

L'ACTUALITÉ DES RÉSEAUX

femmes by L'Expansion
to BUSINESS

FEMMES & POUVOIR

> Pour la première fois en France, *Femmes & Pouvoir* réunira les 7 et 8 décembre des élues de tous les partis politiques, et des parlementaires pour construire la politique de demain. Ce premier évènement sera centré sur le thème : « Comment innover en politique ? ». Ce sera une occasion d'échanges, de débats, de rencontres, et de création de plans d'actions lors du Forum Ouvert. www.femmesetpouvoir.fr

FORCE FEMMES

> 21^e Prix de la Créatrice Force Femmes.

L'association, qui accompagne et soutient les femmes de plus de 45 ans sans emploi, organise, pour la deuxième année consécutive, le prix de la Créatrice qui sera remis à trois lauréates le 6 décembre. Ce prix a pour objectif de mettre en lumière des femmes accompagnées par l'association, de les soutenir et de pérenniser leurs activités. C'est un véritable coup de pouce destiné à encourager des entrepreneuses. www.forcefemmes.com

WOMEN IN RED,

> Le réseau de femmes de Norton Rose à Paris.

Lancé fin 2010 par Norton Rose à Paris, la vocation de *Women in Red* est

de constituer un réseau à valeur ajoutée entre les avocates du cabinet et leurs relations professionnelles. Tout au long de l'année, *Women in Red* propose à ses membres différentes

opportunités de rencontres, d'échanges et de réflexion par le biais de formations, séminaires, colloques... Marta Giner Asins, dernière associée promue en France par le cabinet d'avocats d'affaires international reprend l'animation des activités du réseau. www.norton-rose.com

CEW (COSMETIC EXECUTIVE WOMEN)

> L'association CEW France, créée en 1986, est étroitement liée au *Cosmetic Executive Women Inc.*, puissante organisation féminine professionnelle américaine fondée en 1954, comptant plus de 4000 membres, et à *Cosmetic Executive Women UK* créée en 1992, comptant autour de 1000 membres. Pour

les femmes de CEW, « la beauté n'est pas futile, elle aide à mieux vivre ». C'est pourquoi elles ont créé, en 1991, des centres de beauté CEW news. Des esthéticiennes dispensent des soins gratuitement en milieu hospitalier. Les Matins du CEW : prochain rendez-vous le 18 décembre !

www.cew.asso.fr/le-reseau-cew
<http://www.cew.asso.fr/le-reseau-cew>

Marie-Christine Oghly Présidente Nationale de Femmes Chefs d'Entreprises

FCE, fondée en France en 1945 est présente aujourd'hui dans plus de 70 pays et regroupe plus de 500 000 adhérents. Porte-parole des femmes chefs d'entreprises, FCE est la seule association non gouvernementale ayant un statut consultatif aux Nations Unies et au Conseil de l'Europe, ainsi qu'une représentation auprès de l'Union européenne, de la CNUCED, de l'ONUDI, du PNUD, de l'OCDE et auprès de l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

FCE est la plus ancienne association de femmes, quelle est aujourd'hui sa mission ?

L'association a pour objectif de renforcer la présence des femmes dans les instances décisionnelles au niveau local, régional et national. Une façon d'impliquer les femmes dans la vie économique et sociale du pays, puisque la FCE France est une organisation largement décentralisée où chaque membre a la possibilité de prendre des responsabilités et de s'impliquer.

Votre congrès national s'est tenu mi-octobre, quel en a été le thème ?

Le congrès de Dunkerque a consacré une table ronde à l'entrepreneuriat féminin avant de plancher sur le bonheur national brut, par opposition au produit intérieur brut. Non pas pour renier la réalité difficile à laquelle sont confrontés les patrons, mais afin de positiver et de rappeler que le bien-être est un enjeu de performance économique global.

Votre prochain rendez-vous ?

Nous recevrons, en avril 2013, le comité mondial qui rassemble les présidentes de 60 pays à Marseille. ■

> TWITTEUSES À SUIVRE...

CÉCILE DUFLLOT,
ministre de l'Égalité des territoires et du Logement.
Suivre @CecileDuflot

NAJAT VALLAUD-BELCACEM,
Porte-parole du gouvernement et ministre des Droits des femmes.
Suivre @najatvb

ANNE SINCLAIR,
directrice éditorialiste du *Huffington Post France*.
Suivre @anne_sinclair

NADINE MORANO,
ex-ministre de Nicolas Sarkozy.
Suivre @nadine_morano

AUDREY PULVAR,
rédactrice en chef des *Inrockuptibles* a pris, le 27 novembre dernier, la décision de fermer son compte Twitter et faire une pause médiatique.

femmes by L'Expansion
to BUSINESS

Société éditrice : GROUPE EXPRESS-ROULARTA SA à directoire et conseil de surveillance au capital de 47 150 040 € - RCS 552 018 681 Paris
Siège social : 29, rue de Châteaudun, 75308 Paris Cedex 09 - Tél. : 01 75 55 10 00
Président Directeur Général,
Directeur de la publication : Rik De Nolf.
Directoire : Corinne Pitavy, Christophe Barbier
Directeur pôle médias grand public : Eric Matton.
Éditeur : Frank Guillermain.
Directrice des rédactions : Christine Kerdellant
Responsable éditoriale : Danièle Licata
Réalisation : Blandine Pétillat
Directeur artistique : Dominique Cornière
Directeur du développement : Franck Metay
Commission paritaire : en cours.
Prix du numéro : 40,90 € TTC.
Abonnement annuel : 450 € TTC (11 numéros).
E-mail diffusion : abonnements@lexpansion.com
Imprimerie : PUBADRESSE RICOUL
45, rue Condorcet - 95154 Taverny Cedex
Toute reproduction non autorisée, même par photocopie ou scan, est interdite. © 2012

femmes

N°2 - Décembre 2012

by **L'Expansion**

[&BUSINESS]

> SOMMAIRE

> P 2-3

Actualité économique...
Votre tableau de bord.

> P 4-5

La révolution Y menée par 13 millions de jeunes actifs.

> P 6-7

Portraits de femmes.
Le coach décrypte les hommes.

> P 8-9

Booster votre carrière.
Le réseau inter-entreprise d'EDF.

> P 10-11

Les dix conseils de la coach.
F & B vu par Véronique Morali.

> P 12

L'actualité des réseaux.
Femmes chefs d'entreprise.

Travail des femmes : donnez-leur les moyens de créer leur avenir

ENQUÊTE ➤ Pour que les femmes contribuent autant que les hommes à la création de richesse, il n'y a qu'un moyen : faire tomber les inégalités. C'est ce que révèle l'enquête inédite menée par Booz & Company dans 128 pays, une enquête que Femmes & Business publie en avant-première.

Le constat est accablant : si le taux d'emploi des femmes égalait celui des hommes, le PIB de la France progresserait de 7%, celui de l'Italie de 19% et celui du Japon de 15%. Un potentiel de croissance sous-exploité dont les économies mondiales ne peuvent plus se priver, d'autant qu'un milliard de femmes à travers le monde s'appêtent à entrer sur le marché du travail dans les dix prochaines années. Reste à savoir si les politiques menées par les différents gouvernements sont suffisamment efficaces pour faciliter leur intégration.

Pour tenter d'y répondre, Booz & Company a élaboré un indicateur composite, appelé le Third Billion qui mesure l'efficacité des politiques en faveur du travail des femmes dans 128 pays. Third Billion est une combinaison d'indicateurs établis à partir de critères extraits des données compilées par le Forum économique mondial et par The Economist Intelligence Unit. L'index confronte les moyens déployés pour faciliter l'emploi des femmes (éducation, accès aux études supérieures, politique familiale, égalité salariale et soutien à l'entrepreneuriat), aux résultats obtenus en terme de taux d'emploi et de niveau de postes que les femmes occupent, mais aussi d'égalité salariale. « Le Third Billion mesure ainsi l'efficacité des politiques, pays par

pays», explique Leila Hoteit, directrice chez Booz & Company qui a mené l'enquête.

Premiers enseignements : sans surprise, les pays qui affichent les meilleures performances sont les économies développées qui ont adopté un ensemble de me-



Plus les investissements engagés en faveur du travail des femmes sont importants, plus la qualité du pays s'améliore, le PIB par habitant croît, le taux d'alphabétisation augmente et la mortalité infantile diminue.

sures d'aide à l'accès des femmes au travail, et leurs efforts sont payants. « L'autre conclusion est que, plus les investissements engagés sont importants, plus la qualité de vie du pays s'améliore : le PIB par habitant croît, le taux d'alphabétisation augmente et la mortalité infantile diminue » ajoute Leila Hoteit.

Qu'en est-il de la France ? « L'Hexagone occupe la dixième place du classement, derrière la Belgique, l'Allemagne, les

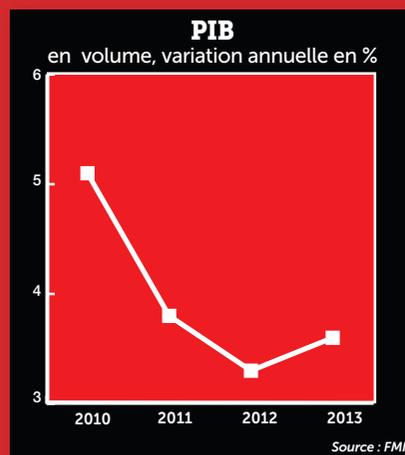
pays nordiques et l'Australie (en tête du classement), mais loin devant les Etats-Unis qui ne sont qu'au trentième rang. En matière de politique d'aide à l'intégration des femmes au marché du travail, la France totalise un score de 56,9 sur 100, et pour ce qui est des résultats, un score de 57,4, ce qui veut dire que « la contribution à la création de richesse en France est supérieure aux moyens déployés par les politiques en place » décrypte Leila Hoteit.

Mais gare au triomphalisme. Certes, en matière de réussite scolaire, les filles ont devancé les garçons. Mais, arrivées sur le marché du travail, elles sont encore trop peu nombreuses aux postes de direction. Sans compter que les inégalités de salaire persistent. Les femmes sont payées 20% de moins que les hommes à diplôme et poste identique. Et la suite de leur carrière dépendra encore des maternités. En France, une année d'arrêt entraîne une différence négative de salaire de 11%, déplore Dominique Méda, sociologue et spécialiste du marché du travail. En matière d'entrepreneuriat, les femmes ne représentent que 30% des créations d'entreprises alors qu'elles concentrent 46% de la population active. Et lorsqu'elles sautent le pas, elles se cantonnent aux secteurs très féminins comme les services qui demandent peu d'investissements. ■

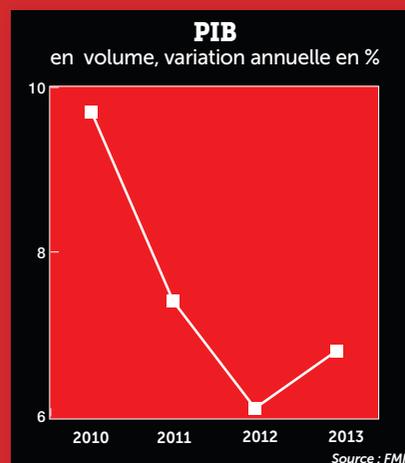
2013

LA CONVALESCENCE

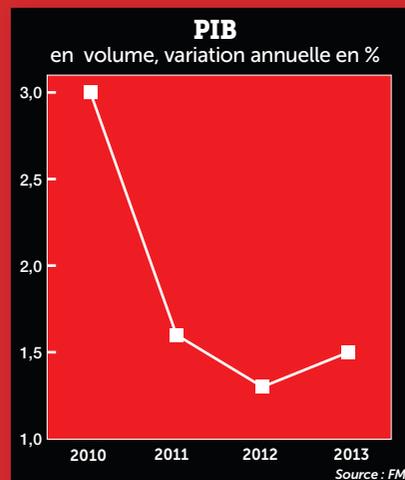
La croissance augmentera peu en 2013...



...l'activité accélèrera en Asie...



... et se stabilisera dans les pays développés.



MONDE • ACTUALITÉ ÉCONOMIQUE



AFFAIBLISSEMENT DE LA CROISSANCE MONDIALE > La zone euro est en récession, la croissance est très molle aux Etats-Unis, l'Asie ralentit sérieusement. Seule l'Amérique latine résiste. Et l'an prochain ? Un rebond de la croissance mondiale comme en 2009 est improbable en l'absence de plan de relance massif dans les pays développés. 2013 s'annonce comme une année de convalescence de l'économie mondiale. *Danièle LICATA, du Centre de Prévision de L'Expansion.*

ETATS-UNIS

Sans aucun doute, le marasme mondial et l'incertitude généralisée pèsent sur l'économie américaine. Mais, si les nouveaux élus font preuve d'un peu d'audace et de responsabilité pour éviter « la falaise » budgétaire et fiscale, alors la croissance devrait rebondir en 2013, selon les experts de la Banque nationale du Canada. Les moteurs ? D'abord, l'immobilier. Le prix des logements grimpe à un rythme inégalé depuis 2006 (+ 8 % par an au premier semestre). Une bonne nouvelle pour la consommation. Car les dépenses des Américains seront soutenues par les effets de richesse induite par le secteur du logement. L'investissement, lui aussi redémarre. Les prêts commerciaux et industriels ont bondi de 12 % sur un an au troisième trimestre.

UNION EUROPÉENNE

Sous la pression, les pays européens vont sans doute renégocier en 2013 leurs objectifs budgétaires. Mais l'Europe aura tout de même du mal à sortir de l'ornière. Ramener la dette publique à 60 % du PIB semble un vœu pieux. La rigueur continuera donc de peser sur les économies européennes.

BANQUE EUROPÉENNE D'INVESTISSEMENT

La Banque européenne d'investissement pourra, par effet de levier, financer 180 milliards d'euros de projets sur les trois prochaines années. Mais ce montant reste limité compte tenu des besoins

financiers des pays européens. A elle seule, l'Espagne nécessite de lever 200 milliards d'euros dans l'année pour financer son déficit et faire face aux problèmes financiers de la région.

SOMMET EUROPÉEN

Le sommet européen de Bruxelles sur le budget 2014-2020 de l'Union se présente mal, tant les intérêts nationaux semblent difficilement conciliables. Encore une fois, le Royaume-Uni a choisi de jouer cavalier seul, font remarquer les experts de BNP Paribas. Menaçant le budget de veto, M. Cameron exige à la fois la reconduction du chèque britannique (évalué pour 2013 à 3,6 milliards d'euros) et le gel des dépenses européennes.

LE « SHADOW BANKING »

Les chiffres sur le *Shadow banking* c'est-à-dire les placements peu réglementés réalisés par les fonds de titrisation (titres de créances), les *hedge funds* (fonds d'investissements), les fonds monétaires ou les banques d'affaires sont effrayants. 67 000 milliards de dollars, soit 33,5 fois le PIB de la France. Et c'est en Europe que la finance de l'ombre se développe le plus. Elle pèse 22 000 milliards de dollars dans la zone euro et 9 000 milliards au Royaume-Uni (23 000 aux Etats-Unis).

BCE

L'enquête d'octobre sur le crédit bancaire fait ressortir un nouveau durcissement des conditions de crédit aux entreprises au troisiè-

me trimestre, un autre resserrement attendu en fin d'année et une forte baisse de la demande de crédit. En conclusion, les entreprises mais également les ménages ont toujours autant de mal à se financer.

GRÈCE

Les ministres des Finances de la zone euro sont parvenus à un accord au sujet de l'aide à la Grèce. A court terme, il va permettre aux chefs d'Etat européens de donner leur aval au versement des tranches pour 2012 du second plan d'aide, qui avaient été gelées après les dernières élections grecques. Selon ce plan, plus de 120 milliards d'euros devaient être déboursés par le FESF et le FMI en 2012. A ce jour, seuls 75,6 milliards ont été versés, ils ont servi à financer la restructuration de la dette du secteur privé. Les Européens devraient autoriser le versement de 43,7 milliards d'euros à Athènes, dont plus de 34 milliards dès décembre, une somme qui inclut les fonds (23,8 milliards) permettant de conclure le programme de recapitalisation des banques grecques. Le reliquat sera versé au premier trimestre 2013. A moyen terme, une solution a été trouvée pour relâcher les objectifs budgétaires assignés au pays, qui doit désormais trouver le moyen de dégager un excédent primaire de 4,5% du PIB (environ 9 milliards d'euros) à l'horizon 2016, plutôt qu'en 2014 comme le prévoyait le plan de financement établi en mars dernier, concluent les experts de BNP Paribas. ■

MANAGEMENT

> A SAVOIR AUSSI...

SITE

> Les stéréotypes sur les métiers soi-disant masculins et ceux réservés aux femmes ont la vie dure. Le nouveau site Internet « Place aux filles » ne présente pas moins de 200 vidéos de témoignages et de coaching à destination des collégiennes et des lycéennes pour les aider à trouver leur voie, sans autocensure et sans s'encombrer de ces représentations erronées. www.place-aux-filles.fr

NAJAT VALLAUD-BELKACEM

> Elle se dit très mécontente du décret d'application de la loi adoptée en 2010 et non respecté. Or, cette loi prévoit que les entreprises de plus de 50 salariés qui ne respecteront pas l'égalité salariale seront sanctionnées jusqu'à 1% de leur masse salariale. Résultat : la ministre veut imposer à ces mêmes entreprises d'envoyer directement les accords qu'elles ont négociés. Si cela n'est pas fait, une procédure de sanction se déclenche automatiquement.

SOCIAL IS BUSINESS

> Le monde de l'entreprise aborde la révolution collaborative en changeant les outils de communication et de partage de l'information. Selon un rapport McKinsey & Company, les entreprises qui ont pris le train en marche accroissent sensiblement leur chiffre d'affaires, leurs parts de marché, leur productivité et ont un plus grand retour sur investissement.

La révolution des « Y »

GÉNÉRATION Y > Nous sommes à l'aube d'une nouvelle révolution menée de main de maître par 13 millions de jeunes actifs. C'est la génération Y, née entre le début des années 80 et le milieu des années 90, à laquelle on prête des caractéristiques pas toujours flatteuses : égoïste, impertinente, accro aux réseaux sociaux. Face à ces jeunes, la réponse managériale n'est pas toujours efficace, au risque de creuser le fossé intergénérationnel.

Ils ont entre vingt et trente ans et ont grandi avec Internet, les crises à répétition et la mondialisation. On les appelle la génération Y pour symboliser la conjonction anglaise Why ou les écouteurs qui dessinent cette lettre sur leur poitrine. On les dit critiques, opportunistes, entreprenants et impatients, voire même égoïstes et incapables de respecter la hiérarchie. Ils ne contestent pas l'autorité, mais savent la détourner avec une grande dextérité. La vérité sort de la toile, via les réseaux sociaux. Eux se voient comme polyvalents, plus motivés sur des projets qui ont du sens, plus efficaces, plus enthousiastes, mais admettent être individualistes, méfiants (ce qui explique pourquoi ils s'émanent des institutions politiques et économiques pour se regrouper en communautés d'intérêts ou de passions pour recréer du lien) et pessimistes quant à l'avenir. Selon l'enquête internationale « Les jeunes face à leur avenir » de la Fondation pour l'Innovation politique menée sous la direction d'Anna Stellingner, ils ne sont que 26% à juger leur avenir prometteur et 27% à être certains d'avoir un bon travail dans l'avenir. Un pessimisme qui va de pair avec une crise de confiance très forte vis à vis des institutions (médias, gouvernement, justice, etc.).

Parfait équilibre vie privée-vie professionnelle

Selon Serge Guérin, sociologue, ces 13 millions de jeunes ont fait vaciller en un temps record tous les codes traditionnels de l'entreprise, en amenant avec eux une culture et une éducation nouvelles. Selon une étude du cabinet international d'audit et de conseil Mazars et de l'association WoMen'sUp, garçons et filles de moins de trente ans, première génération dont les mères ont majoritairement travaillé, partagent désormais le même combat : le respect du balancier vie privée et vie professionnelle. « C'est le signe d'une révolution en marche dans le combat des femmes pour l'égalité » a avancé la ministre des Droits des femmes, Najat Vallaud-Belkacem au WoMen's forum.

Hommes et femmes se saisissent désormais des combats jadis exclusivement féminins. « Le sujet de l'égalité et de la mixité devient, grâce à eux, un fait de société, se réjouit Muriel de Saint Sauveur, directrice de l'agence International Marketing et Communication, directrice de la Diversité du groupe Mazars et auteur de *Un monde féminin serait-il meilleur?*. En d'autres termes, ce n'est plus du genre dont il s'agit, puisque les hommes de cette génération affichent sans complexe leurs valeurs féminines. Et en prônant un juste équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ils font sauter tous les stéréotypes ». Reste à savoir comment manager cette génération arrogante et décomplexée. « Dans les années 50, l'arrivée des femmes dans les entreprises a bouleversé les règles du management. Aujourd'hui, on assiste à une révolution de même ampleur avec la génération Y » analyse Marie Desplats, directrice du cabinet de recrutement Diagora (voir interview). Et d'ajouter : l'intégration de ces nouveaux professionnels sur le marché du travail comporte de vrais risques psychosociaux pour les managers ».

Un management au cas par cas

Selon une étude d'OpinionWay pour l'Association Progrès du Management (APM), 62% des dirigeants sondés reconnaissent que les règles de l'entreprise sont inadaptées à ces « Digital Natives ». Certes, 90% des patrons saluent leur motivation et leur créativité. « Ils ont inventé, très jeunes, des métiers en rapport avec leurs compétences, ils sont influenceurs en ligne, conseillers en e-réputation. Les plus jeunes se lancent en freelance et parallèlement à leurs études, montent leur auto-entreprise » souligne l'APM. Mais leur besoin de liberté et d'initiatives terrorise les cadres dirigeants.

Alors les managers devront-ils changer ou les jeunes s'adapter aux règles de l'entreprise ? Pour Marie Desplats, la réponse est simple : la qualité de la production d'une entreprise dépend de la qualité de ses équipes. C'est donc au manager de créer cette équipe. « Les Y ne rejettent pas pour autant l'entreprise et ne re-

fusent pas de s'y impliquer. Ils lui demandent au contraire de s'adapter, d'évoluer, pour devenir un lieu d'épanouissement et d'équilibre afin de s'y investir» analyse WoMen'Up le réseau de femmes qui œuvre pour une plus grande mixité dans les entreprises. Leur seule exigence : un management différent de celui qu'on connaît leurs parents, instauré depuis des décennies dans les entreprises, qui se traduit par deux attentes essentielles : la considération et la réciprocité. Tous les experts sont unanimes : les Y prônent l'équité entre ce qu'ils pensent donner et devoir recevoir de la part de l'entreprise. Ils recherchent un management de proximité dans lequel le manager doit aller au-devant des besoins du jeune collaborateur et lui fournir les clés de sa progression. Il doit également gérer les ressentis. D'où la nécessité d'être à l'écoute et d'assurer un suivi régulier.

Mais surtout, le management des jeunes repose essentiellement sur la personnalité et les qualités du manager qui doit créer ses propres règles et ses propres valeurs pour instaurer un climat de confiance. Et, fait important, l'entreprise doit aussi avoir conscience de son environnement et du développement durable, deux valeurs chères à la génération des 20-30 ans. À ce titre, le manager doit être exemplaire, avoir lui-même des convictions, donner du

sens aux choses et savoir les expliquer. Certes, il lui faut agir en leader, mais qui prend le temps d'écouter et de soutenir ses collaborateurs, et surtout pas en supérieur hiérarchique. Bien sûr, il devra faire preuve d'autorité, sans pour cela passer pour un donneur de leçons. ■

CE QU'IL FAUT RETENIR

Quelques conseils de Benjamin Chaminade (HR) :

- Être créatif dans vos méthodes de management, communication et évaluation.
- Proposer une formation d'intégration mettant en scène la société pour rassurer les jeunes salariés sur le fait que l'entreprise ne va pas les manger et le patron s'enrichir sur leur dos.
- Offrir une expérience de vie et pas seulement un emploi.
- Écouter les idées. Plus que jamais l'expérience n'attend pas le nombre des années.
- Organiser des équipes projet avec des responsabilités tournantes.
- Faire confiance. Donner le but et le délai.
- Parler court terme et prime immédiate.

A consulter sur son blog benjaminchaminade.com

3 QUESTIONS

à Marie Desplats (*)
Conseil en management et recruteur en informatique

La génération Y, un mythe ou une réalité ?

Belle et bien une réalité. Cette génération de moins de 30 ans représente aujourd'hui presque 30% de la population active, avec des comportements bien distincts de la génération X ou de celle des baby boomers. On comprend pourquoi il est urgent d'adapter de nouveaux outils de management. C'est une question de survie des entreprises.

Vous dites qu'il faut inventer de nouveaux outils de management, concrètement ?

Cette nouvelle génération d'actifs sont les enfants d'Internet. Elle a besoin d'interactivité, elle veut des réponses rapides. La communication entre parents et enfants s'est imposée comme un mode central d'éducation. Alors dans l'entreprise, ces jeunes ont également besoin d'échanger. Les « Y » ont eu au sein de leur famille une place à part entière, alors ils veulent s'adresser directement à leurs supérieurs, sans tenir compte des conventions. Et, fait nouveau, ils sont moins intéressés par le niveau de rémunération que leurs aînés. Ils veulent du sens. Ils sont par ailleurs très mobiles. Alors,

pour ralentir le turn-over, les entreprises doivent déborder de créativité. Chez Google par exemple, on leur propose des horaires aménagés ou des vacances plus longues. Avant tout, ce qu'ils veulent préserver, c'est un parfait équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

Avec un management plus « maternel », les femmes s'en sortent mieux que les hommes ?

En quelque sorte, oui, parce que le management au féminin est plus intuitif, plus individualisé, plus protecteur. Elles sont des coachs plus que des managers. Et les femmes sont beaucoup plus communicantes.

Et les femmes de la génération Y, sont-elles si différentes de leurs mères ?

Oui. D'abord, elles considèrent qu'il n'y a pas de discrimination homme-femme au sein de l'entreprise. Comme les hommes, elles veulent privilégier leur qualité de vie. Elles désirent également trouver le parfait équilibre travail-maison, mais ne veulent renoncer à rien. Ni à mener une carrière, ni à faire des enfants. Elles sont plutôt sûres d'elles et très inventives. C'est plutôt rassurant. ■

(*) Co-auteur de *Génération Y, les 20-30 ans dans l'entreprise* (éditions Dunod, 2011)

ELLES GRIMPENT

Mireille Ballestrazzi, nouvelle présidente d'Interpol était déjà vice-présidente pour l'Europe du Comité exécutif de l'organisation. Commissaire de police depuis 1975, elle a été l'une des premières femmes à exercer de hautes responsabilités dans ce secteur.

Françoise Gri deviendra directrice générale de Pierre & Vacances à partir du 1^{er} janvier. Longtemps chez IBM dont elle finira par présider la filiale française, elle dirigeait Manpower France et Europe du sud. Membre du Conseil économique, social et environnemental, Françoise Gri fait partie du comité éthique et de la commission emploi du Medef. Elle siège au conseil d'administration d'Edenred, de Rexel et du Crédit agricole.

Martine Carrillon-Couvreur, députée PS de la Nièvre remplace Patrick Gohet à la présidence du Conseil national consultatif des personnes handicapées. Elle est aussi vice-présidente de la commission des affaires sociales de l'Assemblée nationale.

Mylène Collin quitte le groupe Carrefour pour devenir directrice des Ressources humaines du PMU. Elle sera la seule femme à siéger au comité de direction qui compte 11 membres.

Isabelle Denervaud rejoint Sia Partners en tant que Partner Telecoms, avec pour mission de développer l'activité dans ce secteur.

ON PARLE D'ELLES

Véronique Garnodier

CHARLOTT', LA MARQUE DE LINGERIE VENDUE À DOMICILE EST EN TÊTE POUR LA DEUXIÈME ANNÉE DES ENTREPRISES LES PLUS RENTABLES. >

Véronique Garnodier, la PDG, est partie de rien avec une bonne idée en tête, la vente en réunion de produits renouvelables destinés aux femmes, et surtout une farouche volonté de réussir. Depuis, elle a fait de *Charlott'* la première marque de vente à domicile de dessous féminins. Du coup, les récompenses se multiplient. Depuis sept ans, elle figure régulièrement au classement du magazine *L'Entreprise* des PME les plus rentables de France, et en 2010 et 2011, elle décroche même la première place. Et, pour cette passionnée de vélo, 2012 est tout aussi prometteur. D'abord, parce que le secteur de la lingerie pèse en France plusieurs milliards d'euros, mais aussi parce que le modèle économique, basé sur le levier humain est très juteux. « Notre développement est viral et sans fin. Certes, avec la crise, le panier moyen des clientes, estimé à 80 euros, a légèrement diminué, mais avec l'envolée du chômage, le nombre de candidatures pour organiser des ventes à domicile explose ». Ce qui booste les ventes.

Ses atouts ? L'émotionnel, le respect et

la complicité, répond Véronique Garnodier. Plus concrètement ? Des outils de management pour ses 3 500 vendeuses, du coaching en ligne pour les motiver, une école de formation et un outil de

reporting qui permet d'anticiper. Résultat : 40 % de rentabilité grâce à une structure entièrement intégrée, de la conception, avec deux



« Dis-moi quelle est ton actrice préférée, je te dirai qui tu es... » **Véronique Garnodier a choisi Anne Parillaud.**

La 15^e cérémonie des Césars sacre Anne Parillaud en 1990 pour son interprétation dans le rôle-titre *Nikita* de Luc Besson. Aux oubliettes la starlette abonnée aux érotico-bluettes de cinéma à l'ombre d'Alain Delon !

Véronique Garnodier, alors à la tête d'un club de mise en forme et diététicienne pour sportifs professionnels, est émue par la performance de l'actrice. À ses yeux, la symbiose entre l'affranchissement du personnage de Nikita et la reconnaissance du talent d'Anne Parillaud représente l'accomplissement au féminin. Un défi relevé, remporté grâce à la force de l'action et du dépassement de soi, à la revendication du droit à l'erreur et à l'échec sans lesquels aucune victoire ne peut voir le jour. Dans *Nikita*, Jeanne Moreau inculque à l'héroïne garçon manqué une leçon de beauté, de séduction. En 1993, Véronique Garnodier amasse des tonnes de dentelle, les teint dans sa cuisine, et crée sa première ligne de lingerie. Elle dirige aujourd'hui Charlott', une PME des plus prospères qui vend à domicile des dessous... chic, évidemment ! Véronique Garnodier, Anne Parillaud : deux figures étonnantes, battantes, attachantes. Une femme d'affaires et championne de cyclisme. Une comédienne qui fait le grand écart entre des films d'auteurs et des œuvres populaires. Deux caractères entiers à l'image de Nikita, l'archétype du combat et de la sensibilité. ■

Benoit Gautier, Auteur & journaliste de cinéma. <http://cinegotier.blogspot.fr/>

stylistes à plein temps, à la fabrication, essentiellement en Tunisie. Une performance que Véronique Garnodier trouve, avec modestie, correcte : « On peut toujours mieux faire ». Et l'avenir ? « Nous nous sommes fixés un chiffre d'affaires de 100 millions d'euros à la fin 2014, avec

« 40% de rentabilité grâce à une structure intégrée. »

un réseau de 9 000 vendeurs. C'est notre programme Odysée 2014. Pour atteindre ce résultat, nous élargissons la gamme, et nous avons renforcé l'effectif et la structure d'encadrement. ■

Camille Huyghues Despointes

CRÉATRICE DES BOUTIQUES-ATELIERS «VIENS JOUER À LA MAISON» QUI PROPOSENT DES ACTIVITÉS POUR LES ENFANTS ET LEURS MAMANS, AINSI QUE DES PRODUITS LIÉS À L'ENFANCE. >

Passionnée par le monde de l'enfance et du spectacle, Camille Huyghues Despointes a basculé dans celui des adultes lorsque, en septembre 2008, elle ouvre sa première boutique-atelier à Asnières *Viens jouer à la maison*, le premier réseau ludo-éducatif pour les enfants de 0 à 10 ans et leurs parents. Le principe ? Créer un lieu en cen-



tre-ville, pour instaurer une relation de proximité avec les parents, regroupant une multitude d'activités ludiques et éducatives pour enfants : gym, éveil musical, théâtre, goûters d'anniversaires, stages pour les vacances, mais aussi yoga prénatal et initiation au massage du bébé. Camille a pensé également aux mères : yoga et gym. Le tout couplé à un ma-

gasin proposant des objets de décoration et des jouets. « Nous offrons un service personnalisé puisque les professionnels connaissent le nom de chaque enfant, ce qui rassure les adultes ». Avec, en France, le taux de natalité le plus élevé d'Europe, *Viens jouer à la maison* a de beaux jours en perspective. Et ça tombe bien, la jeune chef d'entreprise voit les choses en grand. L'enseignante s'appête à ouvrir son huitième point de vente et table sur l'ouverture de six à dix boutiques en 2013. ■

Marie-Françoise Damesin

DIRECTRICE MONDE DES RESSOURCES HUMAINES DE RENAULT. ELLE EST MEMBRE DU COMITÉ DE DIRECTION DEPUIS 2005. >

Marie-Françoise Damesin est une femme de défis. A 26 ans, diplômée de l'Essec et DEA de Paris-Dauphine en poche, elle part faire le tour du monde : 11 mois à battre le pavé au Mexique, aux Etats-Unis, au Japon, en Corée, en Chine et en Thaïlande. Lorsque, à son arrivée dans le groupe en 2004, Carlos Ghosn lui confie la direction de la Communication, alors qu'elle occupait depuis 2001 chez Nissan le poste de directeur des Ressources humaines et des Affaires générales pour la région Europe, elle fonce tête baissée. Même si, autour d'elle, on criait à l'erreur de recrutement. Pourquoi elle ? Son tempérament a certes joué en sa faveur, mais surtout le fait d'être un pur produit Renault, au point d'avoir « le losange à la place du cœur », comme elle lance fièrement. Arrivée dans le groupe

en mars 1984, après cinq années passées à la Compagnie des Wagons Lits et Tourisme, elle intervertira donc les fonctions business et RH.

Depuis novembre 2010, elle est la directrice des Ressources humaines groupe. La première femme à occuper ce poste



« Sa deuxième passion, après les voitures, ce sont les relations humaines. »

depuis la création de Renault en 1899. Pour elle, c'est un retour aux sources et aux fondamentaux. Car sa deuxième passion après les voitures, ce sont les relations humaines. Issue d'une famille nombreuse, mère de trois enfants, elle a le sens de l'équipe et sait jouer collectif. « Et, pour un groupe qui compte 128 000 personnes dans 38 pays, le capital humain est une priorité. La performance de l'entreprise en dépend » insiste-t-elle. Sa fibre RH lui sera, une fois de plus, d'un grand secours. Renault vient d'entamer des négociations sur la flexibilité, travail et salaires au gré de la conjoncture, en contrepartie du maintien de l'emploi. ■

La parole au coach

PASCAL VANCUTSEM DÉCRYPTE LES HOMMES >

Vous dites que dans toutes les tribus, certains se connectent et d'autres prennent leurs distances. Dans la tribu de l'entreprise, le constat est de fait identique. On y trouve donc des marginaux et des axiaux. Comment gérer ces différents comportements, ce que vous appelez la relation instinctive à l'autre ?

Pour manager, il est indispensable d'identifier les comportements de vos collaborateurs. Dans la relation à l'autre, il existe trois attitudes clés. Tout d'abord le marginal : il garde ses distances, car de façon non raisonnée, il est méfiant. Il ne souhaite pas entrer en relation, car l'autre est un danger potentiel. Il est vite repérable, car il se positionne à l'écart du groupe.

Quel comportement adopter face à un marginal ?

Il ne faut pas l'envahir et ne pas l'emmener sur le terrain de l'émotion. Surtout ne jamais émettre des doutes sur ce qu'il avance. Il faut donner des réponses neutres. Ne le

« Les femmes ont une prédisposition à l'axialité pour renforcer les liens dans la tribu et faciliter sa pérennité. »

mettez pas en groupe. Isolé, il aura un rôle d'observateur. Notez qu'un marginal est courageux et n'a donc pas peur de l'affrontement, mais il pourra devenir agressif.

A l'opposé du marginal, on distingue l'axial. Quels sont ses signes repérables ?

L'axial a une confiance instinctive en l'autre et il est par construction positif. C'est un rassembleur et il a la nécessité de se connecter aux autres. Son terrain de jeu est l'émotion et l'énergie. Extraverti, il dynamise le groupe. Mais il peut se montrer facilement envahissant et quelque peu naïf.

Quels conseils pour gérer un axial ?

Il faut le mobiliser sur des actions où le collectif prime, comme par exemple des projets transversaux, il saura rassembler les différentes parties. L'axial est plutôt facile à manager. Cependant mettez-le en avant avec prudence, car il peut prendre beaucoup de place et agacer son entourage.

Entre le marginal et l'axial, se trouve le neutre. Qui est-il ?

C'est l'assertif. Il n'est ni marginal, donc méfiant, ni axial, donc le centre du monde. Il ne tombe pas dans le piège de la grégarité, il est dans un rapport à l'autre « intelligent ».

Peut-on classer les hommes et les femmes dans une catégorie ?

En grandes tendances, je dirais que les femmes ont une prédisposition à l'axialité pour renforcer les liens dans la tribu et ainsi faciliter sa pérennité. Le marginal étant souvent un dominant qui a « perdu », il semble que l'homme soit plus enclin à l'être. ■

BOOSTER VOTRE CARRIÈRE

Améliorer sa performance en se fixant des priorités

« Le Secours catholique, qui vient de dévoiler son rapport annuel, dresse un constat alarmant : 14 % des Français vivent sous le seuil de pauvreté (964 euros par mois) contre 12,9 % il y a deux ans. Une précarité qui frappe de plein fouet les femmes, 57 % d'entre elles sont pauvres. »

« Que font les femmes en regardant la télévision ? Elles consultent et envoient des mails (+ 27 % par rapport aux hommes), naviguent sur le net (+ 16 %), lisent un magazine (+ 38 %), se rendent sur les médias sociaux (+ 27 %), écrivent un SMS (+ 34 %) ou bien encore achètent en ligne (+ 28 %). »

Etude Women's State of the Media Democracy réalisée par Deloitte Research.

LE CORTEX PRÉFRONTAL > C'est la partie du cerveau qui permet d'interagir de façon consciente avec le monde. C'est elle qui est sollicitée pour déclencher les fonctions comme comprendre, décider, mémoriser, se souvenir.

Comprendre, décider, mémoriser, se souvenir sont des fonctions indispensables pour pouvoir au quotidien planifier, résoudre des problèmes et communiquer. Sauf que les ressources de cette partie du cerveau ne sont pas illimitées, car le cortex préfrontal agit comme un muscle. Concrètement, plus vous le sollicitez, plus il se fatigue. Dans ces conditions, quelles sont les recettes pour améliorer votre performance en tenant compte de vos limites ? Il est impératif de se fixer des priorités.

Quelques conseils

A ne pas faire.

Débuter sa journée en répon-

dant à ses 150 mails parce que vous vous videz de vos réserves alors qu'il n'y a pas urgence.

A faire.

D'abord, visualisez vos tâches. Concrètement, lorsque vous

l'information de votre tête vous permettra de mieux hiérarchiser les priorités.

Ensuite, concentrez-vous sur ce que vous faites sans vous laisser distraire par l'extérieur, ou par l'intérieur, c'est-à-dire

vos propres pensées : prochaine réunion, le menu du soir...

Enfin, variez le rythme de votre journée : cela permettra à une partie de votre cerveau de

se reposer pendant qu'une autre travaille.

Dernier conseil : réservez les activités qui vous demandent beaucoup de réflexion, d'imagination, de planification ou de prise de décision à des moments où vous êtes frais et dispos. A vous de choisir le moment. ■

« Fixer des priorités permet d'alléger le travail de cette partie du cerveau. »

planifiez votre journée, dessinez sur une feuille des boîtes contenant chacune les projets que vous devez réaliser pour la journée. Cela vous permettra d'établir des liens entre eux, les défis qu'ils représentent, et d'estimer le temps à allouer pour les concrétiser. Sans compter que le fait de sortir

Se former

Diplômée d'Harvard depuis votre bureau

Etudier dans les plus grandes universités, depuis votre bureau et qui plus est, gratuitement, c'est aujourd'hui possible grâce aux plates-formes Internet telles que *Coursera*, le pionnier des MOOC (massive open online course) ou *EdX* qui proposent de suivre les cours des plus prestigieuses universités américaines en ligne. Il s'agit non pas de visionner des vidéos comme c'est le cas depuis longtemps sur YouTube, mais d'être suivi, noté, formé par un professeur d'Harvard, de Princeton ou de Stanford.

Lancée en avril 2012, la plateforme *Coursera* propose environ 200 cours de 33 universités différentes. 1,7 million d'utilisateurs dans 190 pays se sont déjà inscrits, dont 138 000 Français qui suivent des cours en informatique, en robotique, en musique ou en biologie.

Harvard et l'Institut de Technologie du Massachusetts (MIT) se sont également lancés dans la course et ont investi 60 millions de dollars pour créer la plateforme *EdX* qui pour l'heure ne propose qu'une dizaine de cours, gratuits, plutôt axés sur l'infor-

matique et la chimie. La plateforme *Udacity*, créée en janvier 2012 par Sebastian Thrun, ancien professeur à Stanford, et Peter Norvig, directeur de recherche à Google, compte plus de 100 000 inscrits au premier cours.

Quant à la qualité de l'enseignement, selon une étude du département américain de l'éducation, les résultats des étudiants qui apprennent en ligne sont similaires à ceux qui étudient en salle de cours. Le point fort ? La communauté à votre disposition. A *Coursera*, lorsque vous rencontrez un problème, il y a 99 999 élèves qui peuvent y répondre grâce au forum de discussion et dans un temps record : 22 minutes, temps de réponse moyen. ■

Travailler sa visibilité avec un mentor

MARTINE LIAUTAUD > Entrepreneur depuis 22 ans dans le secteur de la finance, elle a lancé un programme de mentoring, Women Business Mentoring Initiative (WBMI) très ambitieux et entièrement bénévole.

Après 20 ans d'entrepreneuriat, et pour avoir accompagné depuis des années des jeunes entrepreneurs-res qui démarraient leur activité, vous êtes passée à une démarche d'accompagnement très structurée, via le WBMI. A qui s'adresse votre programme 100 % désintéressé ?

WBMI s'adresse à des femmes qui sont à la tête d'une entreprise qui a au moins trois ans d'existence. Car c'est un cap difficile à passer. Les dirigeantes doivent doubler d'efforts pour continuer à faire prospérer leur business, garder confiance et surtout lancer de nouveaux projets. C'est essentiel pour pouvoir grandir.

Notre accompagnement sur mesure est, à ce moment là, très précieux.

Pourquoi avoir choisi de suivre uniquement les femmes ?

Je me suis rendue compte des inégalités que subissaient les femmes, alors j'ai commencé à réfléchir à la manière dont je pouvais les aider. Première démarche : rompre la solitude dans laquelle les femmes, plus que les hommes, sont plongées lorsqu'elles créent leur entreprise. Et puis, j'avais moi-même l'impression d'avoir beaucoup reçu dans mon parcours d'entrepreneur, d'avoir

été aidée par des mentors. Sans compter que les femmes ont de tels talents !

Quel est le rôle d'un mentor ?

Comme je l'ai dit, il s'agit de les aider à rompre l'isolement. Mais pas seulement. Un mentor aide sa protégée à se tisser un réseau professionnel solide. Il lui permet également de mieux structurer son organisation, de revisiter son business plan ou encore de travailler sa visibilité. Car un mentor vous recommande, là où il vous est utile d'entrer. Grâce à lui, vous créez des partenariats, vous abordez des marchés nouveaux en France ou à l'étranger plus sereinement.

Endosser les habits de mentor exige des qualités particulières ?

Effectivement. Le mentor doit être ouvert d'esprit, mature et

s'intéresser à la carrière mais aussi à la vie personnelle de sa protégée. Etant bénévole, il a le goût du partage des connaissances et sait écouter et aider. Etre mentor ne signifie pas donner des recettes, il s'agit d'aider la mentee à préciser ses aspirations, à définir ses forces et à l'aider à faire des choix. Car les femmes ont besoin qu'on les aide à prendre conscience de leur valeur. C'est pourquoi les mentors sont particulièrement utiles durant les périodes de transition, en aidant leur poulain à faire les bons choix, où à passer un cap. Lorsqu'il s'agit de femmes chefs d'entreprise, le mentorat est une formule gagnante mais pas magique. Parallèlement, la mentee doit pleinement valider l'expérience de son mentor et lui faire ainsi confiance.

Et les mentors ?

Eux aussi y gagnent en satisfaction. Il est gratifiant de prendre part à l'apprentissage et d'accompagner la génération montante. C'est presque un devoir. ■

Le réseau intra-entreprise

Interp'elles, le réseau de femmes du groupe EDF

Elisabeth Vuillaume, présentez-nous Interp'elles, le réseau de femmes d'EDF.

Notre réseau, centré sur les femmes, se veut intergénérationnel, interdirection, intermétier et ouvert aux hommes. Notre mission : contribuer à la performance du groupe de façon active et indépendante, mais également porter et accélérer la mixité.

Quelle est la portée d'Interp'elles ?

Aujourd'hui, nous fédérons 950 femmes sur presque tout le territoire national. Nous avons également un réseau en Grande Bretagne et un en Asie qui vient de démarrer.

Quels sont vos leviers d'action ?

Nous avons défini quatre cibles. La première est d'aider les femmes à être actrices de leur vie professionnelle. La seconde est de sensibiliser les managers à la mixité comme source de performance. La troisième cible est l'entreprise dans son ensemble, en étant force de propositions

Elisabeth Vuillaume,
secrétaire générale
d'Interp'elles,
un réseau qui fédère
950 femmes
sur tout le territoire.

sur des problématiques comme l'allongement du temps de carrière ou préparer la relève des femmes qui partiront en 2016. Enfin, notre quatrième objectif est de favoriser les échanges avec d'autres réseaux de femmes pour se nourrir et renforcer notre influence.

Qu'est-ce que le réseau apporte aux femmes ?

Grâce au réseau Interp'elles, les femmes d'EDF apprennent à prendre confiance, à mieux se connaître, à s'ouvrir sur les autres, à partager, mais aussi à transmettre pour prendre leur carrière en main. Nous organisons des ateliers de sensibilisation au développement personnel. Lors de notre dernière rencontre nationale, elles ont pu ainsi travailler sur des thématiques comme la réussite et les leviers utilisés, savoir et oser parler d'argent, savoir dire non, c'est savoir dire oui à autre chose. Et, en 2013, nous proposerons à un plus grand nombre de membres le mentorat et le coaching de groupe. ■

COACHING

Osez... repérer vos compétences et vos talents

> COMMENT...

ÊTRE ALIGNÉE

S'il y a le moindre décalage entre ce que vous faites et ce que vous pensez, votre corps va l'exprimer.

C'est le fameux alignement vertical : 3 H : head, heart et hands (tête qui pense, cœur qui ressent, mains qui font).

Dans notre culture où prendre la parole en public signifie se mettre en danger, il est difficile de rester alignée devant des dizaines de personnes qui attendent une prestation de leader. Travailler l'alignement revient donc à piloter trois messages simultanés : le corps (posture verticale bien droite), la voix (intonation, volume, hauteur) et les mots (éliminer les virus de la parole, et les tics verbaux).

Leadership au féminin
aux éditions Progressor

PRENDRE DU RECU

Le recul, c'est-à-dire la capacité de prendre de la distance, est propre au leader. Les femmes sont souvent accusées de manque de distance, car trop souvent sur le registre des émotions, dit-on. Pourtant, prendre du recul permet à la fois de couper les émotions négatives, de ne pas réagir trop vite et de mieux maîtriser la situation. La technique : se mettre à l'extérieur, donc se regarder agir, comme si vous étiez spectateur.

Leadership au féminin
aux éditions Progressor

VALÉRIE ROCOPLAN > Coach et fondatrice de Talentis

Oser repérer et mettre en valeur ses compétences et ses talents, c'est savoir reconnaître ses réussites et les décoder pour identifier ce qui vous rend spécifiquement talentueuse. Pour mieux les définir, posez-vous les questions suivantes :

- Connaissez-vous les valeurs de votre organisation ? Comment vos comportements reflètent-ils ces valeurs au quotidien ?
- Quel rôle vos actions quotidiennes et vos projets ont-ils joué dans les réussites de l'organisation ? Et surtout comment le faites-vous savoir ? Auprès de qui ?
- Montrez votre capacité à satisfaire les clients de manière exceptionnelle !
- Une fois que vous avez identifié vos qualités spécifiques de leader, il vous sera plus facile de les communiquer aux personnes qui comptent. Pour révéler votre potentiel, vous devrez sortir de votre zone de confort, prendre des risques, accepter des missions sans avoir toutes les expertises requises. Vous utiliserez ces occasions pour apprendre, vous dépasser, développer de nouvelles compétences et montrer ce dont vous êtes capable.
- Choisissez un(e) mentor qui vous expliquera les compétences à déployer dans votre poste.
- Apprenez sans cesse : cherchez à acquérir

les compétences utiles pour le poste suivant.

- Montrez votre intérêt pour la stratégie de l'entreprise. Affirmez avec conviction ce en quoi vous croyez. On attend d'un leader qu'il ait une vision concernant son marché, son métier...

- Demandez à participer à des réunions stratégiques qui ne sont pas directement reliées à votre périmètre mais dont l'apport pourra se révéler fructueux à terme.
- Montrez votre enthousiasme et votre volonté de réussir : parlez de vos envies, de votre motivation, de votre engagement, des idées qui vous viennent pour améliorer les choses. Montrez-vous optimiste et taisez le reste : d'éventuelles pensées pessimistes, une mauvaise nuit passée à cause de votre bébé, etc.
- Utilisez toutes les occasions de démontrer votre capacité à développer les autres : vos collaborateurs, collègues, clients, pairs...
- Enfin, n'hésitez pas à demander des informations sur les sujets qui vous intéressent aux personnes de votre entourage ; ainsi elles seront au courant de ce que vous faites et de vos objectifs, et penseront à vous quand une opportunité se présentera, ou quand elles auront à leur tour besoin d'information sur les sujets qui les intéressent... ■

Décodage

Pourquoi il est impératif de se maquiller.
Aude Roy, styliste et coach vous répond.

Votre image personnelle est aussi importante que l'image de votre entreprise. Le maquillage est le reflet de votre personnalité, voire un outil de communication.

Les longues journées de travail, les longs mois d'hiver sans lumière finissent par cerner les yeux et assombrir le teint. Utilisé avec modération, le maquillage est un atout. D'abord il permettra d'afficher une bonne mine, ce qui vous épargnera les réflexions du genre : « ça n'a pas l'air d'aller », qui finissent par vous mi-

ner. D'autant que, bien fait, il peut atténuer les signes du temps. Il permet de sophistication votre personnalité professionnelle. N'oubliez pas que plus le statut est élevé, plus la sophistication est de mise, en particulier dans les secteurs du luxe ou de la cosmétique. Toutefois, n'en faites pas trop, évitez de vous couvrir de paillettes au risque de perdre, pour le coup, en crédibilité.

Le teint

Un zeste de fond de teint fluide, choisi dans le creux du poignet pour être invisible et unifier le teint, un anti-cerne plus clair

que le fond de teint appliqué avec un pinceau très fin dans le creux du cerne.

Les yeux

Si votre œil est brun, vous le mettez en valeur par du bleu ciel (en petite quantité), du parme ou du rose. S'il est clair, vous opterez pour du beige, de l'abricot ou du parme. Donnez de la profondeur à votre regard par un trait d'ombre noire mate au ras des cils si votre œil est brun, et noir ou gris si votre regard est clair.

La bouche

Pour rester naturelle et discrète, n'investissez pas dans un rouge à lèvres rouge et mat. Optez pour la brillance et les tons « chair » en choisissant un gloss fluide et rosé. Le tout en petite quantité pour éviter un effet trop pulpeux. ■

LES FEMMES ET LA POLITIQUE

femmes by L'Expansion
BUSINESS

Le look émissaire de la crédibilité politique

> Par Véronique Jérôme-Speziari, docteur en Sciences économiques, maître de conférences en Sciences de gestion et co-fondatrice d'ELECTIONSCOPE®, et Bruno Jérôme, maître de conférences en Sciences économiques, co-fondateur d'ELECTIONSCOPE®

Cette première enquête ELECTIONSCOPE® repose sur les réponses des femmes du réseau Communication & Entreprise⁽¹⁾. Considérant le look des politiques comme une communication non verbale, nous décrypterons photos – officielle et sur le terrain – à l'appui, les réactions qu'il inspire à propos de Najat Vallaud-Belkacem (NVB) et Nathalie Kosciusko-Morizet (NKM).

Ce que voient les femmes...

Décryptage du look

Pour 70 % des sondées, NVB affiche un look classique en situation officielle (et pour 53 % sur le terrain). Un certain confort

misme, surprenant de la part la benjamine du gouvernement. NKM clive les sondées, qui à 40 % jugent son style personnel (sur le terrain), et personnel et classique en situation officielle (pour plus de 26 % dans les deux cas).

Look et gouvernance

Dans le match des qualités, NKM et NVB sont jugées compétentes par plus de 50 % des femmes. Pour le sérieux, c'est NKM qui est plébiscitée à 59 % contre 48 % pour NVB. Cette dernière est reconnue pour son esprit d'ouverture par 41 % des sondées contre 21 % pour NKM, chez qui c'est plus la rigidité (41 % contre 16 % pour NVB) et la fermeté des choix (61 % contre 43 % pour NVB) qui sont

évoquées. Pour l'honnêteté, NVB est à 43 % contre 31 % pour NKM. La qualité dominante reconnue à NVB est la compétence, pour NKM c'est la fermeté.

Look et confiance

Globalement, NVB inspire plus confiance (65 %) que NKM (52 %). Si NVB fait le plein à gauche (plus de 80 % de confiance), le camp de droite accorde pour sa part, moins de 60 % de confiance à NKM.

Look et incitation à voter

Globalement, 50 % des sondées seraient prêtes à voter pour NVB, et 71 % des femmes de gauche. L'incitation à voter pour NKM est seulement de 43 % dans l'ensemble et 67 % pour les femmes de droite.

Ce que l'on voit, ce que l'on ne voit pas ...

La traduction du look en termes d'aptitude à la gouvernance est interprétée pour NVB dans un enchaînement : look jugé classique et personnage politique jugé compétent. NKM est jugée comme investissant fermement sa fonction en affichant un look jugé plus personnel, plus contrôlé. Finalement, le look classique de NVB semble rassurer les femmes du centre-droit, qui à 56 % voteraient pour elle, tandis que le style personnel de NKM semble séduire les femmes du centre gauche, qui à 69 % voteraient pour elle. Les looks respectifs de NVB et de NKM semblent être des émissaires efficaces de leur capacité à convaincre au-delà de leur camp naturel. Le look est bien au service de la construction d'une crédibilité politique. ■

(Etude complète sur www.electionscope.com et veronique.jerome@gmail.com)

(1) 61 femmes participantes au dîner-débat du 16 octobre 2012 « Toutes femmes, toutes communicantes ».



femmes by L'Expansion
BUSINESS

vu par Véronique Morali

> Présidente du Women's Forum et fondatrice de Terrafemina

La 8^e édition du Forum de Deauville qui s'est tenue les 10, 11 et 12 octobre derniers a une fois encore témoigné de la formidable énergie positive des 1300 femmes de 70 pays réunies pour la circonstance. Il en fallait d'ailleurs beaucoup pour réfléchir et dégager des axes de progrès et de contributions actives à cette croissance « 360° » si désirée et à réinventer dans nos pays occidentaux, notamment européens, mais aussi dans les pays émergents où la croissance se doit d'être plus équilibrée, durable et équitable.

Autour de deux délégations, africaine et chinoise, et de débats dédiés à ces deux zones du monde, les participantes ont démontré une fois de plus leur appétit de partage et leur créativité : la « croissance 360° ». Même si elle est une vision idéale, elle a pris un visage multiple, très riche, composé de désirs : ceux de davantage de coopération, d'éducation pour toutes et inspiré par les exemples

« La créativité du terrain au service d'une croissance "360°" »

concrets de micro-projets, micro-initiatives, très spontanés ou suggérés par des personnalités engagées : Cherie Blair et sa fondation Bunker Roy en Inde...

Nous avons tous et toutes cette capacité à transformer le monde, chacun à son niveau, avec ses armes et

son imagination. C'est sans doute l'un des messages les plus porteurs d'espoirs de ce forum ; la croissance se nourrit aussi, et sans doute beaucoup plus que nous le pensons, de ces initiatives de terrain.

Au-delà, et comme désormais chaque année, le Forum a offert son « Discovery », véritable espace d'échanges, de dialogue et d'apprentissage. Parmi les thèmes favoris, la présence des femmes dans les conseils d'administration ou au sein de comités exécutifs, mais aussi le rôle des réseaux de femmes dans les entreprises, les femmes dans les médias et la maîtrise des outils digitaux qu'il s'agisse des réseaux sociaux, des réseaux professionnels et de la maîtrise de Facebook et Twitter. Les femmes sont avides de savoirs pratiques, de partages d'expériences, et de bons conseils.

Une fois de plus, beaucoup d'émotion partagée, le sentiment d'une vraie force collective au service d'un monde plus efficient et solidaire. ■