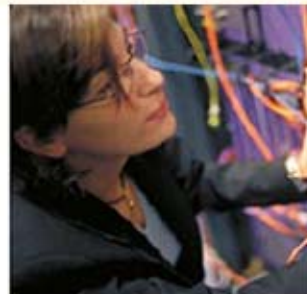


Réussir au féminin : une chance pour l'entreprise

DOSSIER DE PARTICIPANT



SOMMAIRE

Programme	p 4
Atelier « Codes Masculins/Féminins »	p 5
Atelier « Egalité Salariale »	p 6
Atelier « Mixité, des intentions à une réalité durable »	p 7
Atelier « Femmes et sciences : ça commence à l'école »	p 8
Biographies	p 10
Les Codes Masculins/Féminins	p 16
Guide de la visibilité professionnelle, trousse à outils	p 19
Egalité Salariale : la loi	p 22
Mixité, des intentions à une réalité durable	p 29
Fiche pratique : La promotion des formations scientifiques	p 39

Programme du Colloque du 8 mars 2007

organisé cette année par EDF à la Cité Universitaire Internationale

8h15 Accueil / café

9h15 Introduction

par **Irma Babaud**, Directrice-Adjointe de l'Audit à EDF

9h30 Atelier « Codes Masculins / Féminins »

Quels sont les apprentissages que les femmes doivent réaliser pour exister en entreprise ? Comment les transmettre ? Qu'ont mis en oeuvre les entreprises du Cercle InterElles ?

Table ronde animée par **Nathalie Mangeot-Géhin**, Directeur Marketing Groupe, Air Liquide Welding, avec **Laurence Dejouany**, psychologue, membre honoraire du Cercle InterElles, **Laurence Thomazeau**, Directeur des Ventes Régional, Société Orkyn, Groupe Air Liquide, **Marianne Le Huu**, Consultant Senior, Informatique Technology, Membre du Technical Expert Council, IBM France.

11h00 Discours de Yann Laroche

Directeur Général Délégué Ressources Humaines et Communication du Groupe EDF

11h30 Atelier « Egalité salariale »

Une nouvelle Loi sur l'égalité salariale est sortie en mars 2006 venant compléter celle sur l'égalité professionnelle. Qu'apporte cette nouvelle Loi ? Comment est-elle appliquée par les entreprises du Cercle InterElles et quelles difficultés d'application présente-t-elle ? Les salarié(e)s des entreprises la connaissent-elles/ils et comment appréhendent elles/ils le sujet ?

Présentation du travail de l'année par **Claire Valla**, Chargée de Mission RH, EDF, **Marie-Claude Peyrache**, Présidente, European Professional Women's Network Paris, **Anne-Marie Tournebize**, sociologue, membre honoraire du Cercle InterElles.

12h30 Cocktail déjeunatoire

14h15 Atelier « Mixité, des intentions à une réalité durable »

Depuis plusieurs années, les directions de nos entreprises s'expriment et agissent pour que les femmes soient davantage présentes dans les équipes, notamment les équipes de direction. Mais sur le terrain nombreuses et variées sont encore les résistances à ce changement. Comment accélérer cette mutation ?

Présentation de l'analyse des freins et motivations des acteurs de l'entreprise : femmes, hommes, middle-managers, dirigeants, DRH, partenaires sociaux par **Laurence Le Goff**, Service Productivity Leader, GE, **Frédérique Dupont**, Responsables Projets Achats Transverses France Telecom et **Marianne Julien**, Directeur Intelligence Energie Air Liquide. Témoignage d'un dirigeant d'entreprise. Echange sous forme de questions/réponses avec la salle sur le thème "Comment agir chacun au quotidien ?"

15h45 Atelier « Femmes et sciences : ça commence à l'école »

Présentation du travail de l'année. Table ronde avec **Isabelle Collet**, Enseignant-Chercheur post-doctorante, INT/Département Systèmes d'Information, **Chantal Morley**, Professeur, INT/ Département Systèmes d'Information.

16h30 Témoignage de Colette Lewiner

Global leader energy, utilities & chemical sector Cap Gemini

16h45 Clôture de la journée

par **Irma Babaud**, Directrice-Adjointe de l'Audit à EDF

Thèmes de réflexions 2007

Atelier « Codes Masculins / Féminins »

Filles et garçons grandissent souvent séparément, malgré la mixité instituée dans les écoles, car rapidement ils jouent dans des groupes sexués. Ils réalisent des apprentissages de socialisation et de communication différents. Ces apprentissages ont des répercussions dans la vie au travail sur les jugements de compétence, de confiance en soi qui sont portés sur les personnes, ainsi que sur qui sera écouté, obtiendra du crédit et ce qui sera réalisé. Or l'entreprise s'est construite avec des hommes qui la dirigent encore. C'est donc le code masculin qui prédomine. Bien sur, tout le monde n'a pas intégré ces codes de la même façon. C'est le cas des femmes qui ont su franchir le plafond de verre.

Comment transmettre ces apprentissages ? Comment apprendre à jouer avec ces codes pour se faire entendre et accepter, tout en introduisant la richesse de la diversité ? C'est en partant de ces questions que plusieurs réseaux de femmes ont voulu travailler :

- **Le réseau de GE** propose lors de son Forum annuel des ateliers où des femmes ayant réussi partagent leur **expérience des codes masculins** GE avec les plus jeunes.
- **Le réseau O'Pluriel d'Air Liquide** a construit à destination des femmes un guide « **Décodons les codes** » :
 - comment travailler sa crédibilité
 - apprenons la « **good enough attitude** »
 - au-delà d'être **dans le paysage** de l'entreprise, essayons de ne plus y être transparente

Quelques femmes du **réseau Elles d'IBM** ont monté des **ateliers « Image building »**. A travers l'acquisition de **techniques théâtrales** et l'improvisation, guidés par des actrices et/ou metteurs en scène, hommes et femmes apprennent comment jouer un rôle avec des émotions authentiques. Cela peut permettre de mettre de la distance par rapport à ses émotions. Mais surtout on peut ainsi élargir le registre personnel de communication **en prenant conscience de l'image que l'on émet**, pour essayer de la rapprocher de celle que l'on souhaite transmettre.

Chez IBM, un travail a été fait à destination des techniciens de haut niveau, qui souffraient d'un problème de rétention et de valorisation dans une entreprise à dominante commerciale. Cette problématique proche de celle que vivent bien des femmes permet d'en proposer aujourd'hui aux femmes d'InterElles les fondamentaux :

- surmonter sa **peur** après l'avoir identifiée, admise et évaluée,
- construire une cartographie des **communautés** dans lesquelles on veut se rendre visible,
- se fixer un **objectif de carrière** à court et moyen terme et se faire un **road map** ajustable en pensant le cadencement (éviter le « trop »).

Atelier « Egalité salariale »

Une nouvelle Loi : présentation

La loi du 23 mars 2006 relative à l'**égalité salariale** entre les femmes et les hommes **présente de véritables avancées en matière d'égalité salariale et professionnelle**. Elle comporte plusieurs mesures, qui répondent à des propositions souvent émises par des réseaux de femmes.

Son objectif phare est de supprimer les écarts salariaux constatés entre hommes et femmes avant le 31 décembre 2010, par les dispositions suivantes :

- la **neutralisation** des conséquences financières des absences dues aux **congés maternité et adoption** : à défaut de dispositions conventionnelles, la loi prévoit que la salariée doit bénéficier d'une majoration de sa rémunération calculée sur la base des augmentations générales et de la moyenne des augmentations individuelles perçues pendant son absence par les salariés de sa catégorie professionnelle
- l'instauration d'une obligation annuelle de négocier au niveau de la branche et de l'entreprise afin de définir et de programmer les mesures permettant de **supprimer les écarts salariaux**, sur la base d'un diagnostic préalable des écarts éventuels

D'autres mesures sont par ailleurs prévues dans le but de favoriser la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale :

- **La mise en œuvre au sein des entreprises :**

L'atelier s'est donné pour objectif d'étudier la mise en œuvre de cette Loi dans les entreprises du Cercle InterElles et de **voir les avancées ainsi que les difficultés rencontrées par les entreprises**. La majorité, pour ne pas dire la totalité, **avaient plus ou moins anticipé cette Loi dans le cadre de la précédente Loi sur l'égalité professionnelle de 2001**, par les actions volontaristes de leurs Dirigeants et la force de propositions des réseaux de femmes. **Ainsi des rapports de situation comparée existaient-ils déjà dans toutes les entreprises**, sous des formes différentes. Les entreprises disposent en effet plus ou moins de l'historique ou du système de gestion permettant des analyses plus poussées que le simple constat d'éventuels écarts de salaire à poste et performance égale : que ce soit en terme de carrière, diplôme ou expérience professionnelle appelée aussi ancienneté, donnant ainsi des explications et des pistes de corrections plus fines. **Elles sont toutes dans une démarche**, certaines ayant déjà signé des accords sur l'égalité professionnelle avec un volet égalité salariale, d'autres un accord spécifique « égalité salariale » avec actions et enveloppe financière à l'appui.

- **Les perceptions des femmes :**

L'atelier a aussi **recueilli des perceptions de femmes sur ce sujet par l'envoi d'un questionnaire** aux participantes du colloque du 8 Mars 2006. Un grand nombre ont répondu à cette enquête non représentative certes mais néanmoins intéressante. La plupart des réponses montrent que **la majorité des femmes ne connaissent pas vraiment la nouvelle Loi** ou qu'elles en ont entendu parler sans pouvoir vraiment en détailler le contenu. Elles ont souvent du mal à se situer dans la comparaison salariale avec leurs collègues masculins et **priorisent pour la quasi-totalité d'entre elles, l'intérêt du poste avant la rémunération, ce qui ne les empêche d'être très sensibles à la rémunération comme reconnaissance de leur travail et de leur performance**. Pour expliquer certains écarts ressentis ou constatés, **plus encore que le retard dû aux maternités** (positionné en second dans les causes d'écart), leur manque de combativité sur le sujet ou « l'attitude de certains managers encore très ancrés dans leurs préjugés », **elles soulignent la difficulté ou le délai pour obtenir des postes de responsabilité, des « postes rémunérateurs »** comme dit l'une d'entre elle. Cela rejaillit par voie de conséquence sur la carrière et donc in fine sur la rémunération.

Mais beaucoup rappellent que **ce problème dépasse le cadre de l'entreprise** et impacte la culture française dans son ensemble pour laquelle le sujet de la rémunération **est encore tabou**. L'ouverture internationale peut représenter, selon certaines, un facteur de progrès dans ce domaine.

Atelier « Mixité, des intentions à une réalité durable »

Les directions de nos entreprises respectives ont ces dernières années, et de différentes manières, communiqué leur volonté de promouvoir l'égalité des chances dans l'entreprise pour les hommes et les femmes et par conséquent la mixité des équipes, depuis le "terrain" jusqu'aux équipes de direction. Les pratiques Ressources Humaines et managériales ont commencé à évoluer. Comment continuer à soutenir la dynamique du changement, voire même l'accélérer ?

Notre approche a consisté à analyser les motivations et les résistances des différents acteurs de l'entreprise vis à vis des changements de mentalités et de comportements nécessaires. Pour comprendre plus en profondeur la manière dont nos dirigeants considèrent cette question, nous avons réalisé une vingtaine d'interviews semi-directives qui nous ont permis à chacune d'élargir notre compréhension des enjeux et des freins. Cette vision systémique démontre que le changement se fera d'autant plus aisément que tous les acteurs de l'entreprise y trouvent un intérêt, que tous sont impliqués, notamment les salariés masculins et les middle-managers.

Enfin, nous proposons à tous ceux qui souhaitent agir à leur niveau, et en fonction de leur rôle et profil dans l'entreprise, des exemples d'actions à mener au quotidien. Les comportements exemplaires de "rôles modèles" (femmes, hommes, managers, dirigeants, partenaires sociaux, middle-managers) relayés par les réseaux informels et formels de l'entreprise, peuvent être une source de l'accélération du changement que nous recherchons tous. Et vous, comment pouvez-vous agir maintenant, demain vis à vis de votre environnement pour contribuer à ce changement ?

Atelier « Femmes et sciences : ça commence à l'école »

L'idée de départ de cet atelier a été le **faible pourcentage de femmes en entreprise dans les métiers scientifiques et techniques**.

Notre objectif est de trouver des actions pour **attirer et retenir des talents féminins**.

En effet, même si la parité est quasiment assurée (45-55%) jusqu'au baccalauréat, peu de filles choisissent de poursuivre des études scientifiques et techniques.

Nous avons mené une enquête pour recenser les actions mises en oeuvre dans les entreprises du Cercle InterElles* pour promouvoir les métiers techniques de nos sociétés auprès des écoles.

Nous avons mis en commun les différents programmes de sensibilisation aux métiers des sciences déployés par nos entreprises et ainsi identifié les actions que tout-e collaborateur-trice des entreprises du cercle pourrait mener dès le collège :

- intervenir dans les collèges sur invitation de l'option DP3 (Découverte Professionnelle 3h),
- recevoir des groupes d'élèves/professeurs pour des visites dans l'entreprise,
- participer aux Forums métiers dans les collèges (un parent / un métier)
- accueillir des élèves de 3^{ème} pour leur stage découverte d'une semaine en entreprise, etc.

Les documents que nous avons élaborés nous permettent d'intervenir dans ces différents cadres (présentation « l'usine de bonbons »), de témoigner des métiers (fiches « Une journée avec... »), d'animer des discussions : les quiz, les FAQ, etc.

Les entreprises du cercle participent actuellement à une autre enquête, le projet Sexties, lancé à l'INT en mai 2005 pour une durée de 5 ans (contact C.Morley, M.Milon, I.Collet). Cette enquête a pour objectif général d'étudier la dimension masculin/féminin dans la relation à la technique. Différents chantiers s'inscrivent dans ce projet, notamment les apprentissages cachés dans les travaux de groupes d'étudiants, l'instrumentation de la technique dans la construction de l'identité, l'évolution du rapport à la technique durant les trois années d'études. Il a paru important d'étendre les travaux sur ce dernier point à une population ayant déjà un parcours de vie technique (partiel ou complet) dans un contexte professionnel.

* Cercle InterElles :

La promotion des formations scientifiques

Le Cercle InterElles agit afin de promouvoir les études scientifiques et technologiques auprès des lycéens et particulièrement des lycéennes qu'il encourage dans leur orientation professionnelle.

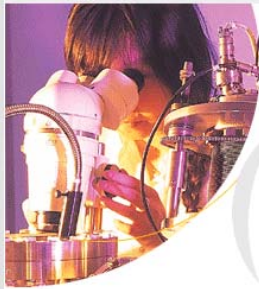
Il travaille en accord avec l'Education Nationale depuis 5 ans et organise de nombreux forums au sein des écoles. C'est pour mieux assurer l'égalité des hommes et des femmes dans le système éducatif et plus particulièrement dans les études scientifiques et techniques que le Cercle InterElles intervient avec les associations comme « Femmes Ingénieurs » et « Femmes et Sciences ». Cela consiste donc aujourd'hui à attirer davantage de jeunes filles dans des filières technologiques où elles sont encore très largement minoritaires.

Plus d'informations sur les évolutions et activités sur le site : www.elles-en-sciences.org/home.php



Objectif Sciences et Technologies !

- Accueil
- Actualités
- Jeunes
- Parents
- Enseignants
- Témoignages
- Marrainage
- Qui sommes-nous ?



Connaitre les métiers des sciences et des techniques

Un site pour les filles où les garçons sont les bienvenus. Vous y trouverez des informations passionnantes et vous pourrez entrer en contact avec des professionnelles des sciences et de l'ingénierie. Le genre féminin est utilisé, sans discrimination, uniquement pour alléger le texte.

Jeunes
Osez les Sciences et les Technologies

Parents
Encouragez votre fille à faire des Sciences

Enseignants
Pensez aux études scientifiques pour les filles

Un peu de curiosité !

Avez-vous déjà entendu ?

- Il faut une mention au bac pour faire des études scientifiques
- Les filles ne sont pas bonnes en maths

En savoir plus.

Quelques chiffres sur les filles et les sciences

- 43 % de filles en terminale S
- 82 % en terminale littéraire

En savoir plus.

A vous de jouer !

Dans leur scolarité, les filles redoublent moins que les garçons ?

En savoir plus.

Le site a été réalisé avec le concours du Fonds Social Européen.

Contacts | Mentions légales | F.A.Q.

D'autres sites (voir adresses dans la fiche pratique)



Irma BABAUD
Directrice-Adjointe de l'Audit, EDF

Avec une formation d'ingénieur électrotechnique, Irma Babaud, d'origine espagnole, intègre en 1978 le Groupe BBC (depuis ABB) pour la réalisation d'usines clé en main de station de pompage en Egypte puis au Maroc. Elle continue son aventure africaine en Afrique Centrale, sur la réalisation de centrales thermiques classiques et de réseaux d'électrification.

C'est en 1982 qu'Irma revient en France et participe à la fusion de BBC avec ALSTOM France comme contrôleur de gestion dans une phase de recentrage des activités, elle y découvre un goût pour les projets de conduite de changement.

Elle rejoint EDF-GDF en 1984 et fait ses armes dans un service technique puis dans une agence clientèle où on lui confie des activités de management, afin de mieux optimiser les ressources. En 3 ans, Irma fait ses preuves et prend un poste de chef de projet pour concevoir les futurs plateaux clientèle puis est responsable d'une équipe clientèle à Paris.

Irma se spécialise alors dans les Ressources Humaines et propose par ailleurs son expertise, pour le compte d'EDF, à la Commission Fédéral de Electricidad au Mexique. Son activité de consultante durera 7 ans, tout en assurant ses responsabilités de chef d'agence au Centre EDF-GDF de Pantin dans lequel elle a mené le regroupement des grands clients du Centre et de l'exploitation Gaz d'une grande partie de la Seine-Saint-Denis, avec du management dans un contexte difficile.

Après 2 années d'activités d'audit essentiellement dans les domaines de financements et de commercial, Irma mène à nouveau un projet phare pour EDF, celui destiné à transformer toute l'organisation commerciale du Groupe dans un monde de concurrence. Elle prendra en main particulièrement la professionnalisation du management et le système de pilotage commercial. Irma continue à accompagner les changements du Groupe EDF et opte pour de l'opérationnel régional en mettant en place l'Unité commerciale du Nord. Elle mène les premières négociations avec les grands industriels de la région Nord, ce qui lui servira ensuite quand elle sera nommée Directeur des Grands Comptes d'EDF. Un poste qui lui permettra à nouveau de mettre en avant ses talents de défricheur et de bâtisseur d'entité nouvelle et à enjeux pour le Groupe.

C'est aux achats, pour une très courte durée, qu'Irma continuera son travail d'accompagnement de la transformation du Groupe en contribuant à la nouvelle organisation du domaine tertiaire.

Stratégie, management et réorganisation des entités opérationnelles sont désormais ses domaines de prédilection qu'elle fera partager au sein de la plus grande, en nombre, Direction d'EDF, la Distribution où, en charge de la préparation de l'avenir, elle pilotera le projet managérial de l'entité après avoir contribué à la détermination puis mise en place du nouveau dispositif de gouvernance et de pilotage des deux distributeurs, afin de préparer leur fidélisation.

Actuellement Directrice-Adjointe à la Direction de l'Audit du Groupe EDF, Irma travaille sur la nécessaire transformation de la Direction pour accompagner les enjeux du Groupe.

Irma est Présidente du réseau des femmes d'EDF depuis 2006 et entend bien le faire évoluer vers encore plus d'ouverture, encore plus de diversité et surtout toujours plus d'interpellation vis-à-vis de la tête de Groupe.

Isabelle COLLET
Chercheuse, INT-Management/Télécom-INT

Ancienne informaticienne, Isabelle Collet est chercheuse post-doctorante à l'INT-Management / Télécom-INT et chercheuse associée au Centre de Recherche en Éducation Formation de l'Université Paris X Nanterre.

Ses recherches portent sur le genre et les techniques, plus spécialement l'informatique : pourquoi tant de garçons et si peu de filles s'engagent-ils dans les études d'informatique ? Comment les stéréotypes de sexes sont-ils à l'œuvre dans les sciences et techniques, de l'école jusqu'au monde de l'entreprise ? Elle a publié sur cette question un ouvrage en octobre 2006 : « L'informatique a-t-elle un sexe ? Hackers, mythes et réalités », aux éditions L'Harmattan. Ses recherches actuelles à l'INT, au sein de l'équipe Sexties, portent sur l'évolution du rapport à la technique des élèves ingénieurs et managers.

Isabelle Collet est également membre du CA de l'association *Femmes et mathématiques*. www.isabelle-collet.net/

Laurence DEJOUANY Psychologue

Son blog « Laurence D au pays de l'entreprise, petit manuel de bonnes manières, de savoir vivre et de survivre » sur <http://laurencedaupays.canalblog.com> explore la question des codes culturels masculins/féminins dans la rubrique « Le petit Deborah Tannen illustré » et les inhibitions censées faire de nous des femmes, en particulier face à l'argent dans la rubrique « La jeune fille, le prince charmant et l'argent ».

Laurence a publié en 2006 « Alice au pays de l'entreprise, petit manuel de la mixité » (édité par EPWN, en vente sur www.amazon.fr, disponible aussi en anglais) recensant les pratiques de 16 entreprises implantées en France pour soutenir la carrière des femmes.

Elle a travaillé à France Télécom jusqu'en 2005 dans des fonctions de conseil dans le champ du développement de carrière, bilan professionnel, inplacement et coaching de cadres en difficultés professionnelles, diagnostic sociologique et études, conduite et accompagnement de projet social. Laurence y a créé en 2001 la première fonction mixité, chargée de promouvoir et d'initier les actions soutenant l'accès des femmes à tous les niveaux de responsabilités, ainsi que le site intranet Esperluette.

Membre fondatrice du Cercle InterElles, Laurence participe toujours à ce titre au Bureau du Cercle.

Marianne Julien Directeur Intelligence Energie, Air Liquide

Marianne Julien a, depuis 15 ans, occupé des fonctions variées au sein du Groupe Air Liquide en R&D, Développement des Ressources Humaines, Management de projets d'informatique industrielle et aujourd'hui Directeur Intelligence Energie. En 2002, elle a été une des fondatrices du réseau de salariés O'Pluriel, laboratoire d'idées vis à vis de la Direction sur les thèmes de la conciliation des vies professionnelle et personnelle et le développement de la mixité des équipes, mais également lieu d'entraide pour des salariés souhaitant échanger sur leur vie dans l'entreprise et leur développement professionnel. Ingénieure de formation, elle a acquis peu à peu des compétences de management du changement, essentielles aujourd'hui pour l'animation de cette initiative.

Yann LAROCHE Directeur Général Délégué « Ressources Humaines et Communication » d'EDF

Après l'obtention du diplôme d'Ingénieur ENSMA (Poitiers), Yann Laroche entre à EDF-GDF en 1968 où il commence sa carrière sur le terrain comme Ingénieur dans une Agence de Normandie. Il part ensuite à l'Energie Electrique de Côte d'Ivoire comme Chef de Division Régionale avec la mission de mettre en place un management décentralisé plus performant.

A son retour en France en 1976, et après un court passage dans une fonction commerciale, il occupe à nouveau une fonction de terrain dans l'Est de la France.

De 1979 à 1982, Yann Laroche a en charge les études et les programmes de réseaux électriques dans les Côtes d'Armor, puis il s'oriente vers le management des ressources humaines en tant que Chef de Service Ressources Humaines dans un Centre de Distribution EDF-GDF Bourguignon.

En 1984, il devient auditeur à l'Inspection Générale d'Electricité de France où il prend en charge des audits dans les fonctions commerciales et ressources humaines tant dans le secteur distribution que dans le secteur de la production d'électricité.

En 1988, Yann Laroche est nommé Directeur d'EDF-GDF SERVICES Nancy Lorraine où il a en charge le management général d'une unité décentralisée comportant 900 collaborateurs. Il exerce dans le même temps les fonctions de Délégué Régional qui l'amènent à assurer un certain nombre de missions au niveau de la région Lorraine, avec en particulier un rôle actif au sein du Comité Economique et Social Régional.

En 1992, il devient Chef du Service Clientèle d'EDF GDF SERVICES, responsable de la conception et de la diffusion des services pour les différentes familles de clients. C'est à ce titre qu'il assure la responsabilité, en 1994, du lancement de la Garantie des Services.

Fin 1994, Yann Laroche devient Directeur Adjoint d'EDF-GDF SERVICES, plus particulièrement en charge du domaine clientèle pour l'ensemble des Entreprises EDF et GDF.

En avril 1996, il est Directeur du Marché Résidentiel d'Electricité de France, puis Directeur PME et Résidentiel.

Début 2000 il lance la Direction Commerciale Particuliers et Entreprises d'EDF chargée de la commercialisation pour la clientèle grand public et PME-PMI en France. En mai 2000, il devient Adjoint du Directeur Général Délégué « Clients » d'EDF.

Yann Laroche est nommé Directeur du Personnel et des Relations Sociales d'EDF et de Gaz de France et membre du Comité Exécutif d'EDF en mai 2001. Début 2002, il est nommé Directeur Général Adjoint puis Directeur Général du Groupe EDF, en charge des Ressources Humaines.

Il est actuellement Directeur Général Délégué « Ressources Humaines et Communication » d'EDF SA.

Yann Laroche est marié et père de 3 enfants, il pratique la course à pied et la randonnée en montagne.

Marianne LE-HUU

Ingénieur en Informatique, IBM France

De formation scientifique, Marianne obtient une maîtrise es sciences à Paris VI en 1972, en 2006 un double diplôme de l'université des sciences humaines de relation d'aide, potentiel humain et addictions.

Elle a mené sa carrière dans un milieu très masculin, les infrastructures informatiques et de télécommunication dans de grands groupes. Au début de sa carrière ce fut Renault, puis Le groupe Médéric, puis Indosuez. Et enfin après 25 ans de carrière et 10 ans en tant que CIO, elle rejoint IBM en 2000, après avoir occupé un poste de Vice Président et managé 500 personnes sur trois places mondiales.

Marianne développe depuis 1985 les réseaux professionnels de l'informatique dans le cadre des associations indépendantes d'utilisateurs d'architectures IBM, de l'AFCEP et du CIGREF.

Dans un objectif de transmission de savoir et de méthodes, elle rejoint IBM, appelée par Bernard Dufau, ancien président d'IBM France. Elle est actuellement en charge des relations IBM avec les groupements d'utilisateurs d'architecture IBM.

Marianne dépose un brevet d'invention en 2006 autour des outils et des méthodes sur les processus informatiques. Elle fait partie du conseil des 35 Experts techniques français d'IBM.

Dans ses temps libres, elle aide des groupes de parole de La Croix d'or et de personnes stressées dans la région parisienne et elle a créé et préside une association de loisirs IMAGE BUILDING, développement de son image personnelle, dans le cadre du CE IBM. Marianne est mariée et mère de deux enfants.

Colette LEWINER

Global leader energy, utilities & chemical sector, Cap Gemini

Colette Lewiner est une ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure (Ulm/Sèvres) (1964), agrégée de physique (1968) et Docteur es Sciences physique (en physique des semi conducteurs) en 1973.

Elle débute sa carrière à l'Université de Paris où elle est Maître de Conférence et où elle poursuit des travaux de recherche sur les phénomènes électriques et magnétiques dans de nouveaux types de semi conducteurs.

En 1979, elle rejoint Electricité de France d'abord à la Direction des Etudes et Recherches puis au Service des Combustibles chargé des achats de fioul, gaz, charbon et surtout de combustible nucléaire pour les centrales électriques. En 1987, elle est nommée chef de ce service dont le budget annuel s'élève à 17 milliards de francs et elle négocie des contrats d'approvisionnement dans de très nombreux pays du monde.

En 1989, elle crée la Direction du Développement et de la Stratégie Commerciale. Elle est à ce titre la première femme Directeur à EDF. Sa direction a en charge les ventes d'électricité auprès des grands clients industriels et tertiaires mais aussi la définition des offres, le marketing et l'animation des forces commerciales pour les marchés des PME-PMI et de la clientèle domestique. Elle est également en charge du développement des activités nouvelles d'EDF connexes à son métier principal.

En trois ans, Colette Lewiner améliore la satisfaction des clients industriels et tertiaires d'EDF en proposant des solutions énergétiques innovantes et mieux adaptées à leurs besoins. En partenariat avec de nombreux acteurs externes, la nouvelle Direction redéfinit les offres de chauffage électrique et de climatisation et regagne ainsi des parts de marché par rapport au gaz.

En 1992, elle est nommée Président Directeur Général de SGN-Réseau Eurisys. Le Réseau Eurisys regroupe les filiales et participations de SGN, elle-même filiale de COGEMA. Cet ensemble de sociétés qui représentait 9 000 personnes dont près de la moitié d'ingénieurs et cadres, commercialise un savoir-faire technique en ingénierie et en services. En 5 ans, Colette Lewiner double le chiffre d'affaires de SGN-Réseau Eurisys et ce malgré la forte baisse des activités d'ingénierie nucléaire en France. Elle augmente également de façon importante la part internationale du chiffre d'affaires notamment aux Etats- Unis avec la signature de l'important (300 M Euros) contrat d'assainissement du site nucléaire d'Hanford (Etat de Washington).

En 1997, ce sont 1 300 personnes sur 9 000 que compte SGN-Réseau Eurisys, travaillent à l'international ce qui représente un essor très significatif comparé aux 300 en 1992. Cette transformation de l'Entreprise est menée sans heurts sociaux et en maintenant une bonne rentabilité des activités.

En 1998, elle rejoint Cap Gemini et crée le secteur global «Utilities» (électricité, gaz, eau, et services d'environnement) qu'elle dirige (GMU Utilities).

En mai 2000, à la suite de la fusion de Cap Gemini et Ernst & Young, Colette Lewiner est nommée Directeur Général de la GSU (Global Sector Unit) «Energie et Utilities». En 2002, le secteur est élargi à la Chimie.

Enfin en 2004, en plus de la direction globale du secteur « Energy, Utilities and Chemicals » elle crée l'unité de Marketing Global pour le groupe et en prend la responsabilité.

Au cours de ces dernières années, Colette Lewiner s'est employée à renforcer la présence internationale de Capgemini auprès des principales sociétés pétrolières, des gaziers, des électriciens, et des sociétés de services à l'environnement, en leur apportant à la fois les compétences spécifiques à ce marché en pleine mutation et la force du Groupe. Elle a mis également en place une gestion globale pour les grands acteurs du marché, développé des offres spécifiques au secteur, gagné de très gros contrats d'outsourcing en Amérique du Nord et augmenté significativement le chiffre d'affaires global de Capgemini qui a atteint 1 M Euros en 2006.

Ce secteur représente, en 2006, 14 % du chiffre d'affaires de Capgemini (contre 4 % en 1998) et a connu une forte croissance au cours des dernières années.

Capgemini est aujourd'hui reconnu comme un leader dans ce secteur et classé par les analystes, tels que Gartner, 1er en Europe et 2ème mondialement.

Colette Lewiner est reconnue internationalement dans le monde de l'Electricité et du Gaz.

Colette Lewiner est mariée et a 3 enfants.

Cristina LUNGHI

Directrice du département « Egalité Professionnelle et Diversité », Alain Gavand
 Consultant

Cristina LUNGHI, Docteure en droit (France), a créé en 1995 l'association Arborus spécialisée dans les questions d'égalité professionnelle. Actuellement Directrice du département "Egalité Professionnelle et Diversité" de la société Alain Gavand Consultant à Paris, elle accompagne des entreprises dans leur démarche en matière d'égalité professionnelle, de labellisation et de diversité. Experte, nationale et auprès de la Commission européenne, sur ces questions, elle a écrit des ouvrages, dont « Et si les femmes réinventaient le travail » et « L'égalité professionnelle en pratique » Ed. Eyrolles 2001 - 2002 et « Bleu, blanc, Rose, les femmes et la politique » Ed. First 2006. Elle a participé à travers différentes missions à la réflexion collective sur l'égalité professionnelle et a été chargée de mission auprès du ministère de la parité et de l'égalité pour l'élaboration du label «égalité professionnelle » et pour l'animation du « club des entreprises labellisées ». Elle participe à des programmes européens sur la question du genre et des discriminations.

Elle est membre de la commission nationale de l'ANDCP sur la prévention des discriminations et de l'Observatoire de la Parité qui est un service du Premier Ministre.

Nathalie MANGEOT-GEHIN

Directeur Marketing et R&D, Air Liquide Welding

Avec 17 ans d'expérience, 12 ans chez Total (Directeur Marketing, et Stratégie alternativement, dans différentes divisions en Chimie, Peintures et Hutchinson), et 3 ans Chez Rhodia (Directeur Stratégie et Marketing de Division, puis Directeur de Business Unit cosmétiques / Zone EMEA), Nathalie a rejoint le groupe Air Liquide en 2005, dans sa division Soudage et Coupage.

Ingénieur chimiste (ENSCP & DEA Métallurgie) de formation, elle a suivi d'un MBA dans le Massachusetts (Majors : Marketing & Finance).

Nathalie est mère de 2 garçons, et pratique le sport à titre très régulier (Tennis, Ski, Plongée sous-marine,...).

Chantal MORLEY

Professeur au sein du Département Systèmes d'Information, INT

Après une carrière en informatique, Chantal Morley, docteur HEC, est actuellement professeur dans le Département Systèmes d'Information de l'INT.

Ses recherches initiales ont porté sur le management des projets informatiques et la modélisation des processus métiers. Elle est l'auteur de plusieurs ouvrages chez Dunod (Management d'un projet système d'information, 5e éd., 2006 ; Processus métiers et système d'information, 2005 ; UML pour l'analyse d'un système d'information, 3e éd 2006).

Après un premier article sur le rapport genre à l'informatique («Masculin / Féminin : le genre des technologies de l'information», Revue française de gestion, vol.30/148, 2004), elle a orienté ses recherches vers la thématique genre et technique, et entrepris un Master Sociologie du genre à l'EHESS. Avec le soutien de la direction de l'INT, elle a lancé le projet de recherche Sexties dont elle est responsable.

Marie-Claude PEYRACHE

Présidente European Professional Women's Network Paris

Marie-Claude Peyrache est Présidente d'European Professional Women's Network-Paris et en charge des relations corporate pour ce réseau en Europe.

Elle a conduit, au cours d'une longue carrière en entreprise, de très nombreux projets de changement tant en France qu'à l'étranger. Dans des environnements extrêmement divers, elle a su trouver pour chaque situation des solutions innovantes et performantes pour mener à bien les projets dont elle était responsable.

Elle a débuté sa carrière dans la promotion des entreprises électroniques françaises en Inde avant d'accompagner France Télécom dans ses premiers pas à l'international, puis en ouvrant, lors des débuts de la déréglementation des télécommunications, la première filiale du Groupe au Japon où elle passera 6 années à développer les activités. Forte de cette double expérience opérationnelle et internationale, elle jouera un rôle important dans le changement de statut de France Télécom puis dans sa privatisation, en étant responsable de deux grands chantiers, l'évolution du personnel et la construction d'une grande marque moderne. Elle a aussi dirigé plusieurs services commerciaux, le dernier étant la Direction de la Relation Clients Grand-Public de France Télécom en France.

Première femme à entrer au comité exécutif du Groupe, elle a fortement contribué au développement de la politique de mixité de l'entreprise en travaillant sur toutes ses composantes, mise en place de réseaux, coaching et mentoring, recrutement de jeunes talents et critères de promotion.

Elle est Diplômée de Sciences Economiques et titulaire d'un MBA d'HEC Montréal.

Marie-Claude est mère de trois enfants.

Laurence THOMAZEAU
Directeur des Ventes, Orkyn

Après 4 ans en R&D comme Responsable des Projets « Application thérapeutique des gaz », Laurence Thomazeau passera 3 ans aux Ressources Humaines Corporate en tant que Responsable du Recrutement des Cadres incluant un programme spécifique de recrutement international « haut potentiel » et 3 ans dans la fonction Directeur Commercial d'une activité « Informatique Industrielle » (65 personnes, 7 millions €). Laurence est membre du bureau O'Pluriel (réseau mixité Air Liquide), et coordinateur de l'atelier Codes masculins/féminins.

Anne-Marie TOURNEBIZE
Sociologue

Anne-Marie Tournebize a fait des études de lettres classiques puis un DEA de sociologie des organisations, ce qui lui a permis d'apporter ses compétences à France Télécom dans les différents projets de changement aussi bien en tant que consultante interne en management et organisation qu'en tant que Directrice des Ressources Humaines dans différentes entités.

Directrice des Ressources Humaines à la Direction Régionale de Créteil de 1992 à 1996, puis à Paris Sud, elle participe activement en 1998 à la fusion des deux directions régionales de Paris (Sud et Nord) en une seule (7 milliards de francs de CA, 7500 personnes) dont elle assume le poste de Directrice des Ressources Humaines jusqu'en 2001. Elle a ainsi accompagné dans son domaine et piloté sur le terrain toutes les transformations de France Télécom et sa mutation d'administration en entreprise privée (passage d'une gestion administrative à une gestion d'emplois, élargissement des horaires d'ouverture des services au client, formation à l'écoute client et mise en place d'une part variable des vendeurs et des managers, externalisation de la restauration...)

Anne-Marie Tournebize va ensuite occuper les fonctions de Directeur du Développement des Cadres et de l'internationalisation à la DRH Groupe pendant deux ans. Elle organise les premières réunions RH Monde au sein du Groupe et pose les principes de base de la mobilité internationale pour les cadres. Elle lance aussi l'activité Mixité en France et participe à la création du Cercle Interelles. Ainsi dans le projet Télécom Talents qu'elle initialise, elle œuvre pour qu'au minimum 30 % du recrutement de ces jeunes à fort potentiel soient des jeunes femmes.

Anne-Marie Tournebize est ensuite recrutée par la Ville de Lyon comme DGA-Directrice des Ressources Humaines et pendant trois ans, elle conduit, en plus de la gestion des 7500 personnes de la Ville, plusieurs projets de changement dans le domaine organisationnel (mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, négociation objectifs/moyens, déconcentration et professionnalisation de la fonction RH) et managérial (mise en place des entretiens annuels, gestion de carrière des cadres...).

Après un bref retour à France Télécom sur un projet de transformation, elle se consacre à présent à plein temps à d'autres activités, dont celle de sociologue. Elle est restée membre honoraire du Cercle Interelles.

Claire VALLA
Chargée de Mission RH , EDF

Claire Valla a fait des études de droit, avec une spécialisation en DESS de Droit Social et Gestion des Ressources Humaines.

Elle a débuté sa carrière professionnelle à EDF fin 1999 dans une unité en tant que chargée d'études RH. Pendant deux ans, elle a accompagné la mise en œuvre des 35 heures, piloté la description et évaluation des emplois sur l'unité et assuré le rôle de juriste de l'unité.

Claire Valla a ensuite rejoint en 2001 le Pôle National de Droit Social où elle a exercé le métier de juriste en droit social (appui et conseil aux RH têtes de groupe, aux directions et gestion de contentieux de droit social).

Depuis mi 2004 et jusqu'à ce jour, elle travaille comme chargée de mission RH au sein de la Mission d'appui au Pilotage d'un Centre d'Expertise RH, fonction dans laquelle elle assure notamment la gestion du dossier égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Codes Masculins/Féminins

Auteurs : Lucia Sainz ; Caroline Morand ; Sophie Lamming ; Leonardo Carolli ; Nathalie Mangeot-Gehin ; Laurence Thomazeau

POURQUOI CE SUJET ?

Plusieurs études montrent une meilleure performance des équipes mixtes, les femmes sont par ailleurs largement présentes avec un même taux de réussite que les hommes dans toutes les formations supérieures, elles représentent un vivier disponible, notamment pour compenser les départs en retraite actuels.....et néanmoins leurs trajectoires dans l'entreprise sont moins évolutives que celles des hommes (à performances similaires), et ce, malgré certaines politiques volontaristes de promotion de la mixité : l'avantage invisible deviendrait-il un inconvénient visible en cours de carrière ?

Si donc à Savoir et Savoir-Faire comparables, elles accèdent difficilement aux postes clé, la différence se fait-elle sur le Savoir-Etre et le Faire-Savoir ?

- Sur le Faire-Savoir : très certainement, cet aspect de mise en visibilité est un point clé, qui passe entre autre par une démarche personnelle active des intéressées (via les réseaux...cf travaux IBM) mais aussi des RH, managers...
- **et sur le Savoir-Etre ? qu'est-ce qui distingue les femmes des hommes, dans leurs comportements, attitudes, expressions, réactions, donc dans l'image, au sens global du terme, qu'elles donnent, au point de ralentir leur évolution dans l'entreprise ?**

Partant du constat que « Image souhaitée par moi ≠ image émise par moi ≠ image perçue par le manager, qui va la comparer à l'image qu'il se fait de la fonction », notre image souhaitée, pour converger vers celle de la fonction, passe forcément par la perception qu'a de nous le manager. Par conséquent, s'il ne pense pas à nous :

- soit il ne nous voit pas ...ce qui nous renvoie aux aspects de mise en visibilité (cf ci-dessus)
- soit il nous voit, mais notre image ne correspond pas à celle qu'il se fait du poste

Soit une question essentielle : quelle crédibilité avons-nous, aux yeux des managers, pour évoluer vers des postes clé ?

Or, la Crédibilité (selon Deborah Tannen) = 40% expression + 50% apparence + 10% contenu
soit 90% forme et 10% de fond !!!

DESTINATAIRES :

- les femmes, 1ères concernées par leur intégration et leur évolution dans l'entreprise
- les managers, soucieux de gérer au mieux leur personnel féminin et donc leurs équipes mixtes
- les DRH, dans la perspective, entre autres, de définition de plan de formation
- **et donc, in fine l'entreprise, dont l'efficacité et la performance reposent sur la qualité et la motivation de ses collaborateurs.**

CONCLUSIONS et RECOMMANDATIONS*

Nos lectures**, expériences et échanges, nous ont amené à identifier **divers freins «plutôt féminins »** (pour des raisons innées, héritées ou acquises), dont voici une formulation sous forme de 5 recommandations :

- 1. Prends confiance en toi pour donner confiance aux autres**
 - travaille ton image de marque (ta valeur pour l'entreprise):
 - sache la définir en 30 secondes, sans sous-estimer sa valeur, ni renier son pouvoir
 - puis rends la visible: attention à l'excès de modestie... (cf Inspire confiance aux autres, mode d'expression)
 - promeus-la : ose demander ce que tu veux (poste à responsabilités, augmentations, avantages liés à la fonction...)
 - affirme tes décisions/positions : consulte ton entourage (et ton réseau !) mais décide et arbitre clairement sans obtenir forcément l'accord préalable de tous, ni l'unanimité, sans afficher tes doutes éventuels, ni craindre le ridicule ou les commentaires
 - sors de ton terrain de jeu et de ta zone de confort : ose, propose et prends des initiatives
 - tiens bon et ne renonce pas en cas de passage à vide ou après une déception
 - Tu n'es plus une petite fille sage et obéissante: propose, décide, avance et engage-toi

- 2. Méfie-toi de ta Susceptibilité**
 - ne confonds pas l'action et celui ou celle qui l'a faite, ou encore distingue bien ce que tu es de ce que tu fais (se voir reprocher un fait ne signifie pas « être mauvais »)
 - ne t'excuse pas sans arrêt !
 - Ne te prends pas au sérieux...vive l'autodérision !

- 3. Contrôle ton Affectivité (= besoin d'être aimée au-delà d'être reconnue)**
 - Accepte les relations frontales (inévitables ?) dans l'entreprise mais ne t'engage pas trop loin dans le conflit si tu ne sais pas le gérer avec distance
 - N'abuse pas d'attitudes protectrices/maternelles excessives (sourire, écoute, aide, compréhension, tolérance...très chronophages !!!), ni de ton sens exacerbé du service (café, photocopies, compte-rendus...), ils peuvent nuire à ta crédibilité et à ton autorité
 - Surveille ton émotivité et ta sensibilité (dans l'enthousiasme comme dans le désaccord)

- 4. Vive la « Good Enough Attitude »**
 - Assouplis ton perfectionnisme ou ton irréprochabilité (conséquence possible de la susceptibilité) ...qui mène à une position défensive, de justification (agaçante !), gêne la prise de recul et crée une hyper exigence vis-à-vis des autres, parfois mal perçue
 - Contente-toi de l'essentiel, plus que de l'exhaustivité
 - Délègue, apprend à dire NON: STOP aux journées NON STOP, sans pause ni respiration et pleine de culpabilité
 - « Don Quichotte », dehors !!!!: arrête de tout vouloir assumer toute seule
 - Lâche prise

5. Inspire confiance (stabilité, fiabilité, solidité) à travers :

- l'image de ta relation au travail, au temps, à la gestion du stress et des responsabilités :
 - Rassure, fais comprendre que tes activités sont sous contrôle
 - Montre que « tu as de la marge » ; prends garde à toute image d'hyperactivité
 - Ne te précipite pas (comportement général)

- ton expression orale :
 - droit au but, message court et clair
 - JE vaut mieux que ON ou NOUS
 - évite vocabulaire réducteur, effet « moulin à paroles » qui peut cacher un manque de confiance
 - évite la familiarité rassurante
 - veille au ton que tu utilises, à ta vitesse d'élocution (fluide mais non précipitée), à ta formulation (les affirmations claires valent mieux que les fausses questions), au volume d'expression (ni trop doux, ni trop aigu)
 - évite le côté « moulin à paroles » ou répétitions successives pour compenser un manque éventuel d'assurance
 - engage toi dans tes réponses et conclusions sans te contenter de l'analyse, aussi pertinente soit elle.
 - Manie prudemment l'humour : faire rire est un élément de pouvoir, apanage du leader...qui n'appelle pas forcément une réponse sur le même registre

- ton attitude physique générale : évite le « trop » (court, haut, fort, aigu, parfumé, maquillé...)

** ce travail ne prétend aucunement être exhaustif, ni « universel ». Il appartient donc à chacun et chacune de discerner ce qui peut ou non le ou la concerner.*

Par ailleurs, ce travail est présenté dans la perspective d'aider les femmes à prendre conscience et adapter leur comportement pour mieux se faire entendre et comprendre des hommes.....la réciproque pourrait aussi être envisagée...ce qui fera sans doute l'objet d'un prochain travail.

™ Base de bibliographie utilisée :

- « Ces filles sympas qui sabotent leur carrière » de Lois P. Frankel
- « Talking from 9 to 5 » et *The Power of Talk: Who gets Heard and Why* de Deborah Tannen
- *Woman@work* n°3 de Avivah Wittenberg-Cox et Margaret Milan
- *Lettres HEC*



GUIDE de la VISIBILITE Professionnelle, trousse à outils

Auteurs : Marianne Le-Huu, Christine Cluzel, Guillaume Lamouche, Daniel Margalejo

Le management de la visibilité

- Prendre conscience que nous devons prendre en charge la responsabilité de sa visibilité
- Admettre que la « peur » de mettre en œuvre sa visibilité, existe: Travailler en tenant compte de cela
- Garder la mémoire des actions, des travaux, des progrès, des succès, des brevets, des publications...durant sa carrière (base opérationnelle)
- Conserver dans la durée une relation étroite avec son Mentor et son Sponsor
- Établir des indicateurs professionnels
- Établir tous les ans
 - Le bilan de sa visibilité
 - Les nouveaux objectifs à 5 ans
 - La road map
 - La synchronisation entre le manager/le mentor et travailler sur la road map
 - un support ou un sponsor ou manager un catalyseur de la visibilité
 - La mise à jour ses indicateurs
- Tenir compte de la culture d'entreprise, de la mondialisation
- Manager les progressions de « Niveaux », « Levels » par des certifications internes : Project management, Spécialistes, Consultants, Partner, ...
- Boite à idées :
 - Élaborer et donner des cours en interne, faire progresser les débutants, les collègues, les autres, les jeunes...
 - « Mentorer » des collègues, des jeunes, Garder à l'esprit la réciprocité entre les collègues pour amplifier le rayonnement global

COMMENT ETRE REPEREE ?

Les impacts Business et sur le domaine professionnel

- Celle pour qui on dira « *Elle est de ceux qui font que les choses arrivent* » soit chez un client, soit dans des projet interprofessionnels
- Influencer les professionnels de l'entreprise
- Participer à des événements importants internes ou avec des clients
- Influencer les décisions des clients

Les compétences

- Forts potentiels & compétences de Leadership
 - Se faire repérer pour son fort potentiel
 - Communication claire & aisée
 - Excellent mode relationnel et d'écoute vis-à-vis des autres
 - Charismatique : savoir être, savoir-faire, savoir se faire comprendre/ entendre, rayonner, bien s'exprimer
 - Fiable dans le relationnel
 - « Leader » d'opinion et visionnaire
 - Leader de projets : pôles de compétitivité, entreprise durable...
- Compétences intrinsèques de son domaine professionnel
- Démontrer ses compétences au travers de projets importants dans le monde, avec des clients important, sur des sujets innovants

Les contributions personnelles

- Contribution au capital intellectuel de l'entreprise
- Aide au développement de l'entreprise: recherches, brevets innovants....
- Les publications personnelles internes dans les intranets, dans les newsletters
- Les publications techniques internes/externes

- **Travailler avec ses pairs sur :**
 - Les publications de groupe de professionnels
 - Les conseils internes de groupes de professionnels: chercheurs, spécialistes, les académies internes
- **L'Innovation & la contribution globale**
 - Dépôts de brevets
 - Expertises reconnues
 - Publications
 - Livres
 - Magazines professionnels

Les programmes Corporate et institutionnels

- Les participations aux Ateliers et aux Académies internes/externes
- Les participations à des événements mondiaux ou régionaux de l'entreprise...
- Les programmes des Femmes au niveau « Corporate », régional ou externes
- Participer à des « Board » de Certification professionnels internes/externes
- Participer à des journées internes dans sa profession ou interprofessionnelles
- Se faire élire à un board, à une académie interne/externe,....

Les canaux de la visibilité

- Speakers dans les événements importants pour représenter l'entreprise
- Speakers ou participants dans les conférences visibles internes/externes de professionnels
- Speakers dans les forums professionnels
- Faire des cours pour les universités et grandes écoles
- Participer aux initiatives académiques de son entreprise et aux « boards » des universités
- Participer ou diriger des bureaux ou commissions nationales normatives ou des ateliers de recherche
- Les réseaux internes et externes internationaux
- Les réseaux professionnels internes et externes

Comité d'Etablissement
Paris Banlieue



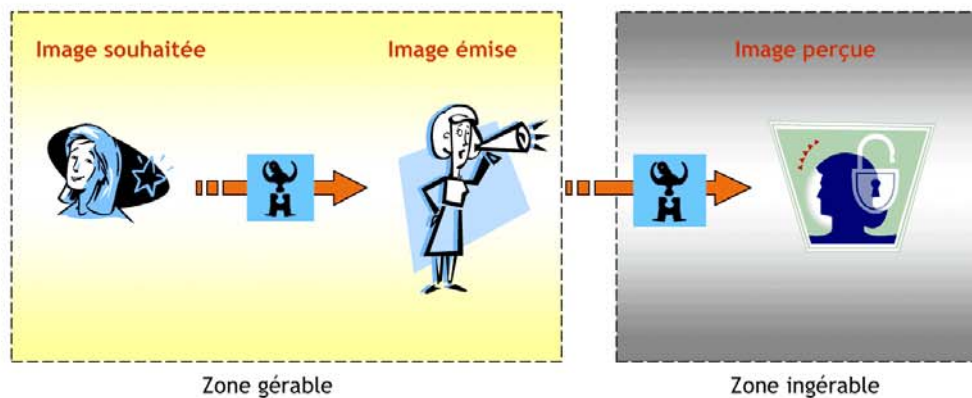
Association de loisir indépendante « Image Building »

Venez faire évoluer votre image professionnelle et personnelle
avec les arts de la scène

Ateliers sous la conduite de comédiens professionnels



- Venez prendre conscience de vos trois dimensions au travers de l'image souhaitée, émise et perçue :
 - Vous connaissez-vous ?
 - Paraître ou être ?
 - Que vous dit votre miroir ?
 - Que choisissez-vous pour vous prendre en main ?



- Maîtrisez votre image en travaillant la gestion des émotions et l'interaction avec les autres
- Associez ces deux piliers aux arts de la scène pour diminuer votre stress

Pour en savoir plus, et participer en spectateur à l'une de nos prochaines sessions, contactez le bureau :
Marianne Le-Huu 06 73 98 04 99, Sébastien Jardin 06 21 01 11 15 ou Bruno Masson 06 76 49 09 28
Ou écrivez nous à nossamonurb2001@yahoo.fr

Association loi 1901, n°1571, JO du 23 juillet 2005

LOIS

LOI n° 2006-340 du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes (1)

NOR : MCPX0500038L

L'Assemblée nationale et le Sénat ont adopté,
Vu la décision du Conseil constitutionnel n° 2006-533 DC du 16 mars 2006 ;
Le Président de la République promulgue la loi dont la teneur suit :

TITRE I^{er}

SUPPRESSION DES ÉCARTS DE RÉMUNÉRATION

Article 1^{er}

L'article L. 122-26 du code du travail est complété par deux alinéas ainsi rédigés :

« En l'absence d'accord collectif de branche ou d'entreprise déterminant des garanties d'évolution de la rémunération des salariés au moins aussi favorables que celles mentionnées dans le présent alinéa pendant les congés prévus au présent article et à la suite de ces congés, cette rémunération, au sens de l'article L. 140-2, est majorée, à la suite de ces congés, des augmentations générales ainsi que de la moyenne des augmentations individuelles perçues pendant la durée de ces congés par les salariés relevant de la même catégorie professionnelle ou, à défaut, de la moyenne des augmentations individuelles dans l'entreprise.

« La règle définie à l'alinéa précédent n'est pas applicable aux accords collectifs de branche ou d'entreprise conclus antérieurement à l'entrée en vigueur de la loi n° 2006-340 du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes. »

Article 2

Dans le premier alinéa de l'article L. 122-45 du code du travail, après les mots : « notamment en matière de rémunération », sont insérés les mots : « au sens de l'article L. 140-2, de mesures d'intéressement ou de distribution d'actions, » et, après les mots : « de sa situation de famille », sont insérés les mots : « ou de sa grossesse ».

Article 3

I. – Après l'article L. 132-12-2 du code du travail, il est inséré un article L. 132-12-3 ainsi rédigé :

« *Art. L. 132-12-3.* – La négociation prévue au premier alinéa de l'article L. 132-12 vise également à définir et à programmer les mesures permettant de supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes avant le 31 décembre 2010. A cette fin, un diagnostic des écarts éventuels de rémunération, au sens de l'article L. 140-2, entre les femmes et les hommes est établi sur la base du rapport prévu au sixième alinéa de l'article L. 132-12.

« A défaut d'initiative de la partie patronale dans l'année suivant la promulgation de la loi n° 2006-340 du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes, la négociation s'engage dans les quinze jours suivant la demande d'une organisation représentative au sens de l'article L. 132-2.

« L'accord conclu à la suite de la négociation prévue au premier alinéa de cet article fait l'objet d'un dépôt auprès de l'autorité administrative compétente dans les conditions définies à l'article L. 132-10. En l'absence de dépôt d'un accord ou de transmission d'un procès-verbal de désaccord auprès de cette autorité, contenant les propositions des parties en leur dernier état, la commission mixte mentionnée à l'article L. 133-1 est réunie à l'initiative du ministre chargé du travail afin que s'engage ou se poursuive la négociation prévue au premier alinéa du présent article.

« Une commission mixte est réunie dans les mêmes conditions si la négociation n'a pas été engagée sérieusement et loyalement. L'engagement sérieux et loyal des négociations implique que la partie patronale ait communiqué aux organisations syndicales les informations nécessaires pour leur permettre de négocier en toute connaissance de cause et ait répondu de manière motivée aux éventuelles propositions des organisations syndicales.

« Lors de l'examen annuel prévu au 8° de l'article L. 136-2, la Commission nationale de la négociation collective établit le bilan de l'application de ces mesures. »

II. – Après le 9° de l'article L. 133-5 du même code, il est inséré un 9° *bis* ainsi rédigé :

« 9° *bis* La suppression des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes prévue à l'article L. 132-12-3 ; ».

III. – Les dispositions du 9° *bis* du même article L. 133-5 entreront en vigueur à compter d'un an après la promulgation de la présente loi.

IV. – Dans le cinquième alinéa de l'article L. 132-12 du même code, après les mots : « conditions de travail et d'emploi », sont insérés les mots : « et notamment celles des salariés à temps partiel ».

Article 4

L'article L. 132-27 du code du travail est complété par un alinéa ainsi rédigé :

« Dans les entreprises dépourvues de délégué syndical, dans celles qui ne sont pas soumises à l'obligation de négocier en application de l'article L. 132-26 et dans celles non couvertes par une convention ou un accord de branche étendu relatif à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes, l'employeur est tenu de prendre en compte les objectifs en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans l'entreprise et les mesures permettant de les atteindre. »

Article 5

I. – Après l'article L. 132-27-1 du code du travail, il est inséré un article L. 132-27-2 ainsi rédigé :

« Art. L. 132-27-2. – Les négociations sur les salaires effectifs que l'employeur est tenu d'engager chaque année, conformément au premier alinéa de l'article L. 132-27, visent également à définir et à programmer les mesures permettant de supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes avant le 31 décembre 2010. A cette fin, un diagnostic des écarts éventuels de rémunération, au sens de l'article L. 140-2, entre les femmes et les hommes est établi sur la base des éléments figurant dans le rapport prévu au premier alinéa de l'article L. 432-3-1.

« A défaut d'initiative de la partie patronale dans l'année suivant la promulgation de la loi n° 2006-340 du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes, les négociations s'engagent dans les quinze jours suivant la demande d'une des organisations syndicales de salariés représentatives dans l'entreprise au sens des articles L. 132-2 et L. 132-19.

« Les accords collectifs d'entreprise sur les salaires effectifs ne peuvent être déposés auprès de l'autorité administrative compétente, dans les conditions prévues à l'article L. 132-10, qu'accompagnés d'un procès-verbal d'ouverture des négociations portant sur les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes, consignait les propositions respectives des parties. Le procès-verbal atteste que l'employeur a engagé sérieusement et loyalement les négociations. L'engagement sérieux et loyal des négociations implique que l'employeur ait convoqué à la négociation les organisations syndicales représentatives dans l'entreprise et fixé le lieu et le calendrier des réunions. L'employeur doit également leur avoir communiqué les informations nécessaires pour leur permettre de négocier en toute connaissance de cause et avoir répondu de manière motivée aux éventuelles propositions des organisations syndicales. »

II. – Après la première phrase du sixième alinéa de l'article L. 132-27 du même code, il est inséré une phrase ainsi rédigée :

« Cette négociation porte notamment sur les conditions d'accès à l'emploi, à la formation professionnelle et à la promotion professionnelle, les conditions de travail et d'emploi et en particulier celles des salariés à temps partiel, et l'articulation entre la vie professionnelle et les responsabilités familiales. »

III. – Le Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes établit, à partir d'outils méthodologiques dont la liste est fixée par décret, une évaluation à mi-parcours de l'application des articles L. 132-12-3 et L. 132-27-2 du code du travail. Ce rapport d'évaluation est remis au Parlement.

Au vu du bilan effectué à cette occasion, le Gouvernement pourra présenter au Parlement, si nécessaire, un projet de loi instituant une contribution assise sur les salaires, et applicable aux entreprises ne satisfaisant pas à l'obligation d'engagement des négociations prévues à l'article L. 132-27-2 du code du travail.

Article 6

Après le premier alinéa de l'article L. 311-10 du code du travail, il est inséré un alinéa ainsi rédigé :

« Les maisons de l'emploi et, pour les Français établis hors de France, les comités consulaires compétents mènent auprès des employeurs privés et publics en activité dans leur ressort des actions de sensibilisation et d'information relatives à l'égalité professionnelle et à la réduction des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes. »

TITRE II

ARTICULATION ENTRE L'ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE ET LA VIE PERSONNELLE ET FAMILIALE

Article 7

Dans la deuxième phrase du premier alinéa de l'article L. 432-3-1 du code du travail, les mots : « et de rémunération effective » sont remplacés par les mots : « , de rémunération effective et d'articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice de la responsabilité familiale ».

Article 8

I. – L'intitulé de la section 2 du chapitre II du titre II du livre III du code du travail est ainsi rédigé : « Aides à l'adaptation des salariés aux évolutions de l'emploi et à l'articulation de l'emploi et de la vie personnelle et familiale ».

II. – Dans la première phrase du dernier alinéa de l'article L. 322-7 du même code, après les mots : « à assurer l'adaptation des salariés à l'évolution de leurs emplois », sont insérés les mots : « ou des actions favorisant l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, en particulier grâce à des mesures améliorant l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale, ».

Article 9

[Dispositions déclarées non conformes à la Constitution par la décision du Conseil constitutionnel n° 2006-533 DC du 16 mars 2006.]

Article 10

Après l'article L. 122-25-2 du code du travail, il est inséré un article L. 122-25-2-1 ainsi rédigé :

« Art. L. 122-25-2-1. – Dans les entreprises de moins de cinquante salariés, l'Etat accorde aux employeurs une aide forfaitaire pour chaque personne recrutée ou mise à leur disposition par des entreprises de travail temporaire ou des groupements d'employeurs définis au chapitre VII du titre II du livre 1^{er} pour remplacer un ou plusieurs salariés en congé de maternité ou d'adoption. »

Article 11

Le III de l'article L. 932-1 du code du travail est complété par un alinéa ainsi rédigé :

« Lorsqu'un accord de branche le prévoit, une majoration d'au moins 10 % de l'allocation de formation est accordée au salarié qui engage des frais supplémentaires de garde d'enfant afin de suivre une action de formation en dehors de son temps de travail. Pour l'application de la législation de sécurité sociale, cette majoration ne revêt pas le caractère de rémunération au sens du deuxième alinéa de l'article L. 140-2 du présent code, de l'article L. 741-10 du code rural et de l'article L. 242-1 du code de la sécurité sociale. »

Article 12

I. – Le I de l'article 244 *quater* F du code général des impôts est ainsi modifié :

1° Les *c* et *d* deviennent respectivement le *d* et un *e* ;

2° Le *c* est ainsi rétabli :

« c) Des dépenses de formation engagées par l'entreprise en faveur de nouveaux salariés recrutés à la suite d'une démission ou d'un licenciement pendant un congé parental d'éducation mentionné à l'article L. 122-28-1 du code du travail, lorsque cette formation débute dans les trois mois de l'embauche et dans les six mois qui suivent le terme de ce congé ; ».

II. – Les dispositions du *c* de l'article 244 *quater* F du même code s'appliquent aux formations qui commencent à compter de la publication de la présente loi.

Article 13

I. – L'article L. 123-1 du code du travail est ainsi modifié :

1° Dans le *b*, les mots : « ou de la situation de famille » sont remplacés par les mots : « , de la situation de famille ou de la grossesse » ;

2° A la fin du même *b*, les mots : « ou la situation de famille » sont remplacés par les mots : « , la situation de famille ou la grossesse » ;

3° Dans le *c*, après les mots : « Prendre en considération du sexe », sont insérés les mots : « ou de la grossesse » ;

4° A la fin de la première phrase de l'avant-dernier alinéa, les mots : « ou la situation de famille » sont remplacés par les mots : « , la situation de famille ou la grossesse ».

II. – Dans le premier alinéa de l'article 225-1 du code pénal, après les mots : « de leur situation de famille, », sont insérés les mots : « de leur grossesse, ».

Article 14

[Dispositions déclarées non conformes à la Constitution par la décision du Conseil constitutionnel n° 2006-533 DC du 16 mars 2006.]

Article 15

I. – Le code de la sécurité sociale est ainsi modifié :

1° L'avant-dernier alinéa des articles L. 613-19 et L. 722-8 est ainsi rédigé :

« Un décret détermine les modalités d'application du présent article et notamment le montant de l'allocation prévue au premier alinéa, les montants et les durées d'attribution de l'indemnité journalière prévue au deuxième alinéa, notamment lorsque l'accouchement a lieu plus de six semaines avant la date initialement prévue et exige l'hospitalisation postnatale de l'enfant. » ;

2° Le dernier alinéa de l'article L. 613-19-1 et l'avant-dernier alinéa de l'article L. 722-8-1 sont ainsi rédigés :

« Un décret détermine les modalités d'application du présent article et notamment le montant de l'allocation prévue au deuxième alinéa, les montants et les durées d'attribution de l'indemnité journalière prévue au troisième alinéa, notamment lorsque l'accouchement a lieu plus de six semaines avant la date initialement prévue et exige l'hospitalisation postnatale de l'enfant. » ;

3° Le dernier alinéa de l'article L. 331-3 est ainsi rédigé :

« Quand l'accouchement intervient plus de six semaines avant la date initialement prévue et exige l'hospitalisation postnatale de l'enfant, la période pendant laquelle la mère perçoit l'indemnité journalière de repos est augmentée du nombre de jours courant de la date effective de l'accouchement au début de la période de repos mentionnée aux alinéas précédents et à l'article L. 331-4. » ;

4° Après le premier alinéa de l'article L. 331-5, il est inséré un alinéa ainsi rédigé :

« Toutefois, lorsque l'assurée bénéficie de la période supplémentaire mentionnée au dernier alinéa de l'article L. 331-3, la possibilité de report prévu à l'alinéa précédent ne peut lui être ouverte qu'à l'issue de ladite période. »

II. – Après les mots : « du nombre de jours courant », la fin du quatrième alinéa de l'article L. 122-26 du code du travail est ainsi rédigée : « de la date effective de l'accouchement au début des périodes mentionnées au premier alinéa. »

III. – L'article L. 732-12 du code rural est ainsi modifié :

1° La première phrase est complétée par les mots : « , notamment lorsque l'accouchement a lieu plus de six semaines avant la date initialement prévue et exige l'hospitalisation postnatale de l'enfant » ;

2° La dernière phrase est supprimée.

IV. – Les dispositions du présent article s'appliquent aux accouchements survenus à partir du 1^{er} janvier 2006 plus de six semaines avant la date prévue et exigeant l'hospitalisation postnatale de l'enfant.

Article 16

Dans le premier alinéa de l'article L. 122-30 du code du travail, la référence : « L. 122-28-7 » est remplacée par la référence : « L. 122-28-10 ».

Article 17

L'article L. 223-1 du code du travail est complété par un alinéa ainsi rédigé :

« Les salariés de retour d'un congé de maternité ou d'adoption visé à l'article L. 122-26 ont droit à leur congé payé annuel, quelle que soit la période de congé payé retenue, par accord collectif ou par l'employeur, pour le personnel de l'entreprise. »

Article 18

[Dispositions déclarées non conformes à la Constitution par la décision du Conseil constitutionnel n° 2006-533 DC du 16 mars 2006.]

Article 19

La dernière phrase du troisième alinéa de l'article L. 620-10 du code du travail est complétée par les mots : « , notamment du fait d'un congé pris en application des articles L. 122-26 ou L. 122-28-1 ».

Article 20

I. – Le second alinéa de l'article L. 122-28-6 du code du travail est supprimé.

II. – L'article L. 933-1 du même code est complété par un alinéa ainsi rédigé :

« Pour le calcul des droits ouverts au titre du droit individuel à la formation, la période d'absence du salarié pour un congé de maternité, d'adoption, de présence parentale ou pour un congé parental d'éducation est intégralement prise en compte. »

TITRE III

ACCÈS DES FEMMES À DES INSTANCES DÉLIBÉRATIVES ET JURIDICTIONNELLES

Article 21

[Dispositions déclarées non conformes à la Constitution par la décision du Conseil constitutionnel n° 2006-533 DC du 16 mars 2006.]

Article 22

[Dispositions déclarées non conformes à la Constitution par la décision du Conseil constitutionnel n° 2006-533 DC du 16 mars 2006.]

Article 23

[Dispositions déclarées non conformes à la Constitution par la décision du Conseil constitutionnel n° 2006-533 DC du 16 mars 2006.]

Article 24

[Dispositions déclarées non conformes à la Constitution par la décision du Conseil constitutionnel n° 2006-533 DC du 16 mars 2006.]

Article 25

[Dispositions déclarées non conformes à la Constitution par la décision du Conseil constitutionnel n° 2006-533 DC du 16 mars 2006.]

Article 26

[Dispositions déclarées non conformes à la Constitution par la décision du Conseil constitutionnel n° 2006-533 DC du 16 mars 2006.]

TITRE IV

ACCÈS À LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET À L'APPRENTISSAGE

Article 27

I. – La première phrase du troisième alinéa de l'article L. 214-12 du code de l'éducation est complétée par les mots : « en favorisant un accès équilibré des femmes et des hommes aux différentes filières de formation ».

II. – L'article L. 214-13 du même code est ainsi modifié :

1° La deuxième phrase du premier alinéa du I est complétée par les mots : « en favorisant un accès équilibré des femmes et des hommes à chacune de ces filières de formation » ;

2° La première phrase du premier alinéa du II est complétée par les mots : « et veille à assurer une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans ces filières de formation professionnelle » ;

3° Après le premier alinéa du V, il est inséré un alinéa ainsi rédigé :

« Ces contrats déterminent notamment les objectifs qui concourent à favoriser une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les métiers auxquels préparent les différentes voies de formation professionnelle initiale et continue. »

Article 28

Dans la deuxième phrase du premier alinéa de l'article L. 311-1 du code du travail, après les mots : « chargés de l'emploi », sont insérés les mots : « et de l'égalité professionnelle ».

Article 29

L'article L. 900-5 du code du travail est complété par un alinéa ainsi rédigé :

« Les personnels concourant à la formation professionnelle tout au long de la vie sont formés aux règles mentionnées aux alinéas précédents et contribuent, dans l'exercice de leur activité, à favoriser l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. »

TITRE V

DISPOSITIONS DIVERSES

Article 30

[Dispositions déclarées non conformes à la Constitution par la décision du Conseil constitutionnel n° 2006-533 DC du 16 mars 2006.]

Article 31

[Dispositions déclarées non conformes à la Constitution par la décision du Conseil constitutionnel n° 2006-533 DC du 16 mars 2006.]

La présente loi sera exécutée comme loi de l'Etat.

Fait à Paris, le 23 mars 2006.

JACQUES CHIRAC

Par le Président de la République :

Le Premier ministre,

DOMINIQUE DE VILLEPIN

*Le ministre de l'emploi,
de la cohésion sociale et du logement,*
JEAN-LOUIS BORLOO

Le garde des sceaux, ministre de la justice,
PASCAL CLÉMENT

Le ministre de la santé et des solidarités,
XAVIER BERTRAND

Le ministre de la fonction publique,
CHRISTIAN JACOB

*Le ministre de la culture
et de la communication,*
RENAUD DONNEDIEU DE VABRES

*Le ministre délégué à l'emploi, au travail
et à l'insertion professionnelle des jeunes,*
GÉRARD LARCHER

*La ministre déléguée à la cohésion sociale
et à la parité,*
CATHERINE VAUTRIN

*Le ministre délégué à la sécurité sociale,
aux personnes âgées,
aux personnes handicapées
et à la famille,*
PHILIPPE BAS

(1) Loi n° 2006-340.

– *Travaux préparatoires :*

Assemblée nationale :

Projet de loi n° 2214 ;

Rapport de M. Edouard Courtial, au nom de la commission des affaires culturelles, n° 2282 ;

Rapport d'information de Mme Marie-Jo Zimmermann, au nom de la délégation aux droits des femmes, n° 2243 ;

Discussion les 10 et 11 mai 2005 et adoption le 11 mai 2005.

Sénat :

Projet de loi, adopté par l'Assemblée nationale, n° 343 (2004-2005) ;

Rapport de Mme Esther Sittler, au nom de la commission des affaires sociales, n° 435 (2004-2005) ;

Rapport d'information de Mme Gisèle Gautier, au nom de la délégation aux droits des femmes, n° 429 (2004-2005) ;

Discussion et adoption le 12 juillet 2005.

Assemblée nationale :

Projet de loi n° 2470 ;

Rapport de M. Edouard Courtial, au nom de la commission des affaires culturelles, n° 2728 ;

Discussion et adoption le 12 décembre 2005.

Sénat :

Projet de loi, adopté avec modifications par l'Assemblée nationale en deuxième lecture, n° 124 (2005-2006) ;

Rapport de Mme Esther Sittler, au nom de la commission des affaires sociales, n° 145 (2005-2006) ;

Discussion les 18 et 19 janvier 2006 et adoption le 19 janvier 2006.

Sénat :

Rapport de Mme Esther Sittler, au nom de la commission mixte paritaire, n° 170 (2005-2006) ;

Discussion et adoption le 9 février 2006.

Assemblée nationale :

Projet de loi, modifié par le Sénat en deuxième lecture, n° 2806 ;

Rapport de M. Edouard Courtial, au nom de la commission mixte paritaire, n° 2807 ;

Discussion et adoption le 23 février 2006.

– Conseil constitutionnel :

Décision n° 2006-533 DC du 16 mars 2006 publiée au *Journal officiel* de ce jour.

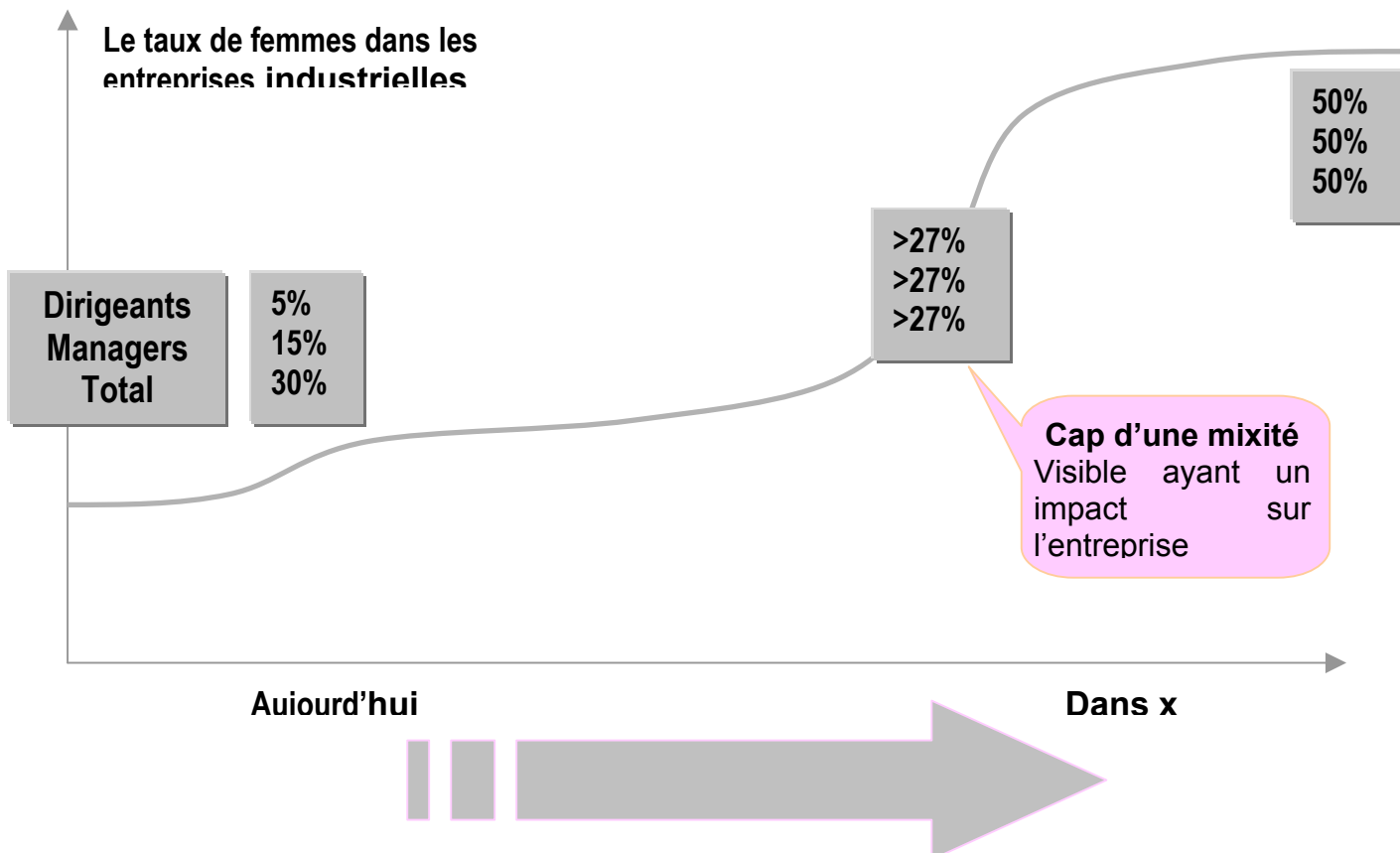
Mixité : des intentions à une réalité durable

L'équipe

Frédérique Dupont, Resp. Projets Achats Transverses - France Telecom
 Philippe Sanglier, Resp. emplois, compétences, diversité - France Telecom
 Annie Colin, En retraite, RH / Finance - France Telecom
 Marianne Julien, Director, Energy Intelligence - Air Liquide
 Joelle Juppeau, Global Account Manager - Air Liquide
 Fabienne Mignonac, Resp. développement RH - Air Liquide
 Annie Cattan, Chef d'entreprise - Pragmaty
 Sophie Laming, Business Developer - Air Liquide
 Dominique Maire, Directeur de Communication - Air Liquide
 Madeleine Bucquet, Responsable Pricing Hardware - IBM
 Laurence Le Goff, Europe Service Productivity Leader - GE Healthcare
 Marie-Pascale Wyckaert, Responsable des Ventes - Air Liquide
 Cristina Lunghi, Directeur Département Egalité Professionnelle et Diversité, A. Gavand Consultants

La question : Comment accélérer le changement

Pour que les compétences féminines aient un impact qualitatif sur le comportement du groupe, c'est à dire pour que l'équipe de comporte dans ses codes comme une équipe mixte et exploite donc toute la créativité possible du fait des différences, les sociologues disent qu'il faut plus de **27%** de femmes ou d'hommes dans une équipe.



Préambule : Masculin v .s. Féminin, chacun sa représentation !

Les codes de l'entreprise, des groupes sociaux auxquels j'appartiens, les « rôles models » auxquels je m'identifie

L'héritage reçu de mes parents, grands-parents, l'influence des frères et sœurs, conjoints, amis influent sur ma représentation du masculin et du féminin

La (les) culture(s) dans la(les)quelle(s) on a vécu véhiculent des représentations, des modèles, des caractéristiques du masculin par opposition au féminin. La tolérance face aux hommes / femmes ayant des attitudes féminines / masculines est plus ou moins forte.

La diffusion du changement par les réseaux informels

Il était une fois une personne qui avait trouvé son intérêt à travailler dans une équipe où hommes et femmes pouvaient exprimer leurs différences dans leur manière de contribuer aux résultats de l'équipe.

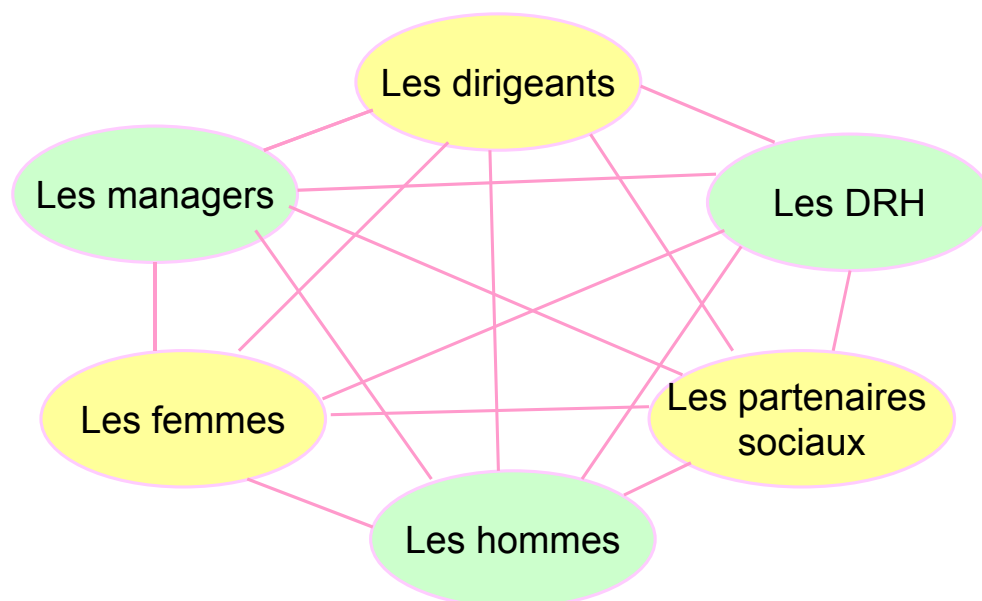
Elle en parla à ses collègues, certains d'entre eux/elles se reconnaisèrent dans ses propos et y trouvèrent également leur intérêt.

A leur tour, ils en parlèrent à leurs collègues, certains d'entre eux/elles se reconnaisèrent, ...

... et un jour tout le monde trouva parfaitement naturel que toutes les équipes soient mixtes, tout en se demandant comment on pouvait bien fonctionner avant !

Inspiré de "Network Conditions for Organizational Change" D Krackhardt

Les acteurs clés du monde de l'entreprise...



...chacun avec ses freins, ses motivations spécifiques par rapport à la mise en place de la mixité des équipes...mais aussi un rôle à jouer !

Comprendre d'abord les intérêts de chacun

- **Femmes dirigeantes, cadres, techniciennes, employées**

Réussir son projet professionnel sans sacrifier ni sa vie personnelle, ni ses talents « féminins »

- **Hommes cadres, techniciens, employés**

Travailler dans des équipes où les différences de profils sont vues comme une richesse, où leur propre authenticité est davantage encouragée

- **Managers**

Permettre aux relations entre membres de l'équipe de se transformer, pour transformer son propre rôle

- **Représentants du personnel/Partenaires Sociaux**

Porter un projet de fond, long terme, dans l'intérêt conjoint des salariés et de l'entreprise

- **DRH & Communication**

Porter un projet à forte composante humaine et sociologique pour rénover l'entreprise en phase avec son environnement

- **Dirigeants**

Un enjeu stratégique dans un monde dont l'une des clés de la complexité est la diversité

Ne pas négliger une de ces populations dans la gestion du changement... car l'égalité des chances et la mixité ne se décrètent pas... elles sont le résultat d'un processus d'adhésion.

Les femmes: ne plus se sacrifier... occuper une vraie place dans l'entreprise

Motivations

- Être reconnue socialement. Être intégrée dans un mode égalitaire, considérée avec équité
- Être indépendante, libre
- Contribuer à la société, être utile, transformer la société dans l'intérêt de tous et des générations futures
- Exprimer pleinement son potentiel, s'épanouir
- Pouvoir exprimer ses compétences « féminines » dans le travail (ne pas avoir à imiter les codes masculins)
- Ne pas avoir à faire un choix entre être épouse, mère et avoir sa place dans l'entreprise

Freins

- Difficultés à s'affirmer, à s'affranchir des critères d'évaluation traditionnels (masculins), à reconnaître et valoriser ses compétences "féminines"
- Difficultés d'interprétation des codes masculins et des jeux de pouvoir. Isolement hors des réseaux informels de décision
- Devoir gérer une double culpabilité: être une mère peu disponible et une salariée peu flexible
- Organisation des 2 vies, gestion du stress, coût de la garde des enfants
- Construire une identité de femmes professionnelles en présence de « roles models » peu nombreux

Les moyens d'actions

Réussir en tant que femme et le faire savoir

- Se former, apprendre à utiliser toutes ses compétences, y compris celles qui sont différentes, valoriser ses résultats
- Échanger avec d'autres femmes, se construire son identité de femme professionnelle, s'autorise à ne pas copier tous les codes masculins.
- Se faire conseiller ou accompagné par un homme/une femme plus expérimenté (mentor) ou demander un coaching
- Témoigner positivement auprès des managers, des DRH, des collègues... exprimer ses besoins, adopter une attitude constructive et responsable, se rendre visible.

Participer à la dynamique du changement en prenant son destin en main !

- Pratiquer le mentoring au quotidien, se créer un réseau, intégrer un réseau de salariés existant
- Participer à des groupes de travail ou de réflexion, échanger avec les DRH, les managers, ...
- Améliorer en permanence sa conciliation entre ses vies, partager ses bonnes pratiques (réunions organisées, planning, processus, ...)
- Valoriser les compétences acquises en dehors de l'entreprise (maturité, distance, remise en cause personnelle, ...)
- S'investir dans des actions solidaires avec les hommes et managers pour qui ce changement a également un sens

Les hommes : pas concernés ? Pas tous !

Motivations

- Changement inéluctable auquel il est nécessaire de s'adapter
- Éthique personnelle sur l'égalité et la diversité
- Anticiper que les adaptations de l'entreprise à la présence des femmes pourront leur bénéficier (ergonomie des postes de travail, flexibilité des horaires, réunions plus efficaces, ...)
- Élargir la gamme de comportements autorisés: avoir le droit de sortir des stéréotypes du masculin, avoir le droit d'exprimer **à tout niveau** d'autres aspect de leur personnalité comme la spontanéité, l'authenticité, la vulnérabilité, la créativité...
- Se permettre également de concilier vie professionnelle et vie personnelle
- Travailler dans une meilleure ambiance, une équipe où les relations sont différentes
- Faire quelque chose pour faciliter l'avenir de sa/ses fille(s)
- Montrer à son épouse, ses amies qu'on est de leur côté...

Freins

- Sentiment d'injustice très fort face au discours de « promotion des femmes ».
- Sentiment de culpabilité: « c'est tout de même pas ma faute que les femmes ne se sentent pas reconnues... d'ailleurs ma propre épouse.... »
- Peur irrationnelle de perdre un « territoire » que pourtant les femmes ne veulent pas pour elles seules !
- Remise en cause des repères existants sur les codes en entreprise. Perdre l'ambiance d'équipe « entre hommes »
- Apprendre à établir des relations professionnelles avec des femmes, à décoder les comportements féminins (à sortir du mystère et de la soit-disant complexité féminine) , à apprendre à parfois « parler féminin » pour se faire comprendre
- Crainte d'être séduits et pas objectifs dans leurs jugements, de perdre leurs moyens en situation de négociation
- Ne pas vouloir d' une femme comme manager

Moyens d'actions

- Rester cool, observer son propre comportement en présence des femmes, identifier ses propres préjugés, détecter ceux des autres (hommes ou femmes) et les rendre visibles à leurs yeux.... avec humour !
- Comprendre les différences et les points communs avec ses collègues féminines: construire un intérêt commun
- Être solidaire avec des collègues qui souhaitent un respect des horaires, d'une efficacité de travail en réunion
- Montrer l'exemple en conciliant performance et respect d'un temps de vie personnelle
- Détecter les préjugés exprimés par les uns et les autres
- Réagir et/ou demander des précisions quand des mesures jugées discriminantes pour les hommes sont mises en place

Middle-managers, certains moteurs, d'autres peuvent avoir besoin d'être accompagnés ...

Motivations

- Image: se conformer aux politiques du Groupe
- Créer une bonne atmosphère dans l'équipe, un mode de fonctionnement plus professionnel, plus efficace (moins de perte de temps, moins de tendance à la rivalité)
- Une vision plus réaliste des compétences (moins d'égo)
- Apprendre à manager des équipes mixtes, diverses
- Être reconnu comme un manager performant, modernes, apte à gérer la diversité
- Inventer de nouvelles attitudes de management, plus créatives, ...
- Utiliser le levier de la diversité des approches pour obtenir de meilleurs résultats

Freins

- Gestion des congés maternité (surtout si contrainte d'effectif), de la flexibilité réduite des mères (pères ?) de famille. Des contraintes en plus dans un job déjà sous pression...
- Préjugés: ne pas savoir/accepter les différences entre soi et l'autre, ne pas vouloir partager le pouvoir avec les femmes
- Nécessité d'apprendre à établir des relations professionnelles avec des femmes, comprendre leurs leviers de motivation. Accepter de faire des erreurs au début...
- Adopter des règles mixtes, combiner équité et solutions au cas par cas pour s'adapter à spécificité de chacun des membres de l'équipe
- Lenteur de la mise en place de politiques Groupe, Charte sur le management de la diversité
- Rend nécessaire d'aborder des sujets d'ordre privé

Les moyens d'actions

- Manager par objectifs, contributions et résultats concrets et non par les horaires, les efforts et les signes de loyauté. Veiller à la bonne organisation du temps de son équipe.
 - Se former, acquérir un leadership plus complet permettant de manager des personnes variées
 - Revoir sa propre mise en oeuvre des outils RH (évaluation, hauts potentiels, formation, ...) et alerter si les outils paraissent discriminants vis à vis des différences de comportement à résultat égal et dans le respect des valeurs de l'entreprise
- Montrer l'exemple, témoigner des bénéfices de son engagement ... vers le haut, le bas, sur le côté
 Faire prendre conscience aux femmes, aux hommes des préjugés sur le genre quand ils se manifestent
 Accompagner des femmes pour leur faire prendre conscience de l'utilité de leurs propres "compétences féminines", aller à la rencontre de leurs ambitions cachées
 Organiser un dialogue constructif, dans l'intérêt des deux parties, sur la gestion des horaires, des lieux de travail
 Veiller à l'efficacité des réunions, à la planification des événements et des missions
 Mettre en place des processus pour que chacun gagne en efficacité dans ses missions

Les Représentants du personnel et les Partenaires Sociaux : un rouage clé du projet

Motivations

- Accord interprofessionnel sur l'« Égalité Professionnelle » signé en 2004 : déclaration d'intentions, vocabulaire commun. Depuis, des accords de branches et d'entreprise ont été signés. Les syndicats siègent dans la commission « Label Égalité » avec les organisation patronales et les représentants de l'État. Commission « égalité professionnelle » du CE (loi Genisson)
- Mise en place progressive de la parité dans les instances dirigeantes des organisations syndicales + formations.
- Occasion de moderniser l'image et de créer un lien différent avec les salarié(e)s.

Freins

- Peu de femmes dans les comités des fédérations, peu de compétences sur ce sujet « Égalité Professionnelle » et tous les sujets qui en découlent: flexibilité du temps de travail, gestion de carrière, management, ...
- Changement de mentalité nécessaire : pas d'assimilation lutte des classes -> lutte des sexes !
- Priorité des actions « Égalité professionnelle » par rapport à d'autres revendications.
- Sujet moins factuel, moins mesurable et plus intangible que les sujets habituellement négociés.

Moyens d'actions

- Se former, échanger avec des responsables d'autres entreprises, ...
- Comprendre la situation de l'entreprise en demandant des chiffres, en questionnant quelques salariés
- Négociation d'un accord d'entreprise sur l'Égalité Professionnelle
- Collaborer à un projet de Label Égalité ou à des groupes de travail internes, ...
- Se positionner comme relais entre les salariés et la Direction, expliquer les attentes des hommes et des femmes vis à vis de ce sujet
- Faire profiter toutes les populations de l'entreprise des mesures envisagées pour favoriser le travail des femmes (garde d'enfant, travail mobile, aménagement du temps de travail, ...)

Les équipes RH et Communication au cœur du changement

<p>Motivations</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en conformité avec la loi et les attentes des jeunes embauchés • Projet de fond dans l'intérêt conjoint de l'entreprise et des salariés permettant un marketing de la fonction RH • Occasion d'être moteur, de montrer l'exemple, de valoriser ses compétences d'analyse des profils, d'innover dans les approches • Permet de rénover tous les processus RH, du recrutement, au management, en passant par la formation, la rémunération, les critères de performance, les modèles de leadership, ... • Travail de fond sur la reconnaissance et la motivation • Élargissement de la palette des compétences « soft » reconnues dans l'entreprise • Outils communs avec les projets diversité culturelle 	<p>Freins</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nécessité de se former, d'être lucide sur ses propres préjugés (qu'on soit homme ou femme !) de se remettre en question • Apprendre à communiquer sur la mixité, le féminin, les carrières des femmes, la conciliation des temps de vie...tout en respectant toutes les populations de l'entreprise et les principes d'équité • Nécessité de montrer l'exemple, d'être rigoureux dans son propre comportement • Partager le projet avec les managers et notamment le dirigeant • Pression court terme v.s. long terme, jamais une priorité • Gestion du changement des mentalités nécessitent des compétences/approches nouvelles et une certaine prise de risque sur un sujet qui peut être perçu comme discriminant par les hommes ou les femmes seniors
<p>Moyens d'actions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Passer d'un objectif de « promotion des femmes » à un objectif d'intérêt général de développement de la mixité/diversité des genres. Provoquer des « success stories » d'équipe mixtes et faire témoigner les managers concernés. • Mettre en place d'un cadre officiel: charte, accord partenaires sociaux, politique groupe, bonnes pratiques incluant toutes les populations, Label Égalité • Se former et former son équipe sur les différences les plus fréquemment observées, la variété des profils de l'équipe,... • Rédiger un "business case" et/ou mettre en place des indicateurs qualitatifs et quantitatifs permettant de fixer des objectifs et de suivre l'avancement • Adapter les outils d'évaluation (leadership, compétences,...) pour y inclure les compétences culturellement dites "féminines" • Créer un dialogue avec les managers, les partenaires sociaux, sponsoriser la création d'un réseau de salariés, favoriser des échanges avec d'autres entreprises dans la même démarche, ne pas associer systématique femmes à mères • Exiger que la performance soit jugées sur des faits (résultats, contributions) et non sur des comportements • Assouplir les règles quant au temps de présence sur le lieu de travail et permettre le travail à distance. Favoriser le déploiement des outils modernes de communication (PC, tel portable, ADSL,...) 	

Les Dirigeants, encore en quête de sens au delà du discours ?

Motivations

- Recrutement de talents, fidélisation des femmes
- Mise en conformité avec les lois sur l'Egalité Professionnelle Image, éthique, indicateur dev. Durable vis à vis des actionnaires, rating social, répondre aux pressions internes/sociales
- Convictions sur la valeur de la diversité des talents, compétences « féminines » pour l'entreprise
- Conviction sur la dynamique des équipes composées de personnes différentes, disparition des attitudes extrêmes, efficacité/créativité collective,...
- Avec ses équipes, mieux comprendre l'évolution de la société pour s'adapter aux nouveaux défis clients, aux enjeux des nouveaux pays (Chine, Inde, ...)
- Mener une action d'entreprise citoyenne

Freins

- Préjugés: « les femmes sont pénalisées par leur congé maternité, s'auto-freinent dans leurs ambitions »
- Confusion entre temps de présence, motivation et loyauté
- Méconnaissance des spécificités (différences) des femmes professionnelles: mode de communication, leviers de motivations
- Projet avec un retour sur investissement intangible pour un coût tangible
- Difficulté à gérer la communication et les réactions des hommes. Les mesures pro-actives en faveur des femmes sont-elles inévitables ?
- De multiples autres priorités business plus urgentes
- Nécessaire de se mêler de la vie privée des salariés, de faire du cas par cas (double carrière, travail à distance, aménagement des temps de travail, ...)

Moyens d'action

- Se former sur le sujet, rencontrer des femmes, des managers d'équipe mixtes, des DRH, des consultants
- Rationnaliser les apports de la mixité et de l'apprentissage de la gestion des différences par rapport aux challenges business de l'entreprise. Montrer que c'est utile, voire indispensable... créer un sentiment d'urgence
- Communiquer un objectif qui parle à tous, le rappeler et... l'incarner, c.a.d l'illustrer par ses propres décisions et attitudes
- Valoriser les leaders qui s'entourent de personnes différentes, ont créé des équipes mixtes, les encourager à témoigner sur leur expériences, en faire des « role models »
- Encourager les hommes et les femmes à être proactifs sur le terrain pour le changement des mentalités (réseau, événements, démarche vers les écoles, ...)
- Mobiliser les DRH et les partenaires sociaux sur le sujet

Mesurer la progression sur tous les fronts...

Femmes	Des femmes expriment leurs ambitions, leurs éventuelles frustrations	S'organisent en réseau interne, communique vers le top management, benchmark leur situation	Quittent l'entreprise Ou restent Demande des formations Postulent pro-activement sur des postes de direction, se cooptent	Sont présentes à plus de 30% dans les équipes de direction et les fonctions clés, sur le terrain en vente et production et ont la possibilité de se comporter à leur manière et sont jugées sur le résultat obtenu
Hommes	Adapte leur comportement en présence d'une femme, se montrent curieux sur leurs motivations, posent des questions sur la conciliation des temps de vie	Se déclarent publiquement en faveur de la progression de la mixité, accepte le principe d'une femme manager, ... Réclament aussi le droit de concilier leurs vies perso. et professionnelle	Reconnaissent le bénéfice pour leur propre performance et développement professionnel de travailler dans une équipe mixte. Partagent leurs bonnes pratiques de conciliation des temps de vie	S'autorisent en fonction des situations à exprimer aussi des compétences plus variées, des profils de plus en plus variés sont recrutés
Middle-Managers	Reconnaissent qu'il existe des différences entre les hommes et les femmes. Ont conscience des stéréotypes	Témoignent sur le fait que les différences entre les hommes et les femmes permettent de créer une dynamique d'équipe performante. S'efforcent d'évaluer la performance sur des critères objectifs	Se forment sur management de la diversité des genres et des cultures. Adoptent des modes d'organisation innovant favorisant la conciliation des vies et l'implication optimale de chacun. Témoigne auprès de ses collègues	Transforme le constat de la différence avec l'autre en un atout pour la relation et la collaboration future. Transforme la diversité en une richesse, source de performance d'équipe
DRH	Reconnaissent qu'il existe des différences entre les hommes et les femmes. Ont conscience des stéréotypes	Font la promotion de la diversité des genres et de son impact sur la performance de l'entreprise (le business case « mixité »)	Mettent en place des bonnes pratiques pour eux-mêmes, leurs équipes, les managers. Rationalise les craintes des managers face à des pères/mères de famille moins disponibles/mobiles...	Lors des choix de candidats, valorise aussi les compétences différentes du modèle en place des candidat(e)s proposé(e)s. Organise le processus d'intégration adéquat
Top Managers/Dirigeants	Reconnaissent qu'il existe des différences entre les hommes et les femmes et des stéréotypes. Voit la diversité des genres comme un atout pour le futur de leur entité/entreprise	Créent un projet d'entreprise permettant à la mixité de se développer en mobilisant tous les acteurs clés. Communiquent sur le « business case »	Démontrent dans la durée et par l'exemple leur engagement: nomination de femmes managers, mentoring, sponsorship de réseau interne, témoignages...	Réaffirme le cadre des valeurs de l'entreprise. Relie les enjeux de la mise en place d'une pluralité de modes de leadership aux challenges court et long terme de l'entité/entreprise
Resp. du personnel	Expriment un intérêt à participer aux débats de l'entreprise sur l'égalité professionnelle et la mixité	Acquiert les compétences nécessaires et la légitimité auprès de la Direction pour être un acteur du projet	S'organisent pour être représentatifs des populations concernées et être en contact avec les autres acteurs du projet	Est reconnu comme relais efficace entre salariés et direction sur la gestion du changement vers plus d'égalité professionnelle

• **Tout les acteurs de l'entreprise sont concernés**

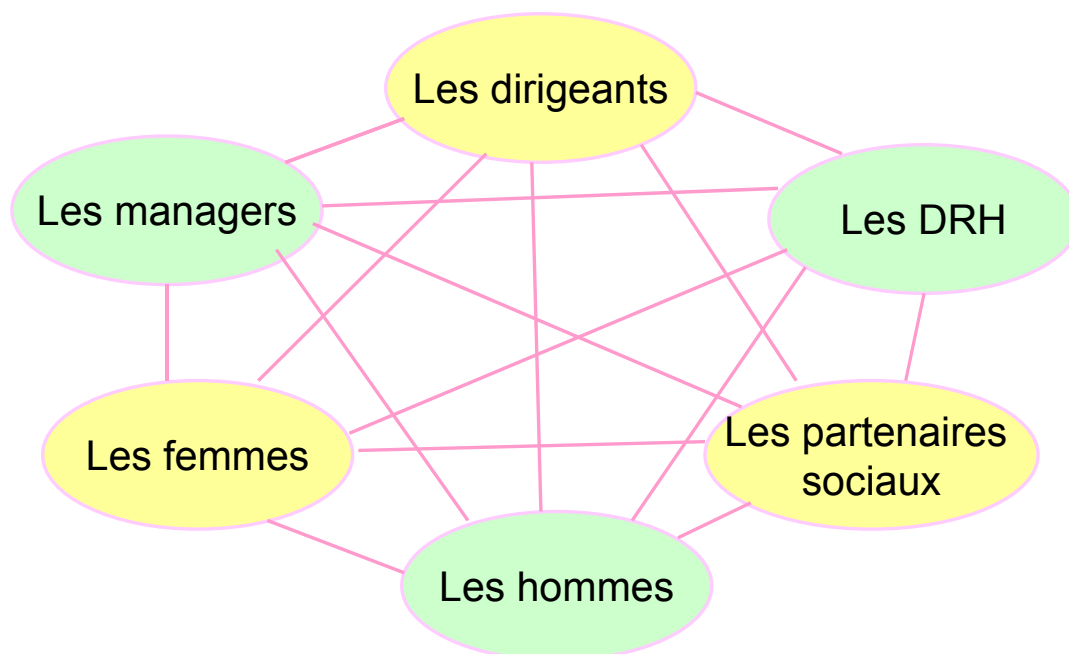
- Si un des acteurs n'est pas partie prenante, le changement prendra plus de temps
- Chacun par ses actions au quotidien peut contribuer à accélérer le changement

• **Une entreprise qui apprend à valoriser les différences entre hommes et femmes acquiert des compétences collectives qui lui permettent de mieux se développer dans l'environnement actuel :**

- Créativité et innovation par un travail collaboratif renforcé
- Construction de modes de relation/partenariat nouveaux avec des acteurs ayant des références culturelles, valeurs, attitudes très différentes des comportements classiques des entreprises occidentales, ...

• **Une entreprise qui incarne son discours de diversité de genre attirera les meilleur(e)s candidat(e)s....
Plaira davantage à ses actionnaires, ses clients et ses fournisseurs !**

Dans un environnement qui évolue ... que l'entreprise peut aussi contribuer à faire évoluer



Fiche pratique

La promotion des formations scientifiques

1) Comment participer à un Forum des Métiers ?

Comment intervenir dans des collèges à la demande des professeurs (ex : DP3) ?

- un Kit 'Poste restante' vous sera adressé par e-mail à l'issue du colloque qui contiendra :
 - des présentations diverses : présentation des métiers de l'informatique (contient un Quiz), A la découverte du métier d'ingénieur (contient des idées reçues)
 - des fichiers métiers simples: « Une journée avec ... »
 - la présentation INT « Sexties »

Quelques questions que se posent les adolescent-e-s :

- quelles sont les conditions de travail ?
- travaillez vous en intérieur ou en extérieur ?
- quels sont les outils de travail fournis par l'entreprise?
- quels sont vos horaires ?
- travaillez-vous le week end ?
- dépendez-vous d'un chef ?
- quelles sont les possibilités de manager des personnes ?
- quelle est votre journée type ?
- quelles sont les qualités requises ?
- voyagez-vous beaucoup ?
- travaillez-vous seul(e) ou en groupe ?

et bien sûr

- quel est votre salaire ? (et aussi différences de salaires entre hommes et femmes ?)
- quelles études pour devenir 'scientifique' ?
- y-a-t-il des possibilités de se réorienter en cours de carrière ?

2) Comment accueillir des élèves en stage découverte ?

- un Kit 'Poste restante' vous sera adressé à l'issue du colloque qui contiendra des documents à adapter :
 - une convention de stage
 - un dossier élève/carnet de stage
 - exemple d'un agenda d'une semaine type

3) Liens avec les sites

Voici divers liens vers des sites où l'on trouve des documents, des tests en lignes, ... :

Les sites institutionnels EDF sur lesquels on peut commander en ligne des documents, les kits et mallettes pédagogiques, destiné aux interventions dans les écoles et les lycées :

- site destiné aux enseignants :
<http://www.edf.com/399i/Accueilfr/Latelierenseignants.html>
- site destiné aux jeunes (école, collège, lycée) :
<http://www.edf.com/407i/Accueil-fr/L-Atelier-Jeunes.html>
<http://www.edf.fr/423i/Accueilfr/LAtelierJeunes/Lenergiemag/Actualites.html>
- site mixte destiné aux jeunes et aux enseignants :
<http://www.edf.fr/235i/Accueil-fr/Jeunes-et-enseignants.html>
- site de la Médiathèque :
http://mediatheque.edf.fr/index_noregister.html

Le site sponsorisé par IBM pour les écoles et collèges :

www.tryscience.org

Le site Schlumberger de la fondation SEED (Schlumberger Excellence in Educational Development)

Pour qu'ensemble, experts et jeunes du monde entier partagent leurs savoirs

www.seed.slb.com/fr

SEED est un site Internet à vocation éducative qui fait partie d'une initiative à but non lucratif de Schlumberger pour le développement pédagogique.

Sur le site internet d'Air Liquide, il y a dans ce document existant :

<http://www.100ans.airliquide.com/fr/quiz/index.asp>

Cercle InterElles :

www.parispwn.net/interelles/interelles.html