

Colloque 2012



8 mars 2012

Réussir au féminin : les ambitions de la mixité

Maison de la Cité Universitaire, Paris 14^e

1

Synthèse

Réussir au féminin
Les ambitions
de la mixité

4

Atelier 1

Mon salaire parce que
je le vauds bien

« Le fil de soi »

(Res)source-toi !
Entraîne-toi !
Exprime-toi !

Paroles de femmes

8

Atelier 2

« Leviers-vous » :
ensemble, transformons
nos carrières !

Le marketing
de soi

« Osez et
marketez-vous ! »

Mentorat, coaching
et codéveloppement,
sponsoring, formation
à la mixité...

11

Tribune

Émotion et intuition
Des atouts dans le
monde professionnel ?

13

Témoins

La place des femmes
dans l'histoire : l'égalité
en marche

« Notre ADN est
international et multi-
culturel »

15

La diversité : un
engagement fort des
entreprises membres
du Cercle InterElles

16

Conclusion

Rendez-vous en 2013
pour le 12^e Colloque !

Réussir au féminin : les ambitions de la mixité

Avancer plus vite, dans le respect mutuel

Le Cercle InterElles est un "réseau de réseaux", de femmes et d'hommes d'entreprises ancrés dans l'univers technologique et engagés dans des programmes autour de la diversité, de l'égalité des chances et de la mixité.

Tout a commencé, il y a 11 ans, quand, avec quelques amies, pionnières, nous nous étions retrouvées impliquées dans nos entreprises sur les questions des femmes, de la parité et de la mixité. Nous n'étions que cinq entreprises. Aujourd'hui, nous sommes 12, dont les deux dernières à nous avoir rejointes, et que je tiens à saluer particulièrement, Assystem et Nexter.

C'est avec beaucoup de joie, d'émotion et de fierté que j'ai accepté au nom de mon entreprise, Lenovo, le deuxième constructeur informatique mondial, d'organiser l'édition 2012 du colloque annuel du Cercle InterElles sur le thème : « **Réussir au féminin : les ambitions de la mixité** ».

Le Cercle InterElles : un réseau au sein duquel nous travaillons, nous échangeons, nous cherchons ensemble les meilleures solutions pour avancer plus vite, mais en toute transparence et dans le respect des uns et des autres.

C'est assez naturellement que Lenovo a rejoint le Cercle InterElles parce que cet engagement reflète pleinement l'entreprise, son histoire, sa culture et ses pratiques. Au moment du rapprochement avec nos collègues en Chine, nous avons eu, en effet, la surprise de constater que les équipes de management y étaient plus féminisées à tous les niveaux. C'est, certes, l'héritage de l'Histoire et du système social en Chine, mais aussi d'une culture d'entreprise fondée sur l'équité et donnant aux femmes les mêmes chances de promotion qu'à leurs collègues masculins, dès lors qu'elles sont compétentes. Résultat : chez Lenovo, deux femmes chinoises (sur

neuf membres) siègent au Comité Exécutif et nous comptons 16 % de cadres dirigeantes, soit un taux supérieur à celui de l'industrie en France.

Pour avancer dans cette voie, les réseaux qu'ils soient sociaux, professionnels, amicaux... sur la toile ou en présence réelle comme lors de ce colloque, sont les nouveaux pouvoirs du XXI^e siècle.

C'est la force du Cercle InterElles : être un réseau au sein duquel nous travaillons, nous échangeons, nous cherchons ensemble les meilleures solutions pour avancer plus vite, mais en toute transparence et dans le respect des uns et des autres.

Notre action s'adresse à toutes les femmes, et non seulement aux cadres dirigeantes, mais à toutes celles, débutantes ou plus expérimentées, qui veulent réussir leur carrière professionnelle sans pour autant sacrifier leur vie personnelle. La présence, cette année, de nombreuses jeunes femmes venues pour la première fois à notre colloque témoigne de notre engagement vers les jeunes générations et de la nécessité de partager notre expérience, ainsi que de leur donner des clés et des solutions concrètes pour gérer avec succès leur avenir. Je voudrais saluer le travail de l'ensemble des membres du Cercle InterElles qui ont fait de notre rendez-vous du 8 mars, la Journée Internationale de la Femme, une journée d'échanges et de réflexion largement plébiscitée par tous les participants. Un grand coup de chapeau à tous nos intervenant(e)s, grands témoins, membres d'ateliers, comédiens professionnels ou amateurs, sans oublier notre dessinateur, Dominique Lizambard, et Frédérique Ribis, qui a réalisé le film vidéo de notre colloque. Ils nous accompagnent fidèlement depuis de nombreuses années en mettant leur talent au service de nos idées.

Laissons la parole à quelques témoignages illustrant le succès de notre conférence !

« *Un grand bol d'oxygène, on fait le plein d'énergie positive. On se sent revigorée et prête à affronter les obstacles.* »

« *Je suis reboostée, j'ai envie d'aller plus loin, je veux réussir !* »

« *Assister à ce colloque redonne confiance et prouve que nous pouvons toutes réussir.* »

« *Solidarité, combat, enthousiasme...* »

Je suis particulièrement heureuse de vous présenter dans les pages qui suivent les résultats des travaux qui ont été menés par tous les membres du Cercle InterElles pendant l'année écoulée.

Bonne lecture et rendez-vous à toutes et à tous l'année prochaine !

Catherine Ladousse,

Directrice de la Communication Lenovo Europe,
Moyen Orient, Afrique (EMEA)





Réussir au féminin Les ambitions de la mixité

Pour la 11^e année consécutive, le Cercle InterElles a profité de la Journée Internationale de la Femme pour présenter, à l'occasion de son colloque annuel, ses travaux et chantiers en cours devant plus de 500 participant(e)s. Un record de participation autour de moments forts d'échanges et de témoignages.

C'est devenu une tradition : depuis sa création en 2001, le Cercle InterElles, qui regroupe aujourd'hui 12 entreprises des secteurs scientifique et technologique, organise chaque année un colloque à l'occasion de la Journée Internationale de la Femme. Ses membres peuvent y échanger autour de grands thèmes, à partir des conclusions, des chantiers, des enquêtes et des témoignages réalisés au cours de l'année par ses groupes de travail.

Trois ateliers ont dominé lors de cette édition 2012 :

- « Mon salaire, parce que je le vau**x** bien ! »
- « Leviers-vous : ensemble, transformons nos carrières ! »
- « Émotion et intuition : des atouts dans le monde professionnel ? »

(voir compte-rendu détaillé en pages 4 à 12)

Des messages forts

Le programme de ce 8 mars 2012 renvoie à l'identité même du Cercle InterElles, qui s'est imposé au fil du temps comme un réseau pionnier dans la lutte contre les stéréotypes de genre, pour la mixité

dans les entreprises et pour l'égalité professionnelle. L'égalité salariale, le rapport des femmes à l'argent ou encore les leviers de progression de carrière sont, en effet, par essence, des sujets qui font écho à 11 ans de travail collectif et d'actions concrètes de femmes et d'hommes volontaires pour faire progresser les femmes dans des postes de management.

11 ans de vision plurielle et solidaire, de partage de bonnes pratiques.

Ce sont des messages forts qui ont été envoyés.

Ainsi, les axes de réflexion portés au cours du premier atelier, « Mon salaire, parce que je le vau**x** bien ! », sont nés d'un objectif : interpeller les femmes sur leurs attitudes, leur faire prendre conscience des stéréotypes dans lesquelles elles se piègent elles-mêmes, puis leur

La raison de notre présence ici est fondée sur la relation humaine, les échanges, la solidarité. On est toujours plus intelligent à plusieurs que seul. Aujourd'hui, le monde est ouvert, interconnecté. Le repli sur soi n'est plus possible. C'est la force du réseau, la force du Cercle InterElles. »

Catherine Ladousse (Lenovo)



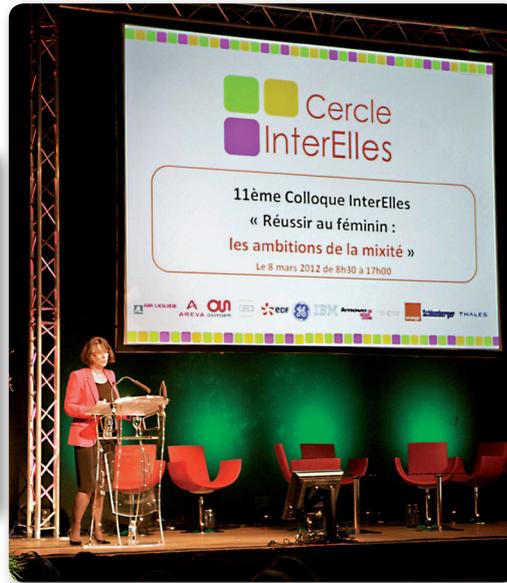


Les autorités ont légiféré, nos entreprises ont pris leurs responsabilités, signé des chartes et des mesures d'engagement. La prise de conscience est réelle, et pourtant les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes subsistent. »

Laurence Thomazeau (Air Liquide)



Yolanda Conyers, vice-présidente de Lenovo en charge des ressources humaines et de la diversité.



Anne Nègre, avocate et vice-présidente de la Fédération internationale des femmes diplômées des universités.

L'engagement, l'impulsion et le suivi attentif du dirigeant sont les principaux moteurs de progression des carrières au féminin. On peut même dire que, sans une attitude engagée et volontariste du dirigeant, peu de choses évolueront au sein de l'entreprise. »

Christine Cluzel (IBM)

présenter les moyens à leur disposition et le mode d'emploi d'une négociation salariale réussie. De la même façon, les constats établis à l'issue du second atelier, « Leviers-vous : ensemble, transformons nos carrières ! », ont été tout aussi riches d'enseignement : d'une part, la progression professionnelle des femmes doit beaucoup aux hommes ; d'autre part, celles-ci doivent utiliser les sponsors qui sont leurs véritables ambassadeurs ; surtout, elles doivent travailler leur image, ne pas se reposer sur leurs seules compétences pour parvenir au poste qu'elles convoitent. Bref, apprendre à se valoriser ou même à « se vendre ».

Le troisième atelier enfin, « Émotion et intuition : des atouts dans le monde professionnel ? », dont les travaux ont été partiellement restitués compte tenu de la complexité du sujet – leur rendu final sera présenté l'année prochaine –, s'est donné une

vocation plus ambitieuse encore : proposer des bonnes pratiques, ainsi qu'une boîte à outils pour aider les membres des réseaux à mieux se connaître, à mieux se comprendre, à tirer profit de leurs émotions, et de celles des autres, tout comme de leurs intuitions.

Des invités pertinents

Également au programme de cette journée, plusieurs invités sont venus témoigner, chacun à leur façon, et apporter leur pierre au débat. Ce fut d'abord l'Américaine Yolanda Conyers, vice-présidente de Lenovo en charge des ressources humaines et de la diversité qui, dans un message vidéo envoyé depuis Pékin (Chine), a livré les recettes du groupe pour promouvoir la carrière des femmes et favoriser la mixité des équipes. Ce fut ensuite le sociologue François de Singly, qui a rappelé que l'histoire des femmes

Du théâtre, de l'humour et des images



Pour l'édition 2012 de son colloque, le Cercle InterElles a choisi d'innover et de s'adjoindre les services de DECOMMEDIA, une agence de théâtre en entreprise à qui elle a confié, via deux de ses comédiens, le soin d'introduire, grâce à des sketches remplis d'humour, certains des travaux présentés lors du premier atelier.

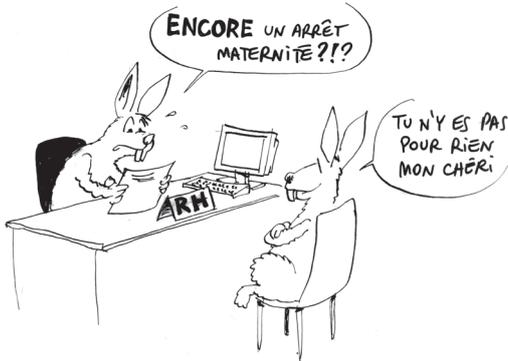
Les membres des deux autres ateliers ont également joué la carte comique en endossant eux-mêmes les rôles qu'ils avaient écrits, révélant un sens du jeu que l'auditoire n'a pas manqué de saluer.

Entre parodie, farce et pantomime, autant de saynètes pleines de verve et salutaires. Compagnon de route du Cercle depuis plusieurs années, le dessinateur de presse Dominique Lizambard, alias Delize, a, lui, à nouveau affûté son crayon et a alimenté les débats à sa manière, en croquant en direct, à la façon cartoon et faussement déconnectée, des postures caricaturales et décalées qui lui ont valu un joli succès.

Enfin, fidèle collaboratrice elle aussi, Frédérique Ribis, auteur de plusieurs courts métrages de fiction diffusés dans de nombreux festivals internationaux, a prêté une fois encore ses talents de réalisatrice en assurant avec brio tous les témoignages vidéo.



La chaleur et la convivialité avant tout



avait à voir avec la gratuité. Les femmes ne veulent pas être réduite à leur valeur sociale, celle du salaire aujourd'hui, du mari autrefois, mais être reconnues pour leur valeur personnelle. Elles ont peur que ces valeurs se confondent. Elles sont exigeantes. Il leur faut dire « pour » quoi elles veulent un salaire égal, pour quelle finalité, « pour avoir les moyens de vivre ce que je pense être ma vie ». Ce fut enfin Anne Nègre, avocate et vice-présidente de la Fédération internationale des femmes diplômées des universités, qui est intervenue en tant que grand témoin pour présenter, sous l'angle juridique et historique, les droits des femmes de l'époque romaine à nos jours. Un exercice dont elle s'est acquittée avec maestria et humour, et qui lui a valu une "standing ovation" méritée.

Plus que centenaire, la journée de la femme reste évidemment d'une brûlante actualité. Mais au terme de ce colloque, le constat a été unanime : que de chemin parcouru en 11 ans ! ■

Le colloque annuel du Cercle InterElles est bien évidemment l'occasion de débattre entre hommes et femmes qui ont compris que la diversité et l'équilibre des genres sont sources de valeur et de performance. Mais pas seulement : pour les centaines de participant(e)s présents le 8 mars dernier, cette journée est aussi l'opportunité de croiser les expériences, d'échanger les points de vue, de se fédérer autour de valeurs communes dans une atmosphère chaleureuse et conviviale, dont les moments de détente sont aussi incontournables qu'appréciés : les pauses café et le cocktail déjeunatoire.

Des "entractes" bienvenus, qui auront aussi permis de découvrir plusieurs stands parmi lesquels celui présentant une formation à la fonction d'administratrice proposé par l'ESSEC et conçue par Viviane de Beaufort et, plus emblématique encore, un autre consacré au Raid Arbre Vert, le seul défi multisports entièrement féminin, dont la 10^e édition s'est déroulée en novembre 2011 en Guyane. Au début de la matinée, pour se donner la pêche, les congressistes avaient entonné avec un bel entrain et sur un air connu la chanson « Ose », avec des paroles de Laurence Thomazeau. Elles (et ils) l'ont rechantée lors de la clôture de la journée, avec encore plus d'enthousiasme.



Six tempos pour une journée bien rythmée

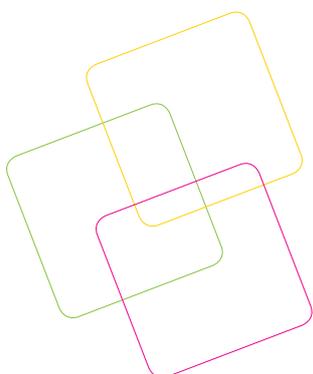
L'agenda de la 11^e édition du colloque annuel du Cercle InterElles a suivi une cadence rythmée par l'alternance entre les échanges et la réflexion lors de la restitution des travaux des trois ateliers, et les contributions extérieures livrées par trois grands témoins. Un agenda fourni, qui a fait la part belle aux débats avec la salle, régulièrement sollicitée pour de mini-sondages in situ et invitée à s'exprimer, ce qu'elle a fait en intervenant oralement ou par le biais de questions écrites. C'est ainsi qu'émergent les pistes de progrès...

Être administratrice, c'est une responsabilité, du travail... et une aventure passionnante pour faire bouger les lignes ! »

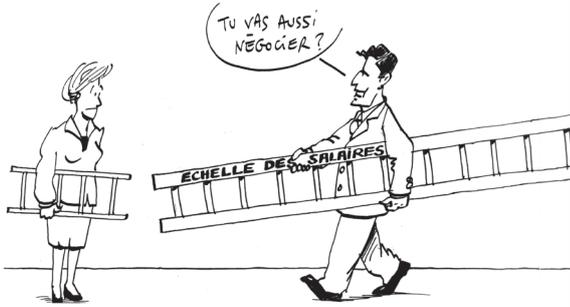
Patricia Judes-Papon (EDF)

"La femme donne la vie, l'homme la gagne"... Les stéréotypes ont la vie dure. La preuve : les hommes demandent systématiquement et avec insistance une augmentation de salaire quand les femmes disent : "Je n'ose pas..." »

Laurence Dejouany, auteure de *Les femmes au piège de la négociation salariale - Ou comment demander de l'argent à son patron sans le fâcher...*



Atelier 1



Mon salaire parce que je le vau**x** bien

**- 20 %
à - 25 %**
L'écart de salaire estimé,
à position égale.

C'est un sujet encore tabou qu'a abordé le premier atelier de la journée. Il est l'aboutissement d'un travail entamé il y a plusieurs années, révélant que les femmes, contrairement aux hommes, répugnaient à demander des augmentations de salaire.

Ces dernières années, les travaux du Cercle InterElles ont mis en évidence les stéréotypes de genre auxquels se heurtent les femmes dans leur carrière et qui expliquent, en partie, « l'existence du plafond de verre », comme l'a rappelé Catherine Ladousse. Les-dits stéréotypes sont connus : les femmes ne sont pas ambitieuses, elles n'aiment pas le pouvoir, elles ne se rendent pas visibles, elles ne sont pas disponibles... Jamais, pourtant, n'avaient été scrutés les obstacles psychologiques auxquels elles sont confrontées quand il s'agit de leur rémunération et qui expliquent en partie les écarts de salaire observés entre les deux sexes.

Des rapports complexes

Le petit sondage effectué auprès de l'auditoire, en ouverture de ce premier atelier co-animé par Laurence Thomazeau (Air Liquide) et la psychologue Laurence Dejouany, avait pourtant envoyé

quelques signes encourageants. À la question : « Votre salaire est-il un sujet tabou ? », la salle, très majoritairement féminine, a en effet répondu « Non » à 56 %. « Tant mieux !, s'est félicitée Laurence Thomazeau. Il est vrai que nos entreprises se soucient des lois sur l'égalité salariale et surveillent de près les écarts de rémunération entre hommes et femmes. Cependant, en dépit de la législation, ces écarts subsistent et sont estimés, à position égale, autour de 20 à 25 %. Cela dit, au-delà des chiffres, ce sont les rapports des femmes à l'argent, très complexes, qui sont en jeu. À les écouter, l'argent résonne avec mérite, valeur, estime de soi, mais aussi avec honte, malaise, peur de l'avenir. » C'était justement l'objectif du groupe de travail qui s'est réuni pendant un an sur le sujet : interpeller les femmes sur leurs attitudes, leur faire prendre conscience des stéréotypes dans lesquels elles se piègent elles-mêmes, puis leur présenter les moyens à leur disposition, ainsi que le mode d'emploi d'une négociation salariale réussie. Pour lever le tabou et, surtout, en comprendre les racines, l'atelier a donc fait le choix délibéré d'aborder le sujet sous deux angles : celui de l'expérience de vie d'abord car, « en touchant à l'émotion, on déclenche à la fois une bombe et l'envie d'agir », comme l'a relevé Laurence Thomazeau ; celui de la réalité de l'entreprise, ensuite.

PARCE QUE JE LE NENVO BIEN !



Les femmes
sont plus riches
en termes d'identité.
Mais ça leur coûte
cher ! »

François de Singly,
sociologue



Une histoire d'identité

Dans leurs conséquences au sein du monde du travail, les rôles sociaux et les stéréotypes de genre puisent leur origine dans la façon dont se construit l'identité qui oppose le modèle féminin au modèle masculin. « Dès les premiers mois de sa vie, l'être humain classe les informations reçues. Les premières catégories retenues pour identifier les personnes sont l'âge et le sexe. Très vite, garçons et filles vont façonner leur identité en rejetant les caractéristiques de l'autre sexe, indique Laurence Dejouany. Pour les garçons, la dimension dominante est le statut, la compétition, la comparaison. A contrario, les filles se déterminent par leur attention aux autres. Ce sont certes des stéréotypes, mais ils sont nécessaires à notre développement et, à ce titre, nous y sommes donc très attachés. Pour autant, ces comportements appris dans l'enfance vont former des valeurs qui peuvent nous piéger ensuite... Nous sommes tous d'anciens petits garçons et d'anciennes petites filles : il faut y penser en parlant avec son manager. »



Un imaginaire social

À l'échelle de la société, il faut bien convenir que l'histoire n'a pas toujours été du côté des femmes, comme l'a fort opportunément rappelé Laurence Dejouany, auteure de *les Femmes au piège de la négociation salariale - Ou comment demander de l'argent à son patron sans le fâcher...* « Les premières négociations syndicales les concernant ont été conduites après la Première Guerre mondiale par les hommes qui ont minoré leurs besoins sous couvert d'une fiction : une femme vit sous la protection financière de son mari, a-t-elle commenté. De là est née la notion de salaire féminin, syno-

nyme de "salaire d'appoint", qui a perduré pendant longtemps... »

Un siècle plus tard, un autre constat s'impose : alors que les hommes revendiquent facilement rechercher le pouvoir et l'argent, un imaginaire social persiste, faisant toujours d'elles des femmes dévouées... et forcément désintéressées. « La richesse intérieure et l'égalité salariale ne s'opposent pourtant pas », a souligné la psychologue, avant de conseiller : « Avant d'aller négocier, posons-nous la question des valeurs que nous portons, de nos projets professionnels, de nos projets de vie. Car la réalisation de soi-même passe aussi par l'argent. »

Poursuivant sur un terrain plus pratique, l'atelier a présenté, via deux de ses porte-parole – François Roger (GE) et Marianne Poyer (EDF) –, une "boîte à outils" qu'il a précisément conçue pour aider les femmes à "oser négocier une augmentation de salaire". Cette boîte à outils va s'enrichir au fil des mois et repose sur deux postulats de départ : "oser" initier la démarche et faire preuve de détermination. Car ce type de négociation n'aboutit jamais en une fois. ■

L'aspiration des femmes, née dans les années 1970, "Je veux travailler pour me réaliser", n'aboutira pas tant que nous ne l'associerons pas à la rémunération. »

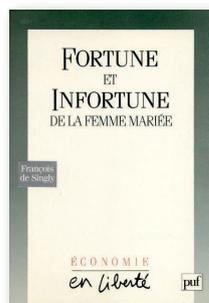
Laurence Dejouany

Un contraste violent

C'est un DRH qui le dit : « C'est saisissant : contrairement aux hommes, 9 femmes sur 10 ne savent pas où elles en sont précisément de leur salaire, avec tous les détails. C'est toujours flou... et c'est terrible en entretien ! Des directrices financières très performantes ne savent pas ce qu'elles gagnent ! (...) Une personne qui ne sait pas ce qu'elle veut comme salaire et comme responsabilité, on a envie de lui dire : "Va grandir et tu reviendras après !" »

« Le contraste est fort, pour ne pas dire violent, entre les hommes et les femmes sur cette question, réagit Laurence Dejouany. Comment comprendre de telles différences sans faire appel aux stéréotypes ? » « Il faut que les femmes se prennent en main, tentent, osent et agissent », conclut un autre DRH.





François de Singly est spécialiste de la famille, de l'éducation et des rapports entre femmes et hommes.



du salaire. Historiquement, les femmes ont ainsi inventé la notion d'intériorité. Mais à la fin du XIX^e siècle, et sous la pression des femmes, l'amour est rentré dans le mariage. On a commencé à mélanger la sphère de la valeur personnelle avec celle de la valeur reconnue socialement. Et cette confusion se poursuit aujourd'hui dans l'entreprise, quand un manager dit « Je veux que vous vous impliquiez personnellement ». Quelle est alors la rémunération de cette implication personnelle ? La

Le fil de soi

François de Singly, sociologue, auteur des deux ouvrages : *Fortune et infortune de la femme mariée*, ainsi que *Séparée - Vivre l'expérience de la rupture*, a apporté sa contribution au débat.

« Depuis longtemps les femmes défendent la gratuité. Déjà au XII^e siècle, un certain nombre de femmes mariées à des seigneurs ont demandé à être aimées indépendamment de leur valeur sociale. Elles ont revendiqué une autre dimension qui leur paraissait plus importante, celle de la valeur personnelle. Mariées à des hommes riches, elles voulaient être aimées par des hommes inférieurs socialement, mais artistes, les troubadours. En tant qu'artistes, ils pouvaient voir en elles une dimension cachée, celle de la valeur personnelle, « ce qui est au-delà ». Aujourd'hui, par exemple, ce serait ce qui est au-delà

rémunération monétaire est un support pour être soi-même, à travers une existence autonome. Mais elle ne peut pas définir la valeur personnelle.

L'histoire des femmes est compliquée. C'est une histoire de la domination, mais dans cette domination il y a eu des valeurs spécifiquement féminines, positives, qu'il ne faut pas rejeter. Les hommes qui ne se posent pas, comme les femmes, la question de l'identité personnelle ont bien souvent une identité tronquée, limitée à leur valeur sur le marché.

Dans *Une chambre à soi*, Virginia Woolf revendique le droit à avoir une pièce fermée, comme les hommes. Elle veut pouvoir écrire sans être dérangée par les membres de sa famille. Donc, elle ne demande pas pour faire comme les hommes, mais pour s'exprimer par elle-même. Cet ouvrage est symbolique parce qu'il consacre un principe : « Il faut toujours une finalité. Il faut un salaire "pour" avoir les moyens de vivre ce que je pense être ma vie. Il faut toujours dire "pour". Les femmes sont plus exigeantes. Elles demandent une finalité, sinon ce serait le salaire comme estimation de la valeur personnelle. » ■



Contrairement aux hommes, qui n'ont aucune inhibition à ce sujet, l'argent et le salaire n'entrent pas dans les valeurs des femmes, comme en attestent ces témoignages recueillis auprès de celles qui ont participé à ce groupe de travail.

« Quand les femmes demandent de l'argent, elles sont vénales. Si elles ne le font pas, elles sont bêtes. »



Paroles de femmes



(Res)source-toi ! Entraîne-toi ! Exprime-toi !

Ce sont les trois recommandations du groupe de travail pour que les femmes osent négocier une augmentation de salaire... qui n'est pas qu'une affaire d'hommes.

La négociation salariale ne s'improvise pas. Sur un ton aussi pédagogique qu'humoristique, le groupe de travail de ce premier atelier est venu présenter une "boîte à outils" conçue à partir de la réalité de l'entreprise et rythmée en trois temps.

Le premier – (Res)source-toi ! – repose sur un triple postulat : il faut s'informer, se *benchmarker*, connaître ses possibilités. Et en premier lieu savoir se situer par rapport à ses collègues. « Pour cela, il faut évidemment connaître exactement son salaire, primes et avantages en nature inclus », a indiqué François Roger (GE), l'un des membres du groupe de travail, avant d'ajouter : « Savoir d'où je pars pour savoir où je vais : c'est capital, mais c'est souvent un désavantage pour les femmes ». Il faut aussi comprendre les lois et les règles de l'entreprise, en connaître la politique de rémunération et le calendrier. « À ce sujet, le responsable RH est l'interlocuteur clé, car c'est souvent avec

Je suis informée. Je fais valoir mes résultats, mes objectifs, ma performance, mes contributions qualitatives à l'entreprise. Je le vauds bien ! »

Manon Carado (Areva)

lui que démarrent les négociations », a souligné pour sa part Marianne Poyer (EDF).

Une demande légitime

Le deuxième temps – Entraîne-toi ! – consiste à préparer le terrain, les arguments, le timing. Avec à la base, une question majeure à se poser : pourquoi demander une augmentation ? « Parce que je travaille, que j'ai une valeur sur le marché, une valeur par rapport à mes collègues. Bref, parce que je le vauds bien ! » a répondu Manon Carado (Areva). *Ce n'est pas un caprice : c'est le résultat de l'évolution de ma performance et de mes aspirations.* »

« Une telle demande est légitime, a poursuivi sa consœur Jessica Walker. *Assumez et décomplexez-vous, préparez les objections et les alternatives. Et si la réponse est encore non, ce n'est pas du temps perdu : vous aurez posé les jalons pour la prochaine négociation...* »

Je surmonte ma gêne, j'accepte les tensions, je ne me laisse pas enfermer dans un registre "convivial", je ne perds pas de vue l'objectif et les leviers de la négociation. »

Manon Batiat et Isabella Bourillon (Air liquide)

Sur le dernier temps, enfin – Exprime-toi ! –, Manon Batiat et Isabella Bourillon, toutes deux d'Air Liquide, sont revenues sur la bonne attitude, le bon registre, le bon ton. « Partez du principe que l'issue de l'entretien sera bonne, ont-elles conseillé. Soyez sans affect, sans agressivité. Adoptez une posture déterminée... et ne renoncez pas à votre féminité ! » ■

J'ose demander à mes collègues combien ils gagnent. J'ose prendre le temps de me renseigner. Je connais la politique de rémunération de l'entreprise et son calendrier. »

François Roger (GE)
et Marianne Poyer (EDF)

C'est la crise ? Préparons sa sortie. Je suis déjà mieux payée qu'Untel ? Les collègues ne sont pas le seul angle d'analyse. La moyenne est à 3 % ? Mes performances sont supérieures. »

Jessica Walker (Areva)

Je fais du commercial, je suis à l'aise avec l'argent. Mais, pour l'entreprise, je me bats becs et ongles, pas pour moi ! Je viens de changer de job et je me dis : si je demande trop, on ne va pas me prendre ! »

Je me pose beaucoup de questions. Est-ce que c'est tabou ou non ? Est-ce que les autres femmes aussi ont envie d'être les égales des hommes sur ce sujet ? »

J'aime l'argent, j'ai beaucoup de mal à le dire parce qu'on pense : "Elle est vénale." C'est quoi être vénale ? Pourquoi y a-t-il ce stéréotype ? Quand je demande de l'argent à mon manager, j'essaie de ne pas rougir, mais il rougit encore plus que moi. »

Je me suis demandé : pourquoi les femmes autour de moi ressemblent-elles à des hommes ? Il faudrait devenir schizophrène dans la négociation : comment quitter mon identité de femme pour devenir une professionnelle à ce moment-là ? »

J'ai entendu mon frère négocier avec son manager au téléphone, avant de démarrer son job. Ça a été une super leçon pour moi ! Est-ce que je peux demander ? Quoi ? Ça reste très nébuleux pour moi... »

« A une conseillère d'orientation qui me demandait quand j'étais lycéenne : Combien voulez-vous gagner ? J'ai répondu : Ce n'est pas un sujet ! »



40%
de femmes siègeront
d'ici à six ans
dans les conseils
d'administration des
2 000 plus grandes
entreprises.



Animée par :
Christine Cluzel (IBM)
Avec :
Aline Aubertin (GE), Marie Hélène Mansard (Thales), Chistine Sturma (Lenovo), Isabelle Eches (Orange), Muriel Colin (Nexter) Patricia Judes-Papon (EDF)

Cercle
InterElles



« Leviers-vous » : ensemble,

Le titre de ce second atelier joue à la fois sur l'identification des leviers qui aident les femmes dans leur carrière et sur la mobilisation, l'encouragement à prendre en main leur parcours professionnel, ce que, trop souvent encore, elles n'osent pas faire.

Pour introduire le second atelier de la journée dont les coleaders étaient Marie-Hélène Mansard (Thales), Patricia Judes-Papon (EDF) et Christine Cluzel (IBM), des images vidéo sur le Raid Arbre Vert ont été projetées. « Le seul Raid multisport exclusivement réservé aux femmes, créé par deux hommes, il y a dix ans, a rappelé Catherine Ladousse. Les valeurs qu'il porte – le dépassement de soi, la solidarité, l'esprit d'équipe – en font un formidable outil de visibilité. C'est l'occasion de montrer l'énergie, la passion et l'efficacité qui nous animent... »

Des objectifs quantitatifs

L'oxygène, comme les femmes, est rare en altitude. Plus de cinquante ans après les premières lois sur l'égalité femme/homme au travail, le Cercle InterElles a souhaité, dans cet atelier, identifier les leviers qui contribuent à favoriser la carrière des femmes. Et comme pour l'atelier précédent, c'est un petit sondage mené auprès des congressistes qui a servi de base pour les développer. À la première question : « *Considerez-vous que vous avez un sponsor dans votre entreprise ?* », la salle a répondu non à 62 %. La

seconde : « *Travaillez-vous votre visibilité professionnelle ?* » a recueilli 55 % de réponses positives. En écho, les bonnes pratiques des entreprises, celles qui ont réellement apporté des résultats en termes de mixité, ont d'abord été présentées.

Parmi elles figurent en premier lieu les objectifs quantitatifs, ou quotas, voulus et communiqués par les dirigeants ou le législateur, comme la loi Copé-Zimmermann ou la récente proposition des femmes dirigeantes dans la fonction publique. « *S'agissant de la loi Copé-Zimmermann, nous pouvons constater que bon nombre de groupes cotés sont en avance sur la réalisation de l'objectif de pourcentage de femmes dans les conseils d'administration, a souligné Marie-Hélène Mansard. La principale vertu de ce dispositif est de montrer que c'est possible de trouver des femmes éligibles à des mandats d'administratrices. Quand on les cherche, on les trouve !* » Certains dirigeants affichent aussi des objectifs de pourcentage de femmes dans les CODIR et COMEX. Ces objectifs sont connus et suivis, et même atteints, « *à condition d'alimenter notre vivier* », a précisé Isabelle Eches (FACE : Fondation Aide Contre l'Exclusion). Il n'en reste pas moins que l'engagement, l'impulsion et le suivi attentif du dirigeant sont les principaux moteurs de la progression des carrières au féminin.

La performance des équipes mixtes

À côté des réseaux de femmes, qui permettent eux aussi de mettre en lumière des parcours et des valeurs qui ont un effet d'exemplarité dans l'entreprise,

Parmi les entreprises du CAC 40, 20 % ont un an d'avance sur l'échéance imposée par la loi Copé-Zimmermann. Cela prouve que ce dispositif législatif est un bon levier. »

Marie-Hélène Mansard
(Thales)



Pendant des années, les hommes ont été administrateurs, mais personne ne s'est jamais posé la question de les former. »

Patricia Judes-Papon (EDF)

Quotas : le dispositif législatif

Adoptée en octobre 2010, la proposition de loi initiée par la députée Marie-Jo Zimmermann et soutenue par Jean-François Copé, alors président du groupe UMP de l'Assemblée nationale, porte sur la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance, et sur l'égalité professionnelle.

Concrètement, les entreprises ont trois ans à compter de la promulgation de la loi pour nommer 20 % de femmes dans leur conseil d'administration et de surveillance, six ans pour en nommer 40 %. Au final, cette obligation de mixité devrait concerner quelques 2 000 entreprises : 700 sociétés cotées et 300 entreprises de plus de 500 salariés réalisant un chiffre d'affaires (ou un bilan) de 50 millions d'euros par an.



Un CODIR équilibré apporte plus de tolérance, d'écoute, de sérénité, et une plus grande solidarité dans l'exécution. »

Axel Haentjens (Orange)



transformons nos carrières !

d'autres programmes existent comme le mentoring, le coaching, le tutorat, le codéveloppement ou encore la sensibilisation à la mixité. Mais l'atelier a mis en avant un autre levier très important : la motivation des hommes, « *puisque l'accès des femmes aux postes de direction ne se fait pas sans leur support actif* », a fort opportunément souligné Christine Cluzel. Les principaux intéressés, interrogés, ont fait valoir plusieurs arguments : la performance des équipes mixtes, la variété dans la recherche de solutions et la volonté de refléter, en entreprise, la part des femmes dans la société. Et pour ceux qui sont pères, la volonté de maintenir l'égalité des chances pour leurs filles. « *Partageons le pouvoir !* » ont-ils fait valoir. « *Nous n'avons qu'un ennemi : la pensée unique*, a ajouté Axel Haentjens (Orange). *Mettons un terme*

au "clonage". *La mixité, tout comme la diversité des cultures et des âges, est plus que jamais nécessaire, tout simplement parce qu'elle est source d'enrichissement mutuel* ». Un dernier levier enfin, qui n'est pas le moindre, est l'implication du dirigeant. Son engagement, son impulsion, son suivi attentif constituent en effet les principaux moteurs de la progression des carrières au féminin. « *On peut même dire que sans une attitude engagée et volontariste de sa part, peu de choses évolueront au sein de l'entreprise* », a commenté Christine Cluzel.

Pour finir, l'atelier s'est intéressé au marketing de soi et à l'image des femmes au travail, « *afin de donner aux femmes quelques conseils concrets pour les aider à incarner leur fonction, sans pour autant se déguiser, a résumé Marie-Hélène Mansard. Un vrai défi !* ». ■



La féminisation des postes dirigeants amène une certaine tendresse dans un monde de brutes. »

Patric Petit-Belleville (Thales)



Atteindre les objectifs de pourcentage de femmes dans les CODIR et COMEX permet de répondre à une objection fréquente concernant le vivier de femmes éligibles à des postes de dirigeants. On arrive à trouver des candidates, c'est possible ! »

Isabelle Echès (FACE)

Les réseaux de femmes, un formidable levier

« *Certains managers parlent de réunions Tupperware... Il faut garder le sens de l'humour !* » Pour Patricia Judes-Papon (EDF), les réseaux de femmes sont devenus des acteurs majeurs dans l'entreprise, « *car ils sont force de proposition. Ils rendent les femmes visibles et incontournables* ». Aline Aubertin (GE Healthcare) y voit un moyen d'encourager le développement des femmes, de les attirer, de les faire progresser, de les retenir. « *Quatre verbes définissent ces réseaux : investir, connecter, progresser et réaliser* », dit-elle. Enfin, Muriel Colin (Nexter) parle d'espaces d'échanges, de partage de ressentis et de gain de confiance en soi. « *Les réseaux rompent l'isolement des femmes et leur offrent une meilleure visibilité* », juge-t-elle.



Le marketing de soi

Trop souvent, les femmes croient qu'elles seront reconnues à coup sûr pour leurs compétences, alors qu'elles doivent aussi travailler sur leur image et leur visibilité.

Savoir être, mais aussi faire savoir... « C'est le véritable enjeu, a expliqué Marie-Hélène Mansard. Pour le relever, nous avons adopté une démarche qui consiste à s'appliquer toutes les composantes du marketing-mix : qu'est-ce que je suis ? Quels sont mes objectifs ? En d'autres termes, il s'agit de s'appliquer à soi-même une démarche professionnelle de promotion. »

Cette démarche s'amorce par la connaissance de soi, de ses forces (ce qui est facile) et de ses faiblesses (ce qui l'est moins). « L'offre ou la marque, avec ses caractéristiques, sa performance, ses différenciateurs, c'est moi, avec mes compétences, mon expérience, mes savoir-faire, mes forces et mes faiblesses, a résumé l'oratrice. Mon image, c'est la perception que les autres ont de moi. Méfiez-vous de la première impression, c'est la bonne, disait Sacha Guitry. Or, on n'a jamais une deuxième chance de faire une première bonne impression... Il faut le répéter : les femmes doivent être lisibles – c'est-à-dire donner une image cohérente avec leurs objectifs et ce qu'elles sont elles-mêmes – et visibles. »

L'exposition, un impact majeur

Ce qui nous conduit au dernier point du marketing-mix : le réseau de distribution. « C'est ma présence dans les réseaux de femmes, les réseaux sociaux et professionnels, a encore précisé Marie-Hélène Mansard. Ce sont aussi mes sponsors, ceux qui parleront en bien de moi et me serviront de référence. Et on retrouve ici les hommes. Dans la réussite des carrières des femmes, on trouve souvent un homme qui a su donner le coup de pouce ou citer le nom qu'il fallait au bon moment. » « Pour apprendre à se vendre, il faut travailler sur soi, a poursuivi Aline Aubertin (GE Healthcare). Ce travail sur soi se décline autour de trois éléments : la performance, qui est le socle minimal nécessaire à la construction de sa crédibilité, l'image (le message que l'on envoie aux autres) et la visibilité. » « Votre exposition a un impact majeur sur votre carrière en vous mettant dans la lumière », a-t-elle repris, avant de dévoiler une étude particulièrement parlante : « Les mots représentent 7 % de ce qui va être retenu ; l'intonation et le ton de la voix, 38 %, et c'est déjà plus difficile à travailler ; quant au langage corporel, il représente 55 % des images que l'on véhicule. Conclusion : on est peu visible pour soi et tellement visible pour les autres ! » ■

« Osez et marketez-vous ! »

C'est la consigne amicale qu'a livrée Anne Merland, consultante et coach, à l'issue d'un petit exercice pratique auquel elle a invité l'auditoire.

Sollicitée par le Cercle InterElles, cette Franco-Américaine a apporté une précieuse contribution aux débats ouverts par le second atelier en proposant aux congressistes un petit exercice pratique destiné à tester leur capacité d'écoute. « À l'issue de cet

COACHE SPÉCIALISÉE



Mentorat, coaching, sponsoring, à la mixité...

Passage en revue de quelques-uns des différents leviers qui marchent. Beaucoup de nos entreprises ont mis en place des dispositifs de mentorat ou de formation à la diversité. Mais il reste encore beaucoup à faire pour traduire les bonnes intentions dans les faits.

Patricia Judes-Papon a posé la problématique du mentorat : « C'est avant tout un outil qui peut aussi être considéré comme un levier, a-t-elle expliqué. L'objectif du mentorat est de permettre à des femmes de bénéficier de l'expérience d'un(e) cadre dans un contexte non hiérarchique. Il se pratique dans presque toutes les entreprises du Cercle InterElles, mais il est nécessaire de mettre en place d'autres leviers plus performants comme le coaching individuel ou de groupe. » Le codéveloppement pratiqué d'abord chez EDF puis chez Thales est une forme de coaching individuel dans « un groupe homogène, de confiance et bienveillant ». Autre levier efficace : le sponsoring, pourtant peu répandu, comme l'a démontré le résultat du petit sondage en ouverture de ce deuxième atelier. « Il dépend de notre capacité à nous "faire vendre", à nous rendre visibles sur le marché interne, a poursuivi Patricia Judes-Papon. C'est encore plus vrai à partir de 50 ans, quand on nous parle de "gestion de fin de carrière"... Mais on a encore 15 ans à travailler ! Alors trouver un sponsor devrait être une démarche prioritaire ! Car il est essentiel pour notre évolution de carrière



exercice, vous comprendrez comment on peut gagner en clarté, en cohérence et en confiance, avait-elle prévenu. Vous verrez concrètement comment devenir lisibles et visibles, et ainsi mieux incarner votre fonction. Je dis souvent que la performance est égale au potentiel de chacune et de chacun, moins les interférences. »

De fait, les résultats obtenus ont tous convergé vers les mêmes valeurs de compréhension, d'empathie, de bienveillance, d'authenticité, de neutralité et de chaleur. « Ce sont les éléments clés du marketing de soi, a conclu Anne Merland. Je sais qui je suis, donc j'ai confiance en moi. C'est ce que j'appelle être congruant. » ■

hging et codéveloppement, formation



qu'un "manager-ambassadeur" puisse dire que l'on est motivée, compétente et efficace. »

Enfin, les programmes de sensibilisation à la mixité se développent eux aussi de plus en plus. Ils ont un rôle à jouer, en particulier au sein du management intermédiaire, pour déverrouiller des situations qui ne permettent pas aux femmes talentueuses d'émerger. Il faut éduquer et sensibiliser sur les codes et les stéréotypes discriminants. Orange, par exemple, a mis en place une formation intitulée "Je recrute, mais j'intègre", ouverte aux recruteurs et à l'ensemble des managers. « Nous avons également fait travailler nos communicants pour éviter les stéréotypes de genre dans nos messages, a indiqué Isabelle Eches. Si le recruteur ne voit en nous que la Mère Denis, c'est fichu ! » ■



L'émotion est un sujet qui soulève beaucoup de réactions... et d'émotion ! Elle est perçue comme une faiblesse, alors qu'on en éprouve tous au quotidien. »

Dominique Maire (Cercle InterElles)

Émotion et intuition

Des atouts dans le monde professionnel ?

Le sujet est récurrent au sein des réseaux du Cercle InterElles. Avant de livrer leurs travaux définitifs l'année prochaine, les contributeurs de cet atelier ont dévoilé un aperçu de leurs avancées.

Ce ne fut donc qu'une mise en bouche, mais diablement prometteuse. Elle s'est appuyée aussi sur les résultats d'un petit sondage in situ, révélant que 23 % des congressistes accordaient une grande importance aux émotions dans leur vie en entreprise. « Ces questions sont perçues comme féminines, elles sont pourtant de véritables moteurs de développement », a lancé Dominique Maire (Cercle InterElles), l'une des codirigeantes de l'atelier avec Stéphanie Montillet (Schlumberger) et Dominique Phely (EDF).

Les travaux de ce sujet vaste et complexe ont démarré à partir d'un premier constat : l'éducation apprend très tôt aux petits garçons à taire leurs





Une personne coupée de ses émotions ne sera pas en cohérence avec elle-même et se trouvera freinée dans son expression intuitive et dans son inspiration. »

Stéphanie Montillet (Schlumberger)

émotions tandis que les petites filles ont, elles, le droit de les exprimer. Dès lors, comment les transformer en énergie positive dans l'entreprise ? « Tout d'abord, les émotions sont directement corrélées à la motivation », a répondu Dominique Maire. On pense et on ressent grâce à l'intelligence intellectuelle et à l'intelligence émotionnelle. Le pur savoir et le savoir-faire ne suffisent plus. Le développement d'équipes géographiquement éclatées complique les échanges et nuit à la cohésion. Dans un tel contexte, les affects peuvent être des indicateurs précieux et des leviers professionnels tant dans la gestion d'équipe que dans les relations commerciales, et donc dans l'entreprise. »

Un outil de décision, un 6^e sens ou une petite voix intérieure

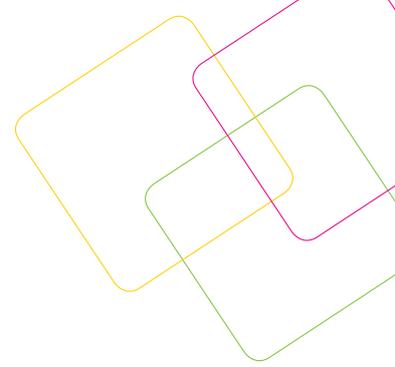
Les réflexions de cet atelier ont aussi permis d'établir un deuxième constat : l'intuition est une faculté de l'esprit qui avance masquée.

« C'est un processus de décision qui est parfois difficilement "avouable", à soi et aux autres », a expliqué Stéphanie Montillet. Globalement, on distingue deux types d'intuition. L'intuition dite intrinsèque ou constructive nous conduit à croiser des données de façon inconsciente et à trouver une solution. « C'est le fameux "think out of the box" qui consiste à sortir des sentiers battus et à faire émerger de nouvelles idées », a précisé l'oratrice. Il s'agit alors d'écouter ses intuitions pour accueillir l'innovation. » L'intuition dite participative quant à elle est principalement mise en œuvre dans nos relations interpersonnelles, en situation de négociation, d'évaluation d'une personne ou de management : on parle alors d'avoir un bon feeling avec quelqu'un. « L'intuition est souvent corrélée au vécu, à l'expérience, à la confiance en soi, a encore indiqué Stéphanie Montillet. Elle relève du talent et reste un mystère : ce peut être un outil de décision, le sixième sens, la petite voix intérieure. On choisit de l'écouter ou pas. Bref, c'est comme dans "Ma sorcière bien aimée" ! » « Comme nous l'avions pressenti, l'émotion et l'intuition sont bel et bien liées, ont conclu les deux oratrices. Si elles osent libérer leurs émotions et exprimer leurs intuitions, les femmes peuvent devenir des actrices du changement dans nos entreprises. » ■

Vivement le 8 mars 2013 que l'on parle du rôle de nos émotions et de nos intuitions dans le monde de l'entreprise ! »

Les membres de l'atelier





La place des femmes dans l'histoire : L'égalité en marche

Docteure en droit, avocate, vice-présidente de la Fédération internationale des femmes diplômées des universités, présente dans 100 pays, accréditée auprès des Agences de l'ONU, fondée en 1919, Anne Nègre est intervenue en tant que grand témoin pour présenter les droits des femmes sous l'angle juridique et historique.

C'est une femme engagée, libre et indépendante, élevée très tôt contre les discriminations, qui s'est livrée à une magistrale leçon d'histoire avant de conclure sur un triple (et triste) constat : les femmes représentent plus de la moitié de l'humanité, travaillent contre une rémunération à plus de 51 %, à 70 % sont les travailleuses les plus pauvres, et détiennent 1 % des richesses mondiales.

Anne Nègre l'a démontré avec talent : historiquement, la représentation des personnes a toujours été sexuée, et la répartition des tâches, loin d'être naturelle, est d'abord d'ordre culturel. « Toutes les constructions ont été favorables aux hommes, y compris la tradition chrétienne qui se lit sous l'œil patriarcal », a-t-elle commenté. Par définition, la femme est une faible d'esprit, une infirme au regard de son sexe. On a le droit de la marier, on a le droit de vie et de mort sur elle sous le droit romain. » Certes, quelques femmes de pouvoir – comme Néfertiti pour ne citer qu'elle – ont existé, « mais elles sont ignorées par l'histoire ». Bref, quelles que soient les civilisations, la femme est toujours placée sous un joug d'infériorité. « Le conservatisme politique est constant, d'ailleurs, il justifiera l'exclusion des femmes du trône de France, dès le XIV^e siècle, ainsi que pour son héritier avec des conséquences qui se généraliseront pour toutes les femmes », a relevé Anne Nègre.

Une lutte de pouvoir de chaque instant

« Dès que les femmes ont un espace de liberté, on leur enlève », a-t-elle résumé.

En remontant le fil du temps, Anne Nègre a également pointé du doigt les positions "intolérables" de Jean-Jacques Rousseau sur les femmes ou la distinction entre "citoyens actifs et passifs" revendiquée par Sieyès. « Il me semble pourtant que tous les êtres humains naissent libres et égaux en droit et en dignité, selon la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen », a-t-elle souligné, « la femme n'est qu'une femme alors que le genre humain fait de l'homme un citoyen »... Plus d'un siècle plus tard, l'éclosion des mouvements féministes ne recevra pas non plus un accueil chaleureux.

La France sera du reste l'avant-dernier pays du continent, devant la Grèce, à accorder le droit de vote aux femmes par ordonnance, en avril 1944, le Parlement s'y refusant.

Mais les choses bougent, essentiellement grâce à l'Europe, « formidable pourvoyeuse d'égalité entre les hommes et les femmes. Ces trente dernières années ont permis plus d'avancées que les trois millénaires précédents », a affirmé l'avocate. Nous disposons aujourd'hui de tout l'arsenal juridique qu'il faut, de traités internationaux essentiels comme la Convention CEDAW. Mais c'est une lutte de pouvoir de chaque instant. De ce point de vue, j'ai toujours pensé qu'il fallait absolument que le monde professionnel et le monde associatif se rejoignent. Ce que vous faites est essentiel », a-t-elle conclu, avant de distiller deux petits conseils à un auditoire conquis : « Vous n'êtes pas des hommes ordinaires ! Alors féminisez votre titre, rendez-vous visible, trouvez les arguments pour entrer dans les conseils d'administration et prendre des postes à responsabilité ! Nous le savons toutes : les femmes sont un paramètre essentiel pour le développement économique. » ■

 Les femmes occupent encore aujourd'hui 80 % des emplois précaires en France, tandis que seules 10 % d'entre elles remplissent des fonctions de cadres supérieures. »

« Notre ADN est international et multiculturel »

Yolanda Conyers a rejoint Lenovo, en 2007, comme vice-présidente en charge des ressources humaines et de la diversité, au cœur de la stratégie de l'entreprise dont elle est venue exposer les initiatives.



Pour avoir contribué à sa mise en œuvre depuis plusieurs années, l'Américaine Yolanda Conyers, aujourd'hui en poste à Pékin (Chine), mesure parfaitement les bienfaits de la diversité des origines et des talents. « *La diversité favorise l'excellence, l'innovation et la créativité, a-t-elle expliqué. Et la promouvoir, c'est créer un environnement offrant des opportunités égales pour tous les collaborateurs à travers le monde, et en particulier pour les femmes.* »

Sur ce plan, Lenovo a fait ses preuves : 40 % des 27 000 salariés du groupe présents dans plus de 60 pays sont des femmes, et 16 % d'entre elles occupent aujourd'hui des postes à responsabilité. Quant aux 100 plus hauts dirigeants du groupe, ce sont des hommes et des femmes de 14 nationalités différentes. « *Notre ADN est le reflet de la diversité : il est international et multiculturel,* a résumé Yolanda Conyers. *Il nous aide à créer des stratégies et à détecter des potentiels.* »

Lenovo a ainsi mené plusieurs initiatives visant à attirer et à retenir des femmes (et des hommes) de talent sur la seule base de leurs compétences, de leur potentiel et de leur engagement. L'une des plus emblématiques est la création, en 2007, du réseau WILL (Women in Lenovo Leadership), destiné à promouvoir la carrière des femmes dans le groupe et à favoriser la mixité des équipes. Le réseau WILL organise régulièrement des événements et développe tout aussi régulièrement des opérations en coordination avec les RH, afin de permettre notamment aux femmes de mieux gérer leur vie professionnelle, essentiellement grâce au coaching, au mentoring et au networking.

« *Sur ce plan, nous tenons parole et respectons nos engagements* », a commenté la vice-présidente.

Anticiper et satisfaire les besoins

Dans la continuité de ce réseau, le groupe a lancé en 2010 *Lenovo Way*, « *une initiative culturelle fondamentale que tout le monde chez Lenovo tient pour une pierre angulaire de notre succès* », a précisé Yolanda Conyers. *Lenovo Way* est une plate-forme commune qui met en avant plusieurs valeurs : la planification, la réalisation, la définition de priorités ou encore la mise en œuvre d'améliorations. « *Sous sa forme la plus simple, cela signifie encore une fois que nous faisons ce que nous disons et que nous assumons ce que nous faisons,* a souligné la vice-présidente. *Cette culture de responsabilité entraîne engagement et performances, et nos dirigeants ont constaté que ces principes avaient constitué des facteurs importants dans le succès de Lenovo,* a-t-elle conclu. *Lenovo Way nous a aidés à établir une culture d'entreprise avec un langage commun : partout où ils interviennent à travers le monde, les collaborateurs de Lenovo connaissent *Lenovo Way* et ce que cela signifie de travailler dans notre société. Nous réussissons quand chacun de nous respecte et apprécie la diversité des individus avec lesquels nous travaillons. Nous transcendons les frontières géographiques et culturelles traditionnelles afin de mieux anticiper et satisfaire les besoins complexes de nos clients du monde entier. C'est l'explication de nos avancées sur le marché et la stratégie qui nous permettront de faire de Lenovo une société universellement respectée, où les gens veulent travailler et avec laquelle ils veulent travailler.* » ■



La diversité : un engagement fort des entreprises membres du Cercle InterElles



Pour **Air Liquide**, la mixité est créatrice de valeur et représente un avantage compétitif.



Chez **AREVA**, la diversité n'est pas un concept, mais une conviction ancrée dans nos valeurs.



Pour **Assystem**, mixité et diversité sont sources de créativité et d'innovation.



Pour gagner ses nouveaux défis et préserver sa position d'excellence sur ses thématiques de recherche, le **CEA** a besoin, aujourd'hui, de valoriser tous ses talents : il est convaincu que la mixité est un facteur d'enrichissement collectif, de cohésion sociale et d'efficacité économique.



Pour contribuer à la performance du groupe et à son évolution culturelle, le groupe **EDF** a de plus en plus besoin de valoriser tous ses talents. La diversité favorise la cohésion sociale et participe à la performance économique de l'entreprise. La multiplicité des profils et des points de vue est une source de créativité.



La promotion de la diversité fait partie intégrante de la culture de **GE** et de sa politique d'emploi.



La politique de diversité d'**IBM** vise à attirer, accueillir, valoriser et fidéliser tous les talents, sans autre critère de distinction que les compétences, le savoir-faire et l'engagement, ainsi qu'à favoriser un environnement de travail ouvert, permettant de maximiser le potentiel de tous, chacun étant reconnu pour son expérience, ses compétences et la vision qu'il apporte.



La politique de diversité de **Lenovo** vise à créer un environnement international et multiculturel offrant des opportunités égales pour tous les collaborateurs à travers le monde, et en particulier pour les femmes : promouvoir la diversité et la mixité des équipes est source d'innovation, de créativité et de succès pour l'avenir de l'entreprise.



Nexter et l'égalité professionnelle : un engagement fort.



L'engagement d'**Orange** à promouvoir la diversité et l'égalité des chances lors du recrutement et tout au long de la vie professionnelle est une marque de fabrique de sa politique de ressources humaines, qui répond à la fois aux valeurs du groupe et à sa conviction que la diversité contribue à la performance, à la capacité d'innovation, notamment au cœur du monde numérique et à l'attractivité de l'entreprise.



Schlumberger recrute dans tous les pays où l'entreprise fait du business.



THALES encourage l'égalité professionnelle.

LA JOURNÉE DE LA FEMME
A PLUS DE 100 ANS !



Rendez-vous en 2013 pour le 12^e Colloque !

Après quelques huit heures de débats et de travaux animés, ce 11^e colloque annuel du Cercle InterElles s'est terminé par une session de questions-réponses. Celle-ci s'est ouverte sur le thème des quotas.

« La discrimination est-elle toujours un sujet pour vous ? », ont demandé les organisateurs. « Oui », ont répondu 86 % des participants, ce qui a suscité ce commentaire de Catherine Ladousse, très attachée à ce sujet : « Avec ce résultat, on a toujours du travail ! »

À la question plus directe « Êtes-vous pour ou contre les quotas ? », 72 % des personnes présentes dans la salle ont répondu « pour ». Un débat s'en est suivi, avec des opinions contrastées. « Je ne suis pas forcément contre, a témoigné une collaboratrice d'Orange, mais je m'interroge sur les dangers de la suspicion : a-t-elle été choisie parce qu'elle rentre dans le quota ou parce qu'elle est compétente. » A contrario, une autre participante a estimé avoir changé d'avis. « Je me dis que les quotas ont du bon, parce qu'ils permettent de s'habituer à la présence des femmes dans les réunions, dans les conseils d'administration... Une fois que l'on y a goûté, on prend conscience de l'importance d'atteindre la mixité. »

« Les quotas ne sont pas la solution miracle, a insisté une autre intervenante. J'ai déjà entendu un directeur se satisfaire parce qu'il avait le quota dans son comité de direction. Mais l'attitude au quotidien n'avait nullement changé. »

Ne pas oublier l'humour

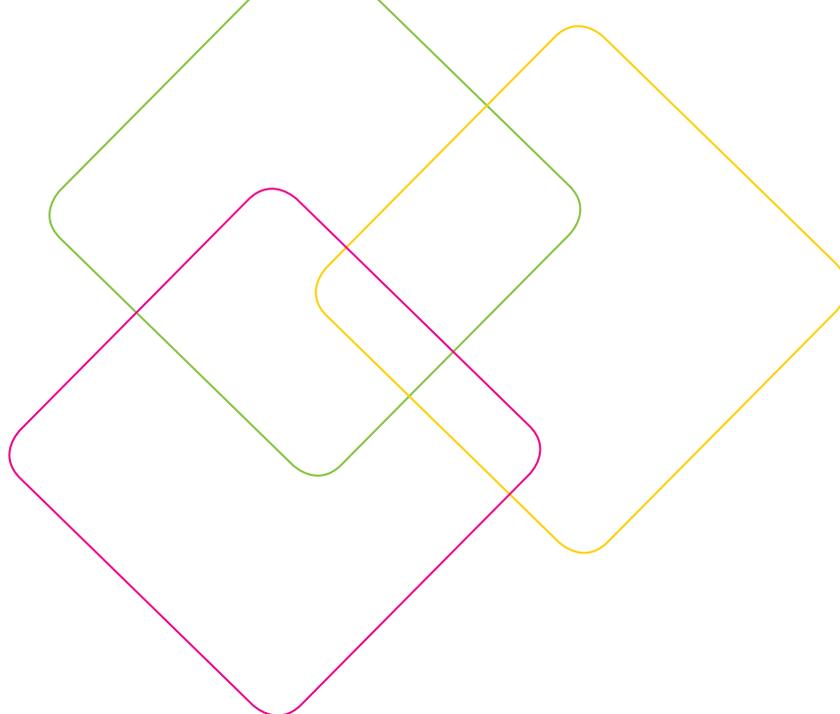
Les échanges se sont poursuivis sur des thèmes aussi variés que la collecte des informations en vue d'une négociation salariale, la prise en compte des besoins spécifiques des femmes non cadres, le répertoire des réseaux... Et les "blagues" sexistes directes ou sous-entendues. Et la réponse a fusé : « Les réseaux de femmes sont aussi là pour ça, pour apporter des réponses humoristiques à des situations quotidiennes qui petit à petit disparaîtront... Je l'espère. » L'occasion aussi d'insister sur la nécessité de maintenir ou d'acquiescer la confiance en soi.

Le sujet des violences faites aux femmes, à la fois le harcèlement sexuel et les situations de stress au travail, a aussi été évoqué. Un sujet trop grave pour être débattu en fin de colloque. Déjà, un thème pour l'année prochaine !

« Nous avons essayé de vous démontrer l'énergie, le talent et la capacité à partager nos difficultés et à trouver, ensemble, des solutions », a souligné Catherine Ladousse en clôturant les travaux. « J'espère que vous allez repartir avec de bonnes idées, avec des conseils pratiques, que vous allez savoir négocier votre prochaine augmentation, que vous saurez exploiter les leviers pour accélérer votre carrière, pour faire le marketing de soi – merci à notre coach – et aussi donner libre cours aux émotions et aux intuitions en attendant l'année prochaine pour en savoir plus. Que soient remerciés chaleureusement tous ceux et celles qui ont contribué au succès de cette journée animée par une grande passion collective et le plaisir de travailler, ensemble, et de partager nos travaux avec vous tous. Rendez-vous à la conférence 2013 ! »

Le colloque en images





SI ON VEUT ÊTRE ENCORE VIVANTS
L'AN PROCHAIN, ON A INTÉRÊT
À MONTER UN RÉSEAU INTER'ELUX



<http://interelles.canalblog.com>

Contacts Organisation du Colloque du Cercle InterElles 2012 :

Catherine Ladousse : cladousse@lenovo.com

Caroline Bettini : carolinebettini@lenovo.com

Claire Casellas : ccasellas@lenovo.com