

WOMEN'S FORUM

> La 8^e édition de la réunion du Forum mondial des femmes se tiendra du 10 au 12 octobre 2012 à Deauville, sur le thème «Wanted : 360° Growth», ou comment construire l'avenir. Deux jours de débats avec des analyses très féminines. Les participants ? Des femmes chercheurs, des chefs d'entreprise françaises et étrangères, des journalistes et des universitaires, mais aussi des hommes. Inscription : <http://www.womens-forum.com>

DIRIGEANTES

> Créé en 1998 à l'initiative de Danièle Rousseau, une militante de longue date pour les PME et la création d'entreprises, le cercle «Dirigeantes» milite pour l'entreprenariat. Le réseau organise quatre événements par mois. Le Business club permet de faire des rencontres d'affaires : des dîners débats, petits déjeuners compétences et des séminaires. www.dirigeante.com

CYBER

> Elle réunit des femmes qui travaillent dans le domaine des nouvelles technologies. Les profils sont variés : net-entrepreneuses, conceptrices, webmastrices... Pour dynamiser les échanges d'idées et d'expériences entre ses membres, l'association propose des diffusions, ainsi que des activités mensuelles : repas, conférences, ateliers de réflexions. www.cyberelles.com

ACTION DE FEMMES

> Ce cercle s'adresse seulement aux femmes qui atteignent les organes de

direction. Il a pour objectif de valoriser la parole des femmes au sein des conseils d'administration. Créée en 1997 par Tita Zeitoun, cette association compte aujourd'hui plus de 150 membres. Événements, rédaction

d'ouvrages, débats, l'association est très active. Et le site, très riche en informations (enquêtes, interviews...)

www.actiondefemme.fr

ESSEC AU FÉMININ

> Cette association regroupe les femmes diplômées de l'école et permet d'accéder aux rencontres du groupe Grandes écoles au féminin (GEF). Ce réseau a deux objectifs : aider les femmes à atteindre les sphères de décision dans l'entreprise, et aussi leur apprendre à mieux concilier vie professionnelle et vie privée. Les rencontres du réseau s'articulent autour de trois types de manifestation : des petits déjeuners et cocktails, des ateliers de formation (gestion de carrière, management...), ainsi que des happy hours pour «réseauter» autour de thèmes d'actualité. www.essec.fr

FARES

> Cette association a été créée par sept femmes actives issues de milieux professionnels différents, mais avec la même envie : créer un réseau de solidarité qui permette aux femmes actives et solidaires et qui le souhaitent, de partager leurs expériences. Les adhérentes sont actives, responsables et solidaires et les rencontres très régulières. www.reseaufares.com

> COMMENT...**RESTER ASSERTIVE DANS UNE SITUATION DÉSTABILISANTE**

Lorsque vous vous sentez en difficulté, évitez de vous montrer déstabilisée, conseille Valérie Rocoplan. D'abord, partez du principe qu'il n'y a rien d'anormal, les situations de crise sont courantes. Ensuite, dites-vous que personne ne cherche à vous nuire. Il s'agit seulement d'une situation désagréable. Enfin, n'oubliez pas que rien n'arrive au hasard. Chaque événement difficile est aussi une occasion d'apprendre.

SOUS LE COUP DE L'ÉMOTION, TROUVER LES MOTS JUSTES

C'est bien connu, les femmes sont des émotives. La communication non violente vous permet de mieux dompter vos émotions et de les traiter efficacement. En quoi consiste-t-elle ? Il s'agit d'exprimer les faits, vos besoins, et votre demande. En d'autres termes, de dire ce qui se passe sans juger, en parlant de vous.

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.
Editeur : Frank Guillermain.
Directrice des rédactions : Christine Kerdellant
Responsable éditoriale : Danièle Licata
Réalisation : Blandine Pétillat
Directeur artistique : Dominique Cornière
Ont collaboré à ce numéro : Jessica Gourdon, Sébastien Julian et Béatrice Mathieu
Commission paritaire : en cours.
Prix du numéro : 40,90 € TTC.
Abonnement annuel : 450 € TTC (11 numéros).
E-mail diffusion : abonnements@lexpansion.com
Toute reproduction non autorisée, même par photocopie ou scan, est interdite. © 2012

> SOMMAIRE**> P 2-3**

Actualité économique...
Votre tableau de bord.

> P 4-5

Management :
Avec la crise, le divorce est consommé.

> P 6-7

Portraits de femmes.
Le coach décrypte les hommes.

> P 8-9

Booster votre carrière.
La veille réglementaire.

> P 10-11

Osez... être la chef.
Carte blanche à Aude de Thuin.

> P 12

L'actualité des réseaux.
European Women's Network.

Le lady boom s'essoufflerait-il déjà ?

ENQUÊTE > La loi Copé-Zimmermann du 27 janvier 2011 s'est attaquée à l'égalité homme-femme dans le monde des affaires et dans la fonction publique. Mais, en dépit de cet arsenal législatif, le plafond de verre résiste. Pourtant, les entreprises ont les moyens d'agir.

Le 27 janvier 2011, la loi Copé-Zimmermann a été votée. Elle impose d'atteindre d'ici 2014 le seuil de 20% de femmes au sein des conseils d'administration (CA) et de surveillance des plus grandes entreprises françaises (y compris pour les sociétés de plus de 500 salariés et dont le bilan ou le chiffre d'affaires est supérieur à 50 millions d'euros) et de 40% en 2017. Un an après, c'était au tour de l'Assemblée nationale d'inscrire sur son agenda l'instauration progressive d'ici à 2018 d'un quota de 40% de femmes parmi les hauts fonctionnaires nommés chaque année.

Dix-huit mois après cet arsenal législatif florissant, le processus est-il en marche ? Statistiquement parlant, oui. Le gouvernement Ayrault a respecté la stricte parité, et, d'après la dernière enquête d'Ethics & Boards, le premier observatoire international des critères extrafinanciers de gouvernance des sociétés cotées, 23,7% des sièges des conseils d'administrations des entreprises du Cac 40 sont occupées par des femmes (20,62% en 2011) et 20,04% des entreprises du SBF 80 (14,81% en 2011). Certaines entreprises ont même largement devancé la loi, d'après le 7^e baromètre annuel CapitalCom 2012 sur la mixité dans les conseils d'administration du CAC40. C'est le cas de

Publicis qui a déjà coopté 50% de femmes au sein de leur CA.

Mais derrière ces chiffres se cachent une toute autre réalité.

Même si Marie-Jo Zimmermann, co-auteur de la loi se félicite encore de cet amendement historique, pour Caroline de la Marnière, présidente de CapitalCom, la bataille est loin d'être gagnée. Pire, à regarder les chiffres de près, en 2012, les grands comptes auront nommé deux fois moins de femmes qu'en 2011, même si le taux de mixité dans les CA a continué d'augmenter.

“ L'égalité réelle en termes de recrutement, rémunération, promotion se heurte encore à des freins managériaux.

« Cette hausse du taux de parité s'explique prioritairement par une réduction du nombre global de mandats d'une part, et par une hausse du nombre de femmes cumulant plusieurs mandats d'autre part (15 femmes, soit un chiffre en hausse de 25%). L'égalité réelle en termes de recrutement, rémunération, promotion se heurte encore à des freins

managériaux. « Pourtant, par le dispositif moins connu de l'article 8 de la loi Copé-Zimmermann qui introduit pour les conseils l'obligation de délibérer annuellement sur la politique de la société en matière d'égalité entre les hommes et les femmes, et ce sans critère de taille, le sujet de l'égalité professionnelle a acquis ses lettres de noblesse et figure à l'agenda des plus hautes instances de l'entreprise », déclare Carol Lambert, co-auteur de *AdministrateurE au féminin*, un guide pour devenir administratrice publié l'hiver dernier.

Les entreprises ont donc le pouvoir de faire bouger les choses. « D'autant qu'elles ont tout à y gagner. De nombreuses études démontrent que les entreprises au sein desquelles les femmes sont nombreuses et occupent des postes à responsabilité offrent une meilleure rentabilité et donc plus de croissance à long terme. Sans compter les perspectives de vieillissement de la population en Europe qui doivent inciter les entreprises à puiser dans le vivier de talents féminins pour anticiper le risque de pénurie de cadres dans les équipes managériales et dirigeantes avec le départ des générations du baby boom » avertit Viviane de Beaufort, professeur de Droit européen à l'Essec, et fondatrice des programmes Women Essec. Voilà pourquoi les entreprises ont vraiment intérêt à anticiper. ■

ACTUALITÉ ÉCONOMIQUE...

VUE D'ENSEMBLE

LA CRISE DE LA DETTE EUROPÉENNE PERDURE > et menace toujours de déstabiliser l'économie mondiale. L'économie américaine déçoit, forçant la réserve fédérale à maintenir l'économie sous perfusion. En Chine, le frein est plus sévère que prévu. Quant à l'Europe, tous les voyants ont viré au rouge.

ÉTATS-UNIS

La majorité des indicateurs économiques, l'emploi, la production industrielle, la confiance des ménages et des patrons, ont calé au cours des derniers mois. L'Expansion a d'ores et déjà revu à la baisse ses prévisions de croissance : 1,5 % pour l'ensemble de l'année 2012. Sans nouvel accord au Congrès, des mesures de soutien à l'activité représentant 5 % du PIB expireraient fin 2012. Mais, pour éviter la récession en 2013, une partie de ces mesures seraient prorogées, même si les incertitudes sont grandes, compte tenu du contexte électoral.

JAPON

D'après une étude récente des économistes de BNP Paribas, le rythme de croissance de la Péninsule, en pleine reconstruction, devrait ralentir au deuxième semestre pour s'établir un peu au-dessus de 2 %. Mais le principal risque serait une pénurie d'énergie qui restreindrait la production industrielle et l'emploi, et creuserait le déficit extérieur (-0,3 % du PIB en 2011, le premier déficit extérieur depuis 1980).

CHINE

L'économie chinoise est en train de subir un coup de frein plus marqué que prévu, le consensus tablant désormais sur une croissance de seulement 7,5 % cette année. Les autorités de Pékin ne peuvent plus avoir recours à une relance massive car elles doivent lutter très activement contre la spéculation immobilière.

La correction du secteur immobilier en Chine a déjà attisé le débat sur la santé de ses banques, font remarquer les experts du cabinet de conseils Pictet.

ZONE EURO

Le capharnaüm européen commence à faire tache d'huile sur l'ensemble de la planète, avertit Marc Touati, à la tête du cabinet de conseils Acdefi. Certes, depuis une dizaine d'années, la contribution de la zone euro à la croissance mondiale n'est que de 0,14 point par an. C'est peu. A titre de comparaison, celle des Etats-Unis est de 0,5 point, celle de la Chine de 1,2 point et celle de l'Inde de 0,4. Mais le vrai danger serait le non remboursement de certaines dettes publiques en cas d'éclatement de la zone euro. Ce risque commence à imposer à tous les pays et aux entreprises du monde entier des mesures de précautions. D'où une réduction des investissements mais aussi des embauches de part et d'autre des continents, avec un effet récessif auto-entretenu à la clé, avertit l'économiste.

GRÈCE

Pour que la Grèce renoue avec la croissance, il faudra sans doute qu'elle quitte la zone euro, et retrouve de la compétitivité en adoptant, pourquoi pas, un système de double monnaie : l'euro pour les contrats de très long terme et la drachme, largement dévaluée, pour ses échanges, préconise Roberto Lavagna, l'ancien ministre de l'Économie

argentin, qui a sorti son pays du marasme en rejetant la rigueur imposée par le FMI.

DETTE

Les réductions de dettes en Europe nécessitent bien plus que les mesures qui ont été prises lors du dernier sommet de l'UE, préviennent les experts du Crédit Suisse. Elles passent par une baisse des dépenses publiques et l'adoption de réformes structurelles, deux aspects étroitement liés au marché du travail et à la compétitivité. Mais il s'agit là d'un processus plus long. L'une des grandes difficultés tient au fait que l'Europe met actuellement en œuvre les propositions de Bâle III, qui ont essentiellement un caractère déflationniste. Il est donc beaucoup plus difficile de retrouver le chemin de la croissance. Deux choses faciliteraient le redémarrage de l'activité : l'allongement du calendrier de mise en œuvre des recommandations de Bâle et un repli sévère de l'euro, concluent les experts.

BANQUES CENTRALES

Les perspectives de politique monétaire laissent supposer que les taux d'intérêt à court terme vont partout rester durablement bas, préviennent les experts d'Aurel Bgc. Au moins jusqu'en 2014 aux Etats-Unis. En Europe, la BCE continue d'assurer les banques solvables d'un apport illimité en liquidités. Un tour de vis monétaire est aussi à exclure.

TABLEAU DE BORD

LA PREUVE PAR 5 FRANCE : les 5 plaies de l'économie auxquelles est confronté le gouvernement Ayrault

- 70 mds d'euros

Le déficit extérieur de la France a atteint, en 2011, un niveau record : 70 milliards d'euros. Les échanges extérieurs avec les pays émergents ont reculé, mais également avec nos partenaires européens. Preuve : le solde du commerce extérieur hors Allemagne qui était encore excédentaire de 6 milliards d'euros en 2001, affiche un déficit record de 20,5 milliards d'euros. La hausse du coût de l'énergie (+39%) et l'euro fort, n'expliquent pas tout. Il existe sur le long terme un déficit qui s'accroît depuis le début des années 2000 et qui va de pair avec le manque de compétitivité. Entre 2000 et 2010, la part de marché de la France a diminué de 3,5 points, selon l'Institut COE-Rexecode qui souligne que « c'est le plus fort recul des pays de la zone euro ». L'écart entre la France et l'Allemagne s'est ainsi creusé d'environ 250 milliards d'euros en dix ans, soit 13 % de notre PIB.

- 13 %

La France continue à se désindustrialiser. Depuis 2008, la production industrielle a chuté de 13 %. La France est désormais le pays de la zone euro dont la part de la valeur ajoutée de l'industrie manufacturière dans le PIB est la plus faible (9,3 % en 2010). À titre de comparaison, le poids de l'industrie atteint 12,1 % en Espagne, 11,8 % au Portugal et 13,1 % en

Belgique. Quant à l'Allemagne, elle fait la course en tête, avec une industrie qui représente 18,7 % de son PIB. « La désindustrialisation constitue une menace pour la croissance future », alerte l'institut COE-Rexecode. Et de rappeler qu'environ 85 % de l'effort de recherche privée est réalisé dans l'industrie. « Plus la base industrielle se réduit, moins le pays dispose d'atouts pour soutenir la recherche appliquée, générer des progrès techniques et contribuer à l'expansion des autres secteurs de l'économie », note l'étude. Dès lors, perte de compétitivité et désindustrialisation « s'entraînent mutuellement, comme dans un cercle vicieux ».

4 576

Les entreprises de taille intermédiaire (ETI), dont les effectifs vont de 250 à 5 000 personnes pour un chiffre d'affaires qui n'excède pas 1,5 milliard d'euros, sont trop peu nombreuses en France (4 576) car elles peinent à grossir. Les raisons en sont multiples : aménagement du crédit d'impôt-recherche pénalisant surtout les jeunes entreprises innovantes, réforme de la taxe professionnelle au détriment des grosses PME. On pourrait aussi ajouter des éléments conjoncturels : volatilité des marchés financiers freinant l'investissement, dégradation du contexte économique. A cela s'ajoutent l'insuffisance de l'effort de recherche afin de développer des produits technologiques de haute

qualité pour conquérir les marchés étrangers d'une part, et le manque d'aides extérieures permettant de financer les déplacements à l'étranger.

10 %

Selon l'Insee, le taux de chômage s'est fortement accru au début de l'année. Il atteint, avec 2,75 millions de personnes sans emploi, la barre symbolique de 10 % de la population active, un record depuis la fin de 1999. Premiers touchés, les jeunes. Selon l'Insee, 22,5 % des 15-24 ans sont à la recherche d'un emploi. Et avec les plans sociaux qui se profilent, l'hémorragie n'est pas terminée. Selon l'institut COE-Rexecode, le taux de chômage atteindrait 10,5 % fin 2013 car la fragilité financière des entreprises et les efforts fiscaux annoncés par le gouvernement vont freiner la croissance et donc les embauches.

4,5 années

Entre 1997 et 2001, il fallait 3 ans de salaire moyen pour acquérir un logement contre 4,5 ans aujourd'hui, selon la dernière enquête de l'Insee sur les conditions de vie. Depuis 2000, la croissance du prix des logements est beaucoup plus rapide que celle des revenus. Elle a dégradé la solvabilité des ménages accédants malgré le contexte de diminution des taux d'intérêt. Alors que les taux d'intérêt pratiqués pour l'achat d'une résidence principale dans l'ancien sont passés de 5,5 % à moins de 3,0 %, le taux d'effort correspondant est passé dans le même temps de 18,6 % à 21,8 %, et la durée de l'emprunt a augmenté de 6 ans. ■

LIVRES

DE KERVIEL À CLEARSTREAM

L'art de communiquer lors des grands procès par Patricia Chapelotte éditions Eyrolles Dans cet ouvrage, Patricia Chapelotte, experte en communication de crise, pose les règles de la communication sous contrainte judiciaire. Elle en décrypte les enjeux et propose des techniques de travail inédites, en prenant appui sur son expérience lors de deux affaires majeures qu'elle a suivies, Kerviel et Clearstream.

ÊTRE FEMME AU TRAVAIL

Ce qu'il faut savoir pour réussir mais qu'on ne vous dit pas par Anne-Cécile Sarfati, rédactrice en chef adjointe à Elle, éditions Odile Jacob Il y a mille stratégies efficaces et une multitude de bonnes pratiques pour réussir lorsqu'on est une femme. Mais elles ne sont enseignées nulle part. Ce guide vous en livre les secrets, fondés sur les recommandations d'experts. Elle/ESSEC Women lance un programme court, inspiré des constats et conseils du livre, dès octobre 2012.

LA CRISE AU-DELÀ DES CHIFFRES

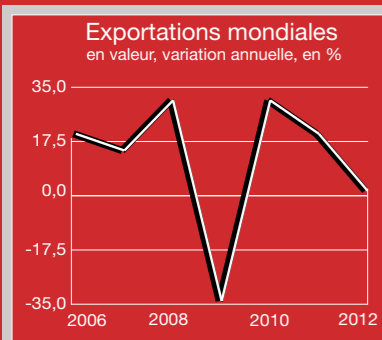
Editions Esprit Comment raconter la crise, s'interroge la prestigieuse revue. Pas seulement avec des chiffres. Par le cinéma, la poésie, le théâtre. Artistes et spécialistes du cinéma livrent leurs points de vue.

BOUDDHA SOCIAL

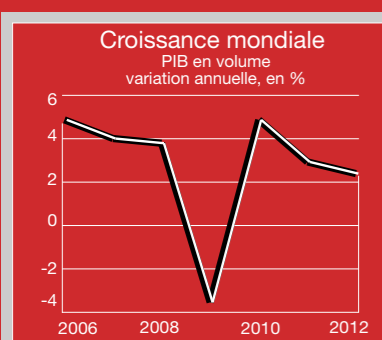
Editions Etudes Le bouddhisme n'invite pas toujours à l'introspection pour retrouver la paix intérieure. Dans sa forme moderne, il se tourne vers l'extérieur, le social, la vie des autres.

> LES GRAPHIQUES

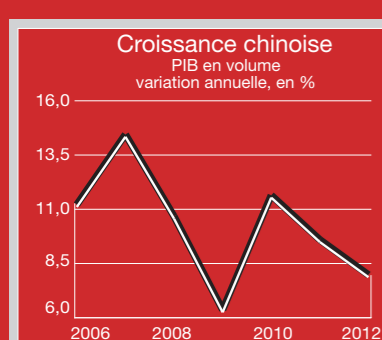
LE COMMERCE MONDIAL RALENTIT...



...ET SE RÉPERCUTE SUR LA CROISSANCE MONDIALE...



... MÊME LA CHINE N'ÉCHAPPE PAS AU FREINAGE.



Avec la crise, le divorce est consommé

> MAIS AUSSI...

LE SERVANT LEADERSHIP

> Le modèle classique d'organisation de l'entreprise, directement issu des traditions militaire ou ecclésiastique, conduit à mettre en avant la figure du dirigeant héros ou sauveur. Aujourd'hui, il est temps de changer de paradigme et de promouvoir le leader qui renverse le sens de la relation, se mettant au service de ses troupes, elles-mêmes au service d'un projet.

Daniel Belet, professeur de Management des hommes et des organisations au groupe Sup de Co La Rochelle.

MANAGEMENT OU MANAGER A CONTRE-COURANT

> Les vraies réussites, qu'elles soient individuelles ou collectives, ont pour base commune une dose d'anticonformisme : celui qui réussit est celui qui, par définition, n'a pas fait comme les autres, mais fait « autrement ».

Les nouvelles générations (Y, Z...) aspirent à plus d'originalité et de liberté, elles s'affranchissent des règles établies, perçues comme inadaptées ou inutiles. La crise a accentué ce phénomène.

Benjamin Chaminate, Armand Mennechet, Pierre-Yves Poulain, Collection : Stratégies et Management, Dunod

SALARIÉS-MANAGERS >

La performance du management est jugée de façon d'autant plus sévère que les salariés pensent que leurs efforts n'ont pas été reconnus. Comment rétablir la confiance ?

Des managers qui dirigent et des salariés qui paient la facture, tel pourrait être le bilan de la crise pour nombre d'entreprises françaises, si l'on en croit le sondage réalisé par l'Ifop sur la performance pour le compte du cabinet Methys. « Le message est clair : le divorce entre les employés et leur hiérarchie est bel et bien consommé », affirme Frédéric Micheau, directeur adjoint de l'Ifop. Facteur aggravant, c'est surtout la capacité à diriger qui est pointée du doigt. Seulement 14 % des sondés estiment que leur patron est très performant ! Pis : quand on interroge les salariés sur les raisons pour lesquelles ils jugent leur entreprise performante, seulement 6 % d'entre eux répondent que c'est grâce à la compétence du management.

« Mais cette rupture n'est pas nouvelle, ses racines sont profondes, analyse Francis Rousseau, président du cabinet Eurogroup. La confiance dans les dirigeants de l'entreprise a commencé à se fissurer au début des années 80 lorsque, dopés par les stock-options et autres carottes, les managers ont rallié la vision court-termiste et financière des actionnaires au lieu de se préoccuper du long terme, de leurs produits et de leurs services.

Mais, à la lecture du sondage, la crise a dangereusement élargi le fossé. Plus de la moitié des sondés jugent que leurs dirigeants n'ont pas eu un comportement exemplaire durant les mois difficiles. Et 95 % des salariés considèrent qu'on leur demande de plus en plus de produire plus, plus vite et à moindre coût, et 89 % estiment que les entreprises recherchent uniquement la performance financière pour satisfaire leurs actionnaires, et que ce sont surtout sur leurs épaules que pèsent les efforts. « Au bout du compte, personne ne s'y retrouve, entre des salariés qui se sentent lâchés et une hiérarchie prisonnière de ses objectifs », s'inquiète Stéphane Pimienta, PDG de Me-

thys. « Nombre d'entreprises ont cherché à s'en sortir avec une forme de néotaylorisme fondé sur le modèle process, reporting, indicateurs de performances. Or ça ne fonctionne pas très bien. Cette gérance sans âme tue le travail », constate François Dupuy, sociologue spécialiste des organisations. Dommage, car, même en période de crise, la valeur travail est restée forte. « Le sentiment du travail bien fait et la satisfaction du client, voilà à quoi aspirent les salariés, bien plus qu'à des augmentations », affirme Michel Meunier, ex-président du Centre des jeunes dirigeants, un mouvement patronal. Et pourtant c'est bien de ce manque de reconnaissance dont souffrent les salariés. « Attention, lorsque les efforts sont mal récompensés, mal partagés ou mal reconnus, la motivation en prend un sacré coup et peut vite se transformer en stress », alerte Philippe Rodet, médecin urgentiste et auteur notamment du livre *Sept leviers de motivation* (Editions Eyrolles).

La mesure de performance génère du stress

Mais pour bon nombre d'experts, le stress, ce cancer des temps modernes, n'est pas seulement nourri par le manque de reconnaissance, mais aussi par le système de mesure de la performance. Preuve, trois salariés sur quatre le rejettent littéralement. Principal reproche : neuf salariés sur dix jugent que le calcul est générateur de stress. Car plus de huit sur dix considèrent que la méthode est trop quantitative et pas assez qualitative, et presque les trois quarts sont convaincus qu'elle crée des contraintes inutiles et de la bureaucratie.

« On marche sur la tête : la mesure de la performance génère du stress, alors que si l'on en croit les travaux du Pr Eric Gosselin, le stress altère la performance dans 75 % des cas », avertit le Dr Philippe Rodet.

Nombreux sont les dirigeants qui pensent que c'est un mauvais moment à passer, que les salariés doivent se serrer les coudes. « Toujours cette sacro-sainte vision à court terme ! Pourtant, il faudra en sortir, car la crise a révélé une chose : on ne peut plus exiger des salariés davantage sans contrepartie, au nom de la loi du marché », avertit François Dupuy. « Il est temps de remettre les hommes au cœur de la vie de l'entreprise et de les encourager », résume Denis Jacquet, fondateur d'Edufactory et Prési-

dent de Parrainer la croissance, un autre mouvement patronal. En reconnaissant leurs efforts, vous développerez leur confiance en eux et vous les pousserez à s'engager encore davantage dans cette voie ». Mais, pour enclencher ce cercle vertueux, il est important de récompenser, certes les résultats, mais également les comportements.

Des encouragements différents des habituels primes sont également de formidables leviers de motivation et donc d'engagement sur le long terme. Un levier tout aussi performant que l'autonomie. Pour preuve, chez Google, près de la moitié des nouveaux produits naissent pendant les 20 % de temps d'autonomie. Chez Favi, leader mondial en fonderie sous pression d'alliages cuivreux, on n'y trouve ni indicateurs de qualité, ni même direction des ressources humaines. Et pourtant, cette PME de 500 salariés tourne en accéléré. Jody Thomson et Cali Ressler, deux consultants, expliquent cette performance par des conditions de travail axées certes sur les résultats mais surtout sur la confiance et la liberté.

Ce principe selon lequel les employés sont payés pour des résultats plutôt que pour le nombre d'heures effectuées permet aux salariés de travailler quand ils veulent, comme ils veulent et d'où ils veulent. Les bénéfices sont indiscutables : hausse de la productivité, de

l'engagement, de la satisfaction et baisse du turnover ! « Ce constat n'est pas surprenant. Imposer des règles excessives entraîne souvent des comportements de fuite. Tôt ou tard, cela devient contre-productif » observe le docteur Philippe Rodet. « Pour progresser, il est indispensable de prendre des initiatives, mais cela suppose d'évoluer dans un climat de confiance réciproque » ajoute Pascal Vantcuem, consultant. Au moment où l'économie française s'enfonce dans la récession, les dirigeants n'ont pas d'autre choix que de mouiller le maillot. ■

CE QU'IL FAUT RETENIR

- Depuis la crise financière, les dirigeants ont durci les règles et rallié davantage encore la vision court-termiste.
- Les salariés considèrent qu'on leur demande de produire plus, plus vite et à moindre coût.
- On ne peut plus exiger des salariés davantage sans contrepartie, au nom de la loi du marché.
- Il est important de récompenser les comportements plutôt que les simples résultats.
- Il faut remettre l'homme au cœur de l'entreprise.
- L'autonomie est source de performance.

3 QUESTIONS

à Philippe Rodet
Médecin urgentiste
spécialiste du stress

Lorsque les efforts sont mal récompensés, la motivation diminue et peut vite se transformer en stress. Existe-t-

il des moyens de lutter contre ce cancer des temps modernes ?

Oui, ils consistent à améliorer l'organisation du travail et à être très vigilant sur la qualité du management. On prend de plus en plus conscience qu'un management fin, riche en sens, avec des objectifs fixés au bon niveau, fort d'un puissant sentiment de justice, peut être source de motivation, de cohésion et de bien-être. C'est là une des clés majeures pour atténuer, voire effacer les effets du stress. C'est aussi un moyen d'améliorer l'optimisme et l'estime de soi. Au-delà de l'activité professionnelle, avoir une vie avec un solide troisième pilier, en plus du travail et de la famille, tournée vers le bien commun, vous protège de toute agression du monde extérieur. Car plus on est généreux, mieux on résiste aux effets du stress.

Vous dites, également, que le pardon est aussi un levier de performance, comment agit-il ?

Le pardon est un moyen de diminuer les émotions négatives. Or, si l'on augmente les émotions positives (gratitude, encouragements, fort sentiment de justice...) et que parallèlement on diminue les émotions négatives, on favorise la cohésion et le bien-être. En effet, l'hormone de la cohésion (ocytocine) va apaiser. Voilà comment le pardon peut devenir un puissant levier de performance.

Dans votre ouvrage, vous établissez un lien entre motivation, réussite et stress, quel est-il ?

La motivation est liée au plaisir à travailler. Or, celui-ci permet de diminuer le taux des hormones du stress dans le sang (cortisol, adrénaline...) et d'augmenter le taux d'hormones (de croissance, endorphines...) qui viennent réparer les problèmes générés par le stress. Lorsque l'on prend du plaisir à travailler, on est plus efficace dans son action et, en plus, on est protégé des effets du stress. Les leviers de motivation intrinsèques sont source de réussite et de motivation. Il est urgent de les favoriser au moment où la crise se durcit. ■

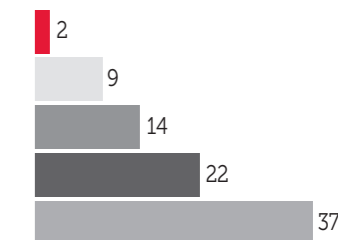
Chiffres clés

40% de femmes

sont prêtes à quitter leur entreprise pour progresser dans leur carrière contre 34 % d'hommes selon une enquête réalisée par le réseau GEF (Grandes écoles au féminin)

LES FEMMES AUX DIFFÉRENTS ÉCHELONS DE L'ENTREPRISE

% moyen sur 235 entreprises de 7 pays européens



PDG : 2 %
Comité exécutif : 9 %
Encadrement supérieur et vice-présidence : 14 %
Management intermédiaire : 22 %
Effectifs globaux : 37 %

Source : McKinsey & Company, enquête sur la mixité professionnelle, 2012

REPÈRES ARGENT

Livret d'épargne	Taux : 2,25 %	Plafond : 15 300 €
Livret d'épargne populaire	Taux : 2,75 %	Plafond : 7 700 €
LDD	Taux : 2,25 %	Plafond : 6 000 €
Plan d'épargne logement	Taux : 2,5 %	
Taux de base bancaire	Taux : 6,60 %	
Crédit à la consommation (hors découvert)	Taux : 6,07 %	
Crédit immobilier	Taux fixe : 3,97 %	
Coût de la construction	Indice : 1366	
Smic horaire	9,40 €	
Plafond de la Sécurité sociale	3 031 €	

Soumia Malinbaum

UN PARCOURS PROFESSIONNEL QUI BRILLE
TOUT AUTANT QU'ELLE >

Très jeune, Soumia Malinbaum fait ses débuts dans une société de courtage informatique où elle grimpe les échelons un à un. Elle devient directrice des grands comptes. Puis la société dépose le bilan.



C'est à ce moment là que démarre son ascension professionnelle. Sans tarder, elle crée la société Spécimen, toujours dans le secteur informatique, et ce en pleine guerre du Golfe. « Heureusement, trois anciens clients décident de me suivre. »

Dépassant ce sentiment de précarité, elle fonce sans se poser de question. « De toute façon rien n'est jamais acquis, et, finalement, c'est tant mieux. »

Les mois passent et Soumia embauche à tour de bras, et spécifiquement des jeunes issus de l'immigration. C'est là que son combat pour la diversité commence, sur le terrain. Elle crée au sein de son entreprise une vraie communauté de vie. « Le travail, c'est la meilleure intégration » ne cesse de professer cette Française d'origine algérienne. En 2006, elle rencontre Eric Cohen, président de Keyrus, qui lui propose de racheter son en-

treprise. Une opportunité qu'elle saisit au vol. « Je voulais vivre une autre expérience » confie-t-elle. Aujourd'hui, Soumia est directrice du développement de la SSII Keyrus. Mais pas seulement. Entre temps, un événement va changer sa

vie : la crise des banlieues. En 2007, elle devient co-fondatrice de l'Association française des managers de la diversité (AFMD) dont elle vient tout juste de céder la présidence à Bruce Roch (Adecco France), mais elle en reste la prési-

Dis-moi quelle est ton actrice préférée, je te dirai qui tu es... ». Soumia Malinbaum a choisi Jessica Lange.

Dans le remake de *King Kong* de John Guillermin, Jessica Lange est retenue prisonnière entre les doigts géants du monstre, mais le regard de la belle tient tête à la bête. La poigne du singe se desserre. Les yeux de Jessica s'attendrissent, et le monstre se rend à l'humanité. De son côté, Soumia Malinbaum, en plein cœur de la jungle du business, ne cesse d'afficher la luxuriance de la diversité. Même si le système du travail possède ses carcans, Soumia sans ciller parvient à faire fondre les injustices. Quand Miss Lange s'amourache de Dustin Hoffman, homme déguisé en femme dans *Tootsie* de Sydney Pollack, Soumia embrasse toutes les différences, en fait voir de toutes les couleurs et de tous les genres au monde de l'entreprise. C'est devant la biographie de Frances de Greame Clifford que la brune Soumia s'est prise d'admiration pour Jessica, pour sa beauté blonde renforcée par l'audace de la révolte. Dans un plan où l'incandescence du jour s'oppose à la pénombre castratrice des studios hollywoodiens, Jessica Lange alias l'actrice Frances Farmer se rebelle de toutes ses forces. Depuis, dans un combat en pleine lumière, Soumia Malinbaum fait voler en éclats les plafonds de verre ! ■

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

dente d'honneur. « Pourtant, le système associatif m'intéressait peu. Car j'ai très vite compris que la carrière professionnelle se menait dans l'entreprise ». Depuis cinq ans, elle a fédéré au sein de l'AFMD tout le Cac 40 mais aussi des PME. A son actif ? L'élaboration et la

« Rien n'est jamais acquis, et finalement, c'est tant mieux. »

promotion du label diversité dans les entreprises. Et ce n'est qu'un début. « La diversité est source de performance économique, c'est prouvé. Elle est même une solution à la crise de l'emploi. » Concernant les femmes, trop souvent éloignées du marché du travail, notamment dans les zones sensibles, elle est encore plus catégorique : « je suis convaincue que le XXI^e siècle sera celui des femmes dans l'entreprise. » ■

Maya Selva

AVEC SES CHEVEUX ONDOYANTS ET SES FAUX AIRS DE CARMEN, UN PERFECTO AJUSTÉ SUR UNE JUPE QUI LUI TOMBE À LA PERFECTION, LA REINE DES CIGARES N'A RIEN D'UN HOMME. >

Cette Hondurienne avoue d'emblée s'être lancée dans cette aventure par patriotisme et par amour de sa terre. « Et puis, il fallait faire émerger sur le marché une offre nouvelle ! » lance cette ingénieure de formation. Sa marque, *Flor de Selva* a aujourd'hui plus de 15 ans d'âge. En 1991, cette native d'Auvergne part découvrir la terre de ses ancêtres. Déçue par la qualité des cigares, elle décide d'en produire à son goût. Qu'à cela ne tienne ! Elle retrousses ses manches et s'embarque pour une année d'apprentissage dans une fabrique de Danli. Elle apprend chaque étape de fabrication, de la germination de la graine au roulage de la feuille, sans oublier les séchages et la fermentation. Objectif : rédiger un cahier des charges précis avec Nestor Plasencia, illustre représentant d'une famille de cultivateurs cubains arrivés au Nicara-

gua après la révolution castriste, et qui se retrouvent au Honduras à la révolution sandiniste. En 1995, elle commercialise sa première boîte de cigares. En 1999, Maya lance une nouvelle marque, Cumpay. Faisant découvrir ainsi un autre terroir, celui des hautes terres volcaniques de la vallée de Jalapa au Ni-



caragua. En 2002, elle démarre une nouvelle aventure avec le *Villa Zamorano*, avec un parti-pris inédit dans le milieu feutré du cigare : proposer un grand basique fait main à partir de tabacs nobles pour le prix d'un cigare machine. En 2007, elle crée avec la complicité du chef d'Atelier Berger, Jean Christiansen, le

« Le cigare est un produit typiquement féminin puisque nous avons un éventail de saveurs plus grand que les hommes. »

Décimo, un cigare à quatre mains en édition limitée, réalisé comme une recette de cuisine. Aujourd'hui, Maya fait travailler plus de 200 personnes, en France mais aussi dans les fabriques au Honduras et au Nicaragua. Elle produit plus d'un million de vitoles qu'elle distribue en France dans plus de 800 points de vente, mais aussi en Allemagne, au Benelux, en Espagne, Suisse et Italie. En 2007, elle fonde *Aprotabacoh*, une association de producteurs de cigares faits main qu'elle préside depuis cette date. ■

La parole au coach

PASCAL VANCUTSEM DÉCODE LES HOMMES >



Le stress est-il sexué ?

Presque. Des recherches scientifiques récentes réalisées par le Dr Jacques Fradin, fondateur de l'Institut de médecine environnementale, indiquent que le stress est un signal d'alarme lancé par le cortex préfrontal, sommet de l'intelligence humaine. Ce signal se déclenche lorsque nous persévérons dans un comportement inadapté ou incohérent, par instinct de survie. Chaque individu réagit différemment à cet état. Mais, globalement, on distingue trois types de stress. Le premier, le stress de fuite c'est-à-dire d'anxiété, se manifeste par une agitation incessante, physique et psychique. Cette forme est principalement masculine. Tout comme le stress de lutte, c'est-à-dire d'agressivité, qui se traduit par le besoin permanent de défis de toutes sortes, et parfois même par de la violence.

Le stress d'inhibition, lui, révèle un état dépressif ou triste qui affecte le dynamisme et la motivation. L'individu vit au ralenti, se met à l'écart. Cette forme de stress est particulièrement féminine.

Comment se comporter avec un collaborateur stressé ?

Si votre collaborateur est en stress de fuite, il faut l'aider à se concentrer en le vocalisant sur une ou deux problématiques. Pas plus. Pour gérer un stress de lutte, il est conseillé d'être factuelle, concrète, précise et surtout pragmatique. Il faut éviter de le remettre en cause à titre personnel. Proposez-lui un plan d'action. Si vous décelez chez votre collaborateur un stress d'inhibition, rassurez-le en insistant sur ses qualités humaines et en créant du lien avec vous et avec l'entreprise. ■

« Pour gérer un stress de lutte, je vous conseille d'être factuelle, concrète, précise et surtout pragmatique. Il faut éviter de remettre en cause un collaborateur à titre personnel. Proposez-lui un plan d'action. »

Pascale Moreau

RESPONSABLE DES VENTES
DE PRODUITS DÉRIVÉS
À LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE >

Pascale Moreau est toujours entre deux avions. A l'évidence, cette responsable des ventes de produits dérivés à la Société générale est infatigable. « On est le fruit de son travail et de sa volonté. » Si, pour cette jolie blonde, les compétences n'ont pas de sexe, elle avoue que les managers en talons hauts doivent trop souvent



« Je suis ambitieuse pour ma boîte, pour les autres et pour moi »

faire davantage d'efforts que leurs homologues en costume-cravate pour être reconnues et pouvoir mener de front, avec les mêmes exigences, vie professionnelle et vie familiale. « Je suis ambitieuse pour mon entreprise, pour les autres et pour moi », reconnaît cette polytechnicienne qui a sous ses ordres, depuis 2005, une centaine de personnes. La recette de son succès ? La solidarité, la communication, l'engagement et l'intuition. « Des valeurs typiquement féminines, qui font particulièrement leurs preuves dans la gestion des risques depuis la crise financière. » Mais l'ancienne trader sait avant tout écouter ses collaborateurs et leur faire confiance, même si c'est elle qui rend le verdict final. ■

Comment améliorer sa performance

« Le plafond de verre n'est pas prêt d'exploser. »

Conclusion de la nouvelle étude IMS *Entreprendre pour la Cité* sur les stéréotypes de l'entreprise.

« Il faut s'attaquer aux inégalités hommes-femmes pour stimuler la croissance. De nouveaux progrès seront indispensables si les pays veulent tirer le meilleur parti de la contribution économique potentielle des femmes et ne pas gâcher les années d'investissement éducatif dont ont bénéficié les jeunes filles et jeunes femmes. »

Selon une étude récente de l'OCDE

« Il existe une autocensure des femmes pour les postes à haute responsabilité. »

Autre conclusion de la nouvelle étude IMS *Entreprendre pour la Cité* sur les stéréotypes de l'entreprise.

LA MÉMOIRE > Elle ne s'use que si l'on ne s'en sert... pas. Sans un entraînement régulier, elle s'endort et réagit plus lentement lorsqu'on la sollicite. Il n'est jamais trop tard pour améliorer ses capacités.

Dans le monde des affaires, vos aptitudes professionnelles dépendent fortement de votre mémoire. Celle-ci pourrait faire ou défaire votre chance d'obtenir une promotion. Quelques astuces pour vous aider. D'abord utilisez vos sens au maximum : ils sont les capteurs de l'information enregistrée par votre mémoire sensorielle. Touchez, observez et écoutez attentivement. Si vous devez apprendre une liste de mots en anglais, par exemple, visualisez le mot écrit, associez-lui le dessin ou l'image correspondants et essayez d'entendre mentalement le son prononcé. Ensuite, identifiez votre sens le plus en éveil. Si vous avez une mémoire plus

auditive, exploitez cet atout. Et, surtout, portez de l'intérêt dans ce que vous apprenez, et impliquez-vous émotionnellement. On retient mieux ce que l'on aime, désapprouve, déteste...

Autres conseils : pour Jean-Marie Bourre, membre de

« Le cerveau, comme tous les organes, a besoin d'être alimenté pour bien fonctionner. »

l'académie de médecine, directeur de l'unité 26 de l'INSERM et spécialiste en neuropharmacologie-nutrition, s'il est mal régénéré, le cerveau fonctionne moins bien. 40 substances lui sont indispensables : 13 vitamines, 15 minéraux et oligo-éléments, 8 acides aminés qui sont les

maillons des protéines, et 4 acides gras. Ses besoins énergétiques sont très importants, d'autant qu'il travaille jour et nuit. Or, si le cerveau ne représente que 2 % de notre masse corporelle, il absorbe 20 % de l'oxygène que nous respirons et 20 % de l'énergie alimentaire que nous consommons. C'est un organe très protégé et prioritaire. Par conséquent, quand il ressent un manque,

il va puiser directement son alimentation dans les autres organes, au risque de les affaiblir. Quelle est l'alimentation idéale ? Pauvre en graisses saturées et en viandes rouges, elle est riche en fruits et légumes et en poisson. Et la règle de base est de ne surtout pas grignoter. ■

Réussir un MBA

...SANS PERTURBER SA VIE DE FAMILLE.

L'investissement étant loin d'être négligeable, mieux vaut bien peser le pour et le contre avant de se lancer.

Sentiment de tourner en rond dans son poste, envie de changer de métier ou de secteur ou, mieux encore, de voler de vos propres ailes, il existe mille raisons qui peuvent vous pousser à suivre un MBA (Master of Business Administration). Attention, l'investissement étant important (de 20 000 à 60 000 €), il faut bien mûrir son projet avant de s'engager.

Il sera plus facile d'obtenir un financement de la part de votre employeur si votre démarche s'inscrit dans un projet d'entreprise. Le choix de votre diplôme sera lui aussi fonction de votre projet : un MBA spécialisé vous apportera des connaissances et des contacts clés. Mais attention ! Le MBA est une année de repositionnement, de questionnement profond, qui a forcé-

ment des conséquences hors de la sphère professionnelle. Si le MBA est en *part-time*, il est possible de compter sur l'appui de son entreprise, même si elle ne finance rien. Les jours de RTT ne suffiront pas. Côté vie privée, l'idée qu'on puisse réussir sans demander de l'aide à son entourage est illusoire. Pour aider leurs participantes, certains établissements se montrent très actifs. Ainsi, à l'Edhec de Nice, une personne s'occupe de la gestion de votre vie privée. À l'Insead, à Fontainebleau, où 30 % des participants viennent en couple sur le campus, l'administration propose aux conjoints des postes en CDD pour continuer de vivre en famille ■

Travailler sa visibilité

VIVIANE DE BEAUFORT >

Les femmes doivent développer leur visibilité sur les réseaux sociaux professionnels, car c'est là que « tout se passe »...

Comment les femmes peuvent-elles se rendre visibles ?

Savoir attirer l'attention des journalistes et construire sa notoriété dans les médias est important, mais la presse n'est plus la seule façon de promouvoir sa réussite. Les réseaux sociaux constituent une formidable tribune pour se faire entendre. Une différence avérée entre hommes et femmes est la pratique des réseaux professionnels. Faute de temps, mais également par méconnaissance de l'intérêt de *networker*, les femmes sont encore peu présentes. Or, le Web leur offre des opportunités, d'autant plus qu'elles peuvent gérer leur présence sur la toile en distanciel. Comprendre

comment créer une présence sur Internet et communiquer sur sa "marque" propre est essentiel. 100 % des recruteurs (et les journalistes) font des recherches sur les réseaux sociaux. La réputation en ligne est influencée par les informations, citations, photos, liens, commentaires, interviews, profils, qui apparaissent lors d'une recherche sur Internet.

Comment adopter une stratégie de présence en ligne ?

Il faut avant tout faire une cartographie de son identité numérique : soi, ses relations, son expertise, ses pairs, ses clients, etc., puis identifier les

réseaux sociaux pertinents. Par exemple, *LinkedIn*, réseau de 120 millions d'utilisateurs et fort développé en France, est le 1^{er} réseau professionnel pour les postes à dimension internationale. *Viadeo*, plus français, rassemble 35 millions de membres. *Twitter*, dans un autre genre, compte 200 millions d'inscrits dans le monde, dont 50 millions actifs tous les jours.

Avant de passer à l'acte, il faut fixer les objectifs de votre présence en ligne : construction d'une e-réputation, réorientation stratégique, reconversion de carrière, recherche de mandat, échanges professionnels... Puis vous pouvez débiter progressivement avec quatre postures dont le passage de l'une à l'autre n'est pas obligatoire.

1- Postez votre CV en ayant bien travaillé son profil, et avec une photo de bonne qualité. Utilisez des mots clés qui vous font repérer.

2- Une fois identifiée, vous pouvez être active dans un domaine en postant des messages "ex-

perts" avec des liens en ligne, des vidéos, des articles que vous recommandez.

3- Puis vous intégrez des groupes thématiques identifiés par mots clés : femmes, gouvernance, entreprise, lobbying, Europe. Ces groupes rejoints, vous échangez avec ces communautés.

4- La dernière étape est réservée à celles qui veulent prendre le lead sur un sujet (y consacrer du temps) : créer votre groupe, l'animer en contenu et le développer en invitant des personnes intéressées par vos connaissances. Exemple : « Administratrices et dirigeantes de LinkedIn » que je développe progressivement en étant hypersélective et en veillant à la qualité des contenus. Il constitue désormais un réseau de femmes de haut niveau, les hommes apportant une valeur ajoutée sur les thèmes de dirigeance d'entreprise, y sont bienvenus. ■

Viviane de Beaufort est professeure de Droit européen à l'ESSEC et fondatrice des programmes Women ESSEC. twitter : @vdbbeaufort

Veille réglementaire

VOXFEMINA
Paroles d'Experts au Féminin

Cette rubrique est assurée par les membres de *Voxfemina*, l'association créée en 2010 pour promouvoir la parole des femmes en tant qu'experts dans les médias. Chaque mois, l'une de ses 130 membres partagera avec vous l'actualité dans son domaine de compétences, la sélection des sujets étant assurée de manière collective, notamment par Viviane de Beaufort, Carol Lambert, et Valérie Tandreau de Marsac.

A l'heure de ce numéro 0, le choix a été fait de présenter un rapide panorama :

- **En France**, chacun anticipe en effet un agenda législatif et réglementaire de rentrée chargé, puisqu'il s'agira, après le collectif budgétaire déjà bouclé pendant l'été, de mettre en œuvre les engagements de la nouvelle majorité. Parmi ces textes, le nouveau dispositif en faveur de l'égalité professionnelle est bien sûr particulièrement attendu.

- **Au plan européen**, pour la première fois

« Valérie Tandreau de Marsac, fondatrice et présidente de *Voxfemina* est avocate d'affaires, associée du cabinet Jeantet Associés. Carol Lambert, expert-comptable, commissaire aux comptes, maîtrise de droit privé est associée de Deloitte France. »

sous présidence chypriote jusqu'à la fin de l'année, celle-ci s'annonce également studieuse et couvrant tous les domaines : écologiques, sociaux, fiscaux ou de gouvernance, sans oublier le sujet de la place des femmes, notamment au niveau des conseils d'administration, et la suite de la consultation de Viviane Redding, Commissaire européenne chargée de la justice.

- **Au niveau international**, les institutions concernées sont toujours à pied d'œuvre, traitant une crise après l'autre. C'est dans ce contexte que le 10 juillet dernier, à l'occasion d'une conférence de l'ordre des experts-comptables de la région Paris Ile-de-France et de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Paris, 73 % des 500 chefs d'entreprise interrogés pour une grande enquête sur les freins au développement des PME et les solutions pour favoriser le « choc de compétitivité » ont plébiscité « la stabilité des textes législatifs et réglementaires. » ■

>FEMMES
À SUIVRE...

LAURENCE PARISOT

+ 6000 followers.
https://twitter.com/#!/
LaurenceParisot

SOPHIE REYNAL
(entrepreneuse et présidente
de HEC au féminin)

+ 2200 followers.
https://twitter.com/#!/
SophieReynal

DELPHINE ERNOTTE
(Orange)

+ 2600 followers.
https://twitter.com/#!/
DelphineErnotte

FRANÇOISE GRI
(Manpower)

+ 830 followers.
https://twitter.com/#!/fgri

DOMINIQUE
REINICHE

(Coca-Cola).
https://twitter.com/#!/
D_Reiniche

>LE CHIFFRE]

61%

des femmes interrogées par Communication & Entreprise disent que le salaire des femmes est moins élevé que celui des hommes pour un même poste occupé, et à diplôme identique.

>LA PERLE

« On dit que je suis misogyne, mais les hommes le sont tous, sauf les tapettes. »

DAVID DOUILLET

Heureusement quelques années plus tard, l'ancien ministre des sports regrette ses propos de l'époque.

Osez... être la chef

VALÉRIE ROCOPLAN >

Coach et fondatrice de Talentis

La mixité est un thème très connu depuis quelques années au sein des organisations, et récemment beaucoup commenté, tant lors de la constitution du gouvernement de François Hollande que durant les élections législatives. Plus qu'un sujet « à la mode », la mixité devient un véritable enjeu de société, associé à l'impérieuse nécessité de s'affirmer comme un état ou une organisation « ouverte », inclusive, équitable et respectueuse de la loi. McKinsey a fourni, tout comme Catalyst, des données régulières et cohérentes conduisant à la conclusion que plus les entreprises favorisaient la diversité, plus elles étaient performantes. Les lois se sont mises en place pour contraindre les organisations à plus d'égalité. Les stéréotypes et préjugés sont encore présents lorsqu'il s'agit de recruter ou promouvoir un talent féminin (et ceci, quelque soit le niveau d'expertise ou de compétence avéré). Les femmes de talent, passionnées par leur métier et qui souhaitent donner toute la mesure de leurs compétences et expériences, doivent également se positionner clairement pour favoriser un changement de mentalité et lever quelques préjugés à leur rencontre. Les femmes doivent saisir les opportunités se présentant aujourd'hui et apprendre à OSER sur plusieurs registres. ■

Décodage

Porter ou non le jean lors d'une réunion clé? **Aude Roy**, styliste et coach vous répond.

Le jean a été travaillé ces dernières années en haute couture, ce qui lui permet d'exister dans l'entreprise. Mais le message reste toujours celui de la décontraction, aussi belle soit la coupe, aussi net soit le jean! Et de quel jean parle-t-on? Est-il *stone washed*, usé, déchiré, troué? Est-il neuf, net, propre, repassé? De quel couleur est-il? Bleu? Il est l'uniforme mondial dans tous les collèges et lycées, dans toutes les manifestations et rassemblements où il est omniprésent. Est-ce pour autant que les fem-

mes peuvent le porter dans l'entreprise, lors d'un entretien ou d'une réunion importante? Si le message que vous voulez transmettre est la décontraction, alors pourquoi pas. Mais en aucun cas vous ne valoriserez votre statut de dirigeant, à moins d'être à la tête de personnel productif. Alors, si certains matins, il est tentant de céder à son appel tant il est confortable, pensez à votre représentativité à l'extérieur de l'entreprise. Posez-vous la question du message que vous souhaitez véhiculer. Pensez à votre exemplarité.

>OSER POUR
RÉUSSIR SA CARRIÈRE

- OSER AFFIRMER SON AMBITION** sans carriérisme déplacé. Simplement se donner la permission de se projeter à des postes de plus en plus intéressants et complexes qui correspondent à ses motivations et compétences.
- OSER REPÉRER ET METTRE EN VALEUR SES COMPÉTENCES ET TALENTS.** Pour cela, il faut savoir reconnaître ses réussites et les décoder.
- OSER SE RENDRE VISIBLE.** Les entreprises disent avoir du mal à débusquer les talents féminins. Mesdames, n'hésitez pas à vous faire connaître!
- OSER POSTULER POUR UN NOUVEAU CHALLENGE.** Sachez faire connaître vos désirs de manière fréquente.
- OSER FAIRE DES DEMANDES.** Négocier, arbitrer, demander à participer à un projet, à être participante d'un séminaire. Il est également essentiel de pouvoir accepter un « non », négocier et comprendre les critères de l'acceptation pour avancer.
- OSER AFFIRMER SON AUTORITÉ TOUT EN GARDANT SA POLARITÉ FÉMININE.** Affirmer ses positions, partager ses convictions, démontrer son leadership, prendre la parole sont des dimensions attendues des talents.

Souhaitez-vous que vos collaborateurs s'habillent eux aussi en jean? Votre leadership est en question, dont l'efficacité est précisément d'être suivi. Quant à l'originalité du jean pour se démarquer... c'est l'uniforme par excellence, sauf si vous le portez dans les secteurs extrêmement formels de la banque et de la finance. Pensez toujours en vous habillant à répondre aux deux questions suivantes: ma tenue est-elle crédible par rapport à la fonction que j'occupe? Est-elle stratégique par rapport à mes objectifs professionnels de ce jour et aux interlocuteurs que je vais rencontrer durant la journée? Si la réponse est oui et que vous êtes en jean, alors gardez-le... ■

NUMÉRIQUE EN UN CLIC

Kindle Touch
La bibliothèque portable
d'Amazon

Ce n'est pas un hasard si Amazon fait un tabac avec ses liseuses. Ces petits appareils peuvent tenir dans la poche et contenir surtout des milliers d'ouvrages. Et, comble du luxe, ils offrent un confort de lecture bien supérieur à celui d'un Smartphone ou d'une tablette. Grâce à la technologie E Ink, le Kindle Touch offre un rendu visuel proche de celui d'un vrai livre. L'écran n'éblouit pas les yeux. On peut donc lire longtemps sans se fatiguer. Il est même possible de lire en plein air sans craindre les reflets du soleil. La navigation sur l'écran tactile est simple et efficace. Il suffit d'effleurer l'écran pour tourner la page, revenir à la page précédente ou afficher les me-

nus. En appuyant sur un mot, on accède à un dictionnaire, et puisque l'appareil est connecté à Internet, il est possible de lancer une recherche sur Wikipédia. Pour acheter la bibliothèque de vos rêves, rien de plus simple. Il suffit de se connecter sur le site d'Amazon. Le Kindle Touch disposant d'une autonomie de plusieurs semaines, vous pourrez enchaîner sans problèmes les séances de lecture. Cependant, l'appareil n'est pas parfait. Tout d'abord, le prix de certains livres dématérialisés reste élevé: comptez environ 15€ pour des nouveautés ou des titres phare. Ensuite, la lecture dans l'obscurité est impossible avec le Kindle. Si vous



voulez l'utiliser de nuit, il vous faudra investir dans une housse de protection avec lampes intégrées (vendue 55€ sur le site d'Amazon). Enfin, l'extrême sobriété du produit risque de rebuter quelques consommateurs. L'appareil est gris. Le bouton d'accueil - 4 petites barres horizontales en silicone - semble dater d'un autre temps. Et surtout, la liseuse d'Amazon n'affiche pas la couleur. Difficile dans ces conditions d'apprécier la couverture des ouvrages. Sans oublier que le Kindle vous prive de l'odeur magique du papier. ■

Disponible sur Amazon.fr
Prix: 129€
(189€ pour la version 3G)

MERCY BUSINESS
L'application

Les cartes de visite s'accumulent au fond de vos poches et tiroirs, et lorsque vous en avez besoin, elles ont disparu, et vous ne pouvez reprendre contact avec ces prospects et relations professionnelles. La solution pourrait bien être *Merci Business*, la nouvelle application iPhone créée par la société Facile IT. Cette application permet non seulement de transformer les cartes de visite en contacts numériques sur votre iPhone mais surtout, d'envoyer un mail de remerciement personnalisé, à partir de modèles adaptés à chaque situation, suite à vos rendez-vous.

Carte Blanche
Aude de Thuin

Stop à la culture de ce modèle masculin que nous, les femmes, avons subi sans même en avoir conscience. Modèle qui transmet de génération en génération ce fameux complexe d'infériorité. Mais, heureusement les choses changent. Et c'est sur les bancs de l'école et de l'université que la révolution silencieuse a démarré. Les garçons se voient de plus en plus attaqués sur leur pré carré, les sciences dures et les mathématiques. Et l'onde de choc commence à se faire sentir dans les sphères politique et économique mais aussi dans les entreprises. Bien sûr, les inégalités de salaire persistent. La différence de rémunération entre les hommes et les femmes reste même très importante quand on raisonne à temps de travail équivalent. Les femmes gagnent encore 20% de moins que les hommes dans le secteur privé et 15% dans le secteur public. Et n'oublions pas que les femmes

> Elle a fondé *La semaine du marketing direct* (1980-1993), le salon *L'Art du jardin* (1993-2003), le salon *Savoir-faire* (1995-2003). Elle a créé en 2001 la société Wefcos pour réaliser le *Women's Forum*. En 2012, elle est à l'origine du *French Forum*.

forment toujours le gros des bataillons de travailleurs pauvres, parce qu'elles détiennent 80% des emplois à temps partiel. Mais le rééquilibrage du pouvoir est inéluctable, parce que les entreprises comprennent petit à petit que la parité est un levier puissant de performance économique. Alors, il est grand temps de sortir du schéma de la culpabilité et du sacrifice, et d'affirmer enfin vos ambitions. Osez revendiquer un poste dans une entreprise, une augmentation, une prime. N'oubliez pas, la différence entre les deux sexes est cette confiance qui pousse les hommes à foncer. Les stratégies efficaces pour briser ce fameux « plafond de verre » existent. En vous appuyant sur des experts et des coaches, vous pourrez construire une confiance en vous à tous crins et une solide estime de vous en transformant en atouts, ce que vous, femmes, considérez comme handicaps. Pour qu'enfin vous osiez. ■