

**L'EXPRESS**

# Réseaux féminins, une force d'accélération

Par Claire Aubé/Dessins Publié le 19/02/2016 à 17:45



Quasi inexistantes voilà quinze ans, les réseaux ont joué un rôle clef pour aider les femmes à progresser dans leur carrière. Et pour accélérer la prise de conscience des entreprises sur la nécessité de valoriser ce potentiel.

En cette chaude soirée de début d'été, une salle de l'Ecole Normale Supérieure, rue d'Ulm à Paris, est occupée par une petite assemblée de cadres dirigeantes issues d'horizons différents mais réunies par un point commun : elles sont toutes membres de l'Ecole des Femmes. Un nom en forme de clin d'oeil pour ce cercle confidentiel, à la fois lieu de réflexion et de formation exclusivement féminin. Tous les mois, un intervenant sociologue, géographe, historien présente son ouvrage, discuté ensuite par les participantes.

Aujourd'hui, c'est la philosophe Camille Froidevaux-Metterie qui est interrogée sur son dernier opus, *La Révolution du féminin* (Gallimard 2015). Le débat s'engage, vif : les féministes sont-elles capables de parler aux femmes d'aujourd'hui ? En aparté, l'une des participantes se confie : "Ces discussions quasi mensuelles autour d'un intervenant de qualité nous permettent de nous retrouver, de partager et de prendre de la hauteur par rapport au quotidien."

## Apprendre à réseauter

C'est d'abord pour lutter contre un sentiment d'isolement que les femmes rejoignent un réseau professionnel. Lorsque Sophie Stabile, alors âgée de 40 ans, fait son entrée, en 2010, au comité exécutif d'Accor en tant que directrice financière, elle n'est entourée que d'hommes. Pourtant, dans le groupe hôtelier, la moitié des salariés sont des salariées. Mais plus on grimpe les échelons, plus elles s'évaporent. "J'en avais assez d'être la seule femme", explique-t-elle. Elle décide alors de créer le Waag (Women at AccorHotels Generation) pour rassembler les autres femmes du groupe.

Chez le géant pharmaceutique Sanofi, l'arrivée, en 2000, d'une femme au comité de direction avait provoqué quelques réactions peu amènes. "Certains hommes disaient : "On n'est plus entre nous, on ne va plus pouvoir se raconter les mêmes choses", se remémore Marie-Hélène Laimay, responsable Impact & Risk Management et membre du Réseau global pour la mixité hommes-

femmes, Wo & Men@Sanofi. "Le réseau féminin sert avant tout à faciliter un partage d'expériences", souligne Dominique Maire, secrétaire générale adjointe du Cercle InterElles, qui regroupe, depuis bientôt quinze ans, les réseaux féminins d'une douzaine d'entreprises technologiques (Air Liquide, Areva, IBM, Orange, Schlumberger, etc.).

Cette recherche "d'entre soi", qui semble si naturelle aux hommes, ne l'est pas vraiment pour les femmes.

- Question d'organisation : parce qu'elles assument encore aujourd'hui la majeure partie de la charge de la famille, elles ont du mal à dégager le temps nécessaire pour réseauter, après la journée de travail.
- Question de culture, ensuite. "Les femmes n'ont pas appris le réseau, alors que les hommes sont habitués très tôt à ce côté collégial, à travers les sports collectifs, les associations de grandes écoles", note Carole Michelin, cofondatrice de l'agence Connecting Women et coauteur d'un guide des réseaux féminins (*Réseaux au féminin. Guide pratique pour booster sa carrière*. Emmanuelle Gagliardi et Carole Michelin. Editions Eyrolles, 2013).
- Autre frein, plus ou moins avoué : la peur de se faire taxer de féministe. "Elles se retrouvent déjà en situation de minorité, et ne veulent pas en plus être étiquetées", observe Justine Mills, cadre chez IBM et trésorière adjointe du Cercle InterElles. Un constat qui fait sursauter les femmes plus âgées, elles qui se sont précisément battues au nom du féminisme pour se faire une place dans le monde du travail.

Malgré tout, les réseaux féminins ne cessent de se déployer dans et hors les entreprises. "Ce n'est pas un phénomène de mode mais un mouvement de fond", assure Emmanuelle Gagliardi, l'autre cofondatrice de Connecting Women. On en compterait près de 450 dans l'Hexagone, du réseau interne tel que Accent sur Elles chez Accenture, Women@Renault, Wisp chez Sanofi, Waag chez Accor... aux réseaux internationaux comme Professional Women's Network (PWN, né à Paris et présent aujourd'hui dans 25 villes dans le monde) en passant par les réseaux sectoriels (Financi'Elles, Femmes du Numérique) ou géographique (Réseau économique féminin, à Lyon).

La plupart des membres sautent le pas vers l'âge de 35-40 ans. "Une période charnière durant laquelle les femmes sont confrontées au plafond de verre et voient les hommes décrocher des promotions auxquelles elles auraient pu prétendre", souligne Emmanuelle Gagliardi. "A cet âge, les trains passent et n'embarquent pas les femmes", renchérit Marie-Hélène Laimay.

## L'intérêt du réseau ?

D'abord, faire prendre conscience à ces dames qu'elles ne sont pas seules à subir ce genre de situations. Ensuite, mettre en oeuvre toute une série d'actions pour y remédier. Cela commence par un travail sur les stéréotypes de genre, qui touchent aussi bien les femmes que les hommes mais enferment les premières dans des rôles de bonne élève peu propices à l'élévation sociale. "Quand une femme dispose de 80 % des compétences pour un nouveau poste, elle se concentre

sur les 20 % qui lui manquent, alors qu'un homme n'hésitera pas à demander une promotion s'il possède 50 % des capacités requises", souligne Isabelle Germain, fondatrice des Nouvelles News et intervenante dans les entreprises sur le thème des stéréotypes.

Même les valeurs soi-disant féminines reconnues comme bénéfiques en management, telles que l'empathie ou la compréhension, se retournent contre les femmes étiquetées "émotives" ou "hystériques", dès qu'elles élèvent la voix. Au-delà de décortiquer ces stéréotypes, le Cercle InterElles comme PWN organisent régulièrement des colloques pour enrichir la réflexion sur le rapport des femmes à l'argent, au pouvoir, ou sur la question du leadership féminin.

Autre action plébiscitée par les membres de ces réseaux : des ateliers conçus pour les encourager à prendre confiance en elles. Chez IBM, le programme "Taking the stage" aide les participantes à s'affirmer : non seulement à bien faire leur travail, mais aussi à le faire savoir. A la SNCF, une vingtaine de formations concrètes sont proposées : "Comment négocier une augmentation de salaire, demander un poste, concevoir son elevator pitch, cette présentation de soi en quelques phrases percutantes", détaille Virginie Abadie-Dalle, la fondatrice de SNCF au féminin, l'un des plus gros réseaux d'entreprise en France avec 5 000 membres.

Chez PWN, des activités sont offertes en fonction des étapes de parcours. "Nous proposons aux plus jeunes de travailler sur le marketing de soi, aux plus expérimentées d'acquérir des compétences sur la façon d'intégrer un comité de direction ou de gérer une transition professionnelle, explique Cécile Bernheim, la coprésidente. Notre objectif est de les inspirer tout au long de leur carrière."

## **Le soutien du top management**

Le mentoring et la mise en lumière de "modèles" font également partie des actions privilégiées par les réseaux. En mars dernier, une première promotion de quarante *mentees* a été ainsi lancée chez Sanofi. Le succès a été tel qu'une seconde promotion a été constituée

en octobre. L'idée est de montrer aux jeunes générations que la réussite est possible lorsqu'on est une femme... y compris dans des secteurs très masculins. "Travailler sur l'attractivité de nos métiers, être nous-mêmes des exemples pour les plus jeunes, voilà ce à quoi nous nous employons au sein de Femmes du Numérique", raconte Véronique di Benedetto, directrice générale d'Econocom France, qui a bâti toute sa carrière dans l'informatique, un milieu où l'on ne compte que 27 % de femmes.

Autre illustration : le Réseau économique féminin, ancré en Rhône Alpes, intervient dans les écoles en partenariat avec l'association 100 000 Entrepreneurs pour montrer que des femmes qui créent leur entreprise et réussissent, cela existe ! Audacieux, le réseau PWN a, lui, mis en place un *reverse mentoring* : ce sont les membres les plus jeunes qui prennent sous leurs ailes les anciennes. Une manière d'attirer la fameuse génération Y, plus active sur les réseaux sociaux que dans les réseaux physiques. Le *speed networking*, (réseautage rapide) qui permet aux femmes de secteurs différents de se rencontrer ou de se rendre visibles auprès du top management remporte lui aussi un grand succès, toutes générations confondues.

Nés d'initiatives du terrain, il y a une vingtaine d'années, pour les pionniers, ces réseaux féminins se sont développés et professionnalisés. A la SNCF, la structure bénéficie d'un budget dédié. Et, surtout, de l'appui précieux du président Guillaume Pepy. "Lui-même avait fortement féminisé son comité exécutif, mais aux niveaux inférieurs, la culture restait très masculine, avec notamment des comportements sexistes et une forme de déni des difficultés rencontrées par les femmes, rapporte Virginie Abadie-Dalle. Guillaume Pepy nous a demandé de jouer un rôle d'observatoire de la mixité." Même soutien du top management de Sanofi à son réseau, dirigé par un conseil de six personnes dont trois sont membres du comité exécutif du groupe. "Cela donne de la visibilité et de la crédibilité à nos actions", souligne Marie-Hélène Laimay.

## **Un rôle assumé de think tank**

Une telle implication n'allait pas de soi voilà encore quelques années. "Chez Air Liquide, la direction était sceptique... jusqu'au

moment où l'on a démontré qu'un groupe plus mixte serait aussi davantage créatif", raconte Dominique Maire, ancienne directrice de la communication de la société. Quitte à jouer un rôle reconnu et assumé de think tank. "Tout groupe minoritaire est source d'innovation", explique Emmanuelle Gagliardi. Les voilà donc qui planchent sur des sujets marketing, produits, services, etc, comme chez Accor, où des offres adaptées aux femmes ont été mises en place dans certains hôtels suite aux réflexions du Waag. "Nos réseaux contribuent à la performance des entreprises", assure Marie-Hélène Laimay.

Pour autant, leur ADN reste marqué par la volonté d'aider avant tout la carrière des femmes. C'est avec l'objectif de les rendre plus visibles que le Réseau économique féminin s'est constitué il y a deux ans, à Lyon. Cette fédération d'associations féminines locales, telles que Action'Elles, Rhône-Alpes Pionnières, Elles Bougent, Mampreneurs, EM Lyon Forever au Féminin, regroupe 1 500 membres et a vocation à accroître la représentativité des femmes dans le monde économique. "Nous souhaitons mutualiser les initiatives et mener des actions d'envergure, explique Anne-Lise Rodier, présidente du REF. Les femmes sont moins visibles qu'elles ne sont présentes dans la vie économique, et l'on passe ainsi à côté d'un effet d'entraînement, poursuit-elle. Il faut lutter contre cet état de fait."

Le regroupement et l'ouverture sont d'ailleurs les grandes tendances du moment, afin de multiplier les passerelles et d'échanger les bonnes pratiques. "Nous avons entrepris un tour de France des réseaux pour faciliter les connexions et fédérer, au-delà d'Accor", illustre Sophie Stabile, aujourd'hui directrice générale Hotel Services France, le premier marché du groupe avec 1 500 hôtels et 15 000 collaborateurs.

"L'avenir est vraiment au réseau de réseaux", croit savoir Justine Mills. Jusqu'où aller ? De plus en plus d'hommes toquent à la porte, ne voulant pas être exclus de cette dynamique, qui contribue à modifier la donne dans l'entreprise. Une aspiration nouvelle, signe d'un véritable succès.

## **"Affirmer ses envies professionnelles"**

Tiffany Sanfilippo, 32 ans, cadre maintenance matériel à la SNCF

"Je suis responsable d'une équipe de maintenance composée de 20 agents, tous des hommes. Quand j'ai pris le poste, c'était délicat. J'étais une femme de 1,63 m qui affirmait son management dans un collectif historiquement masculin. J'ai rejoint SNCF au féminin d'abord pour voir ce dont il en retournait. J'avais peur que ce soit un réseau féministe. Mais j'ai été rapidement convaincue des bienfaits du réseau, en faveur de l'égalité et de la mixité. En tant que femme, souvent, on n'ose pas demander une augmentation, un poste, un temps partiel. J'ai suivi des formations très enrichissantes telles que "Savoir travailler avec des personnes qui ne nous ressemblent pas" et "Quelle image je projette et comment l'améliorer".

J'ai également eu la chance d'être mentorée par une femme plus expérimentée qui m'a donné confiance et m'a aidée à décoder certains éléments de la culture de l'entreprise. Ce qui a changé pour moi ? Je reconnais mes compétences dont j'ai si souvent douté et j'ose enfin affirmer mes envies professionnelles : je me suis positionnée sur un nouveau poste. Sans craindre qu'on me rie au nez !"

## **Trois questions à Catherine Blondel**

Fondatrice du cabinet de conseil Vis-à-Vis Dirigeants, et de l'Ecole des Femmes, un cycle de séminaires pour cadres dirigeantes au sein de l'Institut de l'Ecole Normale Supérieure.

1. Que viennent chercher les femmes dans les réseaux féminins ?

Elles souhaitent d'abord sortir de l'isolement et partager des questions communes, sur leur carrière, le travail avec autrui, l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle... En second lieu, elles viennent pour échanger des informations, des tuyaux, des coups de main, soit exactement le même usage qu'en font les hommes.

2. Pour autant, imaginez-vous les ouvrir aux hommes ?

Non, même si certains me l'ont demandé pour l'Ecole des Femmes. Mais j'estime que de nombreuses questions ne sont pas mixtes, comme la gestion des enfants en bas âge, par exemple. Le jour où les hommes en auront autant la charge que les femmes, ils seront bien sûr les bienvenus. De plus, certains sujets sont plus problématiques pour les femmes que pour les hommes. Négocier une augmentation de salaire, postuler pour une promotion, par exemple, reste délicat pour elles. Je lance d'ailleurs un nouveau cercle de réflexion baptisé, un peu malicieusement, "Femmes de tête", et qui sera décliné selon six thèmes posant encore des difficultés aux femmes : se dire, se rendre visible, se faire entendre, proposer et valoriser, négocier, accepter et refuser.

### 3. Le réseau permet-il de gagner en confiance?

Tout à fait. D'après les participantes, elles y trouvent encouragements, récits, expériences. L'une m'a dit : "Je ne savais pas quoi faire de ma condition de femme dans l'entreprise. Aujourd'hui, je m'affirme avec plus d'assurance." D'ailleurs, je remarque que beaucoup de membres ont pris des responsabilités professionnelles plus importantes. Et si les quadragénaires sont peut-être moins actives que leurs aînées, pionnières en la matière, les trentenaires, elles, ont compris tout l'intérêt des réseaux : leur participation est presque devenue un réflexe. Un réflexe utile.