en permanence convaincre que les femmes comptent, qu'elles ne sont pas des faire-valoir, mais de réels acteurs du développement économique.



– une entreprise plus humaine, notamment inscrite dans une démarche RSE. Ce sont les raisons pour les-



Les compétences n'ont pas de sexe !

En 2010, elle s'était distinguée en déchaînant les foules à la dédicace de son livre paru chez Albin Michel, *Petit traité contre le sexisme ordinaire*. En 2016, nouvelle entrée en scène fracassante de Brigitte Grésy. Collier prototype autour du cou, elle avertit le public que ce bijou connecté lui envoie une décharge en cas de stress... Auteure de nombreux rapports sur l'égalité professionnelle, sur la parentalité et sur l'égalité entre filles et garçons dans les structures d'accueil de la petite enfance, cette agrégée de grammaire, qui a enseigné les lettres classiques avant d'intégrer l'ENA (promotion Liberté, Égalité, Fraternité), est depuis 2013 Secrétaire générale du Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Brigitte Grésy vient d'être nommée Commandeur de l'ordre national de la légion d'honneur.

Dominique Maire (InterElles) : L'atelier « Vers un management du 3^e type » a suscité de nombreux commentaires et réactions de ta part...

Brigitte Grésy : Deux des points évoqués dans cet atelier me font réagir. En premier lieu, je ne crois pas que le digital gommara les biais cognitifs. En outre, il est apparu au gré des démonstrations qu'il existait une dichotomie des qualités et des compétences hommes / femmes. Ce qui nous renvoie au modèle du couple binaire ancestral, lequel est d'ailleurs remis en question par de nouvelles études : on sait aujourd'hui que la femme ne se contentait pas de la cueillette. Elle chassait également. Il faut dépasser ces déterminismes archaïques. Les compétences n'ont pas de sexe. Il y a quinze ans, je pensais que les femmes n'avaient pas besoin de formation, de coaching, qu'elles pouvaient prendre leur envol. Aujourd'hui, je suis convaincue que cet univers digital est ancré dans un contexte où la socialisation des filles et des garçons est encore archaïque. Il faut regarder ces quatre éléments – espace, temps, émotionnel, relationnel – sans les lunettes de stéréotype des sexes, par une démarche intégrée. Tant que les femmes assureront les deux tiers du temps parental et domestique, que la coresponsabilité parentale ne sera pas effective, la transformation des relations humaines, liée à l'avènement du digital, risque d'accroître encore davantage les inégalités. Contrairement à ce qui a été dit, le codage, qui était féminin, majoritairement, est devenu mixte. Il y a un recul de la mixité dans les métiers du numérique, y compris dans les usages... L'organisation doit être repensée en ce sens, en énonçant délibérément que les compétences n'ont pas de sexe. Apprenons sans réserve et sans autocensure, la plasticité cérébrale le permet...

ser ces déterminismes archaïques. Les compétences n'ont pas de sexe. Il y a quinze ans, je pensais que les femmes n'avaient pas besoin de formation, de coaching, qu'elles pouvaient prendre leur envol. Aujourd'hui, je suis convaincue que cet univers digital est ancré dans un contexte où la socialisation des filles et des garçons est encore archaïque. Il faut regarder ces quatre éléments – espace, temps, émotionnel, relationnel – sans les lunettes de stéréotype des sexes, par une démarche intégrée. Tant que les femmes assureront les deux tiers du temps parental et domestique, que la coresponsabilité parentale ne sera pas effective, la transformation des relations humaines, liée à l'avènement du digital, risque d'accroître encore davantage les inégalités. Contrairement à ce qui a été dit, le codage, qui était féminin, majoritairement, est devenu mixte. Il y a un recul de la mixité dans les métiers du numérique, y compris dans les usages... L'organisation doit être repensée en ce sens, en énonçant délibérément que les compétences n'ont pas de sexe. Apprenons sans réserve et sans autocensure, la plasticité cérébrale le permet...

L'organisation doit être repensée en ce sens, en énonçant délibérément que les compétences n'ont pas de sexe. Apprenons sans réserve et sans autocensure, la plasticité cérébrale le permet...

D. M. : Une recommandation pour les 15 années à venir ?
B. G. : Ne pas se sentir coupable, cultiver le lâcher prise de la culpabilité et être vigilante sur la compétence.



Contrairement à ce qui a été dit, le codage, qui était féminin, majoritairement, est devenu mixte. Il y a un recul de la mixité dans les métiers du numérique, y compris dans les usages...

La première femme amiral embarquée dans la mixité

Elle figure parmi les pionnières de l'armée française. En 2002, Chantal Desbordes devient la première femme à accéder au plus haut grade la marine nationale. Sa devise ? « Fais de tes faiblesses une force qui te servira ». Le mot faiblesse fait référence à la situation des femmes à son arrivée dans la marine : un monde quasiment exclusivement masculin où il était interdit aux femmes de naviguer.

Patricia Lecoq (Orange) : Vous, qui avez exercé de hautes responsabilités au sein de la marine nationale, pouvez-vous nous donner votre point de vue sur les avancées en termes de mixité dans la marine ?

Chantal Desbordes : Qualitativement et quantitativement, nous avons réalisé des progrès significatifs : je ne suis plus le seul amiral, nous sommes quatre : nous avons donc quadruplé l'effectif ! Plus sérieusement, la marine compte 5 400 femmes, soit 14 % du total, et nous avons multiplié par cinq le nombre des bateaux à équipage mixte sur lesquels 900 femmes naviguent actuellement. Tous les métiers ont été ouverts, dont les plus guerriers – plongeur démineur, fusilier-marin commando, pilote de chasse embarqué... Enfin, le dernier bastion masculin, les sous-marins, sera pris en 2017. La décision concerne les sous-marins stratégiques qui offrent une meilleure habitabilité.

P. L. : Quelles sont les prochaines étapes ?

C. D. : Il ne faut pas se masquer les réalités : sur les 600 femmes officiers, la majorité est cantonnée dans les premiers grades, en raison du manque de disponibilité pour un cursus long. En 2009, la marine a lancé un plan de mixité professionnelle en vue de fidéliser les femmes (accompagnement, gardes d'enfants, etc.) et de sensibiliser les commandants masculins à la gestion du personnel féminin et à la prise en compte des situations familiales. L'effort porte également sur l'information : des prescripteurs d'image féminins interviennent dans les classes préparatoires scientifiques pour susciter des vocations. Les femmes affectées dans les centres de recrutement ont un rôle-modèle vis-à-vis des jeunes qui envisagent de s'engager. Malgré tout, il faut rester vigilant, la situation est toujours à consolider.



L'enjeu est d'accorder aux femmes et aux hommes plus de liberté pour harmoniser leur vie personnelle et professionnelle.

P. L. : Y a-t-il un management du 3^e type dans la marine ?

C. D. : Nous, marins, évoluons déjà dans un univers très technologique. Mais amener les combattants à donner leur vie passera toujours par l'humain, par l'exemplarité, par le commandement, alors qu'à terre, on parle de management, pratique qui tend à s'assouplir : l'enjeu est d'accorder à tous, femmes et hommes, plus de facilité pour concilier leurs temps de vie. Les hommes ont envie, eux aussi, de voir grandir leurs enfants.

La prise de conscience est le début de toute chose

C'est dans une interview filmée la veille du colloque, que Marie-Christine Saragosse, présidente de France Médias Monde, a répondu pour la deuxième fois à l'appel à témoins lancé par InterElles. Après avoir salué le rôle de leader d'opinion joué par le réseau dans les métiers technologiques, elle livre ses impressions sur le chemin parcouru en 15 ans dans le monde de l'Audiovisuel public.

« Aujourd'hui, des femmes occupent des postes clés dans l'audiovisuel en France. Citons la présidente de France Télévisions, celle d'Arte ou la directrice de la rédaction de TF1... Dans le secteur public, elles sont très présentes au sommet de la pyramide et dans les rédactions. Pour ma part, j'ai toujours veillé à ce que le comité exécutif que je préside à France Médias Monde, comme c'était le cas à TV5Monde, soit paritaire. Sous l'impulsion de la loi, notre conseil d'administration est également paritaire. La présence des femmes à des postes de dirigeants insufflé une dynamique qui se transmet dans les étages. Mais, attention, elle n'est pas mécanique. Nous nous heurtons aussi à la réticence des femmes à prendre des responsabilités. Le principal motif est le renoncement à sa vie privée et familiale. Je peux comprendre ce choix, mais encore faut-il qu'il soit fait pour de bonnes raisons, et pas à cause d'une insuffisante confiance en soi. À l'antenne, la préoccupation de leur image pèse très lourd sur les femmes, tout comme précisément le déficit de confiance. « *Suis-je capable ? Suis-je légitime ?* » : ces questions sont autant de freins contre lesquels il faut lutter. Nous avons mis en place des formations au siège de France Médias Monde et à Deauville, avec le Women's Forum et Voxfemina, à l'issue desquelles les femmes n'ont plus peur des caméras ou des micros. Un autre moyen de lutter contre l'insuffisance de la présence des femmes sur les plateaux est de compter, systématiquement, la proportion hommes/femmes parmi les invités. Ces mesures mises en place par le CSA ont l'avantage de créer un choc, une prise de conscience du fait que la parole des femmes n'est pas considérée comme « universelle » mais « sexuée ». La prise de conscience est le début de toute chose ! Nous nous sommes fixé des objectifs très volontaristes, notamment dans l'égalité des salaires. L'écart à résorber est encore de 8 %, contre 13 % en moyenne dans le secteur.

♦ La présence des femmes à des postes de dirigeants insufflé une dynamique qui se transmet dans les étages.



S'agissant du « lâcher prise », je suis un cancre : je suis incapable de me mettre à une distance qui me rendrait invulnérable à la douleur car j'aime trop ressentir la joie. C'est pourquoi j'aime instaurer des moments festifs qui nous rassemblent, sans cloisonnement, sans hiérarchie, à l'intérieur de notre collectif de travail. C'est au travail que nous affrontons collectivement les défis, et c'est donc là qu'on a besoin de partager des moments de joie pour pouvoir ensuite mieux les relever.

Elles nous ont accompagnées pendant 15 ans !

- 2015 :** **Zahia Ziouani**, chef de l'orchestre Divertimento
- 2014 :** **Marie-Pierre Bories**, vigneronne
- 2013 :** **Marie-Christine Saragosse**, PDG de France Médias Monde
- 2012 :** **Anne Nègre**, juriste
- 2011 :** - **Christine Cesarsky**, haut-commissaire à l'Énergie atomique
- **Catherine Vidal**, Institut Pasteur
- **Nicole Abar**, entraîneuse de football, 10 ans internationale de football
- 2010 :** - **Edwige Bonnevie**, présidente de l'AFFDU
- **Brigitte Grésy**, inspectrice générale des Affaires sociales
- 2009 :** **Marie-Christine Oghly**, présidente du MEDEF Ile-de-France
- 2008 :** **Françoise Florette**, gériatre, AP-HP
- 2007 :** **Colette Lewiner**, Cap Gemini
- 2006 :** **Béatrice Majnoni d'Intignano**, professeur d'économie à Paris III, administratrice d'Air Liquide et spécialiste de l'économie de la santé
- 2005 :** **Anne-Sophie Pic**, restauratrice
- 2004 :** Amiral **Chantal Desbordes**
- 2003 :** - **Christine Cayol**, philosophe
- **Sophie Pochic**, sociologue
- 2002 :** - **Jacqueline Laufer**, sociologue Groupe HEC
- **Delphine Gardey**, historienne

Blandine Métayer Quand le théâtre s'engage dans l'égalité professionnelle

« **Je suis top** » bouscule, enchante, fait rire, sourire, grincer. Blandine Métayer, comédienne et auteure de cette pièce, écrite en 2010, sur la condition des femmes en entreprise et dans notre société en général, a une fois de plus réjoui le public du Colloque en interprétant l'une de ses saynètes les plus percutantes.

Comble de satisfaction, une adaptation en roman graphique est parue, en février dernier, aux Éditions Delcourt. Co-scénarisée par Véronique Grisseaux et dessinée par Sandrine Revel, la BD a fait l'objet de toutes les convoitises à la séance de dédicace, organisée dans le coin des Écrivain.e.s.





- L IBERTE
- A CCEPTATION
- C ONSCIENCE
- H UMANITE
- E MOTIONS
- R ESPIRATION

- P ERFORMANCE
- R EGAGNER CONFIANCE
- I NSTANT PRESENT
- S ANTE
- E QUILIBRE

Lâcher Prise : abandon ou sagesse ?

Comment résister aux pressions ? Comment prendre du recul ? Comment se protéger du *burnout* ? Lâcher prise est-il la solution ? Ou juste un abandon ? Les temps changent, on parle de bonheur au travail, de bien-être au travail, de motivation et d'engagement, est-ce juste pour les autres ? Voilà un sujet d'actualité qui a permis à un groupe de femmes aux profils très variés, issues de 9 entreprises du Cercle, d'accomplir un voyage initiatique d'une intensité inattendue. Retour sur une enquête, illustrée de sketches emprunts d'humour et orchestrée avec brio par Sylvie Haas (IBM) et Amélie Morvan Jung (Schlumberger).



Amélie Morvan Jung et Sylvie Haas - Leaders de l'atelier.

30 secondes de lâcher prise ! Un petit exercice auquel le public du Colloque s'est joyeusement prêté à l'ouverture de cet atelier, histoire de se déconnecter un instant de « soi » avant d'entrer dans le vif du sujet. « *Un sujet qui n'était que la partie émergée de l'iceberg*, a commenté Amélie Morvan Jung. *Nous avons dû plonger au cœur de nombreuses autres problématiques – individuelle, collective, professionnelle, personnelle* ». Que signifie ce terme de lâcher prise ? Les perceptions sont très contrastées : « se détacher du désir de maîtrise », « échouer », « renoncer à tout contrôler », « abandon-

ner », « accepter ses limites », « s'écouter », « prendre du recul », « être en équilibre ». Mais alors quoi ? Lâcher prise est une attitude mentale, un principe de vie qui peut nous aider à regagner confiance et équilibre après une difficulté, une voie vers la santé du corps et de l'esprit. Pour répondre aux nombreuses interrogations soulevées, un sondage a été lancé dans les réseaux du Cercle en France et à l'étranger.

Le questionnaire, diffusé en français et anglais, a recueilli plus de 1 500 réponses, dont 35 % d'hommes, presque exclusivement des salariés, en majorité de la génération X (36-65 ans) et pour 20 % de la génération Y (20-35 ans). « *Notre perception du lâcher prise est fortement ambivalente* », rapporte Tatiana Tofanciuc (GE Healthcare). 92 % des répondants associent le lâcher prise à des termes positifs : prendre du recul, accepter ses limites et choisir ses priorités, alors que plus de la moitié l'associent aussi à des termes négatifs : abandonner, perdre le contrôle, sentiment d'échec. Une perception ambivalente qui est accentuée par des différences femmes/hommes, les femmes étant plus positives, et culturelles, les anglophones le voyant moins comme un symbole d'échec. En termes d'efficacité, trois quarts pensent que lâcher prise permet de réduire le stress et de rééquilibrer sa vie, et près de la moitié qu'il permet d'être plus performant.

Être en contact avec la réalité extérieure

Pour Isabelle Filliozat, psychothérapeute, écrivaine et fondatrice de l'EIREM (École des Intelligences Relationnelle et EMotionnelle), qu'ont rencontrée Dominique James, Gabriela Cruz et Cécile Eurendjian (Gemalto) : « Il s'agit de lâcher prise de nos habitudes mentales, de nos comportements automatiques, pour être en intimité avec nos cœurs, dans nos relations, et en accord avec notre environnement. Souvent, nous ne nous rendons pas compte que nous grandissons et que notre « costume »



Dominique James (Gemalto).

devient trop petit. Nous avons peur, nous n'osons pas en changer, car ce dernier est rassurant : nous le connaissons. Nous avons ainsi tendance à privilégier la sécurité au détriment de la joie, l'épanouissement et la création. Mais le costume peut finir par nous étouffer et étouffer notre joie de vivre. Or, la joie est l'émotion qui nous dit que nous sommes à notre place. Cela peut être un critère pour décider qu'il est l'heure de changer. N'est-on pas plus efficace dans la vie dans un costume à notre taille et qui nous sied ?

On a tendance à ne pas savoir lâcher prise. Or il ne s'agit pas de lâcher ce que l'on a, mais notre relation perturbée au monde. Ne pas être bien dans son poste de travail n'implique pas nécessairement de démissionner, mais de chercher à comprendre ce qui nous enferme. De lâcher la façon de faire d'avant, de quitter ce qui nous bloque... et qui ne vient d'ailleurs pas toujours de l'extérieur. »

Petit lexique de la Pleine Conscience ou Mindfulness

- Porter l'attention de manière consciente et délibérée sur ce qui se passe, ici et maintenant, et sans jugement
- Apprendre à vider son cerveau très régulièrement
- Garder à distance les pensées, le brouhaha du cerveau, les tempêtes émotionnelles
- Se centrer sur le moment présent en arrêtant de ruminer le passé qui n'existe plus ou d'imaginer le futur qui n'existe pas encore

Les bénéfices sont multiples :

- Mieux se concentrer
- Éviter les interruptions
- Éviter un surplus au cerveau
- Et donc éviter le burnout

Comment pratiquer la Pleine Conscience ?

- **Renforcer sa capacité à être attentif :**
 - La méditation classique, où l'on suit son souffle pour se focaliser sur le moment présent
 - Le body scan
 - L'écoute de Pleine Conscience
- **Utiliser le journaling pour reprogrammer positivement le cerveau et s'éclaircir les idées :**
 - Noter chaque soir les 3 choses positives de la journée
 - Poser ses pensées sur papier quand on est pris par une vive émotion
- **Pratiquer le yoga...** si possible tous les jours pour un maximum de bénéfices.
- **S'exercer au Tai Chi ou au Qi Gong.** Ces gymnastiques énergétiques chinoises, réelles sources de bienfait si l'on s'y entraîne régulièrement, font de plus en plus d'adeptes en France.

Comme le dit Laetitia Bolloni (Sanofi) : « Lâcher prise, c'est plus facile à dire qu'à faire ! ». 64 % des personnes interrogées admettent qu'elles ont du mal, surtout les femmes, et surtout dans la vie professionnelle. Les principaux freins évoqués sont le perfectionnisme, le besoin de contrôle, la fierté et le sentiment de culpabilité. Si les jeunes (<35 ans) se montrent les moins capables, les plus âgés (>65 ans) annoncent une maîtrise excellente. Le contraste est frappant et semble indiquer que le lâcher prise est une question de maturité et de sagesse.

Pour lâcher prise, il faut prendre du recul, faire preuve d'humour, apprendre à dire non, et savoir déléguer. Beaucoup recommandent la pratique de la relaxation, de la méditation et du yoga. Certains préfèrent le sport ou le retour à la nature. 10 % des personnes interrogées avouent être démunies, et pourtant les outils existent !



Le développement personnel au cœur de l'entreprise

De nombreux programmes basés sur la Pleine Conscience et destinés à réduire le stress, à augmenter la productivité et le bonheur au travail, ont mis en œuvre des formes de lâcher prise. Parmi les plus complets, citons le MBSR (Mindfulness Based Stress Reduction), développé par



Cécile Eurendjian (Gemalto).

un médecin, Jon Kabat-Zin. Destiné aux personnes victimes d'un burnout professionnel ou d'une dépression, ce programme de 8 semaines se fonde sur les pratiques de Pleine Conscience et sur les neurosciences. Citons également Search Inside Yourself. Développé par l'un des pionniers de Google, Chade-Meng Tan, ce programme de 4 semaines, dédié à un public d'ingénieurs (à priori plutôt cartésiens !), entend promouvoir la créativité et le bonheur en entreprise. Il combine pratique de la méditation de Pleine Conscience et Intelligence Émotionnelle (voir encadré). Enfin, The Potential Project, un programme de leadership d'une durée de 3 mois, propose une approche basée sur la méditation de Pleine Conscience et l'entraînement régulier à des attitudes mentales. Cela permet d'améliorer la capacité de concentration des employés. « Dans ce monde sous pression, accro au digital, submergé par l'excès d'information et distrait, les managers ne sont présents à ce qu'ils font que 47 % du temps en moyenne », dit Martial Vidaud (The Potential Project). Il propose aussi des activités concrètes pour apprendre à mieux gérer son temps, les interruptions et les emails.

L'originalité de ce programme réside dans la durée et les outils proposés pour que les gens continuent après la formation, en autonomie et stimulés par l'engagement du groupe. « Ils peuvent pratiquer en entreprise, chez eux ou même dans le RER..., comme je le fais moi-même », ajoute-t-il.

◆ La joie est l'émotion qui nous dit que nous sommes à notre place. Cela peut être un critère pour décider qu'il est l'heure de changer. N'est-on pas plus efficace dans la vie dans un « costume » à notre taille et qui nous sied ?



Tatania Tofanciuc, Anne-Lise Brutus (GE) et Marie Geleoc (CEA).

Qu'est-ce que l'Intelligence Emotionnelle dans le cadre du travail ?

Daniel Goleman, psychologue américain et auteur d'un best-seller mondial : *L'Intelligence émotionnelle*, a ouvert la voie sur le sujet, en exposant clairement comment apprendre à reconnaître et gérer ses émotions et à développer cette intelligence en entreprise. La principale conclusion de son enquête, menée auprès de dirigeants de plus de 500 entreprises dans le monde, est que le premier facteur de réussite n'est ni le QI (Quotient Intellectuel), ni les diplômes, ni l'expertise technique, mais l'Intelligence Émotionnelle. D'où l'émergence de la notion de QE (Quotient Émotionnel). Notre réussite professionnelle dépend donc moins de notre QI que de notre capacité à comprendre, maîtriser et utiliser adroitement nos émotions... et celles des autres !



Comment évaluer notre besoin de lâcher prise ?

Propre à chacun, ce besoin dépend de plusieurs critères (culture, activité professionnelle, éducation) et évolue avec le temps.

95 % des personnes interrogées, toutes générations confondues, femmes et hommes, ressentent le besoin de lâcher prise dans leurs vies personnelle et professionnelle. Si 45 % ont reconnu avoir conseillé à d'autres de lâcher prise, beaucoup reconnaissent que c'est difficile, car elles ne sont pas expertes et le sujet est tabou ! L'équipe de l'atelier a construit un outil qui permet d'évaluer le besoin en lâcher prise selon six axes :

- 1 **Mon RESENTI** / impact émotionnel sur mon quotidien (IE)
- 2 **Mes MOTIVATIONS** / mes croyances en le lâcher prise
- 3 **Mes DIFFICULTÉS** / freins au lâcher prise, automatismes
- 4 **Mes DEGRÉS** / niveaux de lâcher prise
- 5 **Mon BESOIN PHYSIQUE** de lâcher prise
- 6 **Mon BESOIN PSYCHIQUE** / psychologique de lâcher prise

« Simple et rapide, cet outil sera bientôt accessible en ligne sur le site d'InterElles », annoncent Marie Géléoc (CEA) et Anne-Lise Brutus (GE Healthcare), qui invitent le public à le tester !

Le besoin croissant de lâcher prise dans nos vies professionnelles a conduit une société de Conseil & Formation, Impro2, à accompagner managers et collaborateurs dans le développement de leur agilité professionnelle. Olivia Lamorlette, ingénieur et comédienne, a proposé en direct une expérience de lâcher prise, très plébiscitée par le public. En utilisant les techniques d'improvisation théâtrale, Impro2 aide de manière concrète les personnes à prendre conscience de leurs freins et à découvrir leurs forces. Il leur est ainsi possible de développer un rapport de confiance en l'autre, d'expérimenter les choses, d'être dans le jeu, le plaisir et l'énergie retrouvée.

Connaissez-vous bien la force de votre cerveau ?

On distingue trois parties majeures :

- Le **cerveau reptilien** ou primaire, gère nos comportements instinctifs, les réflexes
- Le **néocortex**, partie cognitive de notre cerveau, gère le langage, le raisonnement logique, les perceptions sensorielles
- À la croisée de ces deux parties se situe le **système limbique**, composé entre autres du Thalamus, de l'hippocampe et de l'amygdale.

Comment passer d'un état de surmenage et de stress à un état de bien-être ?

Le multitasking et les distractions constantes (emails...), conséquences de notre vie moderne, habituent notre cerveau à fonctionner en mode dégradé, ce qui engendre de la sous-performance. Un fléau qui réduit l'efficacité, la qualité, la créativité, empêche la prise de recul, diminue le bien-être, consomme de l'énergie. Boutheina Chetali (Gemalto) et Cécile Le Corre (IBM) ont enquêté sur la plasticité neuronale, notamment la capacité de la méditation à reconfigurer le cerveau. Grâce à l'IRM et aux neurosciences, les chercheurs Sarah Lazar, à Boston, et Antoine Lutz, à l'Inserm de Lyon, ont réalisé des études sur Matthieu Ricard et les moines bouddhistes, qu'ils ont étendues aux méditants débutants. Dès la 8^e semaine de méditation quotidienne, d'environ 30 minutes, des changements sont observés : certaines zones diminuent et d'autres s'agrandissent. « Notre cerveau s'adapte et se modifie dans sa structure, il en est de même pour ses connexions internes ». Avec la pratique de la méditation, l'amygdale,

qui gère les émotions, diminue. Nous sommes donc moins envahis par nos émotions. En revanche, les autres zones situées dans la partie cognitive de notre cerveau s'agrandissent, s'accroissent ou s'épaississent. « *La Pleine Conscience est comparable à l'exercice physique, indique Cécile Le Corre. C'est une forme d'exercice mental qui améliore la santé, en permettant une meilleure gestion du stress et donc une meilleure longévité. Les interconnexions entre certaines zones comme le thalamus, l'hippocampe et l'amygdale se réorganisent et sont renforcées.* ». Côté psychologique, la méditation permet d'apprivoiser ses angoisses, d'évacuer ses ruminations, de mieux accepter ses émotions sans irritabilité nocive, voir panique. « *Ce qui nous amène à être plus stable, plus serein face aux hauts et bas de la vie, et à mieux appréhender les événements,* poursuit Boutheina Chetali. Cette « régulation » donne une solide confiance en soi, ouvrant un champ infini de nouveaux possibles ». Du côté physique ou physiologique, il est avéré que la méditation permet de réduire les risques de maladies cardio-vasculaires, dégénératives, améliore le sommeil et, de façon générale, l'hygiène de vie. Enfin, socialement, elle génère « la bienveillance » envers soi et les autres. Être moins égoïste, plus ouvert aux autres, plus « attentionné ». Et, bien sûr, comme le sport, il n'est jamais trop tard pour s'y mettre. À bon entendre !

Méditation : une nouvelle dynamique ?

La méditation de Pleine Conscience, adaptée au milieu professionnel, est devenue un atout considérable pour les entreprises pour améliorer les conditions de travail, le ressenti subjectif de satisfaction personnelle et professionnelle des salariés. Elle optimise l'efficacité, la cohésion d'équipe et la synergie globale de l'entreprise. Au final, elle impacte positivement la productivité. Mais pas seulement ! En améliorant son attention et sa concentration, on accélère ses capacités de compréhension, de mémoire, de créativité, mais aussi de prise de décisions.



Boutheina Chetali (Gemalto) et Cécile Le Corre (IBM).

La nécessaire quête de sens

Le sujet méritait une table ronde ! Sandra Calabre (IBM) a interrogé trois femmes aux expériences diverses pour nous donner leur point de vue sur la question : Manon Carado, responsable sécurité et qualité opérationnelle chez Areva, Chiara Condi, présidente et fondatrice de l'association Led by Her, Catherine Borie, naturopathe, consultante et coach.

Sandra Calabre : Manon, vous avez 32 ans, vous êtes diplômée d'une grande école et avez occupé trois postes chez Areva, où vous avez été identifiée comme haut potentiel, avant de vous spécialiser dans la performance opérationnelle, à Paris. En 2011, vous faites une césure et partez durant trois ans sur une île, au Kazakhstan. Votre retour en France, en avril 2015, se révèle bien plus difficile que prévu. Installée en Avignon, dans une nouvelle entité, vous êtes dépourvue de repères et traversez une crise, à la limite du *burnout*. Vous avez rejoint, en septembre, l'atelier lâcher prise. Cette démarche vous a-t-elle permis de dépasser cette épreuve ?

Manon Carado : Dans ma fonction Qualité & Lean Six Sigma, il faut comprendre l'adage : « *Le mieux est l'ennemi du bien* ». J'ai connu trop de changements en même temps : un nouveau métier, un nouveau poste, dans un contexte social difficile, un nouveau rythme de vie personnelle, je ne savais plus quelles étaient mes qualités et suis entrée dans le cercle vicieux de l'autodénigrement personnel et professionnel. Le regard que je me portais était si négatif que mes proches l'ont perçu. C'est leur malaise à mon égard qui m'a fait réagir. En rejoignant l'atelier, mais aussi en bénéficiant d'un accompagnement personnalisé côté professionnel, j'ai réussi à me libérer de mes automatismes. Par ailleurs, je pratique également le yoga, la salsa et la psychologie positive.

Sandra Calabre : Chiara, vous avez 29 ans, vous êtes italo-américaine et avez grandi entre Milan et New York. Diplômée en Histoire et Lettres de Harvard, vous avez obtenu des masters en économie politique internationale à Science Po et à la London School of Economics. Vous avez reçu de nombreux prix académiques au cours de vos études et pour votre engagement dans de nombreux projets bénévoles, dont la gestion d'un centre de sans-abri, à Cambridge. Puis, vous avez rejoint la Banque Européenne de Reconstruction et Développement où vous vous orientez dans des projets touchant les femmes. Après trois ans d'absence à la suite d'un problème de santé, vous créez un incubateur à Paris, Led by Her, dédié aux femmes victimes de violence, pour les aider à se réapproprier leur vie et à se construire un futur à travers l'entrepreneuriat. En quoi le lâcher prise est-il important pour elles ?

Chiara Condi : Nous travaillons beaucoup sur l'identité de la personne. 40 % du programme d'entrepreneuriat est consacré au développement personnel. Il est indispensable d'apprendre à lâcher ses idées pour en trouver d'autres, meilleures, s'inscrivant dans un projet pérenne, dans la réalité du marché. Je fais confiance aux femmes que nous accompagnons et leur donne le



Sandra Calabre (IBM), Manon Carado (Areva), Chiara Condi (Led by Her) et Catherine Borie (naturopathe-consultante).

temps de faire leurs choix. Aujourd'hui, nous offrons à 30 femmes la possibilité de suivre un programme d'entrepreneuriat d'une année, incluant toutes les pratiques de management auxquelles s'ajoute un pôle de bien-être, suivi de deux ans de mentorat. La démarche repose entièrement sur l'appui de bénévoles.



Sandra Calabre : Catherine, vous avez 36 ans, êtes mère de deux enfants. Après avoir travaillé dix ans dans la publicité, en tant que commerciale, vous frôlez le *burnout* à votre retour de congé maternité. Après un déclin, vous changez de voie et devenez naturopathe, en vous spécialisant dans la gestion du stress et de l'efficacité. Consultante et formatrice en entreprise, vous vous adressez « aux superwomen du quotidien » pour les aider à assurer sans s'épuiser. Que pensez-vous de l'une des définitions du Larousse : « Le lâcher prise, c'est se détacher du désir de maîtrise » ?

Catherine Borie : La première idée du lâcher prise n'est pas d'être efficace. Or, on se rend compte que tout contrôler est chronophage et énergivore. Ce perpétuel tourbillon mental dans lequel nous évoluons, cette frénésie intellectuelle qui nous pousse à programmer sans cesse les tâches à effectuer, finit par conduire à l'épuisement, à une montée du taux d'hormones qui, dans la durée, est un facteur potentiel de développement de pathologies liées au stress. L'épuisement vide le verre mais ne le remplit pas ! Le lâcher prise permet d'accepter un événement imprévu, de trouver une solution. De prendre du recul sur une situation dans son ensemble et surtout de lâcher le fantasme que l'on est responsable de tout. Surveiller ses émotions, oui, mais en les acceptant avec bienveillance.

Parole d'expert

Nicolas Narcisse,

consultant en stratégies d'influence,
vice-président de l'agence Elan Edelman

« Cette question du lâcher prise s'infiltré comme une tendance de fond dans tous les domaines de la vie sociale. Le lâcher prise est une forme de négociation avec les injonctions de la société qui nous renvoie des modèles de performance linéaire, hiérarchique. Il faut être bon partout, en permanence ! Or, le stress, le *burnout* et le présentisme coûtent très cher aux entreprises. Elles doivent plus que jamais se poser la question du sens profond et développer une vraie politique de développement durable des ressources humaines, condition sine qua non pour attirer de nouveaux talents. On sait que les jeunes demain seront des entrepreneurs et non des salariés. C'est une question de survie pour l'entreprise. »

Sylvie Barbara (Céramiste, fondatrice de l'atelier Ona Maati) : « donner un sens à sa vie »

« J'étouffais dans ma vie professionnelle, alors j'ai fait demi-tour vers mes premières aspirations artistiques, la céramique. C'est le travail d'introspection qui m'a permis de retrouver la joie, l'énergie pour vivre cette révolution profonde. Il faut oser lâcher les idées préconçues, ce n'est pas lâche, c'est courageux, de s'ancrer dans la confiance, d'oser s'autoriser ce droit et ce temps d'être heureux... ».

Conclusion

Pour briser la fatalité du stress destructeur, nous avons découvert les bienfaits de la méditation de Pleine Conscience et de plusieurs programmes qui s'en inspirent. Nous avons compris qu'à la source de tout ce stress, et parfois de la souffrance extrême qu'il engendre, était la perte de sens. Comme nous l'ont dit les femmes qui ont témoigné dans cet atelier, il faut oser questionner nos croyances, comprendre ce qui fait le sens de notre vie, ce qui nous donne la joie, afin de lâcher prise du reste. ■



Venez nombreux l'année prochaine pour la 16^e édition !

Le coin des Ecrivain.e.s

Anne Marie Jonquiere
Membre du Cercle InterElles
« Les Expert(e)s dans l'entreprise »,
Editeur : Maxima
dédicacera son livre

Brigitte Gresy
« Petit traité contre le sexisme ordinaire »
Editeur : Albin Michel
dédicacera son livre

Brigitte Gresy
« La vie en rose, Pour en découdre avec les stéréotypes »
Editeur : Albin Michel
dédicacera son livre

Sarah Saint-Michel
« Hommes, femmes, leadership: mode d'emploi »,
Editeur : Pearson

Guy Finley
« Lâcher prise, la clé de la transformation intérieure »
Editeur : Le jour

Alexandre Jollien
« Vivre sans pourquoi, itinéraire spirituel d'un philosophe en Corée »
Editeur : Seuil

Christine Detrez
« Les femmes peuvent-elles être de grands hommes »
Editeur : Belin

Rosette Poletti et Barbara Dobbs
« Petit cahier d'exercices d'estime de soi »
Editeur : Jouvence

Blainde Métayer
« Je suis au Top »
Editeur : Delcourt-Mirage
dédicacera son livre

Après son succès sur scène, « Je suis Top ! » arrive en roman graphique.
Sortie Nationale : le 10 février 2016
« Une belle équipe de femmes qui a pu faire aboutir ce projet : la talentueuse Sophie Chedru mon éditrice chez Delcourt, la formidable Véronique Onseaux scénariste et adaptatrice BD et enfin la merveilleuse Sandrine Revel pour les dessins et couleurs. Merci à elles... ».

Rosette Poletti et Barbara Dobbs
« Petit cahier d'exercices du lâcher-prise »
Editeur : Jouvence

Colette Portelance
« Les 7 étapes du lâcher-prise »
Editeur : Jouvence

Chade-MengTan
« Connectez-vous à vous-même »
Editeur : Belfond

Dossier Participant-e-s du colloque annuel du Cercle InterElles 2016

C'est sur une note gourmande que s'est achevée la 15^e édition du Colloque InterElles. Avant d'inviter le public à déguster les macarons d'une pièce montée, haute en couleurs, comme le fut cette journée anniversaire, Catherine Ladousse a rappelé que le coup de producteur donné sur les femmes, le 8 mars, ne rend pas vraiment compte de la réalité vécue au jour le jour. Un rituel qui, selon elle, peut paraître dérisoire au regard des inégalités persistantes et des violences de toutes sortes faites aux femmes à travers le monde. « *Mais tirons parti de cette opportunité pour nous rendre visibles, a-t-elle poursuivi, pour rappeler à toutes et à tous le chemin parcouru sur la voie de l'égalité, l'intérêt de la mixité et mettre en évidence les étapes qu'il nous reste encore à franchir.* »

Si le bilan dressé sur les progrès réalisés par les entreprises du Cercle depuis ces 15 dernières années, reflète leur engagement en faveur de la mixité, le chemin va être long pour arriver à une vraie parité. « *J'en appelle aux jeunes générations pour qu'elles se sentent fortes et libres de choisir en toute confiance la carrière, le métier qui leur convient. Mieux vaut, dit-on, avoir des remords que des regrets : alors prenez des risques et ayez confiance en vous. Exprimez vos envies et sachez rechercher les soutiens dont vous avez besoin.* » C'est dans cet esprit qu'un appel a été lancé, afin de mobiliser au-delà du Cercle celles et ceux qui croient en une société égalitaire, solidaire et diverse. « *C'est un raz de marée pour la mixité que nous voulons provoquer. Si vous voulez exprimer votre engagement, n'hésitez pas à le signer et à le faire signer autour de vous* », a conclu Catherine Ladousse, avant de remercier tous les acteurs et actrices de cette journée à la tonalité particulière. ■





Le colloque en images



Remerciements

- Notre maîtresse de cérémonie: Patricia Lopez
- Les membres du bureau organisationnel: Dominique Mair, Aline Aubertin, Martine Viel, Patricia Lopez, Joëlle Jappiau, Laurence Degouty
- Les membres du Conseil d'Administration du Cercle
- Anascha Martin et l'équipe 1001 Lanes
- IngeO2, Elan Edelmenn, Potential Project, IME et tous nos intervenants extérieurs
- Librairie Violette & Co
- Philippe Racker (Orange)
- Delia



■ ■ Cercle
■ InterElles

COLLOQUE 2016

15^e ÉDITION



Né en 2001, le Cercle InterElles regroupe 14 entreprises issues du monde scientifique et technologique : Air Liquide, AREVA, Assystem, CEA, Engie, GE, Gemalto, IBM, Intel, Lenovo, Nexter, Orange, Sanofi, 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

