



Les femmes qui brisent le plafond de verre

- ▶ **Entrepreneuriat, salaire, maternité... les conseils** de celles qui ont réussi.
- ▶ **Les 5 étoiles montantes** de moins de 30 ans.

PP. 2-4

L'ÉDITO de Julia Lemarchand

Cause commune

Elles auront réussi à faire la Une iconique, presque centenaire, du « Time ». Ce sont les « Silent Breakers » du mouvement #MeToo que le magazine américain a choisi pour incarner le changement le plus profond et le plus marquant de cette année. Quel contraste avec 2016, où l'heureux élu Person of the Year était Donald Trump... A côté de l'homme colérique qui dégage ses tweets plus vite que son ombre, c'est la colère des femmes qui s'est finalement faite entendre. L'onde de choc de l'affaire Weinstein aura permis cela. Ce qui est longtemps resté le problème des femmes est devenu en quelques semaines un débat de société majeur. Les agressions et les violences contre les femmes font miroir à un système patriarcal et dominateur. Une prise

de conscience collective, sans retour en arrière envisageable. Reste à avancer, sur tous les fronts. A l'école, à la maison, au bureau... partout, le défi est lancé. Les lignes bougent. Mais beaucoup reste à faire. Dans l'entreprise, notamment, où le bilan est loin d'être glorieux. Comment se satisfaire de la présence de seulement 14% de femmes dans les comités exécutifs des plus grandes entreprises françaises⁽¹⁾? Pourquoi les femmes cadres gagnent-elles encore 20% de moins que les hommes⁽²⁾? Un non-sens économique. En France, le gâchis économique que représente la discrimination salariale se chiffrerait à 62 milliards d'euros⁽³⁾! Le président de la République a fait de l'égalité femmes-hommes la grande cause du quinquennat. Un signal indéniablement fort. Mais l'Etat ne pourra pas tout.

Ces dix dernières années, 3 lois ont été adoptées en faveur de l'égalité salariale. Sans grand effet. La seule avancée notable obtenue par les législateurs – et elle mérite d'être soulignée – a été enregistrée dans les conseils d'administration des entreprises cotées, désormais composés à 40% de femmes, comme l'impose la loi Copé-Zimmermann de 2011. La force de l'exemple ne doit pas être négligée dans cette bataille. Plus les femmes seront nombreuses à briser le plafond de verre, et plus la mixité s'imposera d'elle-même. C'est donc à ces « role models » que nous avons souhaité donner la parole dans ce numéro. Gageons qu'elles nous inspirent toutes et tous. ♡

(1) McKinsey, 2017
(2) En équivalent taux plein (Observatoire des Inégalités, 2017)
(3) Fondation Concordance, 2017

MBA : Les conseils pour bien choisir



- ▶ **EXCLU** : le classement des classements européens des MBA 2017.
- ▶ Les 5 questions à se poser avant de se lancer.
- ▶ Comment convaincre son employeur ?

PP. 10-11



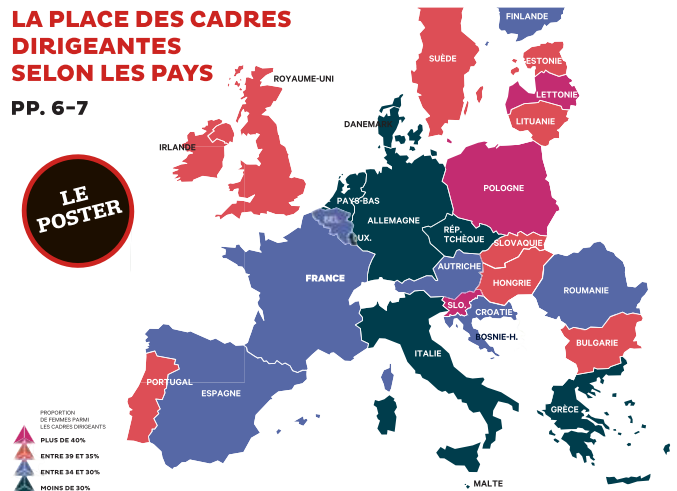
La London Business School, première sur les MBA en Europe

Photo: REA

Egalité femmes-hommes : Etat des lieux en 10 graphes

LA PLACE DES CADRES DIRIGEANTES SELON LES PAYS

PP. 6-7



Paris
Singapour
Bangalore

strate

ECOLE DE DESIGN

piloter les entreprises par le design

MBA Management by Design

Admissions Post-diplôme - Executive Education

www.strate.design

EMPOWERMENT

Les conseils de celles qui

STRATÉGIES // Autocensure, sexisme ordinaire, syndrome de la bonne élève... Des femmes inspirantes nous les obstacles que l'on peut rencontrer dans le monde du travail.

Etre sa propre patronne ...

Comment surmonter les obstacles et se libérer de ses barrières mentales pour se lancer ? Ces femmes entrepreneuses nous livrent leurs conseils pour briser le plafond de verre...



Fabiola Dor

Les femmes entreprennent moins que les hommes, on le sait. Elles représenteraient entre 10 et 20 % des créateurs d'entreprise en France. Serait-ce plus compliqué d'entreprendre quand on est une femme ? « Les difficultés liées à l'entrepreneuriat ne sont pas genrées », tranchent à l'unanimité, les entrepreneuses rencontrées. « Quand on entreprend, il y a des hauts et des bas pour les deux sexes », insiste Céline Lazorthes, fondatrice de Leetchi, une plate-forme de collecte d'argent qui revendique près de 8 millions d'utilisateurs.

Les créatrices d'entreprise rencontrent tout de même un obstacle : « Les femmes ont beaucoup plus de barrières mentales que les hommes », se désole Mathilde le Rouzic, fondatrice de Hellocare, une application qui facilite la mise en relation entre les médecins et les patients. Malgré les mises en garde, Mathilde a décidé de se lancer en 2003 après la naissance de son premier enfant.

« Les femmes ont peur de ne pas être à la hauteur, peur de l'engagement, peur de demander de l'aide », abonde Valérie Segretain, créatrice de Customer Labs, une start-up spécialisée dans la relation client qui a levé un million d'euros l'été dernier. « Le plafond de verre pour les entrepreneuses, c'est surtout le manque de confiance en soi. »

LES FEMMES LÈVENT MOINS DE FONDS QUE LES HOMMES

Ce handicap peut peser lourd sur le développement de leur business. Au moment de lever des fonds, par exemple, « Les créatrices d'entreprise demandent en général 500.000 dollars, quand les hommes n'hésitent pas à demander un million », regrette Anne Ravanona, la fondatrice de Global Invest Her une plate-forme qui aide les entrepreneuses à lever des fonds. « Il faut aussi reconnaître que les femmes et les hommes ne bénéficient pas des mêmes réseaux », ajoute-t-elle. Or, c'est un élément important pour trouver des business angels.

Résultat des courses : les femmes lèvent toujours moins de fonds que les hommes. Soit 1,8 million d'euros levé en France

contre 3,5 millions d'euros pour les hommes, d'après l'édition 2016 du baromètre Start-Her/KPMG. De son côté, Céline Lazorthes voit le verre à moitié plein : « La prudence peut être un atout. J'ai été modeste, mais cela nous a appris à bien gérer chaque centime. » La trentenaire a réussi à lever 7 millions d'euros en quatre tours de table, avant que sa société ne soit rachetée par le Crédit Mutuel Arkéa en 2015.

La success story de Leetchi a d'ailleurs fait de Céline Lazorthes l'une des entrepreneuses françaises les plus médiatiques dans un écosystème qui manque encore de role models. « On a besoin de plus de représentations de startupeuses dans les médias », réclame-t-elle. Même demande chez Valérie Segretain qui lutte aussi contre l'image de la « wonder woman » : « Si on met en avant des femmes normales, on montre que c'est atteignable. »

« ADOPTER DES POSTURES DE DIRIGEANTE »

Pour convaincre les jeunes femmes de se lancer, il faut miser sur la sensibilisation très tôt. « Nous devons leur expliquer que c'est possible, même sans avoir une grande expérience, poursuit la fondatrice de Leetchi qui s'est lancée dès la fin de ses études en 2009. Pendant leur scolarité, il faut les encourager à adopter des postures de dirigeante, dans le cadre de travaux de groupe ou d'activités associatives. »

Reste que les jeunes femmes entrepreneuses doivent encore travailler plus dur que les hommes pour être prises au sérieux. « Pour les femmes, la crédibilité n'est pas acquise dès le départ, prévient Sergine Dupuy, cofondatrice de BeeBoss, une plate-forme de mise en relation entre autoentrepreneurs et entreprises. Nous devons sans arrêt prouver que nous en sommes capables. Cela peut vite devenir usant, mais il faut le prendre comme un challenge. Affronter les remarques sexistes, c'est devenu un jeu pour moi, pas un frein. » Cette mère d'un adolescent conseille aussi de laisser tomber le réflexe de culpabilité. « Je ne suis pas une bonne cheffe, une bonne maman, une bonne amie, une bonne épouse... Vous ne serez jamais bonne partout, personne ne l'est ! » Que cela ne vous empêche pas de vous lancer.

« Je n'ai jamais eu l'impression de me heurter aux barrières qui se dressent généralement dans la carrière d'une femme. En revanche, les nombreux messages reçus depuis ma nomination m'ont fait comprendre à quel point cela pouvait revêtir un aspect emblématique. De nombreuses femmes m'ont témoigné leurs difficultés et l'espoir que suscitait cette prise de fonction.

L'interview complète sur start.lesechos.fr/isabellekocher



Photo James Westrom

Au cœur du nouvel incubateur parisien.

... Obtenir le salaire que l'on mérite

Sur une carrière entière, une femme perdrait en moyenne 350.000 euros de salaire par rapport à un homme, tous types d'emploi et de qualification confondus*. Comment agir pour résorber cet écart faramineux ?

Claire Abouardham

Les femmes sont plus diplômées que les hommes : 44 % des jeunes femmes européennes de 30-34 ans sont diplômées de l'enseignement supérieur en 2016, soit 10 points de plus que les hommes, selon Eurostat. Et l'écart a même tendance à se creuser. Pourtant, la dernière étude de l'Insee indique que les femmes touchent encore 18,6 % de moins que les hommes en France (en équivalent temps plein). Dès leur plus jeune âge, « les garçons découvrent des métiers qui font gagner beaucoup d'argent et n'ont aucun mal à s'y projeter, tandis que les filles vont davantage se porter sur des métiers qu'elles jugent d'abord intéressants », explique Monika Queisser, directrice de la division Politiques sociales de l'OCDE. D'où l'importance d'expliquer aux petites filles que toutes les carrières sont ouvertes (lire également page 4) ! Mais les différences en matière de choix d'orientation n'expliquent pas tout. A postes équivalents (âge, contrat, secteur, taille de l'entreprise...), environ 10,5 % d'écart de salaire demeure inexpliqué, selon le ministère du Travail.

SE « BENCHMARKER » DÈS LE PREMIER JOB

Et, contrairement à ce que l'on pourrait penser, l'écart salarial commence dès le premier emploi. Les prétentions salariales des jeunes diplômées d'école de commerce sont de 32,8k euros par an, en moyenne, soit près de 4.000 euros de moins que les hommes, selon le cabinet d'études Universum. Pour être sûre d'obtenir la rémunération que vous méritez, Aline Crépin, directrice en charge des politiques diversité et égalité professionnelle au sein du groupe Randstad France, conseille de préparer des référentiels de salaire pour le poste visé. « Des sites permettent de trouver ce qu'un poste vaut sur le marché du travail. Dans certains cas [métiers à forte tension par exemple, NDLR], les salaires peuvent également se négocier, c'est pourquoi il est important de bien préparer sa demande en se comparant à des profils similaires. » Le simulateur de salaire de l'Apec, par exemple, évalue la rémunération des cadres en fonction de 11 critères, sur la base de 12.000 profils renseignés chaque année.

Si ce conseil vaut pour les jeunes diplômés en général et pas seulement pour les jeunes femmes, il est d'autant plus important pour elles d'oser « afficher leur ambition salariale » et de « demander la fourchette haute d'un salaire ». Selon elle, une grande partie des femmes ne se sentiraient pas assez légitimes pour demander un plus gros salaire en entrant dans une entreprise.

QUELQUES CONSEILS POUR BIEN NÉGOCIER SON SALAIRE

Une fois dans l'entreprise, il ne faut pas cesser de se « benchmarker », notamment au moment de préparer son entretien annuel ou dans le cadre d'une promotion. Et si l'on se rend compte que l'on est moins payée que ses collègues masculins, à poste égal ? Aline Crépin conseille d'abord de préparer « un référentiel des salaires de ses collègues », en menant son enquête en interne, pour avoir des éléments concrets à présenter lors de sa demande.

Selon Brigitte Grésy, secrétaire générale du Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, il faut d'abord se tourner vers son supérieur direct et demander des explications, « sans se victimiser, mais en mettant en avant sa contribution à l'entreprise ». Vous pouvez également vous adresser aux RH, de surcroît si votre entreprise dispose d'une équipe dédiée aux questions d'égalité et de diversité. Sachez enfin que les représentants du personnel peuvent également soutenir les employées dans ce type de démarche. Si ces premières prises de contact se montrent inefficaces, Brigitte Grésy recommande de « remonter la chaîne hiérarchique ». Enfin, si rien de tout cela ne suffit, il reste les organismes comme le Défenseur des droits ou encore le Conseil de prud'hommes. Mais il faut être consciente que judiciaireiser cette situation peut être très risqué pour son emploi. Aline Crépin explique qu'il faut avant tout tenter de comprendre la situation, car « nous n'avons pas toujours idée de toutes les raisons possibles qui expliqueraient cet écart ».

* « Les coûts des inégalités entre hommes et femmes en relation avec leurs diplômes », réalisée par le Corif (Conseil, Recherche, Ingénierie, Formation pour l'égalité femmes-hommes), septembre 2017.



PDG d'Engie

ont réussi

expliquent comment surmonter

Parer au sexisme

En attendant l'égalité professionnelle, voici comment se préparer à affronter des comportements sexistes et mettre un bon coup de tête au plafond de verre !

Clémence Boyer

On ne vous a pas forcément prévenue à l'école ou à l'université, mais vous serez très probablement confrontée au cours de votre carrière au sexisme, c'est-à-dire à des comportements qui se basent sur des stéréotypes liés au genre (les femmes seraient plus empathiques, les hommes naturellement des leaders, etc.). Autant de situations ou de paroles qui peuvent déstabiliser, placer en position d'infériorité et, à terme, créer des discriminations. « Cela peut passer par des blagues sexistes à la machine à café, par le fait de couper la parole aux femmes en réunion, par des compliments outranciers sur les tenues, par des interpellations familières comme 'ma belle'... Bref, par toute une série de manifestations assez insidieuses », détaille Brigitte Grésy qui a rédigé en 2008 un « Petit Traité contre le sexisme ordinaire ». Précisons également que la situation est encore plus compliquée pour les femmes non blanches qui subissent une double peine : celle du sexisme et du racisme. « On est moins payée quand on est une femme et encore moins quand on est victime de racisme », explique Marie Dasylyva qui a créé Nkali Works, une agence de coaching pour accompagner ces femmes face aux discriminations intersectionnelles et aux micro-agressions (typiquement, cette personne qui se permet de toucher inopinément les cheveux de sa collègue noire). « Une femme blanche va trouver d'autres femmes blanches à qui parler, pour les femmes racisées c'est plus dur », ajoute-t-elle. Pour se préparer à ces situations pénibles, la consultante conseille aux jeunes femmes de « prioriser le fait d'être respectée au fait d'être aimée ou appréciée », ce qui implique d'abandonner certaines injonctions intégrées depuis l'enfance comme la discrétion et de poser ses limites dès le départ. Un conseil qui peut servir à toutes les jeunes femmes. Plus largement, elles peuvent aussi essayer de postuler dans des entreprises qui prennent ces questions au sérieux. « Les entreprises de plus de 50 salariés ont des obligations légales », rappelle Pauline Chabbert, directrice associée du groupe Egae, une entreprise de conseil et de formation spécialisée sur les questions d'égalité femmes-hommes. Elles doivent établir un diagnostic des écarts de situation entre les femmes et les hommes puis négocier un accord avec les représentants du personnel pour améliorer l'égalité professionnelle. Autant de documents précieux à consulter avant de postuler dans telle ou telle entreprise. D'autres indices peuvent aussi être repérés : l'entreprise communique-t-elle sur ces sujets ? Y a-t-il des femmes à des postes de direction ? Une crèche d'entreprise ? Etc.

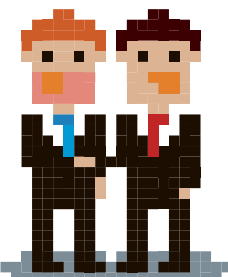
ou en externe pour trouver du soutien. « C'est un très bon moyen de créer de la réassurance collective », insiste Brigitte Grésy secrétaire générale du Conseil supérieur de l'égalité professionnelle. Surtout que le sexisme ordinaire, de l'ordre du ressenti, peut parfois être difficile à prouver, alors qu'il a un vrai impact sur la confiance en elles des femmes et sur le climat au sein de l'entreprise. « Je conseille de ne pas laisser passer des remarques qui nous mettent mal à l'aise, mais d'éviter l'affrontement direct en utilisant plutôt le 'je' pour faire passer le message », conseille Brigitte Grésy. C'est aussi de la responsabilité des témoins de ce sexisme ordinaire d'intervenir. Un simple « je préférerais que tu ne fasses pas ce genre de blagues devant moi Jean-Mich » peut suffire à enrayer la mécanique, surtout venant d'un autre homme. Si la situation devient trop douloureuse, il faut en parler autour de soi, à ses proches, des collègues en qui on a confiance, la médecine du travail, les syndicats, les RH... On peut aussi se tourner vers certaines associations dans les cas de harcèlement ou d'agression sexuelle, comme l'Association européenne contre les violences faites aux femmes au travail (AVFT). En tout cas, quelle que soit la situation, pensez d'abord à vous ! Comme le rappelle Clara Gaymard, présidente du fonds Raise et ancienne patronne de General Electric France : « Combattre le sexisme, c'est important bien sûr. Mais avoir une carrière, ça l'est encore plus. »



Photo James Weston



Depuis 2005, Paris Pionnières a accompagné plus de 350 start-up.



Face au sexisme, il faut s'entêter et s'exprimer. Continuez à avancer, à travailler et à prouver que vous êtes capable. Une femme doit toujours, quel que soit le niveau de professionnalisme ou de notoriété qu'elle a atteint, continuer à prouver davantage qu'un homme.



ASTUCE
Le Conseil supérieur de l'égalité professionnelle a créé un kit pour agir contre le sexisme au travail, téléchargeable sur son site.

Le chiffre

30%

DES FEMMES DE MOINS DE 35 ANS disent avoir été victimes de discrimination à l'embauche en raison de leur sexe (Ifop).

PENSER AUX RÉSEAUX DE FEMMES

Enfin, « n'hésitez pas à demander en entretien quels sont les engagements de la boîte en matière d'égalité femmes-hommes », suggère Pauline Chabbert. C'est en plus un bon moyen de dissuader votre interlocuteur de vous demander ensuite si vous comptez avoir des enfants, ce qui est illégal, on le rappelle. « Cela envoie le message que vous êtes sensibilisée à ces thématiques », précise la formatrice. Et si l'on vous pose quand même des questions sur votre utérus, vous pouvez utiliser l'humour (« Oui, au moins quinze »), ou recentrer votre interlocuteur sur l'entretien (« Ma priorité actuellement, c'est de décrocher ce poste pour lequel je pense être qualifiée »). Une fois dans l'entreprise, n'hésitez pas à vous tourner vers les réseaux de femmes en interne

« devenir »

Révolueuse

Acteur engagé pour l'économie française, PwC accompagne chaque jour les entreprises dans leur quête de croissance et d'innovation.

Dans un monde en mutation permanente, la diversité de nos talents et le développement de leurs expertises nous permet d'imaginer et de développer des solutions nouvelles.

Rejoignez-nous ! Vos capacités personnelles et votre singularité créeront de multiples « opportunités » de construire l'avenir professionnel qui vous ressemble.

Auditeurs, consultants, analystes, avocats, experts comptables, rejoignez-nous sur : carrieres.pwc.fr

Un monde d'opportunités s'ouvre à vous !



Lors de la journée de la femme digitale au Docks-Cité de la mode et du design le 9 mars 2017.

Photo Xavier-Alexandre Pons / Oshot

... Réussir dans un milieu masculin

Les femmes boudent encore certains univers comme l'industrie ou le numérique. Pourtant, on peut y faire de belles carrières et même y être très heureuse.

Déborah Loye

« Allez vers le secteur de l'industrie ! » voilà le conseil aux jeunes femmes d'Anne-Charlotte Fredenucci, PDG du groupe Ametra. Ayant repris l'entreprise familiale, cette dernière ne se serait « pas dirigée spontanément vers ce secteur. Et c'est dommage, parce que je m'y éclate, et j'ai une autoroute devant moi ! » lance-t-elle. Les secteurs réputés « a priori masculins » peinent toujours à attirer les femmes. Dans le secteur du digital, elles ne sont que 28 %. Et selon l'étude Gender Scan du cabinet Global Contact, elles ne représentaient que 25 % des effectifs d'étudiants suivant une Première technologique en 2015. « Le principal obstacle est notre manque de confiance en nous », analyse Elisabeth Moreno, présidente de Lenovo France. « Tout dans notre éducation sous-entend que les femmes sont fragiles. Dans un environnement masculin, vous finissez alors par vous convaincre que vous n'êtes pas à votre place. » Pour Laurence Lafont, directrice générale marketing et opérations de Microsoft France, la meilleure solution est de « rester soi-même ». « Lorsque l'on se retrouve dans des réunions d'hommes, durant lesquelles ils parlent plus fort les uns que les autres, cela ne sert à rien d'élever encore la voix », estime-t-elle. Et de conseiller : « Soyez authentique. En disant des choses pertinentes, on finit par être écoutée. » Elisabeth Moreno préconise en outre : « Oser choisir le métier dont vous rêvez, car vous trouverez l'énergie pour le défendre quoi qu'il arrive », puis de ne jamais cesser de se former. « Pour réussir dans un milieu masculin, il faut être un top performer. N'ayez donc pas peur de suivre des formations, mêmes courtes, pour rester à jour », corrobore Delphine Rémy-Boutang, entrepreneuse et co-fondatrice de la Journée de la femme digitale. « Pour moi, le fil rouge est d'oser », glisse de son côté Sylvie Houlière-Mayca, vice-présidente Systems et membre du comité

exécutif d'Assystem Energy & Infrastructure. « Affichez votre ambition ! Si vous avez envie d'un poste faites-le savoir. Vous n'avez pas encore toutes les compétences nécessaires ? Vous apprendrez. Entourez-vous en conséquence, et n'hésitez pas à exprimer vos besoins. »

NE JAMAIS CESSER DE SE FORMER

Les femmes ont, en outre, tendance à être trop discrètes sur leurs réussites. Or « 90 % du travail consiste à montrer ce que l'on a fait », insiste Delphine Rémy-Boutang. Concernant les remarques sexistes, les femmes que nous avons interrogées répondent en cœur : « Il ne faut rien laisser passer ». « Cela m'est souvent arrivé qu'un client ne comprenne pas tout de suite que je suis la PDG... Ou qu'il me propose de me mettre mon manteau », détaille Anne-Charlotte Fredenucci. Cette dernière encourage à tirer les choses au clair immédiatement. « Et concernant les réflexions sexistes, il n'y en a pas de drôles. Il faut recadrer tout de suite, fermement. » Dans les entreprises où les femmes sont en minorité, il peut être utile de garder en tête l'adage « l'union fait la force ». « N'hésitez pas à aller vers des femmes bienveillantes qui pourront vous accompagner, vous aider et vous rassurer. Rejoignez aussi des réseaux de femmes », invite Laurence Lafont. Car une carrière réussie ne se construit pas sans un solide réseau... Ce que les femmes ont tendance à négliger, faute de temps ou de retour sur investissement immédiat. « Il y a plusieurs années, une femme m'a dit que construire son réseau, ça prend dix ans, confie Magali Theveniault, responsable développement des plates-formes digitales chez Capgemini. Pendant dix ans, il n'est pas utile, ce sont des moments agréables, mais on n'en retire rien au niveau professionnel. Après dix ans, les gens avec qui on a construit tout ça sont là pour nous. »



A SAVOIR
Plusieurs associations agissent en faveur de la mixité dans les milieux masculins, comme Elles Bougent et Social Builder.

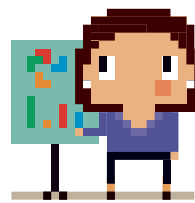
Le chiffre

67%

DES HOMMES
(et 61% des femmes) préfèrent être dirigé(e)s par un homme plutôt que par une femme.

« Quelque part, le fait d'être une femme m'a aussi aidée à me faufiler. Je ne faisais pas peur aux hommes car ils n'avaient pas le sentiment que j'étais en compétition avec eux. Certains m'ont apporté leur aide, sans penser qu'un jour j'allais jouer dans la même cour qu'eux. »

L'interview complète sur start.lesechos.fr/claragaynard



... Devenir une bonne cheffe en 4 étapes

« It is a man's world », chantait James Brown. Aujourd'hui, les manageuses ont le pouvoir de faire bouger les lignes pour créer un écosystème à la fois performant et plus accueillant.

Esther Attias

En entreprise, les manageuses souffrent d'un biais tenace. Selon une récente étude de Ranstad Workmonitor, 67 % des hommes et 61 % des femmes préfèrent être dirigés par un homme plutôt que par une femme. Le management serait encore pensé en fonction de valeurs dites « masculines » : autorité, poigne, charisme... Autant de critères pourtant de plus en plus déconstruits par les derniers travaux dédiés au leadership. Gérard Karsenti, professeur à HEC et ex-vice-président d'Hewlett-Packard, défend par exemple la vision d'un « leader du troisième type » : créatif, humble, bienveillant, enthousiasmant, et surtout gender free. Et s'il n'existe pas de management proprement féminin, impossible de nier que le bon manager, homme ou femme, doit développer un ensemble de qualités et d'attitudes pour mener ses projets à bien. Dès lors, quelles bonnes pratiques adopter pour devenir la manageuse de demain ?

AMBITION

Pour Sophie Muffang, auteure de « Femmes, osons pour réussir ! » (Vuibert, 2017) et coach de dirigeantes, les femmes peuvent avoir « un rapport inconfortable à l'argent, à l'ambition, au pouvoir ». Ces dernières sont culturellement peu encouragées à prendre des risques, à se mettre en avant et à développer leur ambition. Cet habitus transparaît à plusieurs niveaux : syndrome de l'imposteur, sentiment d'illegitimité à postuler à un poste de direction ou à solliciter une augmentation de salaire... Aux femmes qui démarrent leur carrière, Isabelle Kocher, directrice générale d'Engie, recommande « d'oser, d'assumer qu'elles sont et ce qu'elles veulent. De prendre conscience de leurs capacités et croire que leur progression est infinie. C'est très important, car nous sommes tous capables d'accomplir beaucoup plus que nous ne le pensons. »

VISIBILITÉ

Bien faire son travail ne suffit pas, il faut aussi apprendre à bosser sur son image, de sorte que ses collaborateurs et sa hiérarchie prennent conscience des efforts fournis. « Les femmes estiment qu'elles seront reconnues spontanément, en juste récompense de leur travail », diagnostique Sophie Muffang. Elles dépensent davantage d'énergie à effectuer leurs tâches qu'à communiquer sur leurs succès. Leur visibilité en souffre, et leurs réussites peuvent ne pas être reconnues à leur juste mesure. La parabole de la luciole illustre bien ce phénomène. Une petite luciole, persuadée de briller de mille feux, s'effusque de ne pas être remarquée par l'enfant cherchant son chemin

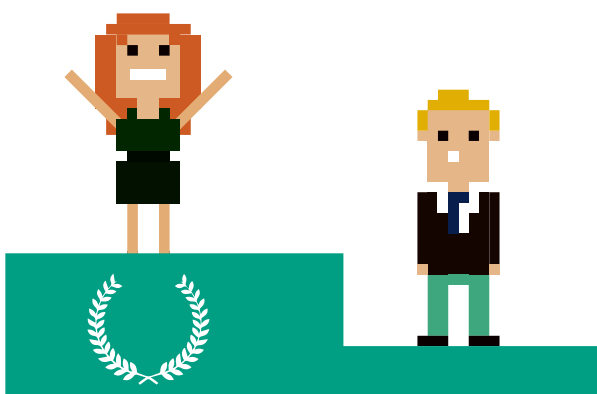
dans la pénombre. Une frustration que connaissent souvent les femmes lorsqu'elles comprennent qu'elles ne brillent pas simplement par la qualité de leur travail. Soigner son image en interne et en externe via le marketing de soi et la maîtrise des réseaux sociaux, communiquer proactivement sur ses succès, travailler son attitude (langage corporel, posture, voix...) sont des astuces essentielles à adopter pour capitaliser sur le travail bien fait. Dans cette démarche, les réseaux féminins apportent un soutien dont les cadres auraient tort de se priver. « Ils nous permettent d'échanger sur nos expériences, de recueillir des conseils, de voir ce qui se fait ailleurs », explique Emilie Rances Janvier, directrice commerciale chez Engie. Un levier utile pour comprendre les freins qui nous limitent et les dépasser, mais pas de manière vindicative ou exclusive ! Les hommes sont bienvenus. »

BIENVEILLANCE

« Un conseil important pour bien manager, c'est de prendre du recul avant de décider. Et je crois que les femmes savent justement penser d'abord au collectif, préconise Clara Gaynard, présidente du Women's Forum for the Economy and Society. Il faut aussi s'assurer que chacun ait une place dans l'équipe et se sente indispensable. » Pour Isabelle Kocher, bien manager revient à « mettre en place un cadre de fonctionnement porteur de sens, adossé à une vision stratégique claire et laissant à chacun un maximum d'autonomie et de créativité. Le management doit être fondé sur la liberté et la confiance, pour permettre à chacun de déployer son potentiel ». En cela, la bienveillance et l'écoute restent les deux règles d'or pour bien connaître son équipe et orienter chacun sur des missions en cohérence avec ses talents et ses aspirations.

BOUSCULER LES CODES

En tant que manager, il ne faut pas craindre d'utiliser sa position pour mettre fin aux codes archaïques de l'entreprise, et notamment le sexisme ordinaire. Anne-Charlotte Fredenucci, PDG du groupe Ametra, en a fait sa ligne directrice. « Ce qui m'intéresse, c'est de cadrer ou recadrer mon équipe sur ces sujets. Quand une femme annonce sa grossesse, par exemple, on la félicite... Je veux que ce soit une fête ! Evidemment, on est embêté, mais qu'est-ce qu'on fait passer d'abord ? La joie de la grossesse. C'est un des indicateurs importants qui permet aux femmes de se sentir bien. » Enfin, les femmes manageuses ont un autre rôle clé à jouer aujourd'hui : aider une nouvelle génération de femmes leader à émerger en accompagnant les jeunes talents.



...Avoir des enfants ET une carrière : mode d'emploi

Les conseils de celles qui ont mené de front les deux, avec beaucoup de bonheur et pas mal d'agilité.

Clémence Boyer

Championne d'Europe de la natalité, les Françaises savent mieux que personne qu'il est possible de conjuguer vie de famille et brillante carrière. Cela ne les empêche pas de se sentir parfois dépassées, en témoignent les récentes discussions autour de la charge mentale des mères et de leur double journée. Nous avons demandé à des femmes de nous raconter comment elles faisaient. Déjà, bonne nouvelle : « C'est possible de tout avoir si on le désire très fort », assure Clara Gaynard, la présidente du fonds Raise, ancienne patronne de General Electric France, et mère de neuf enfants. « Je me suis souvent dit que ce que je n'avais pas eu dans ma vie, c'était parce que je n'avais pas assez désiré ».

Reste que la journée ne fera jamais plus de 24 heures et qu'il faut donc faire des concessions. « On peut avoir une très belle carrière et des enfants, mais peut-être pas aller les chercher tous les jours à la sortie de l'école », avance Charlotte Ducharme qui a créé le blog « Cool parents make happy kids » après avoir été directrice commerciale pendant plusieurs années. « Ou alors, on se remet au boulot le soir une fois qu'ils sont couchés, mais c'est le couple qui peut en souffrir. » Il faut donc choisir d'investir plus ou moins de temps et d'énergie dans les différents aspects de sa vie, et le faire en écoutant son cœur, pas les injonctions sociales. Plus facile à dire qu'à faire, on est d'accord... Vous avez envie de prendre un congé parental ? Faites-le ! Vous avez envie d'accepter une nouvelle mission passionnante mais qui vous fera rentrer plus tard ? Faites-le ! Et si vous ne vous sentez pas bien dans votre situation ou entreprise actuelle, n'hésitez pas à aller voir ailleurs... « Ne vous dites pas que vous ne trouverez jamais mieux... Souvent, on s'invente des excuses pour rester là où on est », note Charlotte Ducharme. Reste ensuite à mettre en place une organisation bien rodée. Pour cela, il faut savoir demander de l'aide et déléguer, tant

sur le plan professionnel que personnel, en s'appuyant sur un vaste réseau de soutiens (les proches, les collègues, les amis, une super baby-sitter, la famille...). « Tout avoir ne signifie pas être une *wonder woman* », précise Mathilde Lacombe, la cofondatrice de JolieBox (devenue BirchBox) qui a écrit « Une question d'équilibre », un livre sur son expérience d'entrepreneuse et de mère de trois jeunes enfants. « Si j'y arrive, c'est parce que j'ai un mari très présent. » Comme elle, de nombreuses personnalités militent d'ailleurs en ce moment pour allonger le congé paternité (qui dure 11 jours pour l'instant). « Plus on laissera les pères s'impliquer dans la vie de la famille, plus ce sera facile pour les femmes de se libérer de la charge mentale », justifie la trentenaire. Autrement dit, les jeunes mères ne seront plus les seules à prendre le réflexe d'organiser la vie familiale (rendez-vous médicaux, recherche du système de garde...). Par ricochet, les inégalités professionnelles reculeront.

DEMANDER DE L'AIDE ET DÉLEGUER

Se mettre d'accord avec son conjoint sur un mode de fonctionnement et être prêt(e) à renégocier l'investissement de chacun(e) à chaque changement professionnel est donc crucial. « Il n'y a pas de solution toute faite, il faut la construire sur mesure en famille », précise Anne-Charlotte Fredenucci, 41 ans, qui dirige Ametra, un groupe d'ingénierie et d'équipements électroniques dans le secteur de l'aéronautique. « L'important est de s'en parler en amont... Si on s'engage dans un nouveau défi professionnel en pensant que l'autre va tout gérer, cela ne peut pas marcher », ajoute-t-elle, avant de préciser qu'elle recommande un fonctionnement alterné. « Quand j'ai redressé le groupe familial, c'est mon mari qui s'est plus occupé des enfants. » Le télétravail peut aussi être une solution pour mieux équilibrer sa vie. « J'accumulais une frustration de ne jamais aller à l'école de mes enfants », raconte de son côté l'entrepreneuse Mathilde Lacombe,

qui fait désormais une journée de télétravail par semaine où elle peut les accompagner et être ensuite « très productive ». Le télétravail reste toutefois encore peu répandu en France, patrie du présentisme. D'ailleurs, les jeunes mères sont les premières victimes de ce travers si français. « Comme ce sont souvent les hommes qui déposent à la crèche, les mères arrivent tôt le matin, à une heure où personne ne les voit arriver et repartent plus tôt le soir pour aller chercher leurs enfants. Or, plus vous restez tard, plus vous semblez performant... De manière insidieuse, on finit par moins leur proposer des postes à responsabilité », dénonce Pauline Chabbert, directrice associée du groupe Egae, une entreprise de conseil et de formation spécialisée sur les questions d'égalité femmes-hommes. Elle conseille donc aux jeunes mères de communiquer auprès de leur manager et de leur équipe sur leur nouveau mode de fonctionnement. « Je vais arriver à telle heure, repartir à telle heure... Je suis dispo pour des réunions à tel ou tel moment, etc. » Le fait de le verbaliser permet d'ouvrir le débat au sein de l'entreprise sur la question de l'articulation des temps de vie. « Les femmes doivent aussi apprendre à communiquer sur la qualité de leur travail pour le rendre visible », ajoute la formatrice.

Autre aptitude à développer : le lâcher-prise. « Mon conseil : à chaque jour suffit sa peine ! Les femmes se mettent une pression de dingue en voulant être parfaite partout », s'alarme Clara Gaynard. « Le mot-clef, c'est d'essayer. On fait du mieux que l'on peut et quand on ne réussit pas, on réessaie. » Enfin, apprendre à se focaliser sur l'instant présent peut aussi aider les femmes à mieux profiter des différentes facettes de leur vie, en ne laissant pas les soucis personnels envahir leur journée de travail, et vice-versa. « Cela permet vraiment de passer des moments de qualité avec ses enfants », note Charlotte Ducharme qui conseille aussi d'être parfois un peu égoïste. « Il faut choisir ce qui nous convient à nous, pas forcément à nos enfants parce que c'est important qu'ils nous voient épanouis. Il vaut mieux un parent un peu plus absent qu'un parent frustré. »



Mathilde Lacombe
Cofondatrice de JolieBox



À NOTER
Une pétition exigeant « un congé paternité digne de ce nom » a déjà récolté près de 50.000 signatures sur change.org.

Le chiffre

40%

DES FEMMES ont constaté que leur carrière a été ralentie ou stoppée après avoir eu des enfants (Baromètre sur la perception des discriminations au travail).

« Après la naissance de mon aîné, je suis retournée travailler au bout de trois semaines... C'est sûr que j'enviais mes copines salariées avec des vrais congés mat'. En fait, quand tu es entrepreneuse, ça empêche forcément sur ta vie perso, mais tu en tires tellement de choses (adrénaline, flexibilité, épanouissement...) que tu fais avec. C'est la vie que tu as choisie. »

L'interview complète sur
start.lesechos.fr/mathildelacombe



Elisabeth Moreno
Présidente de Lenovo France



Les femmes ont une force de caractère exceptionnelle, et pourtant nous avons du mal à l'imposer dans les milieux professionnels. Dans 80% des cas, le problème est le manque de confiance en soi. Il peut vous empêcher de candidater à un poste, d'aborder un client. **La première chose à faire est d'oser !**

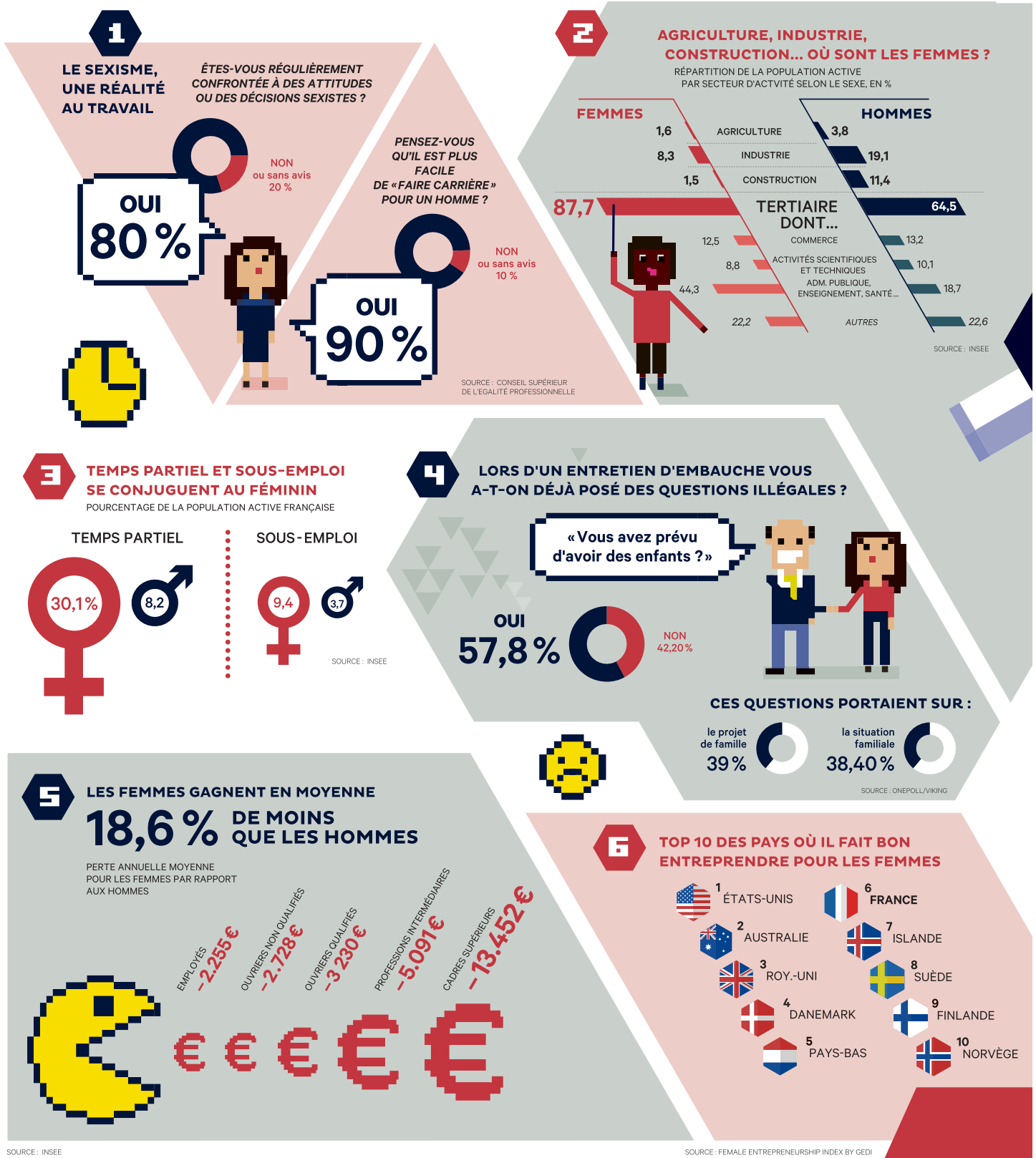
Les Echos START
lancent **START&CO**

LA PREMIÈRE PLATEFORME PARTICIPATIVE À DESTINATION DES ÉTUDIANTS ET JEUNES DIPLÔMÉS

startco.lesechos.fr

Egalité femmes-hommes: les victoires et les obstacles

ZOOM // 10 infographies qui montrent comment les femmes font bouger le plafond de verre.

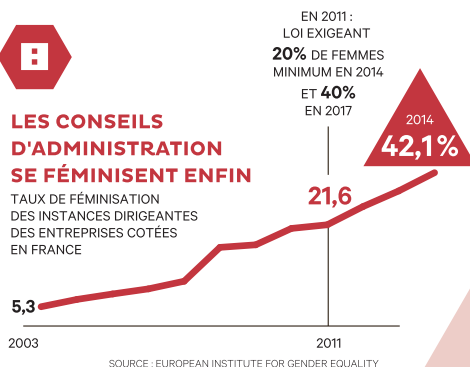


7 LES PAYS EUROPÉENS OÙ IL Y A LE PLUS DE CADRES DIRIGEANTES



8 LES CONSEILS D'ADMINISTRATION SE FÉMINISENT ENFIN

TAUX DE FÉMINISATION DES INSTANCES DIRIGEANTES DES ENTREPRISES COTÉES EN FRANCE



10 LES PAYS EUROPÉENS* AVEC DES FEMMES À LEUR TÊTE

4 CHEFFES D'ÉTAT

	DEPUIS
ESTONIE	KERSTI KALJULAID 2016
CROATIE	KOLINDA GRABAR-KITAROVIĆ 2015
LITUANIE	DALIA GRYBAUSKAITĖ 2009
MALTE	MARIE-LOUISE COLEIRO PRECA 2014

3 CHEFFES DE GOUVERNEMENT

	DEPUIS
ALLEMAGNE	ANGELA MERKEL 2005
POLOGNE	BEATA SZYDŁO 2015
ROYAUME-UNI	THERESA MAY 2016

2 MONARQUES

	DEPUIS
DANEMARK	MARGRETHE II 1972
ROYAUME-UNI	ELIZABETH II 1952

* PAYS DE L'UNION EUROPÉENNE SOURCE : EUROSTAT 2016

ÉTUDES SUPÉRIEURES, PLACE AUX FEMMES !

RÉPARTITION HOMMES/FEMMES PARMIS LES ÉTUDIANTS

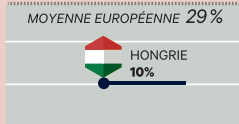
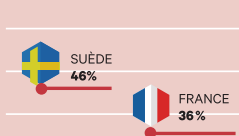


POURCENTAGE DE LA POPULATION DIPLOMÉE DU SUPÉRIEUR

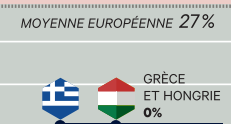
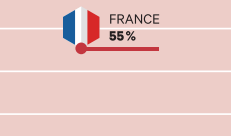


SOURCE : INSEE

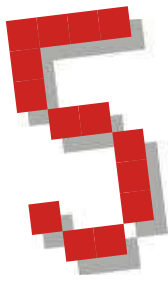
FEMMES PARLEMENTAIRES



FEMMES MINISTRES



SOURCES : EUROSTAT, SÉNAT, ASSEMBLÉE NATIONALE



étoiles montantes de moins de 30 ans

PORTRAITS // Elles n'ont pas attendu pour se jeter à l'eau. Leur force ? Avoir su aller au bout de leurs idées malgré les doutes et les difficultés, guidées par leurs convictions.



CLÉMENCE FRANC

Innovatrice, au service des malades du cancer

Repérée par le Massachusetts Institute of Technology (MIT) parmi les innovateurs de demain, Clémence Franc veut révolutionner le traitement du cancer.

« Je me lève tous les jours avec enthousiasme », explique Clémence Franc, 27 ans. Et pour cause, une haute ambition l'anime : généraliser, en Europe et dans le monde, « une innovation de rupture qui va permettre à 60 % des patients atteints d'un cancer de bénéficier de traitements personnalisés ». Après des études d'ingénieur à l'ESTP Paris, alors qu'elle intègre le programme HEC Entrepreneurs, elle demeure « tiraillée par l'idée de faire médecine, d'autant que des passerelles existent avec les écoles d'ingénieur ou de commerce ». Si elle ne poursuit pas cette piste, une première expérience de neuf mois avec des chercheurs de l'Institut Gustave-Roussy lui permet d'y voir plus clair : « Je me suis rendue compte que ce qui m'attirait était moins la pratique médicale au quotidien que de développer des innovations au service des patients et des médecins. »

À l'été 2014, elle rencontre le professeur David Azria, chef du service radiothérapie et chercheur à l'Institut du cancer de Montpellier (ICM). Depuis une dizaine d'années, son équipe

développe des tests prédictifs de sensibilité à la radiothérapie. De leur rencontre naît l'idée de valoriser l'ensemble des travaux réalisés à Montpellier afin d'implémenter les tests en routine clinique. Pour faire avancer le projet, Clémence, qui n'est alors pas rémunérée, retourne vivre chez ses parents, à Orléans, des missions de conseil assurant quelques revenus.

Pari gagnant

Un an plus tard, l'équipe publie les premiers résultats cliniques de son test pour le cancer du sein. Puis la société NovaGray est créée, en octobre 2015. Depuis lors, tous les feux sont au vert : dès mars 2016, le test NovaGray Breast® obtient le marquage CE, deux brevets sont déposés et près d'un million d'euros a été levé depuis la création de la société.

En octobre 2017, elle reçoit le premier prix des StartHer Awards, plus grande compétition européenne de start-up (co)fondées par des femmes. 2018 s'annonce riche, puisque sont attendus une nouvelle levée de fonds et le marquage CE du test pour le cancer de la prostate. ■ **Mikaël Faujour**

ESTELLE MOSSELY

La boxeuse toujours en quête de nouveaux combats

Sacrée championne olympique le jour de ses 24 ans, la boxeuse et ingénieure informatique prépare sa reconversion professionnelle en Californie.

Elle n'a pas résisté longtemps. Trois mois après la naissance de son fils, Estelle Mossely a décidé de remonter sur le ring. La première française médaillée d'or en boxe féminine aux J.O. de Rio en 2016 s'entraîne un jour sur deux aux côtés de son compagnon Tony Yoka, boxeur et champion olympique comme elle. « Je me sens encore capable de pratiquer du sport de haut niveau quelques années, mais j'ai aussi envie de capitaliser sur mes compétences informatiques en créant plus tard mon entreprise. » Cela tombe bien. Le couple habite désormais à quelques encablures de la Silicon Valley où la Frenchie multiplie les rencontres avec des startappeurs. « Estelle se reconnaît dans les valeurs de l'American Dream, indique son amie et attachée de presse Souad

Soulimani. Ici, n'importe qui peut réussir à force de travail, de courage et de volonté. » Et la boxeuse n'en manque pas.

La rage de vaincre

Fille d'un père congolais et d'une mère ukrainienne, elle a grandi en banlieue parisienne avec ses deux frères et commence la boxe à 12 ans.

« Je voulais faire un sport de combat pour me défouler », se souvient-elle. En terminale, elle rejoint l'équipe de France de boxe et remporte son premier combat par K.O., avant de décrocher le bac S puis un diplôme d'ingénieur à l'ESILV (Ecole supérieure d'ingénieurs Léonard de Vinci). « Mes parents n'ont pas pu faire valoir leur formation scientifique en arrivant en France. J'étais déterminée à réparer cette injustice. » Recrutée par l'assureur Allianz, la jeune diplômée bénéficie d'un planning aménagé pour continuer ses entraînements. Elle enchaîne les victoires jusqu'à remporter l'or à Rio en 2016. L'année suivante, elle crée l'Observatoire européen du sport féminin pour aider les femmes athlètes dans leur parcours sportif et entre dans le classement Forbes des 30 jeunes talents les plus influents en Europe. Mi-décembre sortira son autobiographie « Maman t'écrit », dédiée à son petit Ali, avant un possible retour sur les rings en 2018. ■ **Corinne Dillenseger**



LOUBNA KSIBI

L'entrepreneuriat responsable dans la peau

Avec sa start-up Meet My Mama, Loubna Ksibi régale les gourmands. Pour elle, devenir un acteur majeur de la foodtech et avoir « un impact positif » ne sont pas incompatibles.



À 25 ans, Loubna Ksibi n'a pas peur de prendre des risques. Elle vient de refuser, à l'issue de son contrat d'alternance, un CDI chez IBM et un beau salaire à la clef pour se consacrer à plein-temps à sa start-up Meet My Mama, lancée il y a un an à peine, et pour laquelle elle a beaucoup d'ambition. « Nous proposons des prestations culinaires aux entreprises réalisées par des femmes au foyer issues des migrations ou réfugiées. Elles peuvent ainsi vivre de leur cuisine et de leur passion », explique-t-elle. Harmonie Mutuelle, Bouygues Immobilier, Orange, Google ou BNP lui font confiance et elle est déjà sollicitée pour développer le concept à l'international. Avec les deux cofondateurs du projet, elle vient de recruter trois personnes et va disposer d'un espace culinaire et événementiel à Asnières. Ses bureaux sont à Station F et The Family est son incubateur. Ce qui compte pour elle et ce qui guide ses envies ? Avoir une activité économique avec un « impact positif ». « C'est lors d'un start-up week-end à Dauphine (où elle a étudié, NDLR) que l'on a présenté notre projet. Nous n'avions pas de structure, pas de mama mais à la suite de notre

pitch, les premiers clients sont arrivés et le bouche-à-oreille a fonctionné », détaille la jeune femme d'origine marocaine, que rien n'arrête.

Viser haut

En septembre dernier, elle a organisé un start-up week-end au Stade de France destiné à des jeunes de banlieue. « Ce type d'événements est courant dans les grandes écoles. Mais, autour de moi, je voyais des jeunes qui voulaient se lancer et ne pouvaient pas. C'était frustrant alors j'ai posté un message coup de gueule sur Facebook et, en équipe, on a monté le projet, notamment grâce aux soutiens d'entreprises et du secrétaire d'Etat au Numérique », précise Loubna Ksibi qui a grandi à Metz. Sans « money » mais avec beaucoup de « love », elle affirme qu'on peut y arriver ! Une philosophie pas si éloignée de l'état d'esprit en Californie où elle a passé un semestre d'échange pendant ses études. Et ce n'est pas le plafond de verre qui lui fait peur : « Il faut l'ignorer et il disparaîtra. Sinon le risque, c'est de s'autocensurer. Jose, et je me lance. Je peux parler au ministre chargé du numérique de la même manière qu'à un jeune de banlieue ou à une mama. Un PDG ça ne m'impressionne pas. » Dont acte ! ■ **Audrey Pelé**



JOSÉPHINE GOUBE

La startappeuse au service des réfugiés

Pour cette entrepreneuse sociale, la tech représente une opportunité unique d'unir les gens, et de tendre la main à ceux qui en ont le plus besoin.

À 29 ans, elle est arrivée là où elle voulait : à la tête d'une ONG au sein de laquelle elle se sent vraiment utile. Joséphine Goube est CEO de Techfugees. Lancée en 2015 à Londres et présente aujourd'hui dans vingt-cinq villes dans le monde, cette organisation réunit divers acteurs de la tech autour d'événements ayant pour but de favoriser l'« empowerment » des réfugiés. En tout, plus de 20.000 personnes font partie de la communauté, et une douzaine de nouveaux bureaux sont en cours d'ouverture. « J'ai toujours eu en moi l'envie d'aider les autres à s'aider eux-mêmes et je suis attachée à des valeurs comme la tolérance, l'antiracisme, le droit à la dignité », confie cette serial entrepreneuse. Diplômée de Sciences Po et de la London School of Economics, Joséphine a déjà à son actif la création d'un incubateur pour les entrepreneurs sociaux et d'une première start-up également à destination des réfugiés, Migreat. Aujourd'hui, elle n'hésite pas à donner de son temps bénévolement pour faire avancer les causes qu'elle trouve justes : elle est, par exemple, experte à la Commission européenne pour les affaires d'immigration, et elle est en train de monter un nouveau réseau pour les femmes réfugiées.

Surmonter ses peurs

Le virus de l'entrepreneuriat, elle l'a attrapé petite : « J'étais enfant unique, j'habitais dans un patelin où il n'y avait pas grand-chose à faire. Alors je devais m'inventer mes propres occupations. Entreprendre et être toujours entourée, c'est un peu ma revanche sur cet isolement. »

Elle confie avoir souvent peur et être répétée ce mantra, offert par une amie et encadré près de sa porte : « J'ai peur, j'avance. » Cette force, elle la doit en partie à une famille matrilinéaire. « J'ai eu la chance d'avoir des parents ouverts et intelligents, et deux modèles de femmes fortes et indépendantes, ma mère et ma grand-mère. » Codirectrice entre 2013 et 2016 de l'antenne londonienne de Girls in Tech, organisation qui œuvre pour la visibilité des femmes travaillant dans le domaine des nouvelles technologies, Joséphine Goube n'a pas de mal à revendiquer son féminisme : « Je m'entoure de plus en plus de femmes car on doit se serrer les coudes, et je n'hésite pas à épingler les comportements sexistes pour faire changer les mentalités. » Son prochain projet ? « Ce sera peut-être pour les enfants, pour l'accès à l'éducation ou à la santé. » Le rendez-vous est pris ! ■ **Ingrid Falquy**





Photo: Jael Stuger



NINA MÉTAYER

Une cheffe pâtissière sans-çon

A 29 ans, Nina Métayer s'est déjà fait un nom dans la pâtisserie française. Une réussite d'autant plus méritante que le milieu ne fait pas toujours bon accueil aux femmes.

Quotas, name and shame : les pistes de Marlène Schiappa pour l'égalité professionnelle

INTERVIEW // Un projet de loi « contre les violences sexistes et sexuelles » sera présenté début 2018 par la secrétaire d'Etat chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes. Nous l'avons interrogée sur les avancées attendues dans le milieu professionnel.

Propos recueillis par **Julia Lemarchand** et **Déborah Loye**



À NOTER
L'Islande est le pays le plus égalitaire au monde, devant la Norvège et la Finlande, selon le World Economic Forum.

■ **Avez-vous le sentiment d'avoir vous-même brisé le plafond de verre ?**
Personnellement, oui. Le plafond de verre est une réalité. On peut discuter de comment on l'appelle, mais on ne peut pas nier son existence. Voyez, en politique, 52 % des électeurs sont des électrices, 48 % des membres de conseils municipaux sont des femmes, 39 % des parlementaires... et 0 % de Premières ministres, 0 % de présidentes de la République. La pyramide se dessine clairement.

■ **La loi Copé-Zimmermann de 2011 – fixant un quota de 40 % de femmes dans les conseils d'administration – a fait ses preuves. Faut-il donc généraliser les quotas, notamment aux comités exécutifs, qui ne comptent en France que 14 % de femmes ?**
Je suis pour les quotas, partout. Évidemment, philosophiquement, c'est dérangeant. Mais dans les faits, quand il n'y a pas de quotas, c'est la jungle. Là encore, voyez le monde politique : dans les conseils municipaux il y a des quotas, donc il y a quasiment une moitié de femmes. Dans les communautés de communes, en revanche, il n'y en a pas, et on y trouve très peu de femmes. La parité ne vient pas naturellement.

■ **Vous avez utilisé le « name and shame » pour dénoncer deux entreprises en retard sur la féminisation de leurs instances. Allez-vous continuer à utiliser ce procédé ?**
Oui, et nous allons le généraliser à toutes les discriminations, comme l'a récemment annoncé le président de la République. Concernant les femmes, nous allons étendre le testing aux discriminations à l'embauche. Et les mauvais élèves qui refusent de se former se verront interpellés.

■ **Cette année, l'Allemagne et le Royaume-Uni ont voté des lois pour contraindre les entreprises à la transparence salariale. Est-ce une bonne solution pour lutter contre les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes ?**

Je pense que la transparence fait partie des mesures qui obligent les entreprises à faire attention à ce qu'elles font. En tant que secrétaire d'Etat, je préside le Conseil supérieur de l'égalité professionnelle, et nous sommes en train de regarder du côté de la Belgique, qui a mis en place un logiciel permettant aux entreprises de calculer l'écart de salaire entre leurs employés femmes et hommes. En France, il y a des entreprises, comme L'Oréal par exemple, qui choisissent de confier toutes leurs données à l'Ined (Institut national d'études démographiques) pour mesurer les écarts de salaire. La transparence n'est pas quelque chose que l'on peut instituer du jour au lendemain. Il faut d'abord passer par l'incitation. Je pense que la prochaine étape sera de traiter ce sujet au niveau européen.

■ **Une femme sur cinq est victime de harcèlement au travail en France. Vous attaquez au sujet du harcèlement de rue, quelles mesures concrètes comptez-vous prendre pour lutter contre ce qui se passe dans les murs des entreprises ?**

Plusieurs choses. Cet été, j'ai signé une convention avec le Défenseur des droits pour qu'il fasse connaître leurs droits aux femmes. Nous nous sommes aperçus que les femmes ne se tournaient jamais vers cette autorité, alors qu'elle a de larges moyens d'investigation, d'action et de coercition. Nous allons en outre renforcer les formations des managers contre le harcèlement au travail. Avec la ministre du Travail, nous avons également interpellé les partenaires sociaux pour qu'ils nous présentent leurs actions et leurs engagements. Peu de femmes pensent à se tourner vers les délégués du personnel, alors que c'est pour cela notamment que les syndicats existent.

■ **Pas de projet de loi, donc... En France, nous disposons de suffisamment de lois et de dispositifs pour lutter contre le harcèlement au travail. Aujourd'hui, l'enjeu est de les faire connaître et de les faire appliquer.**

■ **Une pétition lancée par le magazine « Causette » pour un congé paternité allongé à 6 semaines, avec un caractère obligatoire pour les 11 premiers jours, a recueilli près de 50.000 signatures en 6 semaines. A-t-elle une chance d'aboutir ?**

Sur ce sujet, il faut viser l'efficacité, et non le totem. Dire que les pères s'occuperont plus des enfants si le congé paternité est allongé n'est pas vrai. En France, nous avons imité la Suède en mettant en place un congé parental partagé [NDLR : congé parental d'éducation entré en vigueur en 2015, avec 6 mois réservés à chacun des parents. En Suède, chaque parent se voit accorder 90 jours de congé exclusif sur un congé parental global de 480 jours]. Cette incitation marche parfaitement en Suède. En France, pas du tout. Les pères préfèrent perdre leur part du congé parental.

■ **Faudrait-il le rendre obligatoire ?**

Je ne pense pas que ce soit une bonne solution, étant donné que le congé maternité ne l'est pas [NDLR : interdiction d'emploi de 8 semaines s'applique uniquement aux femmes salariées]. Le problème se situe plutôt au niveau de la rémunération. Beaucoup de pères ne prennent pas leur congé, mais posent des RTT pour ne pas perdre d'argent... L'aspect culturel est en outre extrêmement important. En France, les pubs montrent surtout des pères ne sachant pas s'occuper des enfants, par exemple. Et la culture du présentéisme empêche les familles d'avoir un bon équilibre vie professionnelle-vie personnelle.

■ **Un conseil pour nos lectrices qui voient le plafond de verre pointer à l'horizon ?**

Je leur dirais juste de considérer que rien n'est impossible.

*Étude « Women Matter 2017, McKinsey ».

Nina Métayer a été nommée cheffe pâtissière du Café Pouchkine en avril. Après être passée par Le Meurice et le restaurant de Jean-François Piège (deux étoiles au Michelin). L'année 2016-2017 a été pour elle celle de la consécration : élue meilleure de sa discipline par le magazine spécialisé « Le Chef » puis par le Gault & Millau. Et elle n'a que 29 ans. Certes, elle se dit « fière » de son parcours, mais pas un zeste de fanfaronade chez elle : « Je ne pensais pas que les gens connaissent mon travail. Je manquais encore de confiance en moi. Lorsque j'ai reçu mon premier prix, je me suis vraiment sentie reconnue dans le milieu professionnel. » Car être une femme en pâtisserie, c'est aussi se faire rappeler qu'on n'est pas vraiment à sa place. « Tu finiras par te marier, avoir des enfants et arrêter le métier », essayait-elle. Elle s'est effectivement mariée et elle attend l'un bébé, mais le reste de la prophétie ne s'est pas réalisé. « Toutes les personnes qui m'ont mis des bâtons dans les roues m'ont fait travailler deux fois plus pour prouver que je méritais d'être là. Elle n'a pas épousé les travers de son métier pour autant puisqu'elle ne supporte pas les brimades qui ont cours dans certaines cuisines : « Quand on donne de l'émotion, il faut soi-même avoir de l'émotion. » Sa force réside peut-être dans sa fidélité à elle-même, ce qui lui a permis de prendre du recul quand c'était nécessaire. « Son essence n'a pas changé : dynamisme et joie de vivre », confirme Alexia, une amie qu'elle connaît depuis ses années de lycée, à La Rochelle. « Elle m'a poussée vers le haut, elle essaye de voir le positif. Je l'ai souvent prise en exemple. » Mais Nina est aussi chanceuse de pouvoir compter sur elle et d'autres amies de la même époque. Quand la future pâtissière annonce qu'elle s'oriente en CAP boulangerie après un bac L, quand elle part un an en Australie, quand elle est en horaires décalés, elles la soutiennent et s'adaptent à son emploi du temps. Il y a chez Nina Métayer la simplicité d'une personne authentiquement passionnée. »

■ **Rémy Demichelis**

Le chiffre



C'EST LA PROPORTION DE FEMMES dans les comités exécutifs des grandes entreprises en France, contre 21% en Norvège et en Belgique, et 23% en Suède.



Les questions à se poser

GUIDE // Quand on vise un diplôme qui coûte entre 30.000 et 85.000 euros l'année, mieux vaut être sûr de son choix. partir ou non à l'étranger... Voici la feuille de route à suivre, pas à pas, avant même d'envoyer ses candidatures.

1 QUAND PEUT-ON ENVISAGER UN MBA ?

La moyenne d'âge des étudiants en MBA est entre 26 et 28 ans aux Etats-Unis, et vers 30 ans en Europe. « Il vaut mieux bénéficier de quelques années d'expérience avant de postuler », conseille Nadia Deacken, consultante à l'Association pour l'emploi des cadres (Apec) de Marseille. Un MBA peut permettre de décrocher plus rapidement des postes de direction, mieux gagner sa vie ou opérer un changement de carrière plus important. « Plus de la moitié des étudiants en MBA à plein temps tentent de réaliser un « triple saut » : changement de poste, de secteur et de lieu », explique Matt Symonds, directeur de Fortuna Admissions, qui accompagne les candidats dans leur démarche. Pour d'autres, qui ont déjà une expertise technique acquise dans leurs premières années de carrière, c'est l'occasion de se diriger vers des fonctions plus managériales. Dans tous les cas, négocier ce virage nécessite une vraie maturité par rapport à son projet professionnel.



A NOTER
S'il existe quelque 13.000 MBA de par le monde, une trentaine d'écoles aux USA et une quinzaine en Europe ont réellement une réputation internationale.

2 EST-CE VRAIMENT UTILE DE FAIRE UN MBA ?

« Pour la grande majorité des diplômés, le MBA les a aidés à remplir leurs objectifs professionnels, assure Matt Symonds. Personne n'est obligé de faire une école de commerce pour réussir sa carrière. Mais le MBA peut être un accélérateur incroyable, grâce au réseau, aux opportunités et aux compétences apprises. » Autre signal donné aux recruteurs : votre détermination à aller de l'avant. Pour Matt Symonds, c'est ce qui va les attirer avant tout, au-delà des compétences : « les employeurs voient que vous avez investi en vous ». Sinon, l'effet MBA peut aussi se traduire par une prise de responsabilités importantes au sein de son entreprise ou ailleurs, ou encore par le maintien à un poste d'un employé qui n'avait plus les compétences adéquates pour rester dans un secteur transformé. Reste que l'utilité d'un MBA va beaucoup dépendre de la qualité et de la réputation de la formation choisie.

3 COMMENT NE PAS SE TROMPER ?

Créé en 1908 à Harvard, le Master of Business Administration (MBA) est un diplôme international au plus haut niveau de gestion des affaires. Toutefois, l'appellation « MBA » est libre de droits et ne correspond pas à un diplôme d'Etat en France. C'est donc la porte ouverte à beaucoup de dérives marketing de la part d'écoles peu scrupuleuses. Certaines utilisent cette étiquette pour justifier des tarifs très élevés, pour des formations qui n'ont parfois aucun rapport avec le management ou les affaires. Plusieurs indices permettent heureusement de s'y retrouver. Des organisations comme l'AACSB, l'Amba, ou l'EFMD délivrent des accréditations internationales. Les classements des écoles sont aussi de bons indicateurs. Le meilleur complément reste encore de parler avec anciens élèves des formations ciblées, en n'hésitant pas à multiplier les avis.

4 TEMPS PARTIEL OU TEMPS COMPLET ?

Plusieurs facteurs entrent en ligne de compte dans le choix du format (« part-time » vs « full-time ») : la flexibilité de votre entreprise, le mode de financement, et votre état d'esprit. « Si on souhaite « garder un pied dans la maison » et revenir dans la structure à l'issue de la formation pour y apporter la valeur ajoutée attendue, le temps partiel peut être une solution », indique Nadia Deacken. Certaines écoles proposent ainsi des cursus avec une semaine de cours par mois, mais sur une durée plus longue. « Par contre, si on souhaite faire un break d'une année, la formule full-time est un choix qui s'entend, pour se consacrer intégralement à la formation et ne pas être parasité par son activité professionnelle », avance la consultante de l'Apec Marseille.

5 FAUT-IL LE CHOISIR À L'ÉTRANGER ?

« Etudier au Canada, aux Etats-Unis, à Singapour, ou encore à Hong Kong permet de mieux comprendre ces marchés si vous voulez poursuivre votre carrière à l'international », indique Matt Symonds. Une expérience renforcée par la rencontre d'étudiants et de professeurs d'autres horizons. C'est un atout sur un CV, mais qui se paye, avec des frais à avancer souvent plus importants. D'où la nécessité de faire ce choix en cohérence avec votre projet. « Si vous êtes dans une entreprise franco-française, sur un marché franco-français, je ne vois pas ce qu'un MBA à Harvard va vous apporter », fait ainsi remarquer Drit Ait Youssef, directeur de l'Institut Léonard de Vinci. Choisir son MBA implique « une analyse fine des spécialités des écoles ciblées : classements, accréditations internationales, réseau, profil des universitaires et des praticiens... » insiste Nadia Deacken. Un conseil valable pour tous les MBA, à l'étranger comme en France.

executive.em-lyon.com

transformez votre futur

EXECUTIVE MBA
FULL-TIME MBA

early makers

em lyon business school

PARIS . LYON

Centre pour le Développement de Management Entrepreneurial / C.D.M.E. Société par actions simplifiée au capital de 6.352.270 euros - Siège social : 23 avenue Guy de Colongue - 69130 ECLELY - 505 388 077 RCS LYON. Copyright : Joubert James / iStock - Mise en page : K2net

« J'AI MIS 150.000 DOLLARS DE CÔTÉ POUR FAIRE UN MBA AUX US »

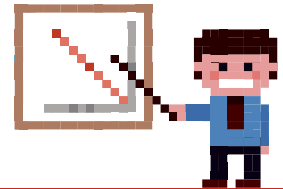
J'avais envie de faire un MBA pour booster ma carrière et m'ouvrir à d'autres possibilités dans d'autres secteurs. Je voulais quitter mon poste d'ingénieur dans l'industrie pétrolière pour une fonction plus orientée business. J'ai choisi de faire un MBA à l'étranger, aux Etats-Unis. Il fallait que je finance moi-même ma formation, soit 150.000 dollars (100.000 de frais de scolarité et 50.000 pour vivre sur place pendant deux ans). J'ai alors décidé de me porter volontaire au sein de mon entreprise pour m'expatrier pendant deux ans au Nigeria, de quoi mettre suffisamment d'argent de côté. J'avais plusieurs écoles en vue, et j'ai choisi l'université de Georgetown à Washington. Un choix raisonnable parce qu'elle était bien classée et qu'elle proposait le meilleur programme pour les affaires internationales. J'ai commencé la formation en juillet 2011, à 31 ans. Le plus difficile a été l'adaptation à un nouveau pays. Il y a d'abord l'aspect administratif avec la demande de visa, une démarche très chronophage. Une fois sur place, il faut se créer un réseau avec les élèves de sa classe, puis se faire connaître auprès des recruteurs. Néanmoins, j'ai adoré cette expérience ! Ce MBA a été un véritable accélérateur de carrière. La preuve, j'ai réussi à décrocher un poste dans la finance chez Deloitte à Washington. Pourtant, il ne faut pas se le cacher, il y a une vraie pression autour de la réussite. Si c'était à refaire, j'envisagerais un plan B, au cas où... Heureusement que, pour moi, cela a bien marché !



Retrouvez deux autres témoignages d'anciens diplômés

Pierre, 30 ans, MBA à Dauphine, ex-ingénieur embauché à la direction de la Corporate Finance de Renault et **Charlotte**, 34 ans, MBA EM Normandie et aujourd'hui manageuse RH de proximité chez Safran Nacelles.

start.lesechos.fr/temoignagesmba



avant de se lancer

Trouver le bon timing, la bonne formation, le financement,

Pourquoi les MBA européens ont la cote

ANALYSE // Le format court des MBA européens séduit de plus en plus les candidats. Même les écoles britanniques ne souffrent pas pour le moment du Brexit.

Liv Audigane

Mieux vaut payer 80.000 euros une fois, que 100.000 dollars deux fois. Les MBA américains souffrent d'une logique pécuniaire implacable face à des diplômés équivalents européens de plus en plus populaires. Leur durée, d'un an au lieu de deux outre-Atlantique. « Sur un marché de l'emploi incertain, c'est un gros investissement de s'absenter deux ans d'un poste bien payé chez BNP Paribas ou Essilor, souligne Matt Symonds, directeur de Fortuna Admissions, un cabinet qui coache les futurs étudiants pour intégrer les meilleurs MBA. Par conséquent, soit vous décidez d'aller aux Etats-Unis et vous visez les écoles les plus prestigieuses car vous faites confiance à Harvard ou Stanford, soit vous vous tournez vers un cursus d'un an en Europe. »

Un meilleur retour sur investissement

De plus, les MBA européens semblent présenter un meilleur retour sur investissement, si l'on croit le classement Forbes qui le calcule à partir du coût du diplôme, de sa durée, du salaire avant le MBA puis cinq ans après l'obtention du diplôme. « Sept des écoles européennes dans le classement des MBA d'un an présentent un meilleur retour sur investissement que la première du classement américain, qui est Wharton », relève Matt Symonds. Conséquence ? Tandis que les trois quarts des écoles américaines ont constaté une baisse des candidatures ces douze derniers mois, les institutions européennes ne savent plus où donner de la tête. La Rotterdam School of Management a, par exemple, vu ses candidatures bondir de 44 % et HEC Paris a dû fermer prématurément ses inscriptions en raison d'une forte demande. Une hausse constatée dans trois quarts des écoles européennes, indique une étude menée par le GMAC, une association internationale d'écoles de commerce à l'origine du test standardisé

d'admission, le GMAT. Les business schools européennes se sont, en outre, trouvées un allié inattendu en 2017 : Donald Trump. L'élection du président américain a, en effet, refroidi nombre de candidats internationaux, inquiets de l'effet de sa politique sur leur visa. « C'est vraiment le jour et la nuit », témoigne Matt Symonds. Un certain nombre de clients de Fortuna Admissions ont ainsi laissé tomber leurs candidatures américaines. « D'autres envisagent de reporter leur projet d'un an. Cela a créé beaucoup d'incertitudes et poussé certains à se tourner vers l'Europe », analyse-t-il. Y compris vers les formations britanniques. Malgré le Brexit voté en juin 2016, environ trois écoles britanniques sur quatre ont vu le volume de candidatures augmenter à la dernière rentrée. La chute de la livre sterling de 20 % y est certainement pour beaucoup, entraînant une baisse importante des frais de scolarité. Un effet d'aubaine qui pourrait ne pas durer. En effet, cette dépréciation monétaire et un contexte économique plus incertain pèsent sur les salaires locaux à la sortie des MBA, qui représentent un critère de mesure important dans les classements. Avec le risque donc que les formations britanniques apparaissent moins attractives à terme. Un alignement des étoiles pour les écoles d'Europe continentale ? Pour Matt Symonds, ces dernières « n'ont jamais eu une telle occasion de conquérir le cœur et les esprits de candidats des quatre coins du monde ». Pour autant, ce n'est pas le moment de baisser la garde. Les MBA asiatiques ont enregistré une hausse de 13 % des candidatures à la dernière rentrée. « Désormais, 132.000 étudiants candidatent en Asie, quasiment autant qu'aux Etats-Unis », souligne « The Economist ». Les écoles américaines n'ont pas dit leur dernier mot, comme le montre le dernier classement de « The Economist », publié en octobre 2017. Pour la première fois, les 14 premières places sont occupées par des écoles américaines, là où HEC était 5^e en 2015 (à la 15^e place cette année). La hausse des frais d'inscription des MBA américains n'a pas entamé leur popularité auprès des étudiants. Les meilleures formations américaines restent plus que jamais attractives aux yeux des recruteurs. ■

Le chiffre

70%

C'EST LA HAUSSE MOYENNE DES SALAIRES enregistrée par les étudiants après avoir réalisé un MBA aux Etats-Unis (soit 127,3k dollars en moyenne par an).



COMMENT CONVAINCRE SON EMPLOYEUR ?

Voici les arguments à utiliser pour convaincre votre employeur de vous laisser du temps libre pour faire un MBA (et même de vous aider à le financer).

La formation est un droit, et ce départ en formation va permettre à l'entreprise de gagner en compétitivité », plaide Driss Aït Youssef, docteur en droit et président de l'Institut Léonard de Vinci, qui délivre des MBA dans les domaines de la santé, du numérique et du management. « Il faut vraiment faire prendre conscience à l'entreprise que c'est un vrai plus pour elle. Qu'il y a un retour sur investissement. Sans compter qu'un salarié formé, c'est un salarié motivé et performant ! » rappelle-t-il.

Faites-vous aider pour monter votre dossier
Concrètement, comment s'y prendre pour convaincre sa hiérarchie ? « En lui montrant un projet professionnel abouti, qui fasse preuve de maturité et de réflexion, en adéquation

avec les besoins de l'entreprise sur les deux à cinq ans à venir », développe Nadia Deacken, consultante de l'Association pour l'emploi des cadres (Apec) de Marseille. Et dans cette démarche, votre meilleur allié reste le service des ressources humaines, dont c'est aussi le métier. Reste la question du financement. Le coût d'un MBA étant élevé, mieux vaut multiplier les demandes auprès de votre société qui dispose d'un budget formation ou de l'organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) auprès duquel l'entreprise cotise. Penser également à monter le dossier, notamment sous ses aspects financiers. Mais cela ne sera probablement pas suffisant. C'est pourquoi les écoles proposent souvent des prêts à taux préférentiel, négociés avec des banques partenaires, voire même parfois des bourses.

Liv Audigane

LE CLASSEMENT DES CLASSEMENTS EUROPÉENS DES MBA 2017

Source : M.symonds-mba50.com

		« Financial Times »	« Business Week** »	« The Economist »	« Forbes »	
1	Insead	France / Singapour	1	2	4	2
2	London Business School	Royaume-Uni	3	1	7	1
3	Iese Business School	Espagne	5	5	2	2
4	HEC Paris	France	7	9	1	3
5	IE Business School	Espagne	4	6	8	3
6	IMD	Suisse	8	7	6	1
7	Univ. of Cambridge - Judge	Royaume-Uni	2	4	13	4
8	SDA Bocconi	Italie	9	8	5	5
9	Esade Business School	Espagne	6	10	12	4
10	Alliance Manchester BS*	Royaume-Uni	10	15	-	5

*Business School

**2016

MONSIEUR LE PRÉSIDENT, VEUILLEZ AGRÉER MES SALUTATIONS DISTINGUÉES. BISOUS.

IL EST TEMPS D'ÊTRE SOI-MÊME.

À l'EM Strasbourg, nous aimons les grains de folie, et que chacun embrasse ses projets à sa façon.

Distinguez-vous en étant vous-même. **be distinctive®**



© emsb.com



J'AIME LA TECHNIQUE.

**J'AIME LES CHALLENGES
MANAGÉRIAUX.**

**JE SUIS CHEF DE PROJET.
J'AI CHOISI LE SECTEUR
DE LA DÉFENSE.**

**JE SUIS UNE FEMME
CHEZ MBDA.**

Credit photos Gettyimages, MBDA.

credit photos Gettyimages, MBDA.



La défense est un secteur hautement stratégique qui exige plus que de la performance technologique. Analyse des besoins en amont, études de concepts, ingénierie de missiles et systèmes, production, intégration, support clients, nos 10 000 collaborateurs en Europe travaillent dans un esprit de coopération et d'excellence. Ils unissent leurs compétences techniques et leurs qualités humaines pour développer des solutions de défense afin de répondre aux besoins opérationnels de nos clients. Avec plus de 100 métiers et de belles perspectives de carrières, MBDA le leader Européen de l'industrie missilière, vous propose bien plus qu'un travail.

Venez découvrir les témoignages de nos collaboratrices sur www.mbda-systems.com

MBDA est une filiale commune de AIRBUS Group (37,5 %), BAE SYSTEMS (37,5 %), et Leonardo (25 %).

MBDA