

Livre Blanc WomenByPMI

Un programme inclusif dont l'objectif est de promouvoir la diversité en gestion de projet



DO NOT COPY

Préface

À l'aube d'une nouvelle ère où l'inclusion et la diversité constitueront des fondements clés du succès professionnel, ce livre blanc, issu de l'initiative WomenByPMI du PMI France, se dévoile comme une boussole guidant vers une gestion de projet plus inclusive et équilibrée. La diversité n'est pas seulement une question d'équité, elle est également un moteur de créativité, d'innovation et d'excellence opérationnelle.

Dans le monde professionnel globalisé d'aujourd'hui, l'inclusion va au-delà de la simple intégration des individus dans les milieux de travail, elle concerne la valorisation et l'exploitation de la richesse que chaque personne apporte aux équipes. Plus spécifiquement, dans le domaine du management de projet, l'inclusion des femmes n'est pas seulement une question de représentativité, c'est une nécessité stratégique. Les projets menés par des équipes diversifiées bénéficient de perspectives variées, d'approches innovantes et de solutions plus robustes, ce qui est crucial dans un environnement où les défis sont de plus en plus complexes et interconnectés.

Ce livre blanc met en lumière la situation actuelle des femmes dans la gestion de projet, explorant les obstacles qu'elles rencontrent et les opportunités qui s'offrent à elles. À travers des données concrètes, des témoignages captivants et des études de cas, ce livre cherche à brosser un tableau réaliste et à offrir des pistes concrètes pour une évolution positive.

L'inclusion dans la gestion de projet n'est pas seulement l'affaire des femmes. C'est un défi collectif qui nécessite l'engagement de tous : hommes, femmes, entreprises, institutions éducatives et sociétés dans leur ensemble. En remettant en question les stéréotypes, en valorisant les compétences et en promouvant l'égalité des chances, nous pouvons tous contribuer à un environnement professionnel plus juste et performant.

Ce livre blanc est une invitation à l'action. Il s'adresse aux dirigeants, aux managers, aux professionnels de la gestion de projet et à toute personne qui croit en l'importance cruciale de l'inclusion pour l'avenir de notre secteur. En partageant les expériences, les défis et les succès, nous pouvons tous apprendre, grandir et progresser vers un avenir où la diversité n'est pas seulement célébrée, mais également reconnue comme un pilier essentiel de notre succès collectif.

Parcourir ces pages est une invitation à réfléchir aux idées présentées et à prendre part à cet effort vital pour faire de la gestion de projet un domaine plus inclusif, équitable et prospère. Ensemble, faisons avancer le changement.

Bruno DOUCENDE

Président PMI France



Table des matières

1	INTRODUCTION	6
1.1	WOMENBYPMI, UNE BELLE AVENTURE COLLECTIVE	6
1.2	ET SI NOUS PARLIONS DU LIVRE BLANC ?	7
1.3	LES CONVENTIONS UTILISÉES DANS CE LIVRE BLANC	9
2	DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL	10
2.1	LES DIFFÉRENTS CHIFFRES DANS LE MONDE	10
2.2	FREINS ET BIAIS :	11
2.3	LES CLÉS POUR LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL FÉMININ EN GESTION DE PROJET	14
2.3.1	Les essentiels	14
2.3.2	Gestion de Projet	15
2.3.3	Devenir cheffe de projet	15
2.3.4	Leadership	19
2.3.5	L'importance des certifications	24
2.4	LES CONSIDÉRATIONS ORGANISATIONNELLES	26
2.4.1	Eduquer les managers sur l'intérêt de l'inclusion et de la diversité chez les chefs de projet	26
2.4.2	Former sur ce qu'est la discrimination, le sexisme, sur les lois contre les discriminations	27
2.4.3	Prise en compte des besoins spécifiques des femmes	28
2.5	LA PROMOTION DE L'ÉGALITÉ HOMME/FEMME	31
2.5.1	Les Rôles-Modèles	31
2.5.2	Les lois antidiscriminatoires	32
2.5.3	La promotion de l'éducation à l'égalité	33
2.5.4	Propositions	34
2.5.5	Quelques pistes d'amélioration	35
2.5.6	Entretien avec Catherine L. Directeur Associé programme manager dans l'industrie du voyage et du tourisme	41
3	RÉSEAUX DE PROMOTIONS DES FEMMES EN ENTREPRISES	46
3.1	LE RÉSEAUTAGE, QU'EST-CE QUE C'EST ?	46
3.2	LES TYPES DE RÉSEAUX	48
3.2.1	Les réseaux féminins internes aux entreprises	48
3.2.2	Les réseaux par secteur d'activité	48
3.2.3	Le réseau des managers et des dirigeantes	49
3.2.4	Le réseau des anciennes de grandes écoles	49
3.2.5	Le réseau entrepreneurs	49
3.2.6	Les réseaux au sein des institutions gouvernementales	49
3.3	POURQUOI UN RÉSEAU ?	49
3.3.1	A l'échelle individuelle	49
3.3.2	A l'échelle de l'organisation	50
3.4	QUI EST DANS LE RÉSEAU ?	51
3.4.1	Le/la membre du réseau	51
3.4.2	L'animateur/animateur de réseau	51
3.4.3	Le sponsor – Le Global Chief Diversity Equity Inclusion Officer	52
3.5	COMMENT SE CONSTITUE LE RÉSEAU ?	52
3.6	QUELLES SONT LES ACTIVITÉS COMMUNES ?	53
3.6.1	Activités internes	53
3.6.2	Activités externes	53
3.7	COMMENT VOUS ÊTES-VOUS INFORMÉ SUR CE RÉSEAU ?	53
3.8	QUELLES ONT ÉTÉ VOS DÉMARCHES POUR REJOINDRE CE RÉSEAU ?	55
3.9	QUELS SONT LES OBJECTIFS DU RÉSEAU ?	56

3.10	QUELS RÔLES AU SEIN DU RÉSEAU ?	56
3.11	QUELS SONT LES AVANTAGES DU RÉSEAU ?	57
3.12	QUELS SONT LES INCONVÉNIENTS DU RÉSEAU ?	58
3.13	QUELS SONT LES DÉFIS ET LES PERSPECTIVES QUE VOUS RENCONTREZ AU SEIN DU RÉSEAU ?	58
3.14	QUELS SONT LES FREINS ET LES LEVIERS À L'INTÉGRATION DANS UN RÉSEAU ?	60
3.15	CONCLUSION	60
4	RESSOURCES HUMAINES ET THÉMATIQUE MANAGÉRIALE	61
4.1	PROMOUVOIR LA FEMME CHEFFE DE PROJET	61
4.2	PRENDRE CONSCIENCE DES MODÈLES DE REPRÉSENTATIVITÉ ET DU BESOIN DE PROMOTION	62
4.2.1	Un contexte sociétal critique de la réussite au féminin	62
4.2.2	Un modèle de représentativité à renouveler	63
4.3	METTRE EN VALEUR LES RESSOURCES HUMAINES AU FÉMININ	65
4.3.1	Factualiser les compétences	66
4.3.2	Encouragement des femmes par le biais des projets stratégiques	67
4.3.3	Témoignages de cadre dirigeant sur les bonnes pratiques de promotion	68
4.4	ALIMENTER UN FUNNEL DE FEMME CHEFFE DE PROJET	74
4.4.1	Etape 1 : Faire connaître	74
4.4.2	Etape 2 : Donner les moyens de réussir la 1ère expérience projet	74
4.4.3	Etape 3 : Fidéliser dans la filière gestion de projet	76
4.5	ACCÉDER AUX POSTES DE DIRECTION	79
4.5.1	Actionner sa capacité d'apprentissage	81
4.5.2	Utiliser la gestion de projet comme levier de réussite	81
4.5.3	Appréhender les compétences conseillées	82
4.5.4	Cultiver un certain état d'esprit	82
4.5.5	Manager et savoir gérer	83
4.5.6	Savoir-faire et faire savoir : Communiquer	84
4.5.7	Faire vivre un réseau	84
4.5.8	Être vigilant par rapport aux stéréotypes	84
4.5.9	Conclusion	85
4.6	APPENDIX INTERVIEWS	86
4.6.1	Mme Bemba-Poindron, Directrice du cabinet pour le président de Nokia en France	87
4.6.2	Mr. Chantreau, CEO de Nokia France	92
4.6.3	Mr Antoine Vavon, DRH Nokia France	100
4.6.4	Mme Scharfman, Directrice de l'unité Affaires Internationales du groupe La Poste	105
4.6.5	Mme Rym Sahnoun, CEO ORANGE BUSINESS Maroc	112
4.6.6	Mme Chevallier, Responsable politique inclusion, chez Assystem	116
5	LES CONTRIBUTEURS/TRICES	126
5.1	PRÉSENTATION DES RÉDACTEURS/TRICES DE CE LIVRE BLANC	126
5.2	REMERCIEMENTS	129
6	BIBLIOGRAPHIES ET RÉFÉRENCES	130
6.1	CHAPITRE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL	130
6.2	CHAPITRE RÉSEAUX	131
6.3	CHAPITRE RESSOURCES HUMAINES ET THÉMATIQUE MANAGÉRIALE	132

1 INTRODUCTION

1.1 WOMENBYPMI, UNE BELLE AVENTURE COLLECTIVE

Début janvier 2023, notre groupe de travail sur les thématiques managériales et ressources humaines se retrouvait après la période festive des congés de fin d'année. Nous étions toutes rayonnantes de cet enthousiasme porté par l'espoir de renouveau et les belles projections de la nouvelle année. Certaines annonçaient de nouveaux projets professionnels, d'autres l'aboutissement de leur plan de carrière avec la concrétisation d'un nouveau poste. Nous étions portées par la joie et la conviction que nos rendez-vous de travail sur ce Livre Blanc de promotion des femmes Chef de projet impactaient très positivement plusieurs autres aspects de notre vie.

Les témoignages de notre tour de table habituel étaient inspirants et bouleversants d'humilité. Quelle que soit l'échelle des projections, modestes ou importantes, personnelles, familiales ou professionnelles, la déferlante des petits pas qui font bouger les lignes était en œuvre.

A toutes et tous, nous souhaitons d'être porté par la conviction que notre réflexion, nos propositions de bonnes pratiques et notre retour d'expérience peuvent être source de positif dans nos vies.

A toutes et tous, nous portons la force de croyance et l'optimisme nécessaire pour faire face aux combats du quotidien.

A toutes et tous, nous invitons à l'agilité pour questionner les pratiques, envisager d'autres angles, élargir son horizon et son écoute et, considérer de nouvelles approches pour faire face aux challenges.

Nous avons confiance en cette prise de conscience de nos sociétés, de nos proches et de nos collègues, de la grande opportunité qu'offre la Diversité. Elle se veut irrésistible, englobante et inclusive. La Diversité enrichie, éduque, élève. Elle portera la promotion des Femmes dans la transformation du monde professionnel et dans les succès des projets et programmes d'envergure. Elle accompagnera avec grâce l'encadrement des collaborateurs et offrira une voix nouvelle dans les hauts postes de Direction.

La promotion des Femmes nous donne l'espoir, celui que nous voulons partager. Cet espoir que rien n'est définitivement figé dans une vision du monde unique. Cet espoir que notre travail a du sens et fait bouger les lignes pour nos filles, nos sœurs, nos amies, nos collègues, nos dirigeantes, nos modèles inspirantes. Elle nous garantit que, des difficultés et des challenges sociaux, économiques et environnementaux, nous ressortirons grandies, personnellement et professionnellement.

Kant disait « Ose penser par toi-même ». Nous avons souhaité questionner, rediscuter les croyances parfois limitantes. Nous voulons « Oser » et nous ouvrir, avoir le courage d'être une femme qui progresse et entraîne dans son élan l'ensemble des forces vives de nos sociétés. Nous voulons la « Femme » sujet de la discussion, une discussion mature, au centre des préoccupations : pour mieux exprimer ses besoins, au centre pour rêver et ne plus perdre l'espoir des postes promis, du juste mérite de l'investissement professionnel.

Nous avons souhaité mettre la femme, sa promotion et sa réussite sur le devant de la scène. Il nous semblait important de donner place aux histoires tues, aux non-dits, aux frustrations qui s'imposent parfois par habitude et manque d'engagement. Nous voulons que les femmes soient, à travers ce Livre Blanc, des histoires inédites.

En tant que femmes, nous insufflons de redevenir le sujet de la discussion, le fond. Pendant ce voyage, plusieurs d'entre nous ont raconté un bout de leur histoire et nous en sommes toutes et tous tellement reconnaissants. Nous voulons que chaque femme s'autorise à dire haut et fort « j'ai envie de progresser dans ma carrière », « j'ai besoin de soutien », « j'ai connu des moments difficiles », « j'ai le

droit à des postes de haute responsabilité ». Cela est possible. Marc Aurèle, dans ses recueils de Pensées, cite que « la douceur est invincible si elle est véritable ». Notre engagement accompagne cette force douce pour mettre en lumière les femmes dans le monde professionnel.

Jenifer Lopez (J.Lo), comédienne, chanteuse et artiste internationale, a réalisé un documentaire témoignage dans le cadre d'un des plus importants événements aux Etats-Unis : la mi-temps du Super-Ball (grand tournoi de football américain). Au-delà de ses qualités artistiques, on y voit une formidable cheffe de projet qui détaille les phases majeures de préparation et de conduite du changement du projet de son spectacle. Dans sa démarche inspirante J.Lo a voulu mettre en scène le rôle primordial et l'impulsion positive des femmes, elle cite « j'ai pu mettre en lumière des femmes qui restent généralement en périphérie de l'action. Les femmes, un personnage plein de contradiction, un personnage féminin plein de profondeur, rôle habituellement réservé aux hommes. A toutes les femmes talentueuses, soutenez-vous et racontez vos histoires. N'oubliez pas : « Non » n'est pas une réponse, c'est une chance, une opportunité ».

Il nous faudra persévérer, argumenter et convaincre. La structure de nos chapitres et les expériences retranscrites ont vocation à être partagées, pour mieux surpasser les difficultés de chacune.

1.2 ET SI NOUS PARLIONS DU LIVRE BLANC ?

Ce livre blanc « WomenByPMI » est le fruit de deux initiatives du PMI-France : les Cercles d'Entreprise et WomenByPMI :

- WomenByPMI prône l'égalité des sexes et donc une meilleure représentation des femmes dans le Management de Projet au sens large,
- Les Cercles d'entreprises ont pour objectif de proposer une réponse collégiale à une problématique donnée.

Ce Livre Blanc traite donc du **pourquoi** et du **comment** les entreprises devraient chercher à avancer vers les objectifs de **WomenByPMI** et en premier lieu, l'égalité des sexes dans les entreprises.

Un travail ambitieux et conséquent

La rédaction de ce livre blanc a été l'occasion de rencontres enthousiasmantes entre femmes et hommes motivés par la même conviction qu'il est fondamental et mutuellement bénéfique de faire bouger les lignes et de promouvoir les femmes dans les métiers du management de projet, par exemple en tant que cheffes ou directrices de projets, de programmes ou encore responsables de portefeuilles de projet/programme.

L'investissement humain pour écrire ce livre fut particulièrement conséquent, représentant plus d'un an de travail acharné de la part des différents contributeurs en gardant en permanence le désir de proposer un livre le plus utile et complet possible. Nous restons persuadés que ce livre n'est que le premier tome d'une collection qui ne manquera pas de s'étoffer à l'avenir tant ce sujet l'exige.

La gestion de projet, source de performance pour l'entreprise

Le CEO de Nokia voit la gestion de projet comme un moteur de la croissance, de la satisfaction client, des bons résultats et de la performance de l'entreprise. Les chiffres de ce livre blanc confirment de manière indiscutable que la diversité en général et en particulier l'égalité Homme-Femme participent à une meilleure performance globale de l'entreprise.

Dans ces conditions, une meilleure représentation des femmes dans les métiers du management de projet sera à la fois un élément clé de performance durable mais également d'éthique et d'égalité au sein des entreprises.

A qui s'adresse ce Livre Blanc ?

Ce livre blanc s'adresse à toutes personnes, décideurs, managers ou encore acteurs de projets, femmes et hommes, persuadés que l'égalité des sexes est bénéfique pour les entreprises et souhaitant s'y impliquer.

Nous espérons que les futurs lecteurs de ce livre blanc, femmes et hommes, y puiseront convictions et idées pour passer de l'idée à action.

Notre démarche

Afin de mener à bien la rédaction de ce Livre, nous avons mis en place la démarche suivante :

- Des **témoignages** de femmes cheffes de projets d'exception provenant d'horizons riches et divers (Grands groupes, PME, ou indépendantes provenant de différentes industries),
- Un **sondage** réalisé pour l'occasion auquel plus de 600 personnes ont répondu,
- Des **interviews**, basées sur une approche **Design Thinking**, afin de partager les bonnes pratiques favorisant la prise de contact avec les personnes influentes et compétentes,
- Des **études** et **références** du PMI et d'autres sources complémentaires.

Plan d'ensemble du livre blanc

Notre livre est articulé en trois parties distinctes et complémentaires :

- Compétence des femmes, en présentant la situation Homme/Femme dans la Gestion de Projet,
- Réseaux de promotions des femmes en entreprises,
- Ressources Humaines et Thématique Managériale.

Compétences des femmes

Ce chapitre revisite la situation actuelle puis explore les pistes de développement et de montée en compétences, les ressources disponibles, les propositions et les approches pertinentes, dans l'optique de permettre aux femmes cheffes de projet de **prendre plus de responsabilité** au sein des entreprises.

En particulier, l'importance de la certification est soulignée comme un véritable levier permettant l'évolution des cheffes de projet, au sein des entreprises en apportant un savoir-faire dans les différentes dimensions individuelles et organisationnelles, ainsi que la promotion de l'éducation à l'égalité.

Réseaux de promotion des femmes en entreprises

Ce chapitre repose sur les réponses de plus de 600 chefs de projet. Il présente le point de vue de nombreuses femmes cheffes de projet « PMI » fortement impliquées dans ces réseaux « féminins » afin d'apporter les clés pour en tirer le meilleur parti.

Il présentera les nombreux **apports** de ces réseaux sans omettre les **freins** qui pourraient empêcher d'en tirer son plein bénéfice (méconnaissance des réseaux, conditions d'adhésion etc.).

Ressources Humaines et Thématique Managériale

Le troisième et dernier chapitre repose sur de nombreux témoignages de femmes directrices et cheffes de projets mais également sur des nombreux interviews, sans filtre, de CEO et cadres dirigeants souhaitant partager leurs pistes pour promouvoir à des postes de cadres dirigeants des femmes chefs de projets.

Ces interviews, s'appuyant sur une démarche de type **Design Thinking**, furent inspirantes et sincères avec une volonté manifeste de partage afin d'apporter leur pierre à l'édifice. Nous remercions chaleureusement toutes les personnes interviewées dans ce livre.

A travers ces trois chapitres, notre objectif est bien sûr de vous apporter des approches riches, diverses et d'horizons différents dans lesquelles vous pourrez vous retrouver et appliquer ce qui vous correspond le mieux en combinant savoir-faire, savoir être et faire savoir.

Un grand merci aux femmes et aux hommes qui ont contribué à écrire ce livre blanc. Nous espérons que les lecteurs prendront autant de plaisir à le lire que nous en avons pris à l'écrire.

1.3 LES CONVENTIONS UTILISEES DANS CE LIVRE BLANC

La langue française nous enseigne que « le masculin l'emporte sur le féminin ». Ainsi, on parlera de contributeurs dès lors qu'un homme fait partie de l'équipe même si cette dernière est très majoritairement féminine.

De même, pour une femme responsable d'un projet, on utilisera généralement comme pour les hommes le titre de Chef de Projet alors que le terme Cheffe de Projet existe bien.

C'est pourquoi, étant donné le sujet de ce Livre Blanc, nous avons décidé d'utiliser, par exemple, le terme de **contributeur/trice** pour désigner les experts et expertes de ce Livre Blanc.

De même, on utilisera le terme de **Cheffe de Projet** lorsque le contexte nous permettra de comprendre qu'il s'agit bien d'une femme.

2 DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Dans ce chapitre nous allons passer en revue la situation actuelle Homme/Femme dans la gestion de projet en tenter d'en comprendre les raisons et par la suite d'en esquisser des solutions.

2.1 LES DIFFERENTS CHIFFRES DANS LE MONDE

Actuellement en 2024, les femmes restent sous-représentées dans les différents postes de gestion de projet dans de nombreuses industries.

En témoigne l'indicateur de la proportion de femmes ayant répondu à l'enquête salariale du PMI 2021 : en moyenne, les femmes représentent 22% des personnes interrogées (25% de femmes en France, 26% au UK, 47% aux US, 24% en Australie, 30% en Afrique du Sud, 15% en Russie, 17% au Brésil, 16% en Inde, 16% en Chine).¹

Même si la différence de salaires entre les femmes et les hommes est plus faible dans cette profession que la moyenne, elle demeure en moyenne sur les personnes interrogées de + 16% pour les hommes (seulement +4% en France, + 28% aux UK, +13% aux US, +10% en Australie, + 31% en Russie, + 17% en Afrique du Sud, +18% au Brésil, + 16% en Chine).²

Devons-nous conclure que le taux de représentativité des femmes cheffes de projet n'induit pas nécessairement une réduction de l'écart salarial entre les femmes et les hommes chefs de projet ? A titre d'exemple ce que les chiffres énoncés ci-dessus évoquent : aux Etats Unis, la proportion des femmes chefs de projet est proche de la moitié (47%) mais l'écart salarial demeure important (13%). La France, quant à elle, indique ¼ de chefs de projet femmes avec un écart salarial de 4%.

Au-delà de ce constat, les femmes se voient présenter moins d'opportunités de développement de carrières. Dans une étude publiée par le cabinet Accenture en 2017, seulement 30% des femmes contre 43% des hommes interrogés pensent que les femmes reçoivent les mêmes opportunités que les hommes au travail. Cinq ans plus tard, l'étude McKinsey "Women in the Workplace 2022" confirme la tendance. Même si les femmes aspirent à des rôles de management dans les mêmes proportions que les hommes, le phénomène de "broken rung" ou échelon manquant persiste. Là où 100 hommes seront promus au premier échelon de management, seulement 87 femmes le seront³. Il est dès lors impossible de rattraper ce décalage de nombre, qui ensuite se creuse lorsqu'on examine les échelons supérieurs. Le domaine spécifique de la gestion de projet n'est pas épargné et les femmes se voient là aussi présenter moins d'occasions de promotion ou sont moins affectées à des projets majeurs que les hommes⁴.

¹ PMI. (2021). *Earning Power: Project Management Salary Survey—Twelfth Edition*. www.PMI.org

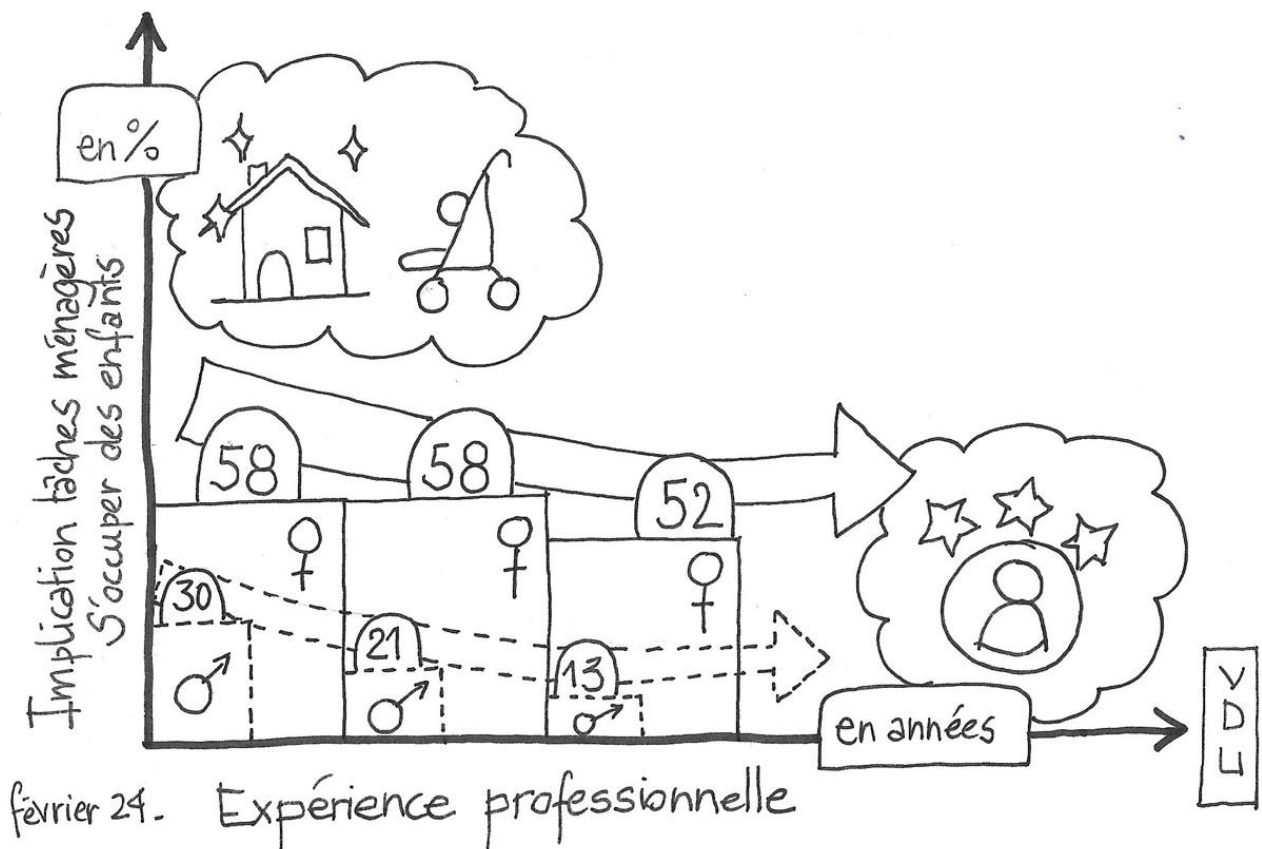
² Idem Référence 1

³ LeanIn.Org and McKinsey & Company. (2022). *Women in the Workplace 2022*

⁴ Baker, M., & French, E. (2018). Female underrepresentation in project-based organizations exposes organizational isomorphism. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 37(8), 799–812. <https://doi.org/10.1108/EDI-03-2017-0061>

2.2 FREINS ET BIAIS :

Modèle masculin de pratique professionnelle : le modèle de pratique professionnelle dans les organisations en mode projet continue de mettre en valeur la flexibilité, le présentéisme, les longues heures de travail, le dévouement total à son travail. Un modèle masculin dont les attentes et standards sont souvent inatteignables pour les femmes du fait de leurs responsabilités domestiques⁵ et ⁶. En effet, ce sont encore majoritairement les femmes qui s'occupent des tâches domestiques et des enfants comme le montre encore en 2022 l'étude **Women in the Workplace**.⁷



Ayant plus à gérer au quotidien, elles ne peuvent remplir les attentes en termes d'horaires et présence au travail. Elles sont perçues comme moins professionnelles et moins fiables, donc se voient offrir moins d'opportunités de carrière (projet plus visible, avec plus de défis).

Confiance en soi : une femme doit prouver ses compétences là où un homme peut s'appuyer sur son CV. Cette « culture masculine » fait aussi que, souvent, un homme pourra obtenir des opportunités sur la foi seule de son CV - ses diplômes et son expérience - alors qu'on attendra d'une femme qu'elle

⁵ Baker, M., & French, E. (2018). Female underrepresentation in project-based organizations exposes organizational isomorphism. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 37(8), 799–812. <https://doi.org/10.1108/EDI-03-2017-0061>

⁶ Legault, M.-J., & Chasserio, S. (2013). La professionnalisation de la gestion de projets et son effet d'exclusion. *Recherches féministes*, 26(1), 89–110. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1016898ar>

⁷ <https://leanin.org/women-in-the-workplace/2022/intersectional-experiences>

prouve en situation qu'elle est capable de remplir les attentes avant de lui confier réellement le job. Témoignage de Amah N. Binde⁸.

Formation professionnelle : on ne note pas de différence significative dans les taux de formation entre les hommes et les femmes mais un ressenti différent côté formation : si les femmes se formaient globalement moins que les hommes durant leur vie professionnelle dans le passé, ce n'est plus vrai aujourd'hui⁹. En France, pour les professionnels les plus diplômés et les métiers les plus qualifiés, l'écart entre les hommes et les femmes du taux de formation est faible et légèrement en faveur des femmes : entre 2010 et 2015, 74% de femmes cadre avaient participé à une formation contre 70% des hommes cadre¹⁰. Néanmoins, l'étude cite quelques obstacles ressentis par les femmes pour se former, dont le premier est la difficulté à concilier vie professionnelle et vie personnelle, notamment les responsabilités vis-à-vis des enfants, et le deuxième : l'autocensure.

Formation en situation de travail : moins de projets majeurs signifie moins d'occasions de monter en compétence pour les femmes. Dans les organisations en mode projet, la responsabilité de montée en compétence, formation et planification de carrière repose essentiellement sur les salariés eux-mêmes, en particulier dans les petites structures (start-ups) mais pas seulement. De fait, les salariés actualisent leurs compétences le plus souvent en situation de travail, à l'occasion d'un nouveau projet, ou de façon autodidacte en dehors du temps de travail. Pour les femmes, le fait d'être affectées moins que les hommes à des projets majeurs les prive d'autant d'occasions de monter en compétence¹¹.

Une forme d'autocensure demeure : la définition de l'autocensure sur Wikipédia est la suivante :

“L'autocensure est une forme de censure que s'applique à elle-même une personne, une institution, ou une organisation, déclenchée par la crainte ou la menace de censure par une autorité politique, financière, ou religieuse”.

De fait, nombre d'études et d'articles sur la place des femmes dans le monde du travail font état des obstacles, en apparences mineurs, auxquels font face les femmes, en particulier en situation de leadership : remise en cause de l'autorité ou des décisions, nécessité de fournir plus d'efforts, plus de travail, plus de preuves de leurs compétences, ce que l'étude « Women in the Workplace » 2022 appelle des “microagressions” - auxquels les hommes ne sont pas confrontés¹². Ce climat peut inciter les femmes à ne pas rechercher de situation plus exposée - poste ou projet plus important - soit parce qu'elles ont intériorisé ces objections, soit parce qu'elles veulent tout simplement les éviter.

⁸ Jones, T. (2018). *Women's Work: Women are a Powerful Force in Project Management; but They Often Don't Get the Same Opportunities—or Pay—as Men*. 32(5), 28–37.

⁹ Icardi, R. (2021). Returns to Workplace Training for Male and Female Employees and Implications for the Gender Wage gap: A Quantile Regression Analysis. *International Journal for Research in Vocational Education and Training*, 8(1), 21–45. <https://doi.org/10.13152/IJRVET.8.1.2>

¹⁰ DARES. (2020). *La formation professionnelle continue Une autre facette des inégalités femmes-hommes ?* https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/a8b28d31d186f00d4d0b441ef863d47e/Dares_Formation-professionnelle_Inegalites.pdf

¹¹ Legault, M.-J., & Chasserio, S. (2013). La professionnalisation de la gestion de projets et son effet d'exclusion. *Recherches féministes*, 26(1), 89–110. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1016898ar>

¹² LeanIn.Org and McKinsey & Company. (2022). *Women in the Workplace 2022*

Une utilisation moins naturelle des réseaux professionnels et informels : la participation aux réseaux professionnels, sociaux, formels et encore plus les réseaux informels est moindre chez les femmes. Ces réseaux sont des vecteurs puissants et importants de visibilité et d'opportunités. Les hommes les utilisent plus naturellement que les femmes pour se rencontrer, être remarqués et se coopter entre eux. Une moindre présence implique une moindre visibilité et le fait d'être moins présentes à l'esprit de leurs collègues lorsqu'une opportunité se présente^{13 14}.

La suite de ce chapitre se propose de donner des recommandations pour lever ces biais et ces freins.

Citation de Amah N. Binde, PMP, chief project officer, Baltimore City Department of Transportation, Baltimore, Maryland, USA¹⁵

One thing I learned very early is that a man can be given an opportunity based on his credentials and experience alone. A woman very often will have to be literally acting in a job-proving that she can do it-before she's offered the opportunity.

Citation de Nadia Kryz, PMP, senior project manager, public transit agency TransLink, Vancouver, British Columbia, Canada¹⁶

What you need is a strong sponsor who will have your back and allow you to flourish. Men tend to gain opportunities more easily by just hanging out together. If a woman is able to find a good sponsor—whether it's a senior male or a senior female—it can level the playing field.

¹³ Baker, M., & French, E. (2018). Female underrepresentation in project-based organizations exposes organizational isomorphism. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 37(8), 799–812. <https://doi.org/10.1108/EDI-03-2017-0061>

¹⁴ Jones, T. (2018). *Women's Work: Women are a Powerful Force in Project Management; but They Often Don't Get the Same Opportunities—or Pay—as Men*. 32(5), 28–37.

¹⁵ Jones, T. (2018). *Women's Work: Women are a Powerful Force in Project Management; but They Often Don't Get the Same Opportunities—or Pay—as Men*. 32(5), 28–37.

¹⁶ Jones, T. (2018). *Women's Work: Women are a Powerful Force in Project Management; but They Often Don't Get the Same Opportunities—or Pay—as Men*. 32(5), 28–37.

2.3 LES CLES POUR LE DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL FEMININ EN GESTION DE PROJET

2.3.1 Les essentiels

Ce qui est apparu lors de nos échanges sur la thématique des considérations intrinsèques de la femme cheffe de projet, est qu'il était difficile de dissocier le titre de chef de projet à celui de femme. La femme dans notre monde occidental (d'une société patriarcale) induit des préjugés ou des a priori qui se répercutent au sein du monde professionnel et donc dans la réalisation du rôle de chef de projet.

L'intervention de Nathalie Loiseau intitulée « L'Ambition féminine » au sein du TEDxAix ¹⁷ explicite quelques pistes de réflexion sur ces préconceptions auxquelles la femme est soumise. La question est abordée sur ce que l'école attend des petites filles et sur ce que la société prône comme modèle pour les femmes. Ces nombreux 'formatages' prédisposent les femmes à des comportements qui entraînent une inégalité de positionnement vis-à-vis des petits garçons et donc des hommes. Nous pouvons également citer le livre de Nathalie Loiseau « Choisissez tout »¹⁸.

Dès le démarrage de la vie, ce qui est inculqué ne prédispose pas les femmes et les hommes à réagir de façon identique dans la vie et donc au sein des entreprises.

Afin de partager les expériences des femmes, plusieurs blogs ont vu le jour souhaitant mettre l'éclairage sur l'équilibre des vies personnelles et professionnelles des femmes. On peut citer par exemple le blog Les Equilibristes, créé par Sandra Fillaudeau en 2018¹⁹ « *pour créer les conversations que j'aurais aimé entendre avec des parents, des spécialistes, pour parler de ce qu'est la réalité de la vie de celles et ceux qui veulent tout: une carrière, une vie de famille, une vie amicale, associative, etc.* »

Un podcast a particulièrement retenu notre attention : celui de l'interview avec Céline Alix²⁰ sur son livre « Merci mais non merci »²¹.

Dans cette interview, Céline Alix reprend son expérience et les changements qu'elle a opérés, n'étant plus en phase avec le monde du travail. Ce monde, qui a été créé pour et par les hommes et dans lequel les femmes ne se reconnaissent pas, ou plus, même si elles ont tenté pendant des années vouloir s'y plier. Céline analyse de façon systémique les modifications de mode de travail et non des décisions individuelles de femmes. De plus, elle évoque l'histoire des vagues féministes qui jusqu'à présent étaient dans une logique de rattrapage en explicitant que : la 4ème vague [féministe] serait celle de l'épanouissement des femmes et donc de ce dépassement de l'égalité : « *merci, vous nous avez donné ce modèle-là, mais nous, on voudrait aller au-delà et créer notre propre modèle. Pour moi la 4ème vague dans la sphère professionnelle, c'est celle où on invente notre propre modèle professionnel.* »

Cependant, les lignes bougent avec les nouvelles générations. La crise sanitaire a sans doute accéléré certains modes de travail (télétravail) pour que la sphère professionnelle et personnelle soient mieux équilibrées ! Quoique...

¹⁷ L'ambition féminine | Nathalie Loiseau | TEDxAix (https://www.youtube.com/watch?v=HhleH_PJ7CQ)

¹⁸ Loiseau, N. (2014). *Choisissez tout* (JC Lattès).

¹⁹ <https://www.lesequilibristes.com>

²⁰ <https://www.lesequilibristes.com/podcasts/episode-45-celine-alix?rq=45>

²¹ Alix, C. (2021). *Merci mais non merci* (PAYOT).

2.3.2 Gestion de Projet

Afin de comprendre la femme chef de projet, définissons la gestion de projet.

Définition Wikipédia : «la gestion de projet est l'ensemble des activités visant à organiser le bon déroulement d'un projet et à en atteindre les objectifs en temps et en heures selon les objectifs visés. Elle consiste à appliquer les méthodes, techniques, et outils de gestion spécifiques aux différentes étapes du projet, de l'évaluation de l'opportunité jusqu'à l'achèvement du projet”

De manière générale, on appelle « projet » un ensemble coordonné d'activités et d'actions entreprises dans le but de répondre à un besoin dans un délai déterminé en mobilisant des ressources qui lui sont allouées. Plusieurs définitions plus précises coexistent :

Selon l'ISO, « un projet est un ensemble unique de processus, constitués d'activités coordonnées et maîtrisées, ayant des dates de début et de fin, et entreprises pour atteindre les objectifs du projet. La réalisation des objectifs du projet requiert la fourniture de livrables conformes à des exigences spécifiques ». Cette définition prône une approche par les processus, qui forment la base commune à un ensemble de normes ISO4.

Selon le PMI, un projet est une « entreprise temporaire initiée dans le but de fournir un produit, un service ou un résultat unique ». Cette définition met ainsi l'accent sur les objectifs du projet, et le caractère unique de ceux-ci. L'unicité n'exclut pas une répétition de projets similaires (par exemple dans les industries dont le mode de production correspond au mode projet), mais souligne que l'approche de chaque projet nécessite d'être adapté en fonction de caractéristiques qui le rendent unique.

Selon PRINCE2, un projet est « une organisation temporaire, créée en vue de livrer un ou plusieurs produits du projet conformément à un cas d'affaire convenu ». Cette définition met en avant la composante organisationnelle des projets tout en soulignant la nécessité de répondre de façon viable à des objectifs économiques.

Un des plus grands défis qu'une organisation doit relever lors de la gestion d'un projet est la collaboration de toutes les parties et des corps de métiers.

2.3.3 Devenir cheffe de projet

Quand on parle de gestion de projet, il nous semble important d'en contextualiser l'environnement à travers l'histoire du **Project Management Institute**, première association mondiale de Management de projet. Si le PMI Head Quarter a été créé en 1969, le premier chapitre français du PMI n'a vu le jour qu'en 1995. Par la suite, l'ensemble des chapitres français se sont réunis en juin 2013 pour devenir le PMI France.

La gestion de projet n'est pas donc pas une matière enseignée et reconnue depuis très longtemps. De plus, nous sommes des professionnelles du management de projet qui avons effectué nos études il y a une vingtaine d'années et dans ce contexte nous avons pu identifier en échangeant nos expériences, plusieurs options pour appréhender le management de projet.

1. Masters de « gestion de projet ».

Depuis les années 2000, des formations spécialisées en gestion de projet sont apparues dans les universités et écoles. Il existe même à présent des formations spécialisées en gestion de projet selon les secteurs : dans la santé, dans l'informatique, en ingénierie, dans les écoles de commerces, ainsi que des masters par spécialité par exemple en projets complexes, gestion de projets industriels ...

Un classement des meilleurs masters professionnels en management de projet existe²².

Témoignage :

J'ai découvert la Gestion de Projet à la fin mes études [Master 2 Gestion de Project des produits de santé²³. J'ai obtenu la certification PMP/PMI il y a 6 ans].

Être diplômée en gestion de projet m'a permis d'entrer dans le domaine, à travers différents postes dans les outils de la gestion de projet (Planification des Délais, Ressources et Coûts). Toutefois, ayant démarré ma carrière dans une Big Pharma, avec des projets complexes et des voies de reconnaissances pré établies – qui étaient d'acquies de l'expérience opérationnelle dans une des fonctions impliquées dans les projets afin d'envisager devenir cheffe de projet -, j'ai eu la sensation que c'était plus difficile d'accéder à ce type de poste de chef de projet par rapport à certains de mes camarades de promotion qui ont démarré leur carrière dans des plus petites structures. Ils ont été directement embauchés en tant qu'assistant chef de projet ou chef de projet junior ou encore des postes hybrides (où la mission de chef de projet n'était qu'une partie de leur mission).

Personnellement, malgré mon diplôme, j'ai ressenti qu'on ne me donnait pas ma chance d'accéder à un poste de chef de projet. Différentes raisons pouvaient être évoquées : tel que l'âge, le profil, de parcours atypique. Au fil des opportunités manquées, j'ai réalisé que mon développement professionnel passerait par la certification. Grâce à cette dernière, et au coaching de mes collègues Chef de projet qui m'ont guidée, j'ai pu entrer dans la famille des chefs de projets et exercer ce métier passionnant que j'exerce avec grand plaisir grâce à mon âge, à mon profil et à mon parcours atypique ! Selon mon expérience, n'ayant pas eu le parcours typique attendu dans mon entreprise, et alors que j'étais qualifiée du fait de ma formation initiale, et très motivée, la certification PMI/PMP m'a donné de la confiance pour continuer à viser les postes qui m'intéressaient, et m'a procuré une légitimité lors de mes candidatures et entretiens.

Maya ZD

La formation professionnelle/continue a aussi connu un grand essor (on peut citer Cegos, IIL, Afnor...) et sera développée dans la partie suivante.

2. Formation continue

Il existe une large offre de formations professionnelles en gestion de projet de quelques jours qui mettent l'accent sur une méthode spécifique ou bien sur un rôle au sein du groupe ou encore des formations certifiantes en gestion de projet sur une dizaine de jours. Les tarifs de ces apprentissages sont variables, selon la durée et l'organisme de formation prestataire. Ils sont généralement compris entre 500 et 3000 euros

- a. Formations en interne (grands groupes ayant la capacité de proposer à leurs collaborateurs ce type de formation). Ces structures connaissent en général le PMI et peuvent accompagner les collaborateurs pour l'obtention de la certification.

Formations disponibles via le CPF (compte personnel de formation). Il existe des centaines de formations disponibles.

²² Eduniversal. (2023). *Classement Master Management de Projets TOP 20 2023*. <https://www.meilleurs-masters.com/master-management-de-projets.html>

²³ <https://ingenierie-sante.edu.umontpellier.fr/formation/presentation-du-master-ingenierie-de-la-sante-2/mpps/>

- b. Formation par des MOOC (Massive Open Online Course) ou SPOC (Small Private Online Course).

Témoignage : *La gestion de projets n'était pas une compétence qui était apprise dans les écoles d'architecture, dans les années 90, et pourtant l'architecte – maitre d'œuvre, est en lien avec de nombreux spécialistes (structure, lots techniques, lots architecturaux, ingénieur environnemental, acousticien ainsi que quantité d'autres domaines). L'architecte est obligé d'effectuer de la gestion de projet en intégrant de nombreux et variés paramètres. Il doit également être l'interface entre le client – maitre d'ouvrage et les entreprises qui réalisent l'édifice. Après mes études d'architecte, j'ai pu rentrer dans une société d'ingénierie en tant que Maitre d'Ouvrage Délégué. J'ai développé cette conscience organisationnelle dans la conduite des projets de construction. Cependant, en 2016, j'ai eu envie de marquer cette compétence par l'obtention d'un certificat, obtenu via un SPOC de Gestion de projet, délivré par Centrale Lille. Cette ligne ajoutée sur mon C.V. a créé une réaction positive des recruteurs, à laquelle je ne m'attendais pas. **Virginie D***

3. L'apprentissage par l'expérience (l'autoformation par la pratique)

L'autoformation par la pratique permet de développer des compétences à travers des expériences vécues et analysées. Comme indiqué précédemment, les formations officielles en gestion de projets existent depuis peu. De nombreuses femmes ont par conséquent développé la connaissance de la gestion de projets par leurs pratiques et par une confrontation à la réalité du terrain. La démarche de gestion de projets n'est pas un processus linéaire. Elle implique entre autres le travail d'équipe, le leadership, la discipline, la persévérance, des compétences en communication et en résolution de problèmes. Même structurée, elle oblige à explorer, déconstruire, questionner avant de pouvoir avancer de manière efficiente. Malgré l'acquisition d'un grand nombre de compétences et de modèles mentaux parfois complexes, l'appropriation de ces compétences par l'expérience peine encore parfois à être valorisée à sa juste valeur.

Témoignage : *Mon projet de vie professionnelle initial n'avait rien à voir ni avec la gestion de projets, ni avec l'informatique. C'est en 2005 que j'ai opéré une reconversion professionnelle dans la gestion de projets et plus spécifiquement dans l'informatique en 2009. J'avais obtenu en 2007 un diplôme généraliste de cadre en gestion d'entreprise, mais aucun diplôme dans la gestion de projets en tant que tel, ni dans l'IT. J'ai donc appris majoritairement sur le terrain. Durant ces 17 ans d'expérience, j'ai acquis beaucoup de connaissances et de compétences en ayant été confrontée directement à des problématiques complexes, spécifiques, etc... Et malgré de nombreuses victoires professionnelles, des retours positifs de mes responsables, je ne me sentais toujours pas légitime. Et surtout, je me rendais compte que je ne réussissais pas à évoluer aussi rapidement que je l'aurais souhaité. J'ai donc repris des études pour obtenir en 2019 un BAC+6 en gestion de portefeuille de projets, vision stratégique. Durant cette formation, j'ai pris conscience que, sans le savoir et sans connaître leur nom, j'appliquais beaucoup de méthodologies et outils de gestion de projets. Aujourd'hui, je me sens plus armée et "à ma place", mais lorsque je regarde mon parcours, j'ai le sentiment désagréable et triste d'avoir perdu énormément de temps pour en arriver là où j'en suis.*

Mélinda G

Témoignage : *Diplômée de Centrale dans les années 80, j'ai démarré mon expérience professionnelle dans des sociétés de service où les missions sont souvent très différentes à chaque fois dans les domaines technologiques (réseau, base de données...). Dès les 6 premiers mois de mon aventure professionnelle, le chef de projet de la mission sur laquelle j'intervenais est parti. J'ai été nommée chef de projet à sa place car sur la vingtaine de personnes qui travaillaient sur site chez le client j'étais la plus diplômée. On m'a dit « Allez hop, c'est bon, tu seras le chef de projet »*

J'ai tout appris sur le tas. Cela a grandement influencé ma carrière, parce que j'avais une équipe de gens formidables et qui m'a aidée. On s'est tous aidés et ça m'a permis une montée en puissance assez importante au niveau des sociétés de service pour lesquelles j'ai travaillées.

*J'ai suivi peu ou pas de formation et effectivement je n'ai jamais passé de certification PMI (problème de temps et de disponibilité). La dernière société de service qui m'a employée avant que je rejoigne le grand groupe où je me trouve actuellement, proposait un programme de formations qui était très intéressant sur tout ce qui était Programme Management. Nous avions des intervenants de très haut niveau qui nous expliquaient aussi les bases de la finance, des ventes etc . **Catherine L.***

Les femmes se doivent néanmoins de demander, de réclamer et parfois même d'exiger les formations qui pourraient les conduire vers une évolution de carrière, vers une reconnaissance de leurs pairs, vers l'identification de leurs compétences et capacités face à des projets complexes !

Exemple des femmes architectes :

Lors d'une journée organisée par le ministère de la Culture – Direction générale des patrimoines et de l'architecture, à laquelle sont rattachés les Architectes, le 13 décembre 2022, une étude des pratiques professionnelles et des inégalités de genre dans les pratiques de l'architecture a été présentée²⁴.

Dans cette étude, on voit le pourcentage d'étudiantes augmenter pour atteindre la parité en 2003. Les derniers chiffres évoqués de 2021 affichent une majorité de femmes (60% vs 40% pour les hommes), étudiant au sein de la formation initiale Architecte d'Etat (ADE) dans les Ecoles Nationales Supérieures d'Architecture. En ce qui concerne la formation permettant d'obtenir l'habilitation à la maîtrise d'œuvre en son nom propre (HMONP), les femmes sont moins fortement représentées. Elles sont 55,7% de femmes à la formation HMONP contre 59,4% pour les hommes sur l'année 2019. Et la part des femmes inscrites au Conseil national de l'ordre des architectes chute à 32,3% en 2021. Notons toutefois que ce chiffre était de seulement 17% en 2001.

Ceci conduit à dire que la part des femmes architectes inscrites a doublé en 20 ans mais qu'encore beaucoup de femmes architectes diplômées et habilitées ne vont pas jusqu'à faire la démarche de s'inscrire, contrairement à la quasi-totalité des hommes. On peut en déduire que ces femmes architectes exercent la profession en tant que salariées ou fonctionnaires mais non sur le devant de la scène avec des agences en leur nom propre.

En fin de présentation sont listés (de façon non exhaustive) les questionnements concernant les incidences de la formation initiale sur l'entrée dans la vie professionnelle et la carrière, les évolutions de carrières, l'impact à la parentalité, la présence de barrière auto-limitantes, le plafond de verre, les différences de pratiques, les incidences sur la profession, quid des diplômées

²⁴ Étude des pratiques professionnelles et des inégalités de genre dans les pratiques de l'architecture
<https://www.youtube.com/watch?v=7790P5GVky0>

d'architecture non inscrites à l'ordre, les particularités inhérentes à l'écosystème architectural, comment peut-on réduire ces inégalités et mieux accompagner les futures professionnelles...

Cet exemple met en lumière que la féminisation des métiers considérés comme « masculins » s'imprègne dans les mentalités et dans les possibles des jeunes femmes lors du choix de leur orientation. Des modèles de femmes architectes connues et visibles – malheureusement encore trop peu – indiquent un futur professionnel au féminin. On peut citer Zaha Hadid ou encore les 5 autres femmes ayant obtenu le Pritzker Price depuis sa création en 1979 – équivalant du prix Nobel en architecture : Kazuyo Sejima en 2010, Carme Pigem en 2017, Yvonne Farrell et Shelley McNamara en 2020 et Anne Lacaton en 2021.

Autre fait notable : l'entrée à l'Institut de France de la première femme architecte urbaniste, Anne Démians. Elue en juin 2021, elle s'est installée en janvier 2022.

2.3.4 Leadership

Au-delà de la formation initiale et continue que les femmes peuvent suivre pour asseoir leur légitimité en tant que cheffe de projet, nous avons identifié des questions concernant le leadership.

Le leadership est-il une variable sur laquelle les femmes cheffes de projets devraient compter, développer ou acquérir ? Est-il différent selon le genre ?

Définissons le terme de leadership²⁵ :

1. Fonction, position de leader,
2. Position dominante.

Et le terme de leader :

1. Chef, porte-parole (d'un parti, d'un mouvement politique) : les leaders d'opinion, ceux qui orientent l'opinion publique,
2. Concurrent qui est en tête (course, compétition),
3. Entreprise qui occupe la première place (dans un domaine).

2.3.4.1 Le leadership du chef de projet

Le chef de projet a cette particularité de gérer des êtres humains de spécialités diverses et complémentaires dans le but de la bonne réalisation du projet. Il coordonne donc de nombreux collaborateurs qui ne lui sont pas nécessairement reliés hiérarchiquement (management indirect). Cette particularité conduit à ce que le chef de projet ne soit pas responsable de leur évolution de carrière. Il n'est donc pas en mesure d'agir directement sur les augmentations ou d'éventuelles promotions. De plus, le hiérarchique (le manager) peut ne pas avoir les mêmes objectifs que le chef de projet. Il n'en reste pas moins que le chef de projet doit être capable de motiver, stimuler les équipes collaborant sur le projet – sans faire appel aux critères de valorisation salariale classique.

25 Le Robert Illustré. (2014).

Le leadership du chef de projet doit donc s'appuyer sur un certain nombre de compétences comme développer l'écoute, le parler vrai (l'authenticité), partager l'information, impulser une vision claire du projet, ...

Le chef de projet est amené également à communiquer avec de multiples acteurs du projet, dont le discours doit être approprié avec un niveau de détails corrélé à l'auditoire, avec un vocabulaire dédié. Son leadership s'adapte et devient polymorphe.

2.3.4.2 Le leadership féminin

Concernant le leadership au féminin, nous avons vu un certain nombre d'écoles ou de centres de formation effectuer des formations concernant le leadership au féminin. Nous avons sollicité le programme de formation d'une grande école de commerce à Paris. La fiche d'information de cette formation explicite en introduction ce qui suit :

« La question du genre est ancrée dans notre histoire, nos cultures et conventions sociales. Au-delà des enjeux de l'égalité des hommes et des femmes dans la société, qu'en est-il plus spécifiquement de l'évolution des représentations, perceptions et pratiques au sein de nos entreprises ? Les modes de leadership changent, s'adaptent ; existe-t-il réellement des styles propres aux genres ? Ne sommes-nous pas plutôt là, confrontés à la façon dont nous construisons chacun notre identité, dont nous exerçons notre rôle et nous nous comportons ? Lors de ce parcours, vous serez amené à vous questionner sur votre leadership, à partager vos expériences. Il vous permettra aussi de développer votre style avec authenticité. »

Le programme est composé de 4 chapitres :

1. L'évolution et les modes de leadership,
2. Les questions d'archétypes, d'identité, de rôle et de posture,
3. L'aisance, la confiance et l'affirmation de soi,
4. L'entrepreneuriat.

Cette formation, selon notre interprétation, sous-entend que le leadership n'est pas une question de genre mais de freins et d'obstacles que certaines femmes se mettent.

En continuant nos recherches, nous avons trouvé une intervention de Sarah Saint Michel lors de l'évènement **TEDx Women** à La Rochelle « Le leadership n'a pas de sexe » en 2020.

Elle énonce ce que le prototype d'une femme leader semble évoquer dans l'imaginaire, soient les caractéristiques suivantes : douce, bienveillante et dans l'empathie. Quant à celui de l'homme leader, il se traduit par les qualificatifs : autoritaire, dominant et directif. Toutefois, ces définitions ne sont que le reflet, la représentation de ce que les sociétés ont accordé aux différents sexes. La sphère du pouvoir, de la représentation, de l'influence a été confiée aux hommes alors que la sphère intime, domestique est confiée aux femmes. Sarah Saint Michel évoque que modifier nos représentations, nos ancrages, nos automatismes, est possible dès lors que l'on en prend conscience. Nous sommes capables de les changer et de les modifier. Elle termine son intervention par le verbe « oser », « *osons défendre nos idées, nos convictions* »²⁶.

²⁶ Le leadership n'a pas de sexe | Sarah Saint-Michel | TEDxLaRochelleWomen
<https://www.youtube.com/watch?v=3KvG2sp-3cl>

Si le sujet du leadership selon les genres vous intéresse, vous pouvez consulter la thèse de Sarah Saint Michel²⁷ ou encore le livre « Hommes, Femmes, Leadership : Mode d'emploi »²⁸.

Témoignage : Dans le secteur de la Construction Bâtiment, au sein d'un bureau d'études, mission de maîtrise d'ouvrage déléguée, je me souviens avoir pris les codes de mon patron de cette époque : une excessive exigence au démarrage de la relation professionnelle, un travail acharné afin de démontrer que je « tiens » la route, un esprit de « corps », un respect envers le client, une « vraie » écoute, une répartition afin que chacun puisse être partie prenante du succès du projet. Un prestataire dont j'étais en train de remonter les bretelles de façon quelque peu virulente, m'a effectué cette remarque : 'on a déjà votre patron, vous n'êtes pas obligée de devenir sa « fille spirituelle ». Autant les remarques de mon hiérarchique étaient prises avec considération, autant celles que je me permettais d'effectuer, induisaient des commentaires ! Finalement, comprenant mes demandes, le prestataire a accepté de reprendre le dossier ! Doit-on forcément s'imposer avec des codes masculins ? quels sont-ils ? la grosse voix, l'intransigeance, ne rien lâcher...

Virginie D

Les femmes cheffes de projet doivent donc prendre conscience de leurs possibilités, ne pas s'autocensurer, puisque concernant le leadership, hommes et femmes partent sur un pied d'égalité et qu'il n'y a pas de différence liée au genre. Cette ouverture sur leurs capacités peut s'effectuer au travers des modèles qui inspirent, auprès de mentors qui les soutiennent dans leur croissance professionnelle, ou par des formations comme vu précédemment et autres actions que nous essayons de décrire au travers de ce livre blanc.

En rebondissant sur le verbe « oser », nous avons découvert l'initiative des DREAL Pays de la Loire et Centre Val de Loire (DREAL : Direction Régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement) et le programme OSER ! « Lancé et imaginé en 2019 par Hélène Fernandez, la haute fonctionnaire en charge de l'égalité des droits entre les femmes et les hommes et de la lutte contre les discriminations, en lien avec le service du pilotage et de la stratégie et la délégation aux cadres dirigeants, [...] (ce programme) réunit un groupe pilote de femmes qui souhaitent avancer dans leur carrière en proposant une réflexion collective à partir de rencontres avec des rôles modèles inspirantes. »^{29 30}

Oser : cela veut dire arrêter de s'excuser, arrêter de se sentir inférieure, stopper cette vision que certaines femmes cheffes de projet ont de ne pas vouloir déranger. Lors de nos échanges, nous avons abordé quelques idées : prendre des cours de théâtre ou des cours d'expression scénique, développer sa posture spatiale vis-à-vis des autres, poser sa voix avec confiance et certitude, choisir le discours adéquat pour se convaincre et ainsi convaincre les autres, s'affirmer dans le rôle de cheffe de projet et

²⁷ Saint-Michel, S., & Wielhorski, N. (2011). Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ? @GRH, n°1(1), 13–38.
<https://doi.org/10.3917/grh.111.0013>

²⁸ Petit, V.-C., & Saint-Michel, S. (2016). Hommes, femmes, leadership : mode d'emploi (PEARSON).

²⁹ https://www.pays-de-la-loire.developpement-durable.gouv.fr/IMG/3gp/podcast_osermp4.3gp

³⁰ <https://www.pays-de-la-loire.developpement-durable.gouv.fr/3eme-edition-du-programme-osera5900.html>

exprimer son ambition – si cela est ce que la femme cheffe de projet souhaite - une carrière à l'égal des chefs de projet hommes.

Une autre source concernant le leadership au féminin émane de Deloitte dans le cadre de leur programme dans le cadre du programme "Women in Leadership" ³¹

On peut également citer le livre de Clarissa Pinkola-Estès qui travaille à la restauration de la psyché féminine dans son livre « Femmes qui courent avec les loups » ³². Au travers des contes, Clarissa décortique les leurres, les pièges, la pression sociale que les femmes vivent. Elle tente de démêler la sagesse ancestrale liée aux blessures féminines, remet en lumière la vie intérieure et la pensée par soi-même.

2.3.4.3 Soft Skills & Power Skills

En échangeant sur les SOFT SKILLS (compétences humaines), qui sont apparues en complémentarité des HARD SKILLS (compétences techniques), nous avons également identifiés des POWER SKILLS (Compétences de gestion avancée) qui viennent se rajouter. Il s'agit de compétences sur lesquelles les chefs de projet peuvent compter pour leur développement de carrière et la gestion des projets qui leur sont confiés.

Soft Skills ou les compétences humaines

Ces compétences relationnelles interpersonnelles comprennent le leadership collaboratif, la communication, un état d'esprit novateur, une orientation axée sur les objectifs et l'empathie. S'assurer que les équipes possèdent ces compétences leur permet de maintenir leur influence auprès de divers intervenants ce qui est un élément essentiel pour mener des changements.

Ces compétences « Soft » sont subjectives et difficiles à mesurer ainsi qu'à enseigner. Elles définissent la capacité d'interagir avec les autres et donc les compétences liées à l'Intelligence Emotionnelle³³.



³¹ <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/talents-et-ressources-humaines/articles/women-in-leadership.html>

³² Clarissa Pinkola Estés. (1996). Femmes qui courent avec les loups.

³³ Van Laethem, N., & Josset, J.-M. 1961-. (2020). La boîte à outils des soft skills.

Power Skills et les compétences du pouvoir

Posséder les Soft Skills et les développer est important, mais il existe d'autres types de compétences encore plus valorisées dans le monde du travail et spécifiques à des secteurs ou à des emplois concrets. Nous faisons ici références aux Power Skills (ou Mad Skills), celles qui vous rendent spécial(e)s³⁴.

Disons que les Power Skills sont une version plus orientée au monde professionnel que les Softs Skills. Elles se composent de ces compétences essentielles pour trouver un travail spécifique, un travail à votre image et à votre goût. Si les Power Skills sont une "évolution" des Soft Skills, à l'image de celles-ci, elles ne s'apprennent pas du jour au lendemain, un plan de formation n'en viendra donc pas à bout. Mais bonne nouvelle : si vous êtes constant dans vos efforts quotidiens, vous en déploierez un peu plus chaque jour.

Les Power Skills, c'est la preuve que vous détenez les connaissances et l'expérience requise pour un emploi. Les compétences du pouvoir ne vous aideront pas seulement à avoir du succès dans le monde du travail mais aussi à être plus employable et désirable pour d'autres entreprises. Concrètement, cela signifie que même si vous venez de débiter dans un secteur ou un nouvel emploi, disposer de Power Skills suffisamment développées vous aidera à rejoindre le terrain de jeu de personnes plus expérimentées ou possédant plus de diplômes que vous.

Le **Project Management Institute**, évoque les Power Skills comme des capacités et comportements qui facilitent le travail avec les autres et aident les professionnels du projet à réussir dans le monde du travail. Certains individus et d'autres organisations les appellent également des « compétences non techniques » ou « compétences interpersonnelles » – SOFT SKILLS. Appeler ces capacités et comportements POWER SKILLS signifie la valeur qu'ils apportent au projet professionnel, équipes et organisations³⁵.

Accountability

Taking psychological ownership for what you say you will do

Adaptability

Ability to respond to unforeseen changes

Collaborative leadership

Ability to work with others across boundaries to make decisions

Communication

Effective in explanation, writing and public speaking

Discipline

Ability to impose structure through planning, routines and timelines

Empathy

Ability to sense others' emotions by imagining yourself in their situation

For-purpose orientation

Recognize the needs of others and actively seek ways to help them

Future-focused orientation

Ability to energize others with your vision of the future

Innovative mindset

Ability to generate creative ideas and act upon them to solve problems

Problem-solving

Ability to figure out what is wrong and resolve it

Relationship building

Ability to deepen personal relationships through building trust

Strategic thinking

Ability to see patterns and alternative paths rather than complexity

In our survey, project professionals rated **communication, problem-solving, collaborative leadership** and **strategic thinking** as the most critical power skills in helping them fulfill organizational objectives.

³⁴ Martín, R. (2023). Hard skills ou soft skills? Ni les unes, ni les autres. Les compétences essentielles pour une carrière professionnelle réussie sont les power Skills. <https://blog.genial.ly/fr/power-skills/>

³⁵ PMI. (2023). Pulse of the profession 2023: Power Skills, Redefining Project Success . 14. <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pmi-pulse-of-the-profession-2023-report.pdf?v=7933da8f-304b-4fe3-a655-78dace54174a>

2.3.5 L'importance des certifications

La certification garantit la crédibilité et la légitimité d'un chef de projet. C'est avant tout un moyen de valider un savoir-faire acquis par l'expérience, et de prouver son niveau de connaissances (et dans certains cas, de compétences) en gestion de projet. Elle donne une dimension internationale à la compétence qu'on acquiert. Une personne certifiée sur un standard est donc reconnue dans tous les pays qui ont ratifié ce dernier, comme ayant les aptitudes requises pour travailler selon ce standard. Une certification est souvent un atout sur le CV d'un candidat. C'est donc un vecteur d'employabilité sur le marché (en plein essor) des chefs de projet.

Il existe actuellement trois grandes certifications professionnelles internationales issues de méthodologies en Gestion de Projets : Prince2®, AgilePM® et PMP®. Ces certifications se déclinent chacune en plusieurs niveaux.

Parmi les différentes qualifications requises dans le domaine de la gestion de projet, la certification PMP est la plus élevée. Il s'agit d'un certificat unique, que reçoivent les professionnels en la matière, après quelques années d'expériences. Elle fait partie du programme d'accréditation du PMI (Project Management Institute, association nord-américaine). Le programme de la certification porte sur la maîtrise des concepts décrits dans le PMBoK (Project Management Body of Knowledge).

Mais il y a plusieurs types de méthodes de gestion de projet telles que les méthodes en cascade, le Lean, les méthodes Agiles... et donc autant de certifications différentes.

Quelle que soit la certification choisie, l'obtention d'une certification professionnelle de gestion de projet reconnue atteste de sa compétence et de son expérience en la matière. Elle pourra être mise en avant vis-à-vis de vos clients ou de votre futur employeur, afin de prouver votre professionnalisme. Elle représente une réelle plus-value sur un CV³⁶.

Témoignage : Directrice de programme depuis 2018 dans le secteur Industrie Banque et Assurance, une grande entreprise du CAC 40, recommande de se former en continu, d'acquérir des certifications/ validations des acquis reconnus dans son domaine d'intervention. Parmi les évènements clés qui m'ont permis d'être au poste que j'occupe aujourd'hui, il y a mes réussites aux certifications parce qu'elles nourrissent ma curiosité et mes ambitions de progression de carrière. Ces certifications sont reconnues dans le monde du projet (Certification Lean Six Sigma en 2009, Certification PMP en 2015, Certification Scrum Product Owner en 2022). **Salma G.**

Témoignage : Dans le secteur Informatique et gestion de réseaux, la gestion de projet n'était pas abordée dans les études des années 80. La conscience du respect des contraintes de temps, de ressources, de coût et les risques associés m'est apparue en travaillant sur les projets sur lesquels j'ai été affectée. Puis en travaillant avec des managers qui avaient plus d'expérience que moi et qui ont toujours été bienveillants, j'ai appris et aimé gérer des projets de plus en plus complexes. C'est en 2011 que j'ai fait le choix de passer la certification PMP et ainsi obtenir une vraie légitimité dans mon entreprise et aux yeux de mes pairs. **Alice D.**

³⁶ <https://www.annonces-emploi.org/pourquoi-la-certification-pmp-est-importante-en-gestion-de-projets>

Certification	Organisme	Durée de l'examen	Nombre de questions	Taux de réponses valides pour le succès à l'examen	Durée de validité de la certification	Prix
CAPM	PMI	3h	150	70% (105 réponses justes)		Member: : \$300.00 Non-member : \$225.00
PMP	PMI	3h50mn	180	70% (126 réponses justes)	3ans	Member: US\$405.00 Non-member: US\$555.00
PgMP ou Program Management Professionnal	PMI	4h	170	70% (119 réponses justes)	3ans	Member: \$800.00 Non-member: \$1,000.00
PfMP ou Portfolio Management Professionnal	PMI	4h	150	88% (150 réponses justes)	3ans	Member: \$800.00 Non-member: \$1,000.00
PMI-PBA ou Professionnal in Business Analysis	PMI	4h	200		3ans	Member: \$405.00 Non-member: \$555.00
PMI-RMP ou PMI Risk Management Professionnal	PMI	3h30	170		3ans	Member: \$520.00 Non-member: \$670.00
PMI-SP ou PMI Scheduling Professional	PMI	3h30	170		3ans	Member: \$520.00 Non-member: \$670.00
PRINCE2 Foundation	AXELOS	1h	60	55% (33 réponses justes)		Contactez un ATO pour confirmer le coût et les détails de la formation : chaque ATO fixe son propre prix : https://www.axelos.com/find-a-training-provider
PRINCE2 Practitioner	AXELOS	2h30	68	55% (38 réponses justes)	3 ans	
PRINCE2 Agile Foundation	AXELOS	1h	50	55% (28 réponses justes)		
PRINCE2 Agile Practitioner	AXELOS	2h30	50	60% (30 réponses justes)	3 ans	
ISO 21500 Lead Project Manager	ISO	3h	12	70% (9 réponses justes)	3 ans	Contactez marketing@pecb.com
ISO 21500 Lead Assessor ou Lead Auditor	ISO				3 ans	
AgilePM Foundation	APMG	40mn	50	50% (25 réponses justes)		Contactez servicedesk@apmg-international.com pour connaître le prix de votre région
Agile PM Practitioner	APMG	2h30	4	50% (2 réponses justes)		
Certified Project Management Associate (IPMA D)	IPMA	3h	110	60% (66 réponses justes)	5ans	Consultez les tarifs de la Smap, l'organisme en France qui représente IPMA : https://www.smap-asso.eu/certifications-et-labellisations/certifications/
Certified Project Manager (IPMA C)	IPMA	2h d'examen en écrit 1h30 d'entretien	12	60% (8 réponses justes)	5ans	
Certified Senior Project Manager (IPMA B)	IPMA		Validation de rapport	82% (13 domaines à couvrir sur 16)	5ans	
Certified Senior Program Manager	IPMA		Validation de rapport	83% (14 domaines à couvrir sur 17)	5ans	
Certified Senior Portfolio Manager	IPMA		Validation de rapport	83% (14 domaines à couvrir sur 17)	5ans	
Certified Projects Director (IPMA A)	IPMA	2h d'interview	Validation de rapport	82% (13 domaines à couvrir sur 16)	5ans	
Certified Program Director & Certified Portfolio Director	IPMA	2h d'interview	Validation de rapport	83% (14 domaines à couvrir sur 17)	5ans	
Lean Six Sigma Yellow Belt	IASSC	1h	50	64 % (32 réponses justes)		Web-based : \$195.00
Lean Six Sigma Orange Belt	IASSC	1h30	50	64 % (32 réponses justes)		
Lean Six Sigma Green Belt	IASSC	3h	60	63 % (38 réponses justes)	5 ans	Web-based : \$295.00
Lean Six Sigma Black Belt	IASSC	3h	60	63 % (38 réponses justes)	5 ans	Web-based : \$395.00

Tableau comparatif des certifications(Sigui, 2021)

2.4 LES CONSIDERATIONS ORGANISATIONNELLES

Depuis 2001, l'évolution de la législation en matière d'égalité professionnelle s'impose aux organisations³⁷. Les entreprises doivent réfléchir aux enjeux d'un management responsable et équitable.

La **Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE)** est devenue un levier de performance pour l'entreprise (rentabilité et productivité supérieure, créativité, innovation, attractivité de l'entreprise...). La diversité et l'inclusion sont des moyens d'améliorer l'image de l'entreprise et d'accroître son capital immatériel.

Dans ce contexte, nous sommes tous persuadés que le manager a un rôle central à jouer en matière de diversité et d'inclusion dans l'écosystème projet, afin de casser le « plafond de verre » défini comme « l'ensemble des barrières invisibles, artificielles, créées par des préjugés comportementaux et organisationnels, qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités » par le Bureau International du Travail (BIT).

Il est nécessaire de sensibiliser les acteurs aux enjeux de l'inclusion et de la diversité et de communiquer sur les actions à mettre en place.

2.4.1 Eduquer les managers sur l'intérêt de l'inclusion et de la diversité chez les chefs de projet

Une charte de la Diversité peut être mise en place afin que chaque acteur puisse formaliser son engagement. L'obtention du Label Diversité témoigne de l'engagement de l'entreprise en matière de prévention des discriminations, d'égalité des chances et de promotion de la diversité.



Le Label Diversité a été créé par l'État en 2008 avec les partenaires sociaux et des experts. Il vise à reconnaître l'engagement effectif, volontaire et durable d'un organisme pour prévenir les discriminations et promouvoir la diversité dans le cadre de la gestion de ses ressources humaines (recrutement, intégration, gestion des carrières...) tout en prenant en compte son contexte d'intervention (ancrage territorial, relations fournisseurs, clients, usagers).

Accessible aux entreprises, associations, ministères, établissements publics et collectivités territoriales, le Label Diversité s'intéresse à la diversité sous toutes ses expressions, au travers des 24 critères de discrimination définis par la loi, à savoir : l'origine, le sexe, les mœurs, l'orientation sexuelle, l'identité de genre, l'âge, la situation de famille, la grossesse, les caractéristiques génétiques, la perte d'autonomie, la particulière vulnérabilité résultant de la situation économique apparente ou connue de son auteur, l'appartenance - réelle ou supposée - à une ethnie, à une nation, à une race, les opinions politiques, les activités syndicales ou mutualistes, l'appartenance ou non à une religion déterminée, l'apparence physique, le patronyme, le lieu de résidence, la domiciliation bancaire, l'état de santé, le handicap, la maîtrise d'une langue autre que le français³⁸.

³⁷ J.O. 24 mars 2006. (2006). La loi no 2006-340 du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes.

³⁸ Ministère du Travail. (2021). Label Diversité.

L'engagement de l'entreprise dans l'obtention de ce label envoie un message fort aux collaborateurs et permet de communiquer largement sur l'intérêt de l'inclusion et de la diversité.

2.4.2 Former sur ce qu'est la discrimination, le sexisme, sur les lois contre les discriminations

La prévention du sexisme et la non-discrimination relèvent de la responsabilité sociétale des entreprises. Ces notions doivent être clairement affirmées dans les valeurs de l'entreprise. Chaque salarié se doit de repérer les comportements inadéquats, d'oser dire et d'encourager les bonnes pratiques. Les interlocuteurs à contacter pour remonter des agissements discriminatoires sont nombreux et doivent être connus de chaque salarié (responsable des ressources humaines, responsable hiérarchique, médecin du travail, représentant du personnel, inspection du travail, Défenseur des droits, associations ...).

Des actions de formation doivent être entreprises afin de sensibiliser les équipes, managers et salariés, au sexisme et autres discriminations. (Ateliers de CODEV sur les biais par exemple).

Il s'agit de comprendre les stéréotypes et de savoir repérer les agissements sexistes, racistes, homophobes pour anticiper et prévenir afin d'encourager une **culture de l'égalité en entreprise**.

Il est essentiel de créer un climat bienveillant lors de ces formations, "non culpabilisant" afin de libérer la parole et permettre une réelle analyse des comportements, blagues, commentaires et préjugés.

Témoignage : *Lors de mes études d'architecture, je suis rentrée en septembre 1991 et obtenu mon diplôme d'architecte D.P.L.G. en juin 2000. Lors de ma première année, à la première réunion avec le professeur qui dirigeait l'atelier, nous étions une vingtaine d'élèves répartis 50/50 entre hommes et femmes. Ce professeur nous a indiqué que nous devons connaître 3 éléments essentiels pour commencer le cursus d'architecte :1/ que devenir architecte n'était pas un métier, c'était un état, nous allions manger, vivre, dormir architecte 2/ que les élèves qui étaient de gros dormeurs se devaient de changer vite de filière, car l'architecture c'était jour et nuit 3/ que les 'filles' devaient regarder autour d'elles, car elles ne seraient jamais architectes elles-mêmes mais femmes de leurs collègues hommes qui deviendront, eux, architectes ! et oui, nous sommes en 1991. A la présentation de mon diplôme en 2000, j'ai invité ce professeur en lui écrivant que n'ayant pas trouvé de mari architecte, je m'étais donc décidée de le devenir moi-même ! Il est venu et m'a félicitée. **Virginie D***

Témoignage : *Dans le secteur Construction Bâtiment, au sein d'un Bureau d'Etudes, je suis partie en expatriation à Dubaï. Comme dans beaucoup de nos missions, mon cv avait été transmis au client, et ce dernier après la validation du profil du collaborateur, se chargeait de payer le billet d'avion pour nous faire venir. Le client d'Abou Dhabi était donc au courant que j'étais une femme. Je devais dès le 1er jour de mon arrivée, préparer une présentation du projet pour le client le lendemain. J'effectue donc ma tâche et en fin de journée, le directeur de la succursale me réclame la présentation sur clé USB, expliquant que je ne pourrai assister à la réunion demain étant une femme ! Mon sang n'a fait qu'un tour. J'ai contacté Paris, le siège afin que la situation soit clarifiée. J'ai gardé la clé USB, j'ai assisté à la réunion le lendemain et le client a été charmant et ravi d'avoir un manager de projet qu'il attendait depuis des mois ! Pour quelle raison le directeur de la succursale ne souhaitait pas ma présence ? **Virginie D***

Il faut cependant que ce soit une réelle posture de l'entreprise, pas juste un effet de communication. Il existe des indicateurs, cotations ou labels qui permettent d'évaluer l'engagement des entreprises en termes de parité et qui sont consultables, tels que :

- **La cotation Glassdoor** des entreprises s'est imposée dans le processus de recrutement, pour la majorité des salariés la culture d'entreprise est plus importante que le salaire.
- **Le label « Best Workplaces For Women »** défini par « Best place to work » en partenariat avec le Think Tank Marie Claire Agir pour l'Égalité. Les entreprises sont retenues en fonction des actions pour un engagement concret pour la parité en entreprise, avec des collaborateurs traités équitablement quel que soit leur sexe, et une valorisation des femmes dans les postes managériaux.
- **Index de l'égalité professionnelle ou Index PENICAUD** : les entreprises doivent désormais se soumettre aux obligations relatives à l'Index de l'égalité professionnelle visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle.

Chaque année au plus tard le 1er mars, les entreprises d'au moins 50 salariés doivent calculer et publier sur leur site internet, de manière visible et lisible, la note globale de l'Index de l'égalité femmes-hommes, ainsi que la note obtenue à chacun des indicateurs le composant. Ces informations devront rester en ligne au moins jusqu'à la publication des résultats de l'année suivante.

Elles doivent également le communiquer, avec le détail des différents indicateurs, à leur Comité social et économique (CSE) ainsi qu'à l'inspection du travail (Dreets).

L'Index, est composé de 4 à 5 indicateurs selon que l'entreprise a moins ou plus de 250 salariés :

- L'écart de rémunération femmes-hommes,
- L'écart de répartition des augmentations individuelles,
- L'écart de répartition des promotions (uniquement dans les entreprises de plus de 250 salariés),
- Le nombre de salariées augmentées à leur retour de congé de maternité,
- La parité parmi les 10 plus hautes rémunérations.

Une enquête RH annuelle peut être effectuée afin de mesurer régulièrement ces KPIs (indicateurs de mesure clé) des actions mises en œuvre pour aboutir à un contexte "idéal" d'égalité H/F.

Certaines entreprises intègrent même l'index Pénicaut ou le taux d'emploi de personnes en situation de handicap dans les critères d'intéressement, réaffirmant ainsi l'importance de ces valeurs au sein de leur organisation.

2.4.3 Prise en compte des besoins spécifiques des femmes

Si les écarts de salaires entre les femmes et les hommes tendent à se réduire, force est de constater que leur taux d'activité, leur salaire, leur représentativité parmi les postes à responsabilité restent bien inférieurs à ceux de leurs homologues masculins. Bien que les jeunes femmes poursuivent davantage leurs études, elles se détournent des formations élitistes et scientifiques (31 % en études scientifiques ; 73 % en études littéraires). En 2021, les femmes étaient en majorité employées, les hommes cadres ou ouvriers³⁹.

Afin d'accompagner au mieux les femmes, différents leviers sont possibles : la formation, le mentorat et le coaching.

³⁹ Ministère chargé de l'égalité entre les femmes et les hommes. (2022). Vers l'égalité réelle entre les femmes et les hommes - Chiffres-clés.

2.4.3.1 Promouvoir les rôles modèles

La notion de **rôles-modèles de femmes** est un levier puissant afin de propager l'effet « je peux le faire aussi ». Ces modèles sont de véritables ambassadrices et permettent de rendre ce choix de carrière plus accessible. On peut le considérer en quelque sorte comme une transmission de savoir, un passage de relais.

L'objectif est de montrer des femmes aux parcours inspirants afin d'aider les autres femmes à :

- Se projeter,
- Envisager des postes de présidentes, dirigeantes,
- Se convaincre que tout est possible, prendre conscience qu'on peut réussir.

2.4.3.2 Mise en place de programmes de mentorat

Il est essentiel d'agir sur l'autocensure que les femmes s'infligent, le partage et les groupes de discussions peuvent les y aider.

Ils peuvent permettre de répondre à différents besoins :

- Formation, acquérir de nouvelles connaissances,
- Recevoir des conseils techniques,
- Échanges et interactions avec l'écosystème projet et des experts reconnus,
- Encouragements pour être entourée et guidée, rassurée sur ses capacités et compétences.

Témoignage : *Ce mentorat est essentiel quel que soit le genre, personnellement, j'ai eu la chance de pouvoir bénéficier du soutien de deux mentors « homme » dans ma carrière qui ont été essentiels pour mon évolution professionnelle. Ils m'ont encouragée, boostée et proposé des postes auxquels je ne m'imaginai même pas postuler, persuadée de ne pas être suffisamment qualifiée et expérimentée. **Carole D***

2.4.3.3 Echange entre pairs

La mise en place de réseaux ou de **communautés de cheffe de projet** est un levier important.

En effet, la plupart des femmes expriment un besoin de temps collectifs d'échanges et de partages entre femmes afin de partager leur expérience, leurs difficultés et de se constituer un réseau. Ces réseaux doivent aussi s'ouvrir aux hommes, afin de les sensibiliser et faire avancer le débat. Nous sommes, en effet, souvent persuadées d'être les seules à ressentir certaines difficultés. Ces échanges permettent de se confronter à d'autres environnements, d'échanger les bonnes pratiques et de se remobiliser.

Les rencontres avec d'autres chefs de projet sont toujours l'occasion de s'enrichir ou de se rassurer : l'autre vit ou a vécu des périples similaires, a surmonté un problème d'une manière différente, peut nous conseiller, etc. Ces échanges sont toujours profitables, pour les uns comme pour les autres et permettent de progresser. Ils se font au sein de son entourage personnel, professionnel, lors de séminaires ou conférences par exemple. Malheureusement, ils sont généralement brefs et non suivis dans le temps. Pourquoi ne pas joindre un groupe Mastermind ? Souvent utilisé dans les cercles d'entrepreneurs, le groupe Mastermind est un groupe de mentorat entre pairs utilisé pour aider les membres à résoudre leurs problèmes avec la contribution et les conseils des autres membres du groupe.

2.4.3.4 Réflexion sur l'articulation des temps (en lien avec la parentalité) / Facilité d'organisation

Auparavant cette articulation était surtout une problématique des femmes, maintenant, avec l'évolution de la société, c'est une problématique de tout salarié, quel que soit son genre.

La gestion de la parentalité au sein des entreprises a beaucoup évolué ces dernières années. Les mentalités ont aussi évolué, les congés parentaux sont désormais aussi bien pris par les mères que par les pères.

Témoignage : Personnellement, ce n'est pas ce que j'ai vécu. Mère de 3 enfants, la situation était bien différente. Il y a une vingtaine d'années.

Ayant un salaire plus important que mon conjoint, il aurait été plus logique et plus avantageux financièrement que ce soit lui qui prenne un temps partiel lorsque les enfants étaient petits, néanmoins c'était inenvisageable à l'époque au sein de son entreprise (Grande Entreprise Française). Le temps partiel était « à la rigueur » accepté pour les femmes, mais on ne manquait pas de leur faire remarquer que ce choix allait impacter leur évolution professionnelle. Très souvent, le poste et les responsabilités restaient les mêmes au 4/5ème, générant ainsi une surcharge de travail et un équilibre vie pro/perso difficile à gérer. Cette journée dédiée à la vie de famille était « chère payée » au quotidien et au niveau de la carrière professionnelle. **Carole D**

Désormais, la notion de Qualité de Vie au Travail s'est fortement développée. La crise COVID a été un formidable accélérateur à la mise en place du télétravail. Contraintes et forcées, même les entreprises les plus réticentes, se sont vite rendues compte du bienfait du télétravail : amélioration de la productivité, satisfaction des salariés

Le droit à la déconnexion a, dans la foulée, rapidement émergé afin de préserver l'équilibre vie pro/perso mis à mal avec le télétravail.

Voici quelques témoignages et analyses enrichissants :

- Livre « Merci mais non merci » de Céline Alix (Alix, 2021)
- Le blog des équilibristes <https://www.youtube.com/@lesequilibristespodcast-sa1318>
- Interview de la ministre des Sports Amélie Oudéa-Castéra le 12 avril 2023 sur France Info. https://www.francetvinfo.fr/les-jeux-olympiques/paris-2024/adrien-quatennens-paris-2024-athletes-russes-et-maternite-dans-le-sport-de-haut-niveau-ce-qu-il-faut-retenir-de-l-interview-d-amelie-oudea-castera_5738792.html

2.4.3.5 Evolution de carrière (transparence sur les process de recrutement dans le top management)

La **transparence** doit faire partie intégrante de la **culture d'entreprise**.

Selon Forbes, elle permettrait de faciliter les échanges entre les membres d'une équipe et de résoudre les problèmes plus rapidement. Elle permet également d'instaurer plus de confiance envers le management et ainsi d'avoir un impact direct sur le bien-être au travail et les performances.

Il est indispensable :

- D'effectuer les évaluations régulières
- D'assurer une bonne communication entre la DRH, les managers et les employés
- D'élaborer un plan de développement de carrière

Seules ces actions permettront de mettre en avant les talents et de rationaliser les évolutions de carrière.

2.5 LA PROMOTION DE L'EGALITE HOMME/FEMME

Plusieurs facteurs clés peuvent stimuler le développement professionnel féminin. Voici quelques éléments à considérer :

2.5.1 Les Rôles-Modèles

Parce que montrer des femmes aux parcours inspirants, à des postes à responsabilité, c'est aider d'autres femmes de plusieurs manières. Les Rôles Modèles sont considérés comme des sources positives d'influence.

Ces Rôles Modèles agissent en trois fonctions différentes ⁴⁰ :

- La représentativité du possible : il s'agit de la représentation et l'élargissement de ce qui est possible d'accomplir en tant que femme.
- Être source d'inspiration : il s'agit d'inspirer les femmes à être plus ambitieuse et à viser plus haut.
- Illustrer le comportement et l'attitude : les Rôles Modèles exposent les états d'esprit et les comportements nécessaires pour atteindre le succès.

Pourtant, si ces Rôles Modèles sont importants, les sondages montrent que peu de personnes sont capables de citer des Rôles Modèles « contemporaines »

Afin de promouvoir le métier de chef de projet auprès des femmes, la mise en avant de Rôles-Modèles devrait se faire à plusieurs niveaux.

Dans les entreprises afin de faire évoluer les représentations et à célébrer la diversité.

Et surtout auprès des élèves, pour diverses raisons :

- Améliorer leurs connaissances sur ce métier car il s'agit d'un métier qui couvre une grande diversité de domaines (l'énergie, la musique, etc.), de profils (du BTS au bac +8), et d'environnement de travail (seul, en groupe, à l'intérieur, à l'extérieur, etc.)
- Valoriser les filières et le secteur : rappeler qu'il s'agit de métiers à haute valeur ajoutée, avec des salaires attractifs.
- Briser l'image "masculine" des métiers du chef de projet : le rôle modèle inspire, sensibilise et ouvre des perspectives aux jeunes filles.

Témoignage : Lors de mes interventions dans une école d'ingénieurs pour dispenser des cours de gestion de projet, je note parmi la population féminine un intérêt supplémentaire par la richesse des questions portées sur mon parcours. Pouvoir incarner ce rôle auprès de ces jeunes en tant que femme ingénieur travaillant dans la gestion de programme est clé pour promouvoir l'égalité des chances entre hommes et femmes. Je note aussi un intérêt dans le regard et interactions avec des jeunes de sexe masculin. Ça permet de casser les stéréotypes selon mon expérience et j'estime que plus tôt, on pratique cette sensibilisation, plus rapide et efficace le progrès opérera. **Fatima I**

Le rôle modèle semble être vraiment une réelle opportunité pour favoriser l'égalité femme/homme dans la gestion de projet de demain. Il participe à casser les stéréotypes de genre et l'image masculine

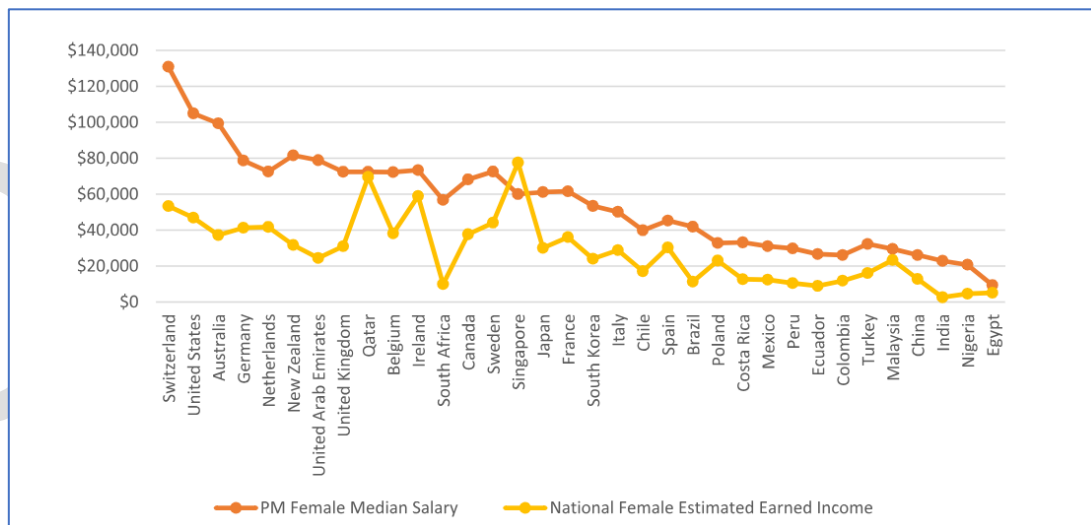
⁴⁰ Morgenroth, T., Ryan, M. K., & Peters, K. (2015). The Motivational Theory of Role Modeling: How Role Models Influence Role Aspirants' Goals. Review of General Psychology, 19(4), 465–483.
<https://doi.org/10.1037/gpr0000059>

des métiers du chef de projet. Il participe également à faire connaître la pluralité des métiers en gestion de projet et les opportunités qu'ils représentent, ce qui est tout aussi essentiel⁴¹.

2.5.2 Les lois antidiscriminatoires

Des études ont montré que les lois antidiscriminatoires ont permis d'augmenter les salaires de femmes cheffe de projet et ont réduit l'écart des hommes et des femmes⁴². Ces lois portent sur l'interdiction de la discrimination à l'égard des femmes dans :

- Les pratiques d'embauche,
- Les formations professionnelles,
- Le développement de carrière,
- Les opportunités éducatives.

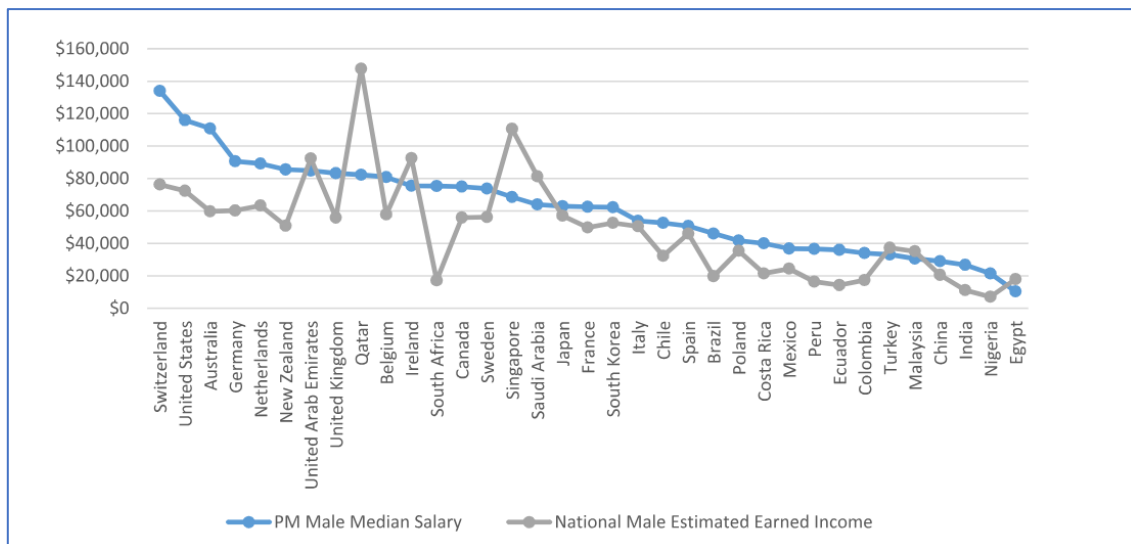


Salaires des Chefs de Projet et Revenu Moyen National estimé gagné par les femmes⁴³

⁴¹ la Fondation Femmes@Numérique. (2021). LES "RÔLES MODÈLES" : UN LEVIER POUR PLUS DE PARITÉ DANS LE SECTEUR DU NUMÉRIQUE ? Femmes@numérique. <https://femmes-numerique.fr/les-roles-modeles-un-levier-pour-plus-de-parite-dans-le-secteur-du-numerique/>

⁴² Greer, T. W., & Carden, L. L. (2021). Exploring the gender wage gap among project managers: A multi-national analysis of human capital and national policies. *International Journal of Project Management*, 39(1), 21–31. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.09.004>

⁴³ PMI. (2021). Earning Power: Project Management Salary Survey—Twelfth Edition. www.PMI.org



Salaires des Chefs de Projet et Revenu Moyen National estimé gagné par les hommes⁴⁴

En France, le dernier cadre législatif visant à combattre les inégalités entre les femmes et les hommes a été promulgué en 2014⁴⁵.

Il s'agit d'une loi qui aborde **l'égalité entre les femmes et les hommes** dans toutes ses dimensions et pas uniquement l'égalité professionnelle. Parmi ses dispositions pour l'égalité professionnelle en entreprise, on peut citer :

- L'interdiction d'accès aux marchés publics pour les entreprises de plus de 50 salariés qui ne respectent pas les dispositions légales sur l'égalité salariale entre les femmes et les hommes.
- L'obligation de composer les conseils d'administration avec 40 % de femmes au moins pour les grandes entreprises de plus de 250 salariés et ayant plus de 50 M€ de chiffre d'affaires.

2.5.3 La promotion de l'éducation à l'égalité

L'éducation joue un rôle fondamental dans la création et la diffusion d'une culture de l'égalité. Le rôle de l'école est central. Il est le lieu où l'impact de la promotion de l'égalité homme/femme serait le plus grand. Les associations telles qu'Elles Bougent ; Femmes Ingénieures ... sont excellentes en termes de sensibilisation / promotion de la femme en Gestion de Projet notamment. On pourrait imaginer une session hebdomadaire dans les écoles dédiée aux enfants dont l'objectif est de présenter des rôles modèles féminins afin de casser au plus tôt des stéréotypes (la fille pour les lettres, le garçon pour les sciences...). Une cheffe de projet témoigne n'avoir jamais eu de rôle modèle à l'école. Son souhait très jeune était d'être professeur des écoles métier porté principalement par des femmes tout au long de la maternelle et élémentaire. Il a basculé le jour où en 5ème une femme professeur de physique a suscité en elle une envie sans fin d'étudier la physique. Ce qui lui a permis de prendre goût par effet boule de neige aux sciences et de poursuivre in fine des études en école d'ingénieurs. Il suffit finalement d'un déclic. Ainsi, le **rôle modèle** et la **sensibilisation** au plus tôt semblent être les 2 clefs maitresses pour basculer dans un cercle vertueux d'égalité Homme Femme.

⁴⁴ PMI. (2021). Earning Power: Project Management Salary Survey—Twelfth Edition. www.PMI.org

⁴⁵ J.O. 5 août 2014. (2014). La loi no 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes.

Des études ont analysé la représentation des femmes et du féminin dans les manuels scolaires de Français des classes de seconde^{46 47}:

- Les femmes y sont sous-représentées quantitativement si l'on compare le nombre de femmes au nombre d'hommes présents dans ces manuels. Sur les 538 personnalités différentes recensées, tous domaines confondus, il n'y a que 7% de femmes (40 femmes) contre 93% d'hommes.
- Leur rôle est secondaire et principalement associées aux hommes (Les femmes épouses, mères, filles, amantes ou muses).
- L'idée que le génie littéraire et artistique n'est pas de la compétence des filles transparaît dans ces manuels. Dans l'ensemble du corpus, 93,3% des artistes représentés (cités dans le cours, en légende ou via une illustration) sont des hommes.
- Les termes ne sont pas féminisés. Le genre masculin prédomine dans l'ensemble des manuels et freine la projection des jeunes femmes dans de nombreuses professions (auteure, écrivaine, poétesse ou encore ingénieure du son etc.).

Il est à noter que plusieurs actions ont été menées afin de faire évoluer les manuels à l'aune de l'objectif d'égalité à travers⁴⁸ :

- L'accompagnement des éditeurs dans leur volonté de renouveler les manuels existants à la lumière de l'exigence de l'égalité,
- Mobiliser la communauté éducative au service de la transmission d'une école d'égalité.

2.5.4 Propositions

A travers ce livre blanc et dans le cadre du PMI, nous souhaitons émettre deux propositions qui aideraient à la promotion de la femme chef de projet :

- Promouvoir des **Awards annuels pour les femmes cheffes de projets** afin de mettre en avant les réussites professionnelles,
- Renforcer les **partenariats** entre PMI et des associations, entre PMI et des écoles d'ingénieur, de commerce et des universités afin de partager l'expertise du PMI sur le métier de chef de projet et sur les modèles de **réussites féminines** dans ce métier.

⁴⁶ Centre Hubertine Auclert. (2013). OEEG_representation_des_femmes_manuels_francais. https://www.reseau-canope.fr/fileadmin/user_upload/Projets/Plan_egalite_filles-garcons/OEEG_representation_des_femmes_manuels_francais.pdf

⁴⁷ Centre Hubertine Auclert. (2013). rapport_activite_2013_centrehubertineauclert_web.

⁴⁸ COURTEAU, R. (2014). Sénat - Rapport d'information n° 645 (2013-2014).

2.5.5 Quelques pistes d'amélioration

Extrait du questionnaire sur le développement professionnel du chef de projet femme établi par les contributeurs de ce livre

Présentation du questionnaire « Développement Professionnel »

1. Secteur d'activités
2. Année d'expérience en gestion de projet
3. Pouvez-vous décrire brièvement votre parcours ? Quelles en sont les étapes les plus marquantes ?
4. Pour quelle entreprise travaillez-vous aujourd'hui ? Quelle industrie ? Quelle est la taille de votre entreprise ? (Nom de l'entreprise non obligatoire)
5. Quel poste occupez-vous actuellement dans votre entreprise et depuis combien de temps ?
6. Combien d'années d'expérience avez-vous en projet/program management ? Type de projet : IT, transformationnel...
7. Quels ont été les événements clés qui vous ont permis d'être au poste que vous occupez aujourd'hui ?
8. En tant que femme cheffe de projet/programme, comment vivez-vous cela au quotidien ?
9. Quelles sont les actions dont vous êtes les plus fière ?
10. Tensions et barrières
11. Solutions à ces tensions et barrières
12. Rencontrez-vous des tensions et des barrières ?
13. Comment voyez-vous votre évolution professionnelle pour les 3-5 ans à venir ?
14. Au sein de votre entreprise, y'a-t-il des actions mises en place pour féminiser le secteur et accompagner l'évolution des femmes, notamment vers des postes de managers ?
15. Est-ce qu'il y a néanmoins des freins qui persistent ? Avez-vous des exemples ?
16. Si vous en aviez le pouvoir, que proposeriez-vous pour augmenter le nombre de femmes cheffes de projet/programme sur des postes équivalents au votre ?
17. Quelles sont selon vous les clés pour réussir et être une cheffe de projet/programme reconnue dans l'entreprise ?
18. Quelles seraient les 3 "Soft Skills" nécessaires de développer ?
19. Quelles seraient les 3 "Hard Skills" nécessaires de développer ?
20. Quels conseils et recommandations donneriez-vous aux jeunes femmes qui voudraient intégrer votre industrie/avoir un parcours semblable au vôtre ?

Le questionnaire a été lancé le 24 avril 2023 jusqu'au 15 mai 2023.

Profil des personnes qui ont répondues

- **27 réponses obtenues**
- **Moyenne des années d'expériences en gestion de projet : ±16 ans**
- **Niveau hiérarchique :**
 - Directeur programme
 - chefs de programme
 - chef de projet
 - PMO
- **Secteurs d'activité :**
 - Finance et assurance (19)
 - BTP/Matériaux de construction (4)
 - Télécoms et Internet (2)
 - Chimie / parachimie (1)
 - Technologie du voyage (1)

Tensions, Barrières, Freins

Tensions liées à la gestion de projet / au rôle de chef de projet :

Cadence, stress, ressources, charge de travail

Rôle du chef de projet souvent méconnu et peu reconnu comme un métier à part entière

Modèle organisationnel et ligne hiérarchique des équipes projet

Communication à différents niveaux / jeux d'influence

Processus de prise de décision

Opportunités, Pistes d'amélioration

Faire connaître ce métier :

Des écoles, des associations, conférences des femmes etc. ..

Proposer des sessions découvertes avec des témoignages

Dans l'entreprise, besoin de sensibiliser sur la valeur ajoutée :

Susciter les vocations en sensibilisant les employés à l'intérêt de la fonction (autonomie, richesse des sujets et des tâches)

Mettre en place des actions de communications / vis ma vie, ...

Faire la promotion de ces postes dans les services qui ne connaissent pas

Rassurer celles qui ont des engagements familiaux sur la flexibilité possible du poste

Communauté de Chefs de projet ouverte à toutes permettant les échanges de bonnes pratiques, des formations, des conférences etc...

Formation :

Proposer des formations en amont des prises de poste pour faciliter la transition

L'accompagnement via le compagnonnage sur le poste (pour rassurer à la prise de poste et accompagner l'évolution dans la durée)

Tensions, Barrières, Freins

Barrières et Freins liés au modèle organisationnel :

Plafond de verre ; la représentation des femmes en général dans l'entreprise et pas uniquement les cheffes de projet ou les managers.

Biais cognitifs de certains managers hommes ; les hommes étant plus représentés dans les postes de management auront tendance à attribuer les projets à haute valeur à d'autres hommes avec comme conséquence pour les femmes moins de visibilité au niveau management, moins d'opportunité pour se former etc...

Divergence concernant l'alignement des priorités

Opportunités, Pistes d'amélioration

Recrutement :

Être consultée pour l'élaboration de la fiche de poste afin de pouvoir y insérer des compétences Soft Skills,

Pouvoir expliquer aux RH les compétences importantes à rechercher, être consultée sur les candidatures reçues, pouvoir proposer des profils alternatifs ...

En prérequis, alignement des salaires des femmes sur ceux des hommes

Des quotas :

À l'embauche, des critères clairs et objectifs pour les attributions de promotion

Une grille de salaire transparente

Des sanctions contre les comportements inappropriés (avec une mise en œuvre juste et accessible)

Rééquilibrer les postes de management pour défaire les préjugés masculins contre la nécessité pour les femmes de s'imposer

Une parité homme/femme dans tous les postes de management (management de proximité, mid-management et Top management)

Une volonté de promouvoir plus de femmes à des postes de management sous la responsabilité croisée du CEO et de la DRH.

Tensions, Barrières, Freins

Barrières et Freins liés à la condition féminine :

Vivier de jeunes femmes en école d'ingénieur reste très faible

Manque de confiance en soi, capacité des hommes à se vendre / se marketer fait que les projets importants iront vers des chefs de projet hommes en priorité / représentativité faible des femmes

Trouver sa place dans un environnement masculin, adapter le ton de la voix / mentalité de certain secteur plus complexe / relation plus complexe avec des managers femmes.

Peu de temps pour le réseautage au sein et à l'extérieur de l'entreprise / par manque de connaissance de la bonne personne > opportunités non connues

Rémunération / recruteurs hommes, tendance à l'entre soi

Temps partiel, parentalité, congés maternités impactant l'évolution de carrière

Mauvais équilibre des temps de vie, discrimination des femmes sur les salaires ; l'âge double peine pour les femmes

-45 de ans : mère, +de 45 ans : vieille !

Opportunités, Pistes d'amélioration

Echanges et Réseaux :

Rendre visible les « Success Stories » au féminin

Oser parler des réussites, des échecs qui font grandir, des obstacles qui n'en sont pas ...

Sponsor à identifier / marainnage / mentoring / apprendre des personnalités inspirantes / rôle modèle / développer son réseau.

Osez !

Oser postuler à des postes même si on ne coche pas toutes les cases

Oser changer d'entreprise régulièrement. En tout état de cause les promotions internes n'existent plus ou sont totalement marginales.

Oser les cabinets externes. Ceci permet de couper les files d'attentes et d'entrer directement à des postes de management en ayant fait payer sa formation par ses clients

Oser parler de soi / de ses succès. Oser demander. Oser prendre des décisions. Ne pas se laisser freiner du fait du genre / Oser se mettre en avant.

Regarder positif.



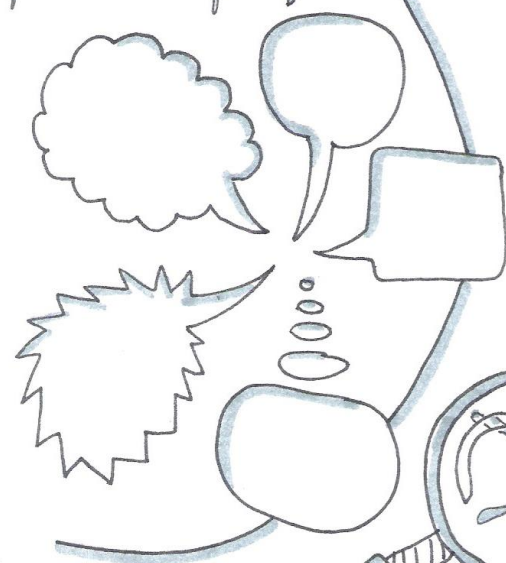
réseaux



oser

franchir

force de proposition



contourner

rebondir



rester en veille

être curieux

apprendre

se faire confiance

Nov 2023 -

V
D
U

Les évolutions

- **Curiosité, envie d'apprendre**
- **Force de proposition, ne pas se décourager, détermination, persévérance**
- **Rester en veille, saisir opportunités, savoir rebondir, apprendre de ses erreurs / échecs (un problème est une opportunité)**
- **Capacité à se vendre / se faire confiance**
- **Certifications , légitimité**
- **Réseau de collègues, accompagnement, cooptation, manager qui identifie et vient chercher le chef de projet**
- **Changement régulier de postes, de secteurs, d'entreprises**
- **Prestataire externe devenant collaborateur**
- **Solliciter un projet stratégique pour acquérir de la visibilité**
- **Observer, franchir, contourner, dissoudre**
- **Courage de faire bouger les lignes / ne pas douter / ne pas hésiter / ne rien lâcher**

Soft-skills	Commentaires
Communication	Capacité à communiquer avec toutes les parties prenantes (donneurs d'ordre, exécution, client ...) / (écrite et parlé)-> Toastmaster (écrite et parlé)-> Toastmaster
Leadership	Savoir comment embarquer et motiver l'équipe projet
Agilité / Adaptabilité	Adaptabilité, souplesse absolue : dans les méthodes de travail, au renouveau des acteurs du projet, aux changements d'organisation, dans les nouveaux savoirs qui percolent en permanence nos activités, à ce qu'apportent les acteurs du projet alors qu'on ne s'y attend pas.
Ecoute active	Capacité à mieux comprendre les enjeux de l'autre dans sa contribution à tous les niveaux (Codir, Middle management, contributeurs directs...)
Confiance en soi	Confiance en son autorité professionnelle (ne pas confondre avec autoritarisme)
Assertivité / détermination	Savoir équilibrer son assertivité
Rigueur/Constance	Constance : ne pas perdre le cap et au bon niveau. Savoir lâcher pour mieux récupérer plus loin

2.5.6 Entretien avec Catherine L. Directeur Associe programme manager dans l'industrie du voyage et du tourisme

1. **Pouvez-vous décrire brièvement votre parcours ? Quelles en sont les étapes les plus marquantes ?**

J'ai commencé ma carrière en 1987, accumulant 14 ans d'expérience dans des sociétés de service telles que Sopra, Alcatel et Unilog. Au cours de ces années, j'ai travaillé dans divers domaines technologiques tels que les réseaux et les bases de données. Un moment marquant a été ma nomination en tant que chef de projet chez Sopra un an après avoir commencé à travailler, bien que je n'aie reçu aucune formation pour ce poste.

Mon parcours a été marqué par des déplacements fréquents, travaillant à Nice, Rouen, Marseille, et Paris. Après quelques années, je suis devenue directrice technique chez Unilog, et ai pris également en charge le processus de recrutement pour garantir des compétences techniques adéquates chez les nouveaux employés.

L'un des moments forts de ma carrière a été la gestion d'un important projet de conversion de langage dans une grande entreprise de la région PACA, visant à migrer 5000 programmes, écrits en assembleur vers du langage C. Ce projet a été livré six mois en avance (soit un an et demi), ce qui a contribué à mon succès et à ma notoriété. Car grâce à ce projet, j'ai été contactée afin rejoindre l'entreprise en tant que Manager, avec la responsabilité de prendre en charge l'implémentation d'une nouvelle suite de produits à destination des compagnies aériennes. Ce projet a été une première mondiale et a contribué significativement aux performances de l'entreprise.

En résumé, mon parcours est caractérisé par une diversité d'expériences, des responsabilités croissantes, et des succès notables, notamment dans la gestion de projets complexes et la direction technique.

2. **Pour quelle entreprise travaillez-vous aujourd'hui ? Quelle industrie ? Quelle est la taille de votre entreprise ? (Nom de l'entreprise non obligatoire)**

Je travaille pour une grande entreprise technologique multinationale qui fournit des solutions logicielles pour l'industrie mondiale du voyage et du tourisme. Elle compte environ 19000 personnes réparties dans le monde.

3. **Quel poste occupez-vous actuellement dans votre entreprise et depuis combien de temps ?**

J'ai été nommée directeur associée en 2016 et depuis avril 2021, j'ai pris la responsabilité de la gouvernance d'un programme de migration vers le cloud de l'ensemble de nos serveurs (~30000) et applications (environ 600). Depuis quelques mois j'ai créé une nouvelle équipe en charge d'aider et d'industrialiser ce process de migration. Aujourd'hui, c'est encore le plus gros projet de mon entreprise. Un peu plus de 1000 personnes travaillent dessus.

4. **Combien d'années d'expérience avez-vous en projet/program management ? Type de projet : IT, transformationnel...**

J'ai 35 ans d'expérience, principalement en IT mais aussi dans les projets de Transformation. Par exemple, il y a quelques années j'ai piloté un projet de transformation autour de la gestion du portefeuille des activités de l'entreprise (mon client étant la division financière), basé sur les dernières technologies SAP et permettant de diminuer le temps passé à manipuler les

données (de 80% à 20%) : ce projet était clairement un projet technique, mais j'avais dans mes équipes, un certain nombre de personnes qui m'ont aidé à faire de l'accompagnement au changement. La population pour une partie fonctionnelle n'était pas très importante (des financiers entre 200-300 personnes) en revanche ce nouveau projet est toujours utilisé par environ 13000 personnes en ce concerne le rapport de leurs activités.

Le projet de migration sur le Cloud sur lequel j'interviens depuis deux ans et demi, est un projet où travaillent environ 1000 personnes et par conséquent englobe une très forte composante d'accompagnement au changement pour nos développeurs, managers, notre business.

Bien que j'ai souvent envisagé de suivre une certification PMI, le manque de temps m'a toujours freinée, mais je ne souffre pas de ne pas avoir cette certification. Mon expérience est mon premier atout.

En revanche je pense que cette certification peut être très utile pour des personnes plus jeunes, afin d'appréhender au mieux cet aspect.

5. Quels ont été les événements clés qui vous ont permis d'être au poste que vous occupez aujourd'hui?

Premier élément c'est d'avoir insisté d'être embauchée au niveau manager quand je suis entrée chez mon entreprise actuelle.

Ensuite, le soutien d'un sponsor a été crucial pour moi afin de progresser et d'atteindre le statut de Directeur Associé. Ce sponsor était le CFO de la société pour laquelle je travaille. Elle avait entendu parlé de moi, m'a fait confiance en me proposant un poste dans sa division afin de diriger le programme de transformation pour une refonte complète de tous les processus financiers et de l'IT de tous les systèmes SAP. Malgré ma réticence initiale, liée à cette réorientation de ma carrière (passer de la R&D au monde SAP et à la Finance), j'ai fini par accepter et ai mené ce programme de transformation de la finance avec succès.

J'ai eu également de la chance, et l'opportunité de pouvoir participer à des projets critiques dans ma société.

Je suis une personne capable de me remettre en question, et n'hésite jamais devant de nouveaux défis (technologiques, fonctionnels, géographiques car j'ai été basée plusieurs années à Londres et à Sydney). Je suis une bosseuse, exigeante, fais toujours preuve d'un très fort engagement et entraîne les gens avec moi.

Mon travail me passionne et mes succès ont beaucoup aidé à ma progression de carrière, mais aussi humaine.

6. En tant que femme chef de projet/programme, comment vivez-vous cela au quotidien ?

Ça a été plutôt compliqué pendant de nombreuses années car entre 1987 et 2000, Je travaillais pour des sociétés de services et je suis intervenue dans des environnements différents. Bien que sortant d'une grande école (Centrale), les clients avaient parfois du mal à comprendre que j'étais la responsable. Je me souviens que lors d'une mission dans une boîte IT très connue, je suis arrivée dans une salle où il y avait déjà de nombreuses personnes, l'équipe client et mon équipe. Et là, un responsable coté client vient vers moi, un paquet de copies à la main en disant « Est-ce que tu peux aller faire des photocopies ? ». J'ai dû prendre mon courage à deux mains et lui signifier que j'étais la responsable et chef de projet du côté

prestataire extérieur. Enorme gêne de cette personne ensuite. Et ce n'est pas la seule anecdote... Dans ces années-là et même après 2000, les femmes rencontraient vraiment des difficultés à progresser et devaient constamment faire mieux...

Il a fallu que je travaille beaucoup plus que mes collègues masculins afin de m'imposer. Je pense qu'aujourd'hui cela va mieux en raison de mon expérience et le réseau professionnel solide que j'ai construit et qui facilite les interactions. Néanmoins je continue de bosser comme une dingue. Il semble plus facile aujourd'hui pour une femme de suivre ce chemin.

7. Quelles sont les actions dont vous êtes le plus fière ?

Il y a en a plusieurs. Tout d'abord, Je suis particulièrement fière d'avoir contribué à l'avancement professionnel de nombreux collègues, que j'ai ainsi encouragé et qui ont évolué vers des postes de direction au sein de l'entreprise.

J'ai eu la chance d'intervenir sur des « gros » projets complexes semés d'embûches, et j'ai réussi à toujours les mener à bien, et ainsi démontrer mes compétences en gestion de projets.

Et finalement, quand je me retourne en arrière, oui, je pense que j'ai eu une très belle carrière. De façon globale, je suis fière de ce que j'ai réalisé. J'ai pu ainsi accumuler des expériences dans les domaines de l'IT, du management, et des relations humaines. J'ai beaucoup travaillé pour arriver où je suis, mais j'ai fait des rencontres humaines extraordinaires. J'ai fait des choses super intéressantes, j'ai vécu dans d'autres pays. Je me réjouis de la reconnaissance de mes pairs pour l'ensemble de mon travail, et l'impact positif que j'ai eu dans mon environnement professionnel. Malgré le manque de formation officielle, j'ai appris sur le tas et j'ai réussi à exceller dans mon rôle de chef de projet / programme. Mon seul regret, c'est de ne pas être au niveau hiérarchique où je devrais être.

8. Rencontrez-vous des tensions et des barrières ?

Oui, bien sûr. Cela fait des années que je cherche à accéder au poste de directrice, mais je ressens le plafond de verre. Bien que, mon management reconnaît systématiquement que ma performance dépasse largement les exigences de son poste, je n'y parviens pas et on ne me donne aucune explication. J'ai donc entrepris il y a quelques mois un tour auprès d'un certain nombre de Vice-présidents / Directeurs afin de comprendre comment ils me perçoivent et ce que je dois améliorer.

9. Comment voyez-vous votre évolution professionnelle pour les 3-5 ans à venir ?

J'espère enfin accéder à ce poste de directeur car cela fait du sens au regard du périmètre que je gère et de ce que je peux apporter à ma société. Ce serait pour moi la reconnaissance de mon travail tout au long des années passées au sein de mon entreprise et une marque de confiance de ma société pour les années suivantes. Et puis, le programme stratégique dont j'ai la charge ne finira pas avant mi 2025. J'adore ce que je fais et c'est très important pour moi. Je suis et reste très enthousiaste et même quand j'ai des missions qui me font un peu moins « vibrer », j'essaie de faire en sorte qu'elles deviennent plus intéressantes.

10. Au sein de votre entreprise, y'a-t-il des actions mises en place pour féminiser le secteur et accompagner l'évolution des femmes, notamment vers des postes de managers ?

Oui il y a des actions qui sont mises en place car on voit de plus en plus de femmes promues à des postes de management dans l'entreprise mais je ne saurais pas dire précisément quelles sont ces actions.

Il y a bien sur le réseau interne de femmes, qui rassemble plusieurs dizaines de personnes.

Un programme de coaching a été lancé il y a quelques mois également.

Lors d'un des derniers forums réguliers qui s'adresse aux leaders de mon entreprise, notre responsable des ressources humaines mondiale a clairement énoncé qu'il y n'y avait assez de femmes dans les positions leaders. J'avoue que j'ai été étonnée car auparavant on n'en parlait pas. C'était tabou !

11. Est-ce qu'il y a néanmoins des freins qui persistent ? Avez-vous des exemples ?

Bien qu'il y ait une augmentation des promotions féminines ces dernières années, de manière générale beaucoup plus d'hommes sont promus à des postes de Direction (les pourcentages de femmes sont inférieurs). Le processus de promotion n'est pas très clair (même s'il y a une tendance à l'amélioration) et on ne sait pas comment se fait la décision finale.

Beaucoup de femmes hésitent à postuler à certains postes car leur tendance naturelle est de dire si je ne sais pas tout faire, alors je ne « mérite » pas ce poste. Ceci se reflète aussi lors de l'accession à des postes de managers.

J'ai dans mon cas, entrepris la démarche d'aller voir un certain nombre de directeurs et de vice-présidents, afin de recueillir leur vision sur mon travail et ce que je devrais améliorer afin de prétendre à un poste de directeur. Les réactions ont été de manière générale très positives et un certain nombre de personnes a très bien réagi quant à ma démarche. Cette proactivité m'a permis également de prendre du temps pour moi, pour réfléchir à ce que je veux, et ce que je dois faire et veux faire afin d'obtenir ce niveau. L'exercice a été très enrichissant de toutes façons.

12. Si vous en aviez le pouvoir, que proposeriez-vous pour augmenter le nombre de femmes chefs de projet/programme sur des postes équivalents au votre ?

Avant tout, il est important de mettre en place des programmes de Coaching accessibles aux femmes et favoriser le « Sponsorship », homme ou femme, qui est de mon expérience un élément clef afin de progresser.

Ensuite il faut que le management mette ces femmes en situation, soit en les intégrant dans de grands programmes (permettant un coaching in situ), soit en les nommant chef de projet sur des projets plus petits mais en les accompagnant.

Ma remarque est que ceci doit s'appliquer pour tous les individus désirant devenir chef de projet, pas seulement les femmes...

13. Quelles sont selon vous les clés pour réussir et être un chef de projet/programme reconnue dans l'entreprise ?

Pour moi la mobilité est un atout. Si vous êtes dans une impasse en termes d'évolution de carrière, il ne faut pas hésiter de faire des changements transversaux. C'est à dire qu'il faut être prête à bouger fonctionnellement ou géographiquement tout en évitant le nomadisme (changer tous les deux ans si on n'a pas de promotions).

Ensuite, il est important d'avoir une communication impeccable. C'est encore plus vrai pour une femme et aussi communiquer sur ses succès. Les hommes font cela très bien. Mais il faut savoir écouter aussi...

Il ne faut pas craindre d'exprimer ses besoins et ses demandes, sans agressivité bien sûr mais de façon claire.

Se créer un réseau est également une clef de réussite.

Je soulignerais l'importance de se créer/fabriquer sa propre chance. C'est-à-dire que la chance peut aussi résulter de la disponibilité et de l'audace à saisir des opportunités lorsqu'elles se présentent.

14. À votre avis, quelles seraient les 3 "Soft Skills" et 3 "Hard Skills" nécessaires de développer ?

Dans les « Soft Skills », je citerais en premier la communication, communication à tous les niveaux : top management, sponsor, les équipes projet etc. il est important de savoir communiquer de manière claire et articulée ce qu'on souhaite faire, où on va, pourquoi on y va. Pour des personnes un peu introverties, je recommande peut-être de prendre des cours de théâtre, de chant etc.... Il ne faut pas craindre de se remettre en question et d'être exigeante envers soi-même et finalement, il faut être forte, supporter la pression afin de s'adapter à des situations de crise.

Pour les « Hard Skills », je conseillerais de se former sur les techniques de gestion de projet, mais aujourd'hui je ne sais pas par exemple si PMI est adapté à tout ce qui est Safe / Agile etc... Personnellement je favorise plus une intégration dans un gros programme avec des gens d'expérience qui vont aider à se former. Ensuite et surtout, quel que soit le sujet du programme, il ne faut pas hésiter à descendre dans la technologie afin d'être crédible vis-à-vis des personnes du projet. En dernier, être innovante dans sa manière de gérer un projet et être force de propositions.

15. Quels conseils et recommandations donneriez-vous aux jeunes femmes qui voudraient intégrer votre industrie/avoir un parcours semblable au vôtre ?

- a. Serrer les dents 😊 et savoir rebondir en cas d'échec,
- b. Être innovante dans le projet management,
- c. Bien communiquer et bien écouter,
- d. Prioriser les besoins – ne pas hésiter à bloquer du temps pour soi dans son agenda ; on n'y pense jamais en tant que femmes ,
- e. Dépasser les règles que l'on nous a imposées en tant que femme lors dans notre éducation,
- f. Démontrer un niveau d'excellence,
- g. Identifier un sponsor, c'est primordial,
- h. On n'a pas à être 100% compliant sur une job position pour pouvoir postuler. Et en plus les interviews avec d'autres personnes aident à faire progresser,
- i. Eviter quand même le nomadisme (ne pas changer tous les deux ans parce qu'on n'a pas été promue),
- j. Intégrer des réseaux : les hommes ont ce qu'on appelle le « Boy's club ». Jusqu'à présent malgré de multiples essais, nous n'arrivons pas à avoir l'équivalent chez les femmes.

3 RESEAUX DE PROMOTIONS DES FEMMES EN ENTREPRISES

Le groupe « réseau d'entreprises » a étudié la thématique du réseautage au féminin en analysant les avantages et les inconvénients concernant la gestion d'un projet.

L'analyse est structurée en plusieurs sous chapitres :

- La définition et l'intérêt du réseau au sein d'une entreprise,
- Le rôle des membres du réseau,
- Les activités communes du réseau,
- Les freins,
- Les avantages,
- Les perspectives d'évolution,

3.1 LE RESEAUTAGE, QU'EST-CE QUE C'EST ?

La définition de Wikipédia nous dit que « Le réseautage social est un terme qui se rapporte à l'ensemble des moyens « virtuels » mis en œuvre pour relier des personnes physiques ou personnes morales entre elles »⁴⁹

Le réseautage a toujours existé sous différentes formes. De nos jours, on distingue deux types de réseaux féminins :

- Les réseaux virtuels comme les réseaux « LinkedIn » et « Viadeo », interactions à distance, en ligne,
- Les réseaux en personne où les réunions ont lieu en présentiel.

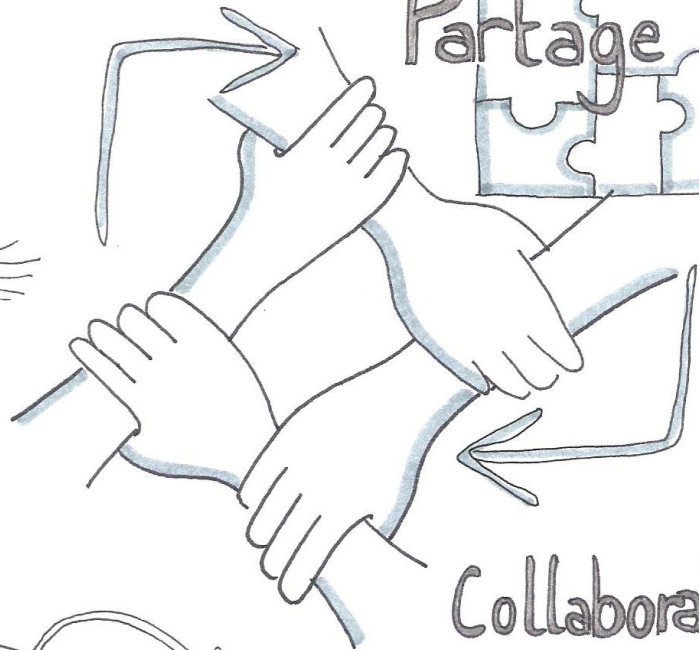
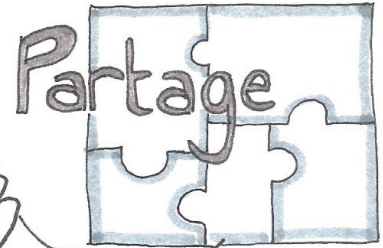
Ces deux types de réseaux permettent de mettre en valeur les femmes et les hommes pour parfaire leurs connaissances et leurs compétences.

D'après Isabelle Mathieu (2019) : « le réseautage⁵⁰, néologisme inventé pour traduire le terme anglais « networking », est un ensemble d'activités dont le but est de multiplier ses contacts. Il existe différents types de réseaux : professionnels, personnels, sociaux en ligne, etc. Ce sont des réseaux d'entrepreneurs, orientés business, sectoriels, d'écoles ou d'entreprises, etc. ...Faire partie d'un réseau procure de nombreux avantages : que ce soit pour faire connaître son entreprise, échanger des contacts et s'informer, se faire recommander, travailler sur des projets communs, être coaché, etc. Les notions de partage et de motivation s'avèrent primordiales au sein d'un réseau »

Ces définitions nous invitent à nous poser les questions suivantes : pourquoi intégrer un réseau ? quels sont les types de réseaux en entreprise ou inter-entreprise ? Quels sont les atouts, les freins ou les perspectives d'évolution des réseaux féminins ? Être au sein d'un réseau : est-ce un avantage ou un inconvénient ?

⁴⁹ [Réseautage social — Wikipédia \(wikipedia.org\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Réseautage_social)

⁵⁰ [Rejoindre un réseau professionnel féminin : quels bienfaits ? - EST'elles Executive \(est-elles-executive.fr\)](https://www.est-elles-executive.fr/rejoindre-un-reseau-professionnel-feminin-quels-bienfaits-est-elles-executive/)

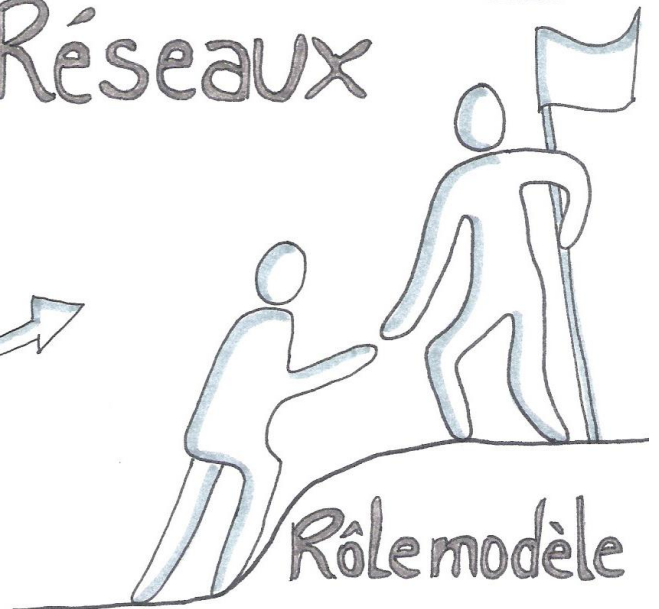


Collaboration



Réseaux

Développement
professionnel



Rôle modèle

Janv 2024.

Y
D
U

3.2 LES TYPES DE RESEAUX

D'après mapetiteentreprise.net⁴, « les réseaux professionnels ont pour vocation de permettre à leurs adhérents de réaliser des objectifs dans l'intérêt commun de tous et qu'il serait difficile, voire impossible, de réaliser par des actions individuelles et séparées. Ils se présentent sous plusieurs formes :

- Les réseaux exclusivement féminins,
- Les réseaux mixtes,
- Le cercle des réseaux.

L'objectif de ces réseaux étant déterminant dans le choix et la forme soit le partage d'expériences, le développement local ou à échelle internationale, mutualiser son expertise, développer la mission de partenariat et enrichir sa visibilité en tant que réseau, individu ou entreprise. C'est une richesse à tous les niveaux. Il peut s'agir d'associations ou d'unions, connues sous diverses dénominations. »

Le magazine « Challenges » a listé les différents types réseaux⁵¹. Nous vous invitons à vous en inspirer pour rejoindre l'un de ces réseaux ou de se lancer dans la création d'un réseau en interne ou externe.

Voici quelques types de réseaux féminins.

3.2.1 Les réseaux féminins internes aux entreprises

Le réseau interne d'entreprise a pour but de sensibiliser les femmes à la gestion de leur carrière, enrichir le management des grandes entreprises et administrations, instaurer de nouvelles règles du jeu et promouvoir l'image des femmes au sein des grandes entreprises et administrations.

A titre d'exemple : Accent sur Elles d'Accenture, Elles d'IBM, MixCity de BNP Paribas, Mix&Win de SG etc...

3.2.2 Les réseaux par secteur d'activité

Ce type de réseau a pour objectif de monter en compétences dans un domaine spécifique, de s'entraider autour de problématiques partagées et d'identifier ses pairs dans son entreprise ou en dehors.

A titre d'exemple : Pour le secteur automobile Les Elles de l'Auto, en finances et assurance la fédération Financi'Elles parrainée par Christine Lagarde, pour les comptables l'AFECA (Association des femmes experts-comptables), pour la fonction publique Administration Moderne (Association des femmes Haut Fonctionnaires), pour le secteur nucléaire WIN (Women In Nuclear), l'association Femmes ingénieures, Girlz in Web pour les expertes du numériques et pour terminer le réseau « Women's Network Paris »

⁵¹ [Le top 10 des réseaux de femmes - Challenges](#)

⁴ <https://www.petite-entreprise.net/P-1243-136-G1-qu-est-ce-qu-un-reseau-d-entreprise.html>

3.2.3 Le réseau des managers et des dirigeantes

L'objectif principal de ce type de réseau est le networking entre managers et dirigeantes et l'échange de bonnes pratiques pour développer ses connaissances et ses compétences in fine améliorer sa prise de décision.

A titre d'exemple , nous avons le WCD (Women Corporate Director) pour la promotion des femmes dans les conseils d'administration, le Women's Forum, le PWN-Paris (Professional Women's Network Paris), Féminin Pluriel, le Cercle InterElles qui regroupe 13 entreprises du monde scientifiques et technologiques (Areva, IBM, Lenovo, Orange), les petits déjeuners du WEB pour les avocates (Women Enriching Business du cabinet d'avocats Latham & Watkins), GFI (Génération Femmes d'Influences), Femmes Forum (du Club L où l'on entre par marrainage), Ladies First International (qui regroupe des femmes ambassadeurs, femmes d'affaires, chercheuses, hauts fonctionnaires... de plus de 50 pays).

3.2.4 Le réseau des anciennes de grandes écoles

Ce type de réseau permet de garder le contact, cultiver son réseau et représente une porte d'entrée pour faciliter les stages, apprentissages et premier emploi en entreprise.

A titre d'exemple, nous avons le GEF (Grandes Écoles au Féminin) qui réunit des représentants des associations d'anciens élèves de 10 grandes écoles (Centrale Paris, ENA, École des Ponts ParisTech, ESCP Europe, ESSEC, HEC, INSEAD, Mines ParisTech, Polytechnique et Sciences Po) lors de petits déjeuners bimestriels, HEC au Féminin, Femme et Société (Sciences Po), Polytechniciennes, Ponts au Féminin.

3.2.5 Le réseau entrepreneurs

Ce type de réseau a pour objectif de répondre aux problématiques concrètes des femmes qui veulent créer leur startup, les aider à réaliser leur projet et se donner des conseils entre entrepreneuses.

A titre d'exemple, nous avons le Club des Créatrices, Paris Pionnières

3.2.6 Les réseaux au sein des institutions gouvernementales

Ce type de réseau est axé sur le domaine politique, c'est un réseau d'influence. Ce dernier permet de décrypter le pouvoir et donne les bons outils pour communiquer.

A titre d'exemple, nous avons Les Marianne de la Diversité, le Laboratoire de l'égalité, Connecting Women Femmes et pouvoir forment des élus sur les codes de la communication politique.

3.3 POURQUOI UN RESEAU ?

3.3.1 A l'échelle individuelle

L'individu aspire à développer son impact au sein de l'entreprise et accélérer sa carrière.

Le réseau lui permet de :

- Favoriser le sentiment d'appartenance (espace de confiance, sororité, équilibre vie pro & perso, la quête de sens),
- Accélérer les connexions et partager des bonnes pratiques,
- Instaurer en veille et faciliter l'innovation,
- Être plus performante, inspirante, résiliente (mentorat).

3.3.2 A l'échelle de l'organisation

Pour qu'une organisation remplisse sa mission, elle doit se doter de collaborateurs en capacité de comprendre les nouvelles problématiques du marché pour conserver sa compétitivité et améliorer sa performance.

Le réseau lui permet de :

- Être un levier d'attraction et de rétention des talents,
- Favoriser une meilleure collaboration,
- Booster son innovation,
- Supporter et enrichir le programme mixité, féminiser les instances dirigeantes (loi Rixain).

Le réseau représente une composante de la vie professionnelle qu'il est préférable de développer le plus tôt possible pour bénéficier rapidement de ses effets, encore plus en temps de crise !

3.4 QUI EST DANS LE RESEAU ?

Nous retrouvons 3 personae principaux dans les réseaux mixité des entreprises: l'animateur/animateur du réseau, le / la membre du réseau, le sponsor du réseau.

3.4.1 Le/la membre du réseau

3.4.1.1 *Mon profil*

Je suis convaincu des bénéfices de la mixité dans mon organisation. Je suis intéressé pour développer mes connaissances et mes pratiques au travers d'échange proposé par le réseau.

J'ai découvert le réseau et ses actions via la communication interne, ce qui m'a donné envie de le rejoindre.

Je suis bienveillant, constructif, ouvert à expérimenter de nouvelles pratiques et suis à l'écoute de projets inclusifs.

3.4.1.2 *Mon rôle*

Je participe aux rituels organisés par le réseau. Je coconstruis le programme annuel avec les autres membres et l'animatrice de réseau. Je propose des thématiques ou des méthodes collaboratives à explorer ensemble. Je suis un ambassadeur du réseau en capacité d'intégrer de nouveaux membres.

3.4.1.3 *Mes principales aspirations et attentes*

J'ai besoin d'échanger et de rencontrer d'autres membres avec les mêmes problématiques que moi.

Je souhaite m'informer sur les démarches mixité de mon entreprise et être un ambassadeur du réseau.

Je souhaite que le réseau soit un tremplin pour l'évolution de ma carrière.

3.4.1.4 *Les défis auxquels je fais face :*

- La gestion du temps (chronophage pour les contributeurs / pas de temps suffisant pour participer),
- Les faibles ressources allouées au réseau peuvent avoir un impact sur la qualité des rituels,
- Maintenir le lien avec les autres membres.

3.4.2 L'animateur/animateur de réseau

3.4.2.1 *Mon profil*

Je suis engagée par la volonté de faire bouger les lignes de ma mixité dans mon organisation. J'ai une bonne connaissance de l'organisation, des outils collaboratifs et des Soft Skills très développées : empathie, communication, intelligence émotionnelle, force de proposition, négociation.

3.4.2.2 *Mon rôle*

J'anime le réseau à travers des événements interactifs de partage d'expérience, d'évolution de pratique et de rencontres pour stimuler l'engagement des membres. J'ai pour objectif de développer le réseau en attirant de nouveaux membres. Je coconstruis le programme annuel avec mes membres. Je favorise des partenariats internes & externes et je collabore avec le sponsor pour relayer les messages de diversité & inclusion dans l'entreprise dans les deux sens : bottom-up & top-down.

3.4.2.3 *Mes principales aspirations et attentes*

Je souhaite que le réseau soit un tremplin pour l'évolution de la carrière des membres.

Je souhaite que mon réseau soit reconnu comme levier de performance pour la mixité et l'inclusion de mon entreprise et puisse être un modèle de référence pour d'autres organisations.

3.4.2.4 *Les défis auxquels je fais face*

- Le temps alloué au réseau,
- Convaincre sur l'intérêt du réseau,
- Montée des nouvelles technologies,
- Maintenir l'engagement des membres.

3.4.3 Le sponsor – Le Global Chief Diversity Equity Inclusion Officer

3.4.3.1 *Mon profil*

J'ai une fonction de décideur souvent rattachée à la direction générale ou aux ressources humaines. Je collabore avec la/les animatrices de réseaux pour relayer les messages de diversité et inclusion dans l'entreprise dans les deux sens : bottom-up et top-down. J'ai une posture d'ambassadeur du réseau et de lobbyiste.

3.4.3.2 *Mon rôle*

Je soutiens et valorise le réseau dans mon organisation avec un budget et je lui donne de la visibilité. Je suis le relais avec la direction générale de l'organisation et m'assure des conditions de réussite du déploiement du réseau. Je partage mon réseau afin d'aider la mise en place de partenariats.

3.4.3.3 *Mes principales aspirations*

Je souhaite promouvoir le réseau pour améliorer les conditions de mixité dans l'organisation et la culture d'entreprise pour une meilleure agilité. J'attends que le réseau joue un rôle de levier de transformation dans la stratégie générale de mixité, diversité et inclusion en renforçant la cohésion et l'engagement des collaborateurs.

3.4.3.4 *Les défis auxquels je fais face*

J'ai peu de disponibilité à consacrer au réseau. Je dois garantir les échanges réguliers pour reconnaître et valoriser les acteurs du réseau.

Je dois garantir les ressources (budget + personnes + technologie) malgré les transformations organisationnelles.

Les personae permettent de faciliter l'identification des personnes ressources au sein de ces réseaux et à encourager le lecteur à adopter une de ces postures.

3.5 COMMENT SE CONSTITUE LE RESEAU ?

Un réseau se constitue autour de valeurs communes. Les membres doivent adhérer à un référentiel commun qui favorise la collaboration.

Majoritairement les membres sont bénévoles issus de l'entreprise ou interentreprise. La raison d'être et les missions du réseau sont clés pour faciliter l'adhésion et l'action des membres qui le constitue.

Le réseau se constitue autour d'une équipe, des membres et d'un sponsor.

Une équipe centralisée ou décentralisée gère ce réseau comme un projet avec des objectifs à atteindre et à réaliser et à développer.

Cette équipe a la charge de coordonner les objectifs sur une période donnée et peut s'inscrire dans la roadmap de l'entreprise.

L'animation peut avoir différents formats comme des ateliers collectifs animées par des consultants internes ou externes pour booster ses compétences et savoir être et faire au fil des années.

Un bilan annuel est partagé avec les membres et le sponsor, communiqué à l'entreprise pour donner de la visibilité des actions entreprises et à venir et recueillir les suggestions d'évolution du réseau.

3.6 QUELLES SONT LES ACTIVITES COMMUNES ?

Les activités communes en interne et en externe peuvent être différentes selon l'entreprise et ses valeurs ou sa politique de diversité et d'inclusion.

A titre d'exemple :

3.6.1 Activités internes

- Networking et partenariat,
- Rôle Modèle (inspiration),
- Développement Professionnel (mobilité interne, externe et mentoring),
- Développement personnel (Soft Skills),
- Echanges de bonnes pratiques.

3.6.2 Activités externes

- Une réputation plus importante,
- Un levier de performance pour les entreprises,
- Une culture d'intégration de la politique de diversité et d'inclusion,
- Des rôles modèles.

La prochaine partie a pour objectif de mieux appréhender l'impact des réseaux dédiés à la mixité dans l'entreprise. Il s'appuie sur les résultats d'une enquête réalisée pour ce livre blanc de janvier à juin 2023 avec près de 600 participants.

3.7 COMMENT VOUS ETES-VOUS INFORME SUR CE RESEAU ?

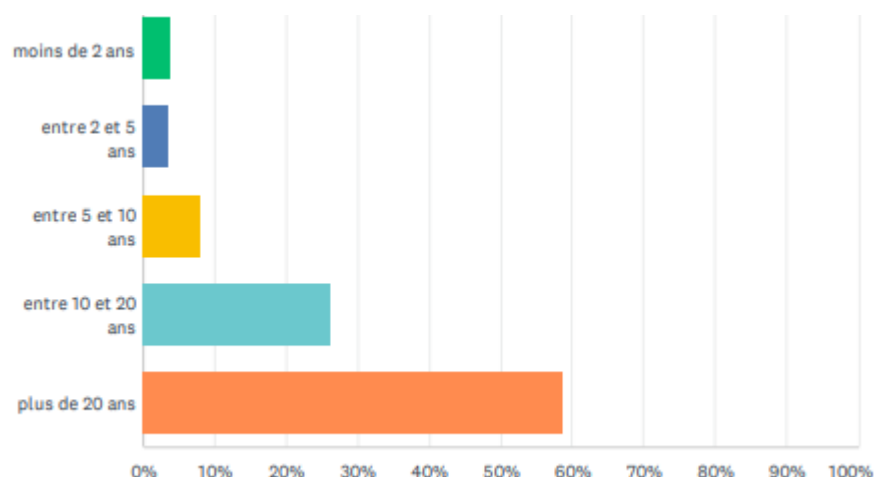
Les thématiques principales d'information traitées dans cette enquête sont :

- La caractérisation des réseaux mixité,
- Leur impact en termes de management & ressources humaines,
- Leur influence sur le développement professionnel,

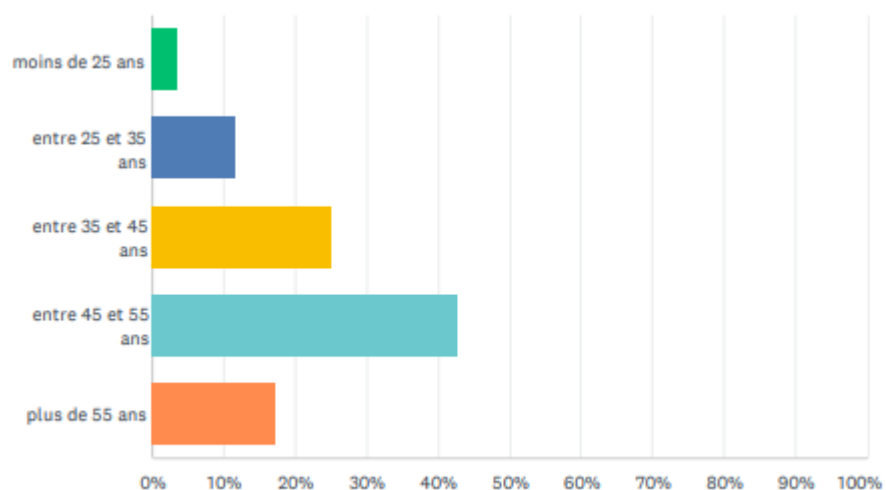
Ainsi que :

- Identifier les différents types de réseaux mixité et leurs fonctionnements,
- Caractériser les membres de ces réseaux et leurs motivations,
- Déterminer si ces réseaux sont des leviers professionnels, de véritables accélérateurs de carrière.

Ce questionnaire a obtenu 585 réponses sur une période 6 mois de Janvier à Juin 2023. Il s'avère que 91% de femmes ont répondu et seulement 9% d'hommes. Nous avons 59% de participants avec plus de 20 ans d'expérience professionnelle dont 43% dans une tranche d'âge de 45 ans et 55 ans (cf Graph 1 & Graph 2). Ce questionnaire était ouvert à toutes entreprises en France et Outre-Mer via le réseau PMI et les entreprises partenaires du livre blanc.



Graph 1 : Expérience professionnelle en années des répondants (n=585)

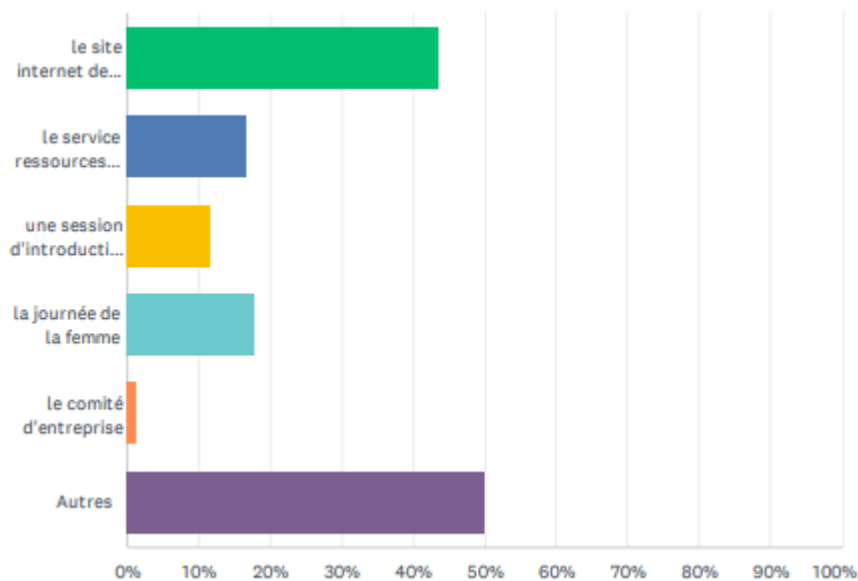


Graph 2 : Répartition des répondants par âge (n=585)

En réponse à la première question de l'enquête sur la connaissance d'un réseau dédié à la mixité et l'inclusion au sein de l'entreprise, il apparaît qu'un peu plus de la moitié (51%) des répondants n'ont pas connaissance de ce type de réseau dans leur entreprise.

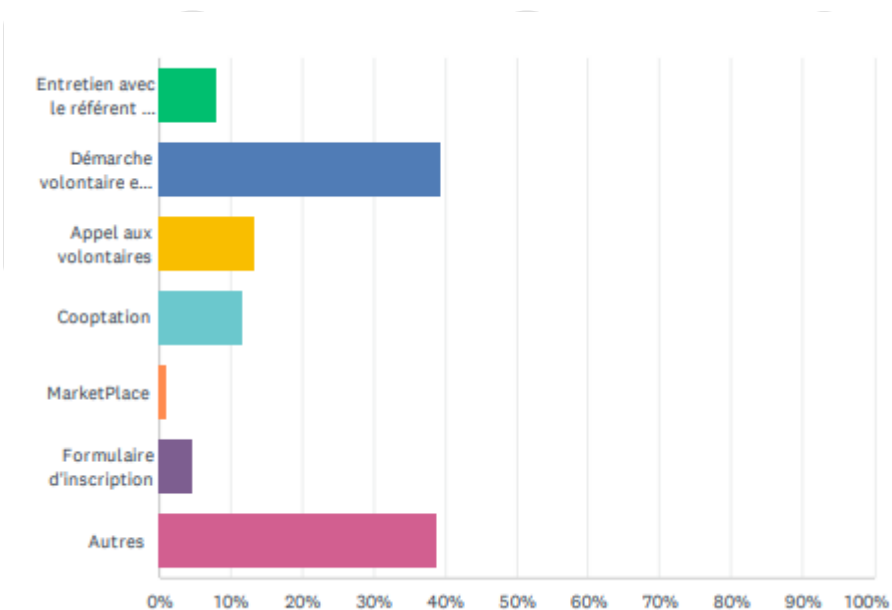
La communication est au cœur de l'attraction de nouveaux membres et de rétention des membres dans le réseau. Elle s'inscrit dans la stratégie de développement de l'entreprise.

Les canaux principaux d'identification du réseau pour les répondants sont le site intranet / internet de l'entreprise (43%), la journée de la femme (18%) et le service des ressources humaines (17%). D'autres moyens de communication sont déployés et non précisés (50%).



Graph 3 : Canaux de communication d'existence du réseau

3.8 QUELLES ONT ETE VOS DEMARCHES POUR REJOINDRE CE RESEAU ?

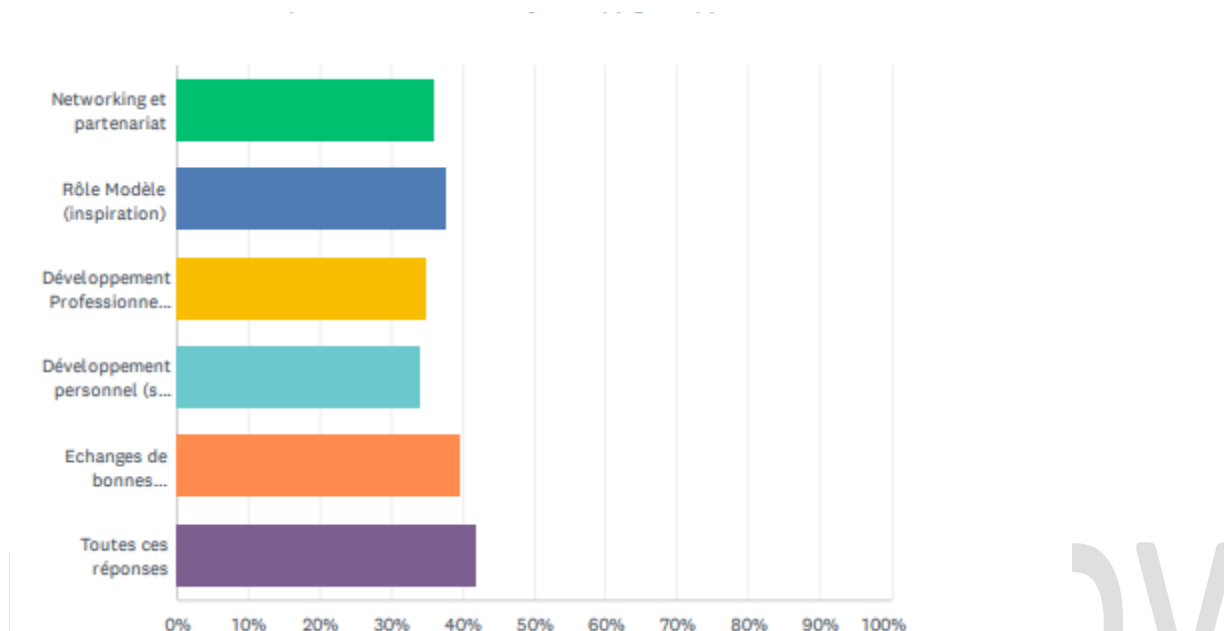


Graph 4 : Les démarches d'adhésion au réseau

Les principales actions d'adhésion au réseau pour les répondants sont les démarches volontaires (40%), les réponses aux appels à volontaires (13%) et la cooptation (12%). D'autres démarches sont déployées et non précisées (39%).

3.9 QUELS SONT LES OBJECTIFS DU RESEAU ?

Les principaux objectifs du réseau pour les répondants sont les échanges de bonnes pratiques (40%), le rôle modèle (38%), le networking et partenariat (36%). D'autres objectifs sont spécifiques à chaque entreprise.

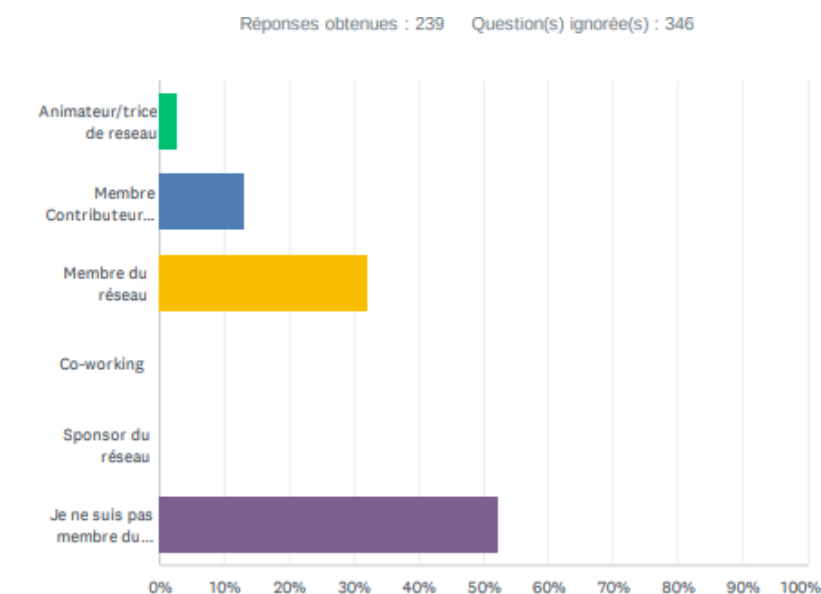


Graph 5 : Principaux objectifs du réseau

3.10 QUELS ROLES AU SEIN DU RESEAU ?

Les principaux rôles dans le réseau selon les répondants sont membre du réseau (52%), membre contributeur (13%) & animateur (3%).

A noter que plus de la moitié des répondants ne font pas partie d'un réseau.



Graph 6 : les différents rôles dans le réseau

3.11 QUELS SONT LES AVANTAGES DU RESEAU ?

A cette question seulement 161 réponses ont été recueillies sur le total de 574 sondés, et que 413 sondés ont passé la question (skipped) avec seulement 28% des sondés qui ont répondu à la question, 20 réponses sont vides, et 7 réponses : "ne sais pas".

Les réponses se regroupent en 4 thèmes principaux, l'avantage principal est le Partage (48 réponses), suivi par le Networking (36 réponses), puis "Se développer" (13 réponses) et l'Entraide (11 réponses)

Des réponses intéressantes pourraient faire partie de notre nuage de mots : Inspirant, Favoriser la mixité, la diversité, le soutien, Prise de Conscience, Avoir des Modèles, Visibilité, Confiance, Développer la diversité, oser.



3.12 QUELS SONT LES INCONVENIENTS DU RESEAU ?

Sur les 161 réponses il est à noter que 15% ne voient aucun inconvénient et 24% qui ne se prononcent pas parce qu'elles ne savent pas ou ne sont pas concernés. La question étant ouverte, les verbatims sont multiples et denses, et l'on retrouve pour grand nombre d'entre eux plusieurs inconvénients. Cependant, on peut regrouper les réponses selon quatre principales catégories suivantes :

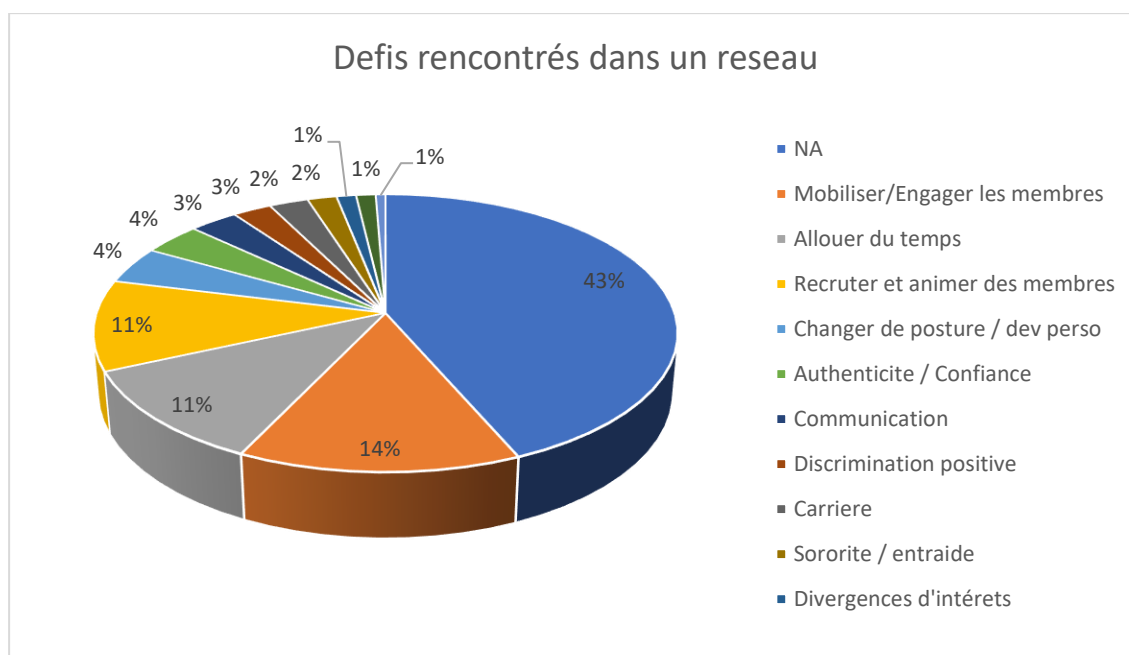
- **Le temps pour 25 %** des répondants : la capacité à dédier du temps et ce pour des raisons multiples, mais qui in fine trouve les principales explications dans l'absence reconnaissance/valorisation au sein de l'Entreprise (RH) de cette démarche volontaire et par conséquent difficile de dégager de la disponibilité. Ce manque de temps est d'ailleurs symptomatique d'un autre frein identifié, à savoir la pauvreté des contributions et du Networking, induite par la passivité des membres du réseau.
- **La mixité et diversité pour 12,4%** : l'absence de mixité si pour certaines, elle constitue un frein, d'autres vont plus loin dans ce que cette « féminisation » du réseau impliquerait en termes de risque de « stigmatisation », de discrimination positive, qui s'avérerait pénalisantes. Au-delà de cet aspect de mixité du genre, le manque de diversification et le côté « trop restreint/fermé » du réseau constitue un frein.
- **La visibilité et lisibilité soit 11,2% au total** : on retrouve le plus souvent l'absence de connaissance voire un manque de visibilité du réseau dans les réponses. Dans certains cas c'est l'absence d'objectifs clairs voire trop de communication serait nuisible à la lisibilité du réseau et tend à décourager.
- **Le contenu et sa concrétisation pour 12%** : sont cités l'intérêt pour le contenu dans certain cas non adapté au métier, l'absence de voir des réalisations mais aussi un point important sur l'aspect trop virtuel et pas assez présentiel du réseau.

3.13 QUELS SONT LES DEFIS ET LES PERSPECTIVES QUE VOUS RENCONTREZ AU SEIN DU RESEAU ?

Cette question n'a obtenu que 161 réponses au total (28% de répondants) dont 43% **ne se sont pas prononcés au sujet des défis** et 62% **au sujet des perspectives**. Se pose donc la question de la **représentativité des résultats**.

Les principaux défis rencontrés dans les réseaux sont :

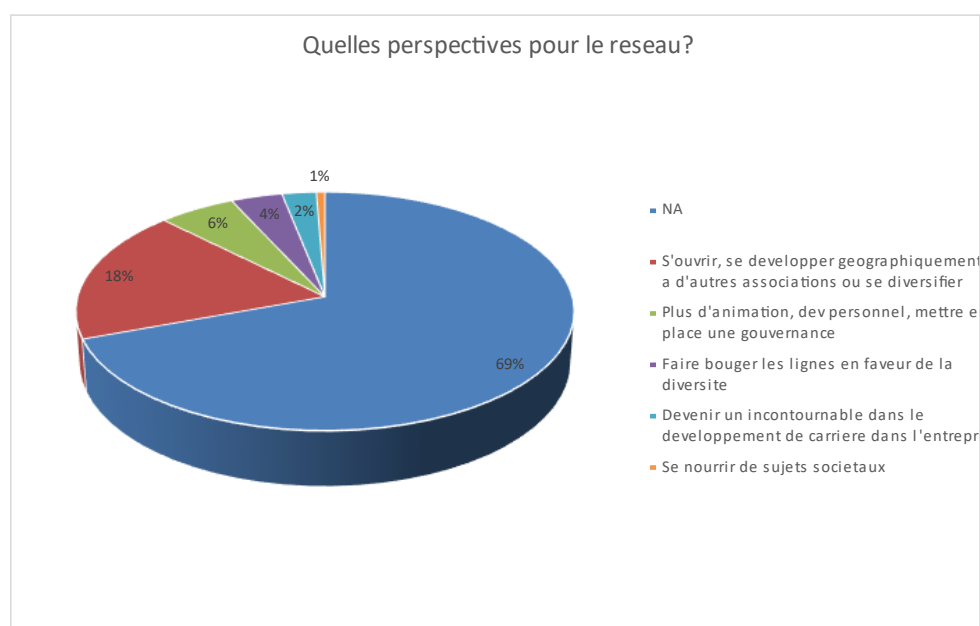
- Mobiliser / engager les membres (43% des répondants),
- Allouer du temps (11% des répondants),
- Recruter et animer des membres (11% des répondants),
- Changer de posture, se développer (4% des répondants),
- Être authentique, avoir confiance (4% des répondants).



Graph 7 : les défis rencontrés dans les réseaux

Les perspectives envisagées pour les réseaux sont :

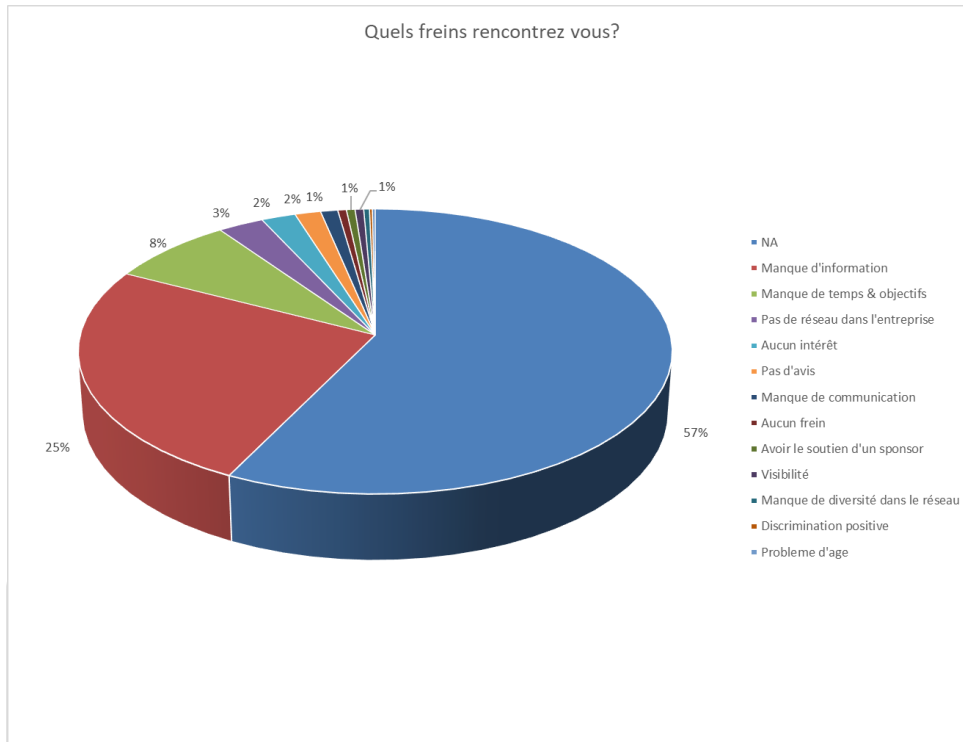
- S'ouvrir, se diversifier ou se développer géographiquement (18% des répondants),
- Plus d'animation, de développement personnel, de structure (mise en place de gouvernance) (6% des répondants),
- Faire bouger les lignes en faveur de la diversité (4% des répondants),
- Devenir un incontournable de carrière dans l'entreprise (2% des répondants),
- Se nourrir de sujets sociétaux (1% des répondants).



Graph 8 : Les perspectives pour le réseau

3.14 QUELS SONT LES FREINS ET LES LEVIERS A L'INTEGRATION DANS UN RESEAU ?

Les freins sont la méconnaissance du réseau et les conditions d'y adhérer et le manque de temps et de soutien pour y participer.



3.15 CONCLUSION

Ce chapitre dédié aux réseaux mixité et inclusion dans les entreprises indique que les réseaux sont méconnus dans l'entreprise et l'essence de leur bien-fondé reste à être valorisée.

Nous remercions tous les répondants à cette enquête qui éclaire les axes de développement à mettre en place soutenus par les témoignages, les études, les articles.

Le sujet des réseaux mixité et inclusion dans l'entreprise est toujours d'actualité, continuons à les développer pour permettre une meilleure attraction et rétention de nos talents. Le sponsor de ce réseau est clé pour l'inscrire dans la stratégie de l'entreprise !

4 RESSOURCES HUMAINES ET THEMATIQUE MANAGERIALE

Les RH et les managers jouent un rôle clé dans la promotion, l'évolution, la diversité des organisations et des entreprises. L'idée de ce chapitre est d'accompagner les ressources humaines et les managers afin de favoriser le changement et de déclencher les leviers nécessaires.

4.1 PROMOUVOIR LA FEMME CHEFFE DE PROJET

Depuis plusieurs décades, les filles montrent beaucoup de rigueur et de réussite dans leur parcours scolaire et d'études supérieures. Plus tard, elles acquièrent avec succès des diplômes et sont présentes dans des filières de plus en plus diversifiées dans des secteurs précédemment très concentrés en population masculine. Pourtant, les chiffres régulièrement publiés le confirment ; l'écart reste important entre hommes et femmes quant à l'accès à des postes de cadres supérieurs et l'écart de salaire reste significatif entre les genres à poste équivalent.

Souvent reconnues pour leur rigueur, leur résilience au travail et leur engagement, les femmes entament leur carrière avec un capital "Soft et Hard Skills" solide mais peinent ultérieurement à faire évoluer les statistiques de représentativité dans les postes de pilotage et de direction.

Face à ces enjeux, on note une volonté renforcée des régulateurs de mettre en place des indicateurs pour suivre l'atténuation des disparités, reconnaître et faire valoir les qualités et les parcours au féminin. A ce titre, le régulateur en France exige des grands groupes la publication de l'Indice d'égalité (indice de notation des écarts de salaires entre Homme et Femmes exigés pour les grandes organisations cotées en bourse). Depuis le 1er janvier 2017, la loi Copé-Zimmermann impose un taux de 40% de femmes au sein des conseils d'administration des entreprises de plus de 500 salariés (250 au 1er janvier 2020) et avec un CA supérieur à 50M€. Toutefois, cela ne concerne que les conseils d'administration or, le phénomène est le même dans de nombreux postes de direction.

Pourquoi devoir en arriver à légiférer pour que les femmes puissent atteindre ces postes, alors même qu'elles en ont les capacités et prouvent régulièrement leur aptitude à diriger ?

La responsabilité de cette situation n'incombe pas qu'aux institutions qui démultiplient les initiatives et exigences de diversité et d'inclusion. Elle n'est pas non plus du seul ressort des comités de direction, souvent majoritairement composés d'hommes. De très nombreuses femmes chefs de projet reconnaissent que leur évolution professionnelle s'est souvent déroulée de façon "subie" plutôt que délibérément construite : les projets sur lesquels elles ont travaillé leur ont généralement été "affectés" par leur management, tout comme nombre de leurs changements de poste se sont faits à l'occasion d'une réorganisation de l'entreprise sans qu'elles ne se soient particulièrement "positionnées".

En somme, comme le disait Simone de Beauvoir "On ne naît pas femme, on le devient", la question qui suit devient naturellement : comment la Femme devient-elle Cheffe » ?

Dans un premier temps, il s'agira de constater le contexte de culture et d'éducation qui, dès le plus jeune âge, différencie les garçons et les filles et créent d'emblée pour ces dernières plus de contraintes

qu'elles devront surpasser. Ensuite, nous aborderons dans ce chapitre les moyens dont l'entreprise – Managers et Ressources Humaines – peut disposer pour accompagner la promotion de la Femme Cheffe de projet ou Responsable cadre dirigeant.

4.2 PRENDRE CONSCIENCE DES MODELES DE REPRESENTATIVITE ET DU BESOIN DE PROMOTION

Tandis que les hommes n'hésitent pas à se positionner sur un poste et à le faire savoir, les femmes attendent de leur entourage une reconnaissance de leurs qualités qui devrait, selon elles, naturellement amener à leur promotion. Il est donc primordial d'encourager la promotion des femmes chef de projet afin qu'elles puissent elles aussi saisir les opportunités, que ce soit pour piloter des projets et programmes de plus en plus complexes et stratégiques ou, pour évoluer vers des postes de management.

Ensemble, il convient d'adoucir les complexes particulièrement présents chez les femmes, modérer la remise en question permanente et l'autocritique pour **OSER** avoir de l'ambition, demander des augmentations de salaires ou postuler à des postes plus importants.

4.2.1 Un contexte sociétal critique de la réussite au féminin

Pour décrypter les freins induits chez la Femme, partageons trois complexes majeurs particulièrement développés par la gent féminine, avec des extraits du livre de Claire Leost "le rêve brisé des « working girls », comment éviter les pièges" :

- **« Complexe de la bonne élève** : experte de son domaine, capable de boucler en un temps record les dossiers les plus ardues, réfléchie, discrète, reconnue pour son sens du détail... » C'est le rêve pour un manager ou un chef d'avoir une telle perle dans son équipe, alors... qu'elle n'en récolte pas souvent les lauriers ! La bonne élève, ne se mettant jamais en avant, et n'évoluera que si elle développe une posture plus assertive, un sens politique et une intelligence relationnelle.

Témoignage: Après deux années de conseil auprès d'une banque d'investissements où tour à tour, j'étais la bonne élève de mon client et aussi de mon manager au cabinet, j'ai pris conscience de mes atouts. Cela peut sembler anecdotique mais enfin, "j'ai effectué, contribué, livré" prenait place du "nous, l'équipe, le manager ont réalisé". Quelle renaissance ! Je me suis alors rendue compte que ma façon de m'exprimer pour mettre en avant mon travail personnel me permettait également d'avoir plus de responsabilités au sein de la mission, pour aboutir à une promotion dans le cabinet et, quelques mois plus tard, à une évolution dans un poste au sein de l'organisation de mon client. **Salma G.**

- **« Complexe de Cendrillon** : centrée sur le fait que sa progression viendra de l'intervention prodigieuse d'un tiers bienveillant qui la mettra en valeur quand il découvrira son potentiel, Cendrillon surestime l'importance des facteurs exogènes et sous-estime ce qu'elle doit à ses propres capacités, y compris sa capacité à provoquer des rencontres, à saisir des opportunités

... Sa patience risque fort d'être mise à mal si elle n'accepte pas le fait que le prince charmant ne viendra pas ».

- « **Complexe de l'Imposteur** » : là où un homme se lance alors qu'il ne maîtrise que 50% des compétences attendues d'un poste, la femme cherche à "cocher toutes les cases" avant d'envisager de postuler. Accompagnant cette sévérité excessive à l'égard de ses capacités, la peur de l'échec (je vais me ridiculiser si je ne suis pas à la hauteur), la tendance à s'auto-dévaluer (je n'ai pas réussi seule, il y avait tous les autres), voire même, une certaine culpabilité (je ne veux pas prendre la place de quelqu'un de meilleur), vont faire que la femme ne postulera pas sur un poste où elle est tout à fait légitime. « Trop modestes sur leur véritables capacités, les femmes auront souvent tendance à faire des mobilités à poste égal où elles pourront prouver ce qu'elles savent faire alors que les hommes vont spontanément chercher à progresser en changeant de poste ».

Il incombe aux femmes d'accepter leurs différences vis-à-vis des hommes, de se présenter avec leurs forces respectives plutôt que de chercher à mettre en œuvre les qualités et préférences masculines qui leur conviennent moins dans l'idée de faire jeu égal. D'autant que ces qualités dites masculines, l'ambition notamment, ne sont pas perçues de la même façon selon le genre : en France, il n'est pas anodin de parler en des termes élogieux de la volonté de progression d'un homme ; on parle de profil ambitieux, talentueux ou encore brillant. Lorsque qu'une femme souhaite progresser, on en parle souvent avec des termes moins élogieux comme par exemple l'expression « femme carriériste » aux connotations très négatives dans le monde francophone ou encore les qualifications de « femme qui sacrifie sa famille » pour décrire une réussite professionnelle au féminin.

C'est un biais véhiculé par tous dans le monde professionnel, hommes et femmes, et qui doit évoluer. Arrêtons de démolir l'ambition des femmes et prenons exemple sur les pays anglo-saxons, scandinaves et même certains pays d'Afrique qui positionnent la femme au centre de la progression, moteur de la performance économique et sociale. **Nous souhaitons qu'elles aient le courage d'exprimer leur plein potentiel** et qu'elles osent faire, tenter et aussi échouer. "La femme ambitieuse est une marée haute qui entraîne l'écosystème autour d'elle" [bibliographie « la théorie de la veste », Annabelle Roberts].

4.2.2 Un modèle de représentativité à renouveler

Il ne faut jamais généraliser, en se disant que toutes les femmes ou les hommes sont comme ci ou comme ça. Néanmoins, les préjugés existent toujours et sont difficiles à combattre, étant une partie prenante inconsciente de l'éducation, qui construit notre vision du monde.

De plus, il est difficile de parler des différences entre les hommes et les femmes sans aborder le mouvement féministe qui existe en réalité depuis le milieu du XIXe siècle. Ce mouvement fait valoir l'égalité entre les hommes et les femmes, bien que tous ne s'accordent pas sur ce postulat d'égalité. Le féminisme peut être abordé un peu différemment : il s'agit plutôt de l'égalité des droits, mais pas de l'égalité au sens général. En effet, les hommes et les femmes ne peuvent être égaux, ne serait-ce qu'à cause de leurs différences physiques; ils ne peuvent donc pas développer les mêmes

compétences. Par conséquent il est tout à fait naturel de parler de compétences qui peuvent être plus présentes chez une femme que chez un homme.

Pour compenser ces différences, les femmes doivent apprendre à connaître leurs capacités, à oser la diversité culturelle et professionnelle et à se positionner avec leurs propres atouts. « **Soyez vous-même, les autres sont déjà pris** » disait Oscar Wilde.

Une façon d'aider les femmes à minimiser ces complexes est de mettre l'emphasis sur une approche factuelle des compétences. Il est en effet primordial d'identifier la diversité des compétences, la diversité de parcours féminins pour permettre aux femmes de prendre leur place éminente aux côtés des chefs de projet et cadres dirigeants masculins de nos entreprises.

L'entreprise se doit d'éviter les clichés :

- Les femmes prêtent plus attention aux détails, ce qui peut s'avérer être très important dans un environnement multiculturel. Elles écoutent plus et d'une façon plus attentive. Elles vont par exemple être plus enclines à prendre en considération que la fête de Diwali en Inde a la même importance que le Noël pour le monde chrétien et, pouvoir anticiper des vacances des collaborateurs indiens dans le planning bien avant la fête, ainsi que l'envoi des vœux le moment venu.
- Les femmes cherchent rarement la compétition ; le plus souvent leur objectif est l'efficacité, qu'elles essayent de trouver par tous les moyens.

La reconnaissance des qualités dites féminines, au-delà des connaissances techniques et de l'expertise dans des domaines variés, consiste à prendre conscience d'une aisance féminine naturelle dans la polyvalence, l'empathie, la recherche de consensus et de cohésion dans l'environnement professionnel. Ainsi, leur présence au sein d'une équipe majoritairement masculine va fréquemment et naturellement "pacifier" les situations conflictuelles et en faciliter la résolution.

Plus l'accès des femmes à des postes auxquels elles ne sont pas forcément attendues sera visible, plus cela deviendra naturel, au point qu'un jour la question ne se posera plus. C'est pourquoi il est important que la presse spécialisée, et en particulier celle dont les lecteurs sont majoritairement masculins, se saisissent du sujet. Par exemple l'Usine Nouvelle, revue spécialisée sur le monde de l'Industrie, s'est donnée comme règle de faire au moins un portrait de femme de l'industrie chaque mois.

Ces revues spécialisées sont généralement sponsors, voire organisatrices d'événements. Là encore, profiter de ces événements pour mettre en avant des réussites féminines sera bénéfique à la profession. Par exemple, IndustriElles (11ème édition en 2022) décerne les Trophées des femmes de l'Industrie, sur différents thèmes (Gestion de Projet, Gestion de production, Recherche et Développement...).

Il existe également des initiatives similaires dans les collectivités territoriales, relayées par la presse régionale, comme CAPI'sère au féminin, relayé par le Dauphiné libéré. Il est important d'inciter les femmes à déposer leur candidature et communiquer largement sur les nominées et les lauréates dans l'entreprise ainsi qu'à l'extérieur de celle-ci.

4.3 METTRE EN VALEUR LES RESSOURCES HUMAINES AU FEMININ

Le monde évolue et les styles de management évoluent avec lui. Les compétences déclarées comme « masculines » ne répondent plus aux attentes, par conséquent les compétences reconnues « féminines » deviennent de plus en plus sollicitées.

Une étude montre que de plus en plus de Chefs de projet considèrent comme clé de la réussite le comportement de type « androgyne » (degré de compétences dites « masculines » et « féminines » élevé)^[1]. Ce qui veut dire que le monde de travail actuel a besoin de deux types de compétences, et c'est ça qui fait sa réussite.

Référence : ^[1] (LOGIQUE MANAGÉRIALE ET PERCEPTIONS DES HOMMES ET FEMMES) *MIS EN SITUATION DE GESTION DE PROJET : UNE APPROCHE PAR LES REPRÉSENTATIONS SOCIALES*, Joseph Gniaka Kama Éditions ICES | « *Revue Congolaise de Gestion* » 2019/2 Numéro 28 | pages 86 à 127

Article disponible : <https://www.cairn.info/revue-congolaise-de-gestion-2019-2-page-86.htm>

Secrétaire générale de l'organisation internationale de la francophonie, **Louise Mushikiwabo engage à avoir le courage de briller**. En Novembre 2022, lors du 18ème Sommet de la Francophonie, elle partage qu'il reste nécessaire de changer les stéréotypes en facilitant le positionnement des femmes à des postes plutôt occupés par des hommes. Elle évoque une anecdote de son pays, le Rwanda où elle était ministre des Affaires étrangères : "quand les petits garçons voient une femme cheffe de police ou maire d'une grande ville, ils grandissent avec un autre regard sur ce que la femme est capable de faire".

Christine Lagarde, ministre en France, ancienne directrice du Fonds Monétaire International (FMI) et présidente actuelle de la Banque Centrale Européenne, utilise depuis plusieurs années sa position pour porter un discours engagé pour promouvoir et mettre en valeur le capital humain féminin. Avec la réglementation, Christine Lagarde pense que le processus de valorisation des femmes est enclenché. Les femmes augmentent dans les comités de Direction des grandes entreprises cotées en bourse et dans les instances dirigeantes de la classe politique occidentale avec un frémissement en Afrique également. La route reste longue. Un des obstacles selon elle, est que plusieurs hommes de pouvoir expliquent qu'ils voudraient bien engager des femmes formidables mais ont des difficultés à en trouver. **Christine Lagarde** a alors mis en place une technique pour parer à ce type de commentaire ; **elle prévoit toujours une liste de noms de femmes dont "je savais qu'elles étaient volontaires et compétentes"**.

4.3.1 Factualiser les compétences

L'approche "Référentiel de compétences" (ex : référentiel CIGREF dans le milieu IT) est une démarche qui permet de :

- Factualiser les compétences (Hard Skills/Soft Skills),
- Associer à chaque poste un ensemble de compétences,
- Définir par l'étude des similitudes, des passerelles entre postes qui ont un jeu de compétences communs, en identifiant les formations qui permettent de compléter les compétences manquantes. Cela permet de définir des "parcours de carrière" type sur lesquels communiquer.

Il s'agit ensuite d'inciter chaque collaborateur(trice) à s'autoévaluer sur chaque compétence, d'avoir une contre évaluation par son manager, ce qui permet de factualiser les compétences détenues et de définir le cas échéant un parcours de formation qui permettra de se positionner sur un poste pour lequel on ne dispose pas de toutes les compétences. Cela permet aussi aux RH d'identifier l'ensemble des collaborateurs qui possèdent tout ou partie des compétences attendues pour un poste ouvert et de proposer ces postes de façon proactive. Cette approche présente l'intérêt de "neutraliser" le biais des compétences "masculines", "féminines", que ce soit dans le parcours de recrutement ou dans les évaluations annuelles des collaborateurs.

La description du poste est généralement la première étape de tout parcours de recrutement, que ce soit dans le cadre d'un recrutement externe ou d'une mobilité interne ; il faut dès cette étape apporter une attention particulière à la façon dont est rédigée l'offre :

- Un titre de poste qui soit neutre (ex Responsable de...), ou l'utilisation d'un titre mixte comme "Chef(fe) de projet" voire une mention "Homme/Femme" à côté de l'intitulé du poste,
- Des compétences factualisées, s'appuyant de préférence sur un référentiel de compétences professionnelles reconnu avec un équilibre hard skills et soft skills, parmi lesquelles les compétences clés, sur lesquelles le candidat devra impérativement avoir de l'expérience, et les compétences "Nice to Have" qu'il est possible d'acquérir par formation. En effet, les femmes ne répondent à une offre que si elles se sentent confiantes sur 80 à 90% des compétences attendues, alors que les hommes positionnent leur seuil à 50% des compétences.
- Des compétences relationnelles **privilégiant l'utilisation d'adjectifs masculin-féminins**, et à défaut, avec un mélange en nombre équivalent d'adjectif masculins et féminins.
- Une ouverture sur la flexibilité d'organisation permise par le poste.

Parmi les bonnes pratiques Ressources Humaines, l'entreprise peut également :

- Elaborer une grille d'interview du candidat qui permettra de comparer les expériences de façon objective (ex sur des projets menés : la taille de l'équipe, la durée/le coût du projet, les indicateurs de réussite du projet ...),
- Présenter des profils ou CVs neutres aux opérationnels dans le cadre d'une première revue,
- Se fixer des objectifs d'avoir à minima 30 à 40% femmes dans la short-list.

L'équipe RH doit également être attentive aux recrutements et aux nominations "délégués" aux opérationnels. Ainsi, si la désignation des chefs de projet est une fonction fréquemment déléguée au

manager, l'équipe RH se doit de suivre ces nominations et de challenger le manager sur son choix. Il en est de même pour l'évaluation annuelle des collaborateurs.

4.3.2 Encouragement des femmes par le biais des projets stratégiques

Théoriquement, un manager de chefs de projet ne devrait pas faire la distinction entre les hommes et les femmes lors de l'assignation des projets. Il doit tenir compte des compétences, de la personnalité et des capacités de la personne au regard du contexte et des attendus du projet, plutôt que des genres. Est-ce toujours le cas ? Un contexte de projet localisé dans les pays du Moyen Orient où la femme n'a pas localement les mêmes droits et statuts que ceux de l'homme peut-il justifier une considération du genre ?

Comment faire en sorte qu'une femme chef de projet soit choisie pour piloter un projet stratégique ?

Le manager joue un rôle prépondérant : c'est lui qui est censé accompagner sa collaboratrice dans son évolution de carrière, qui devrait lui parler de son avenir, la questionner sur ses projections de carrière, lui proposer des formations certifiantes...

Cependant, un chef de projet peut influencer son manager et sa direction par différents moyens :

- Se mettre en avant et se faire connaître, donc **réussir son auto-promotion**. Savoir efficacement communiquer, oublier la modestie et le retrait sous prétexte que c'est normal. Parler sans peur de ses réussites,
- Être ambitieuse. Aimer et vouloir le challenge. Être sûre de ses compétences et ses forces.

Témoignage: Après plusieurs années dans la banque d'investissement et les projets liés aux activités de Marché, j'ai eu l'ambition de rejoindre le comité de direction d'un service comptable et financier du Groupe. Le challenge était à la hauteur de mes ambitions pour progresser vers des postes de cadre dirigeant ; véritable challenge car la manipulation quotidienne des chiffres n'était pas une expertise maîtrisée. Mes forces, comme le sens du service client, l'écoute, la structuration et la force de proposition ont été mes leviers pour gagner la confiance de mes collègues experts de la comptabilité et de la finance. Ainsi, mes compétences en gestion de projet sont venues compléter les leurs pour porter la transformation organisationnelle et digitale de nos centres de services partagés". **Salma G.**

- Se faire confiance et oser accepter les occasions, promotions qui se présentent.
- Être à l'écoute des opportunités et ne pas hésiter à se proposer comme cheffe de projet pour des projets d'envergure. Renforcer un dialogue avec les autres services et/ou le service ciblé.
- Entretenir de bonnes relations avec des collaborateurs (ses pairs, la direction, d'autres services).

- Être flexible et savoir répondre aux contraintes, mais sans oublier son professionnalisme et la faisabilité (par exemple : planning sous-évalué avant-vente versus planning réaliste qu'un chef de projet se doit d'établir).

[Achieving Gender Balance at All Levels of Your Company \(hbr.org\)](https://hbr.org)



4.3.3 Témoignages de cadre dirigeant sur les bonnes pratiques de promotion

4.3.3.1 *Entretien avec Véronique de La Bachelerie d'une ancienne Dirigeante de cabinet de conseil interne d'une grande Banque.*

Dans l'environnement professionnel, les entreprises ont besoin d'une bonne représentativité des hommes et des femmes dans leurs forces vives. Ce sujet est encore plus d'actualité aujourd'hui avec la promotion de la diversité qui apporte des différences de points de vue face à des décisions complexes. Il faut garder à l'esprit que les deux genres ont un rapport différent au pouvoir ; la femme agit fréquemment avec conviction pour l'intérêt de l'ensemble. Une cheffe sera plus enclin que son homologue masculin à questionner l'intérêt du groupe avec courage et tenter de faire bouger les lignes. Toutefois, ce courage n'est pas toujours manifesté avec diplomatie et ainsi la femme n'est pas promue pour des postes de direction plus importants en raison de cette différence.

Cette différence comportementale entre hommes et femmes dans l'environnement du travail est d'autant plus critique que les femmes sont en minorité sur les fonctions de hauts cadres dirigeants (moins de 30%) et par conséquent, diminue l'impact de la représentativité. Pour que la diversité ait un véritable impact, pour éviter le rejet d'un modèle trop éloigné des convictions féminines,

l'entreprise ne doit pas adopter les codes masculins, elle doit être inclusive, ouverte aux différences d'approches.

Un axe à explorer également est la culture véhiculée dans l'entreprise. Trop souvent, la femme véhicule - parfois malgré elle - le syndrome de la bonne élève. Pour rester parfaite dans le contexte professionnel, la femme va être tentée de questionner une promotion, de mentionner la prise de risque inhérente, ce qui sera perçu par le manager comme un manque de confiance.

Cette différence comportementale est également perceptible dans l'élaboration de business plan de start-up où trop souvent les femmes vont systématiquement présenter tous les risques et impacts financiers dans une approche de transparence (« Fair value»). Ce qu'elles n'intègrent bien souvent pas, c'est la prime de risque imputée par les financiers aux benchmarks en majorité basés sur des hypothèses optimistes et qui ne permet plus à leur business case de passer auprès des investisseurs. Un homme en revanche, va plus naturellement s'assurer du caractère vendeur de son business plan.

Plusieurs études et constats de terrain démontrent qu'à poste de responsabilité (Chef) équivalent les femmes possèdent 90% des compétences requises versus 60% pour leurs homologues masculins. Bien souvent, entreprises et Managers vont faire confiance à celui qui ose. Or, dans les faits:

- L'homme voit ce qu'il a,
- La femme voit ce qui lui manque.

Parmi les bonnes pratiques éprouvées par cette dirigeante, ayant occupé plusieurs postes de CEO et Directeur Financier d'entités, pionnière aussi dans la présidence d'un réseau professionnel dédié aux Femmes :

- Démystifier les idées reçues, les biais : les femmes ne sont pas mobiles, manque d'assertivité et de vision stratégique et plus adéquates sur les sujets d'expertise. Un homme sera très sensible aux possibilités qui s'offrent et saura prendre des risques quitte à acquérir l'expertise ultérieurement. Ainsi, dans des organisations à plus de 50% de collaboratrices, très peu d'entre elles accèdent aux postes de haute direction.
- Apprendre à manœuvrer tel un chef d'orchestre ; la femme devrait diriger plutôt que parfaire l'apprentissage ou le jeu de son instrument. L'entreprise doit l'engager à capitaliser et valoriser ses expériences pour évoluer vers les postes de direction.
- Revoir la logique conceptuelle de l'ambition : l'évolution professionnelle de la femme ne doit plus être liée à la logique d'atteindre la perfection. L'entreprise peut accompagner les femmes à améliorer leur propre visibilité. La promotion d'une femme est liée à sa capacité à se faire connaître notamment dans les réseaux sociaux, les réseaux ou networking professionnels. Elle doit travailler son image, la valorisation de ses compétences, définir son projet de carrière et le faire savoir, s'inspirer de rôles modèles, hommes et femmes qui réussissent et se challenger régulièrement.
- Se mettre en visibilité, concrètement c'est :
 - Mettre en avant son expertise (au démarrage du networking),
 - Partager son expérience des métiers, de la mobilité,
 - Nourrir son réseau de Femmes notamment et ses relations professionnelles. Les réseaux sociaux et professionnels sont différents lieux d'échange et d'entraide qui apportent des ouvertures et une vitrine pour se faire connaître.
 - Identifier un sponsor influent et ne pas hésiter à le solliciter,
 - Oser plus sortir de sa zone de confort et se mettre en lumière. Cela passe aussi par l'humilité et ses compétences comportementales dont une aisance de communication.
- Participer à un programme de Mentoring car il permet de mieux se comprendre entre hommes et femmes, d'identifier les différences et les biais de part et d'autre. A titre d'exemple, la dirigeante du Cabinet de Conseil interne se rappelle que lors de déjeuners de

sensibilisation à la mixité avec des hommes dirigeants, les dirigeants masculins étaient sensibles aux chiffres dans les exposés tandis que les femmes s'intéressaient à des éléments plus qualitatifs. Le Mentoring, à travers différents services et dans une même organisation, est un puissant outil de prise de conscience et de démystification des difficultés qui sont souvent universelles et pas liées au genre comme par exemple, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Il permet de mettre en relief des expériences, capitaliser sur ses propres zones de force et confronter les points de vue notamment avec les managers masculins. Il donne aussi l'occasion d'établir des stratégies d'évolution qui font la différence et de gommer ce biais d'exigence ancrée en cette petite fille devenue femme.

- Veiller à la détection de potentiels féminins dans le monde du projet :
 - En début de carrière, le consulting est un accélérateur d'accès au poste de chef de projet
 - Entre 30-40 ans, la femme peut s'appuyer sur ses expériences et aspirer à des postes de haut cadre dirigeant en faisant un choix habile des combats à mener ; clarté notamment dans les priorités professionnelles. C'est aussi l'âge de maturité professionnelle où la femme peut s'appuyer non seulement sur son expérience et ses compétences et aussi sur son entourage. Ainsi, au-delà du réseau professionnel développé, son conjoint peut être un partenaire dans la construction de carrière à deux (éviter des sacrifices trop importants).

L'arrivée des femmes et leur évolution vers les postes de chefs de projet et de hauts cadres dirigeants challenge l'ensemble des processus des organisations. Les entreprises doivent repenser la Femme au cœur des modèles d'inspiration car la femme est un précurseur des tendances sociétales. Promouvoir la mixité au sein de son organisation est une façon de se préparer à être plus inclusif pour les jeunes générations.

4.3.3.2 *Témoignage de Gaëlle PICARD-ABEZIS, Directrice des relations extérieures et Directrice de la parité, chez Docaposte.*

Docaposte, filiale numérique du Groupe La Poste, se positionne comme expert de la transformation digitale des entreprises et des institutions et référent de la confiance numérique en France. Pour Docaposte, la question de parité est d'une grande importance et plus que pertinente.

Plan d'actions

Depuis septembre 2020, Gaëlle Picard Abezis pilote la stratégie et le plan d'actions de Docaposte en faveur de l'accompagnement des femmes dans les métiers du numérique. Ce plan Parité doit promouvoir la performance et l'innovation, les actions collectives comme individuelles et, veiller à se diffuser de façon équilibrée au sein de l'entreprise car chaque initiative compte. Chaque collaborateur, chaque collaboratrice peut devenir, à sa façon, ambassadeur et ambassadrice de cette cause au sein des différentes filiales et marque de Docaposte.

Le plan d'actions validé par les sponsors (Laure Plassoux, directrice des Ressources Humaines et Frédéric Dufaux, directeur général adjoint) du projet prévoit plusieurs étapes :

- Communication en interne:
 - Formation des services de la RH, marketing et communication.
 - Formation des managers comme moteurs du projet.
 - Organisation des conférences thématiques sur la parité.
- Représentativité:
 - Témoignages en interne Docaposte - publication des interviews pour illustrer des parcours différents.

- Témoignages en externe de Docaposte (à venir).
- Un POC (Prof of Concept) concernant le leadership au féminin a été réalisé avec Womenaccelerator de Juillet 2021 à septembre 2022 avec 10% d'hommes.

Lors de la mise en application de ce plan d'actions, Mme GAËLLE PICARD-ABEZIS souhaitait prendre en considération des particularités de chaque BU et comprendre pourquoi, au sein de certaines BU, des femmes ont été historiquement moins formées et moins promues que des hommes. L'objectif de cette approche est d'inverser ces scénarios en priorité dans les BU les plus touchées. Docaposte a connu un développement fort grâce à des acquisitions, donc chaque BU avait sa culture propre et un niveau de maturité différent sur ces questions d'égalité hommes/femmes.

La mise en place du plan d'actions doit toujours être accompagnée par un moyen de mesure de la progression, qui est dans ce cas l'index de parité.

Pour l'année 2021, Docaposte a obtenu un index de 92/100 soit le même score qu'en 2020 et une progression de +15 points par rapport à 2019 confirmant l'efficacité des plans d'actions mis en œuvre. En 2022 l'index est passé à 93.

« Pour l'année 2021, Docaposte a obtenu un index de 92/100 soit le même score qu'en 2020 et une progression de +15 points par rapport à 2019 confirmant l'efficacité des plans d'actions mis en œuvre.

En 2020, 4 entités juridiques de Docaposte (Bretagne Routage, Eukles, Softeam, Voxaly) ont obtenu un score inférieur à la note minimale de 75/100. En 2021, grâce à leurs efforts, ces entités se situent maintenant au-dessus de 75.

Une entité avait un index non calculable en 2020, aujourd'hui il atteint 70/100 grâce à un plan d'augmentation individuelle en 2021 qui n'existait pas l'année précédente. Un plan d'actions est en cours de construction afin d'atteindre au minimum 75 pour 2022.

Notre filiale Maileva obtient la note de 99/100 grâce à une vigilance forte sur ces sujets et un plan d'actions adapté.

Certaines entités juridiques de Docaposte maintiennent leurs engagements et restent stables avec une excellente note au-dessus de 80 points (comme Docaposte BPO) en montrant une réelle motivation à faire évoluer leur score.

Une autre filiale de Docaposte, Eukles, a réalisé un véritable effort sur tous les sujets touchant à la rémunération et obtient la note de 84 points, autrement dit +23 points par rapport à l'année précédente. Enfin la société Docaposte CSP a dépassé les 250 salarié.e.s, ce qui implique un changement de seuil et la perte d'un point, avec une note de 91. »⁵²

4.3.3.3 Témoignage de Laurence HULIN, Directrice Diversité & égalité des chances, La Poste Groupe.(VALIDE AVEC MME HULIN)

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est une valeur forte de La Poste depuis plus de 20 ans.

⁵² Extrait du document « Ensemble sur les chemins de la parité. Guide pratique managers mai 2022 »

Le 21 juillet 2022, La Poste et les organisations syndicales CGT, CFDT, FO, la liste Osons l'Avenir CFE-CGC / CFTC et l'UNSA-Postes ont signé un cinquième accord relatif à l'égalité professionnelle, pour une durée de 3 ans.

Il conforte les politiques déjà mises en place et fixe les objectifs suivants :

- Accroître la parité aux plus hauts niveaux de l'entreprise et développer la mixité des métiers;
- Affirmer une tolérance zéro contre le sexisme dans l'entreprise et développer l'aide aux postiers dans les situations de violences ;
- Accompagner la parentalité et renforcer la prévention de la santé des postiers.

La situation actuelle présentée par Mme HULIN, à La Poste :

- Il n'y a pas d'écart de rémunération entre les femmes et les hommes.
- Il n'y a pas d'écart de promotion entre les femmes et les hommes, ni entre les femmes de retour congés maternité et les autres femmes.
- Il n'y a pas d'écart de formation entre les femmes et les hommes.

Les indicateurs de résultat des actions menées sont les suivants :

- La part des femmes dans les effectifs en 2022
 - La part des femmes est de 52,8 % dans l'effectif total de La Poste. Leur présence dans l'encadrement progresse, pour atteindre 52,3 % (vs 52 % en 2021).
- Index égalité (2022) : 94/100
 - L'écart de rémunération femmes / hommes : +0,19 % en faveur des hommes soit une note de 39/40
 - L'écart de taux d'augmentations individuelles : +0,95 % en faveur des hommes, soit une note de 20/20
 - L'écart de taux de promotions : + 0,16 % en faveur des hommes, soit une note de 15/15
 - La part de salariées augmentées à la suite de leur congé maternité : 100 %, soit une note de 15/15.
 - Le nombre de femmes parmi les 10 plus hautes rémunérations : 3 femmes, soit une note de 5/10.
- Par ailleurs, en application de la loi « Rixain » du 24 décembre 2021 visant à renforcer la représentativité des femmes dans les instances dirigeantes des entreprises de plus de 1 000 salariés, les indicateurs de La Poste pour l'année 2022 sont :
 - Pour les cadres dirigeants : une représentativité des femmes de 25 % ;
 - Pour les instances dirigeantes dans l'entreprise : une représentativité des femmes de 35,2 % (vs 33,9 % en 2021).
- Les indicateurs définis dans l'accord social de juillet 2022 sont présentés tous les ans en commission de suivi aux organisations syndicales signataires.
- Rapport de la situation comparée entre les femmes et les hommes (annuel)

Ces indicateurs sont repris dans les publications officielles telles que le rapport social, le rapport RSE, les publications en ligne.

Quelques actions RH ciblées et leur analyse :

Actions RH - Accompagnement

- La Poste propose des formations ciblées pour des femmes afin de les faire monter en compétence sur les postures à adopter, sur la prise de parole avec assurance, clarté et concision, sur l'affirmation de son point de vue ...)
- Elle propose aussi des formations pour les cadres stratégiques et dirigeants lors de la prise de poste (femmes et hommes) en fonction des besoins identifiés ainsi que du coaching.

- Un réseau parité, le Réseau UN.E, a été créé pour faire progresser et promouvoir la parité à tous les niveaux de fonction dans l'entreprise. Il est constitué de plus de 200 ambassadeurs sur tout le territoire.

Actions RH - Recrutement

Les actions suivantes ont été mises en place en matière de recrutement depuis 4 ans et portent leurs fruits.

- Recrutement en externe

La Poste a demandé à tous les cabinets de recrutement avec qui elle travaille de présenter une "short list" de candidats composée de femmes et d'hommes pour toute embauche d'un cadre dirigeant ou stratégique. L'objectif a rapidement été atteint.

- Promotion en interne

Lors de la promotion en interne des postes de cadres supérieurs vers des postes de cadres stratégiques, des jurys internes de promotion évaluent des candidats. Ces jurys internes sont systématiquement mixtes à partir de 2018.

Actions RH – Description des postes

Les actions suivantes ont été menées :

- La Poste travaille sur la mixité des métiers et cela passe par l'utilisation des mots non genrés pour décrire les postes à pourvoir ou pour décrire des compétences.
- La Poste a modifié sa communication et la représentation des métiers sur ses supports de marketing. Elle met en avant des femmes sur des métiers plutôt « masculin » et inversement.

Forces motrices pour viser des postes dans le top management ?

Plus on monte dans la hiérarchie, moins on y rencontre de femmes. Comment y remédier ?

La Poste compte plus de 36% de femmes parmi ses cadres dirigeants. C'est le double par rapport aux entreprises du CAC 40.

Les dispositifs cités ci-dessus vont permettre d'atteindre notre objectif de 40% de femmes cadres dirigeants en 2025.

Les conseils de Mme HULIN sont de :

- Mettre des femmes en dynamique.
- Postuler quel que soit le niveau de fonction même si elles n'ont pas l'entièreté des compétences attendues.
- Accepter le droit à l'erreur.
- S'assurer que l'environnement de travail permettra de concilier la vie professionnelle et personnelle.

En synthèse de ce chapitre

Encourager la promotion requiert de travailler plusieurs axes :

- Identifier les freins majeurs que s'imposent les femmes dans un contexte de promotion afin de les aider à lever ces freins,
- Faire prendre conscience, tant aux femmes qu'aux "recruteurs", des qualités féminines particulières qui s'avèrent efficaces en Gestion de projet et en Management au sens large, et qui sont des atouts sur d'autres postes à responsabilité,
- Identifier les interlocuteurs et les leviers externes qui influent sur la promotion d'un(e) candidate.

4.4 ALIMENTER UN FUNNEL DE FEMME CHEFFE DE PROJET

Le terme funnel est ici repris du marketing pour désigner le parcours effectué pour permettre à une étudiante ou une professionnelle de découvrir le domaine de la gestion de projet et de lui permettre de provoquer des opportunités pour réussir et construire sa carrière dans la filière gestion de projet.

Ce funnel est structuré en 3 étapes :

- Etape 1 : Faire connaître (témoignages, blog, forum, poster ..),
- Etape 2 : Donner les moyens de réussir la 1ère expérience projet (formation, mentorat, tutorat),
- Etape 3 : Fidéliser dans la filière gestion de projet.

4.4.1 Etape 1 : Faire connaître

Afin que des professionnelles souhaitent rejoindre la filière projet, il est nécessaire qu'elles puissent **s'identifier à des modèles féminins**. Il ne faut pas qu'elles s'imaginent que c'est une profession exclusivement masculine. On a plusieurs moyens existants dans lesquels s'intégrer pour valoriser la filière projet au féminin. Une entreprise qui souhaite renforcer la gestion de projet au féminin, peut illustrer les parcours de réussites de collaboratrices lors des événements classiques organisés pour recruter comme les forums (étudiants, métiers ou intra-entreprises) ou les cafés métiers. Il faut favoriser le témoignage des femmes de l'entreprise sur leur expérience en tant que cheffe de projet. Les formats peuvent être variés :

- Un témoignage direct lors de café métier organisé un midi au sein de l'entreprise,
- Un article dans une « newsletter » interne,
- Un poster lors d'un forum,
- Il faut créer des modèles féminins et **mettre en avant les réussites professionnelles**. On peut penser à des modèles qui sont toutes passées par la gestion de projet comme :
 - Charlie Blackwell Thompson, 1ère femme directrice de lancement à la NASA,
 - Maria Barra 1ère femme à diriger un grand groupe automobile, elle a fait toute sa carrière chez GM,
 - Catherine MacGrégor qui est depuis le 1er janvier 2021 directrice générale du groupe ENGIE.

On peut également citer l'initiative de Jess Wade, une physicienne de renom, qui se rendant compte que les femmes de sciences étaient sous-représentées sur Wikipédia, a décidé de créer des pages Wikipédia sur les femmes de sciences qui n'étaient pas référencées : elle en a créé plus de 1700 depuis 2017.

4.4.2 Etape 2 : Donner les moyens de réussir la 1ère expérience projet

Lorsqu'on vient d'intégrer un nouveau poste, il est essentiel d'avoir un socle de connaissances suffisant pour réussir cette première expérience. Plusieurs axes pour y parvenir ont été étudiés dans ce livre

banc. Dépendant des situations d'entreprise et des profils concernés il est évidemment possible de faire une combinaison de ces différents axes.

4.4.2.1 1er axe : la formation

Pour la formation, il y a de nombreuses possibilités suivant les besoins de la personne concernée et ce que peut offrir l'entreprise.

- Dans les grandes entreprises, il n'est pas rare de trouver des formations internes en gestion de projets. Néanmoins il existe d'autres façons d'accéder à des formations en gestion de projets.
- Pour des jeunes profils, le PMI propose par exemple une formation accessible aux personnes ayant entre 0 et 3 ans d'expérience en gestion de projets ou du changement : PMI Project Management Ready. Cette formation apportera les fondamentaux de la gestion de projet tout en incluant les bases d'analyse business et les approches des méthodologies agiles. Cette formation se termine par un examen de 50 minutes, 47 questions (voir chapitre Compétence dans le livre blanc).
- Également, si je suis débutant en gestion de projet dans le monde associatif, je peux faire appel à un accompagnement de PMI France.
- Le réseau LinkedIn in propose également une offre assez importante de cours en gestion de projets que l'on peut trouver en taper simplement 'gestion de projets' dans le moteur de recherche puis en sélectionnant cours.
- Il existe également des organismes de formations externes, qui vont proposer différents types de formation en gestion de projets.

4.4.2.2 2ème axe : le mentorat

Une autre possibilité de formation est le mentorat, dont le principe est la relation entre le mentor et le mentoré. Le mentor partage son expérience et ses connaissances avec le mentoré, soit la personne qui sollicite ses services afin de se développer avec succès sur le plan personnel et professionnel, entre autres domaines.

- Ce service peut se trouver au sein de certaines entreprises mais également au sein du PMI France
- Mentorat | PMI France (pmi-france.org) : les mentors sont des bénévoles ayant plus de 7 ans d'expérience en gestion de projets sélectionnés par le comité du mentorat sur leurs expériences et leur capacité à transmettre.
- Les mentors candidatent sur une ou plusieurs problématiques auxquelles ils sont confrontés.
- Le comité crée ensuite un binôme mentoré / mentor. Le cadre du mentorat est fixé par le binôme pour une durée choisie également par le binôme. Cette durée varie entre 6 à 12 mois, avec un rendez-vous mentor/mentoré généralement mensuel.

4.4.2.3 3ème axe : le tutorat ou compagnonnage en entreprise

La dernière possibilité de formation abordée dans ce livre est le tutorat ou compagnonnage en entreprise. Ce dernier point a la particularité d'être interne à l'entreprise. Il peut prendre différents aspects :

- Un binôme nouvel(le) arrivant(e) / tuteur(e) où la(le) tuteur(e) va accompagner le/la nouvel(le) arrivant(e) dans les différents aspects de son métier mais également dans sa découverte de l'entreprise.

- Un compagnonnage où le/la nouvel(le) arrivant(e) va se former aux différents aspects du métier à travers une série de participation à des revues ou présentations réalisées par les autres chefs de projet de l'entreprise. Par exemple le/la nouvel(le) arrivant(e) va assister à la conduite d'une revue de jalon, ce qui lui permettra de voir concrètement quels points sont abordés, dans quel ordre, qui participe...

Les différents axes présentés ici permettront de réussir sa première expérience en gestion de projets. Il s'agit maintenant d'aborder le dernier point : **la fidélisation**.

4.4.3 Etape 3 : Fidéliser dans la filière gestion de projet

Pour fidéliser les acteurs et plus particulièrement les actrices de la gestion de projet, il faut donner des perspectives d'évolution. Ces perspectives sont plus faciles à donner dans des entreprises gérant des projets de taille suffisamment importante pour avoir différents rôles et différents niveaux de responsabilité dans le domaine de la gestion de projet.

4.4.3.1 *Décomposition des rôles*

Dans les grandes entreprises réalisant des projets importants voire des méga projets, le pilotage de projet est assuré par une ou plusieurs équipes assurant différents rôles.

- Afin d'assurer la maîtrise d'un projet celui-ci est décomposé en plusieurs niveaux (WBS – Work Breakdown Structure) regroupées en activités (work package). Pour un projet important les responsables de ces Work Packages seront assimilés à des chefs de projet, chef de lots ou dans le cadre des projets agiles Product Owner ou Product Manager ... avec des périmètres de responsabilités plus ou moins importants.
- Par exemple pour construire une centrale nucléaire, on a un niveau directeur de projet avec une vision synthétique globale sur l'ensemble de la réalisation de la centrale. On a un niveau chef de projet qui pilote la construction d'un bâtiment et un niveau ingénieur d'affaire qui pilote la réalisation d'un système. Tous ont un rôle de chef de projet avec des objectifs techniques, coûts et délais mais avec un périmètre de responsabilités plus ou moins important. Il est donc possible d'évoluer au sein de l'organisation en prenant des périmètres de plus en plus importants.

4.4.3.2 *Etendue des rôles*

Plusieurs missions peuvent venir en appui du chef de projet :

- La planification,
- Le contrôle des coûts et l'estimation de coûts à terminaison du projet,
- La gestion des risques,
- Le reporting et l'estimation des indicateurs.

Ces différents rôles peuvent être sur des périmètres plus ou moins importants et intégrer des données suivant les différents niveaux des activités du projet:

- On peut avoir de simples opérationnels comme des responsables d'équipe qui définissent les processus et les méthodes pour réaliser les missions.
- On peut également dans de très grosses structures, avoir des bureaux des méthodes (PMO) pour harmoniser l'ensemble des processus/procédures sur l'ensemble des projets.

L'ensemble de ces rôles permet d'évoluer et de construire un parcours professionnel qui amène à plus de responsabilités. Il est important de faire connaître ces perspectives pour permettre à chacun de se projeter dans le domaine de la gestion de projet et de s'y professionnaliser.

Pour des petites structures (TPE, PME, voir PMI), l'éventail des possibilités sera plus faible. Néanmoins, dû à un nombre de ressources limitées, dans ces petites structures, le rôle de chef de projets est un rôle central unique qui peut s'accompagner de missions supplémentaires telles que du management, de la qualité (amélioration de processus, audits internes), de l'amélioration des méthodes projet... unique.

4.4.3.3 Reconnaissance de la compétence

La fidélisation passe également par une reconnaissance de la compétence. Cette reconnaissance peut être faite par le biais de la certification, comme celles proposées par le PMI.

Pour les personnes ayant plus de 3 ans d'expérience en gestion de projets, 4 certifications sont proposées, **la plus courante étant la certification PMP.**

Différentes spécialisations sont également disponibles :

- PMI-PBA : Professional in Business Analysis,
- PMI-RMP : Risk Management Professional,
- PMI-SP : Scheduling Professional.

Enfin, pour les personnes ayant plus de 8 ans d'expérience en gestion de projets, 2 certifications supplémentaires sont disponibles :

- PMI-PgMP : Program Management Professional,
- PMI-PfMP : Portfolio Management Professional.

L'avantage des certifications proposées par le PMI est qu'elles sont indépendantes de l'entreprise dans laquelle on évolue : elles peuvent donc être préparées et maintenues quel que soit la taille de l'entreprise.

On peut noter que certaines grandes entreprises ont développé leurs propres standards de gestion de projets et leur propre parcours de certification.

4.4.3.4 Réseaux métier

L'appartenance à un réseau métier « gestion de projet » permet de partager entre pairs afin de connaître les meilleurs standards en cours dans le domaine de la gestion de projet, se sentir compris en partageant sur les difficultés rencontrées et de trouver des solutions à partir des différentes expériences.

Le réseau peut prendre des formes diverses :

- Plateformes numériques avec des documents de référence, des publications, des partages d'expériences, des forums,
- Conférences en présentiel ou à distance,
- Séminaires physiques ou numériques,
- Ateliers de réflexions,
- Groupe d'échanges type « WhatsApp »,

- Association à but non lucratif...

Outre la diversité des formes, tous les niveaux d'implication sont également possibles suivant les envies et les possibilités de chacune : de la simple consultation de documents, jusqu'à une participation active au contenu voire à la gestion du réseau. Ce qui donne d'autres perspectives d'évolution.

Un réseau professionnel est aussi une approche propre de gestion des relations nouées dans le cadre des rencontres et interactions plurielles de gestion de projet. Construire son propre réseau avec un panel de contacts qui peuvent aider, assister en tant que "coach", accompagner en tant que mentor et promouvoir votre parcours est une simple décision propre.

Témoignage : Depuis le démarrage de mon expérience en tant que Chef de projet et jusqu'à ma prise de responsabilité sur des programmes de transformation d'envergure, j'ai toujours nourri mon réseau de connaissances professionnelles.

Que ce soit les connaissances des formations ou certifications, les contacts noués lors de conférences, évènements professionnels ou caritatifs, les managers et cadres dirigeants rencontrés dans mes activités professionnelles... Tous ont fait et pour nombre d'entre eux, continuent de faire partie de mon réseau de connexion et de promotion.

Le secret pour pouvoir actionner les ressources de cet espace incroyable de soutien et de promotion : nourrir mon réseau. Cela par le partage et l'interaction, telle une langue vivante, la relation professionnelle doit être vivante.

Cela peut-être le partage d'un article, une vidéo ou une référence bibliographique, un message de bons souhaits lors des fêtes (celle de fin d'année ou encore les célébrations culturelles plus spécifiques d'un contact), un repas ou une rencontre pour prendre et donner des nouvelles, pour faire vivre cette relation.

Lorsque vous aurez besoin d'aide ou de promotion, vous verrez qu'il n'y aura pas de difficulté à solliciter votre contact réseau propre car vous le faites régulièrement !

Salma G.

Enfin les réseaux ont une portée plus ou moins grande. Quand la communauté de gestion de projet interne à une société est suffisamment grande (supérieure à 50), on peut construire un réseau interne qui facilite les échanges.

Il est tout autant possible de participer à des réseaux externes tel que LinkedIn ou le PMI (Project Management Institute). Cela permet aux petites entreprises de proposer une solution pour les salariées qui le souhaitent et pour les plus grosses entreprises, de connaître les pratiques en cours dans d'autres sociétés.

L'appartenance à un réseau est valorisante et permet de développer ses compétences quel que soit le type de réseau et le niveau d'implication choisis.

- Il appartient à toutes les entreprises de garantir aux femmes la même chance de contribution à un réseau.
- La participation au réseau "Women By PMI" étant une opportunité pour développer son expérience projet et partager ses déconvenues ou difficultés en tant que femme.

Témoignage : Plusieurs d'entre-nous étaient très surprises des résultats de l'enquête (§3.7 Comment vous êtes-vous informée de ce réseau), indiquant une méconnaissance à 49% d'un réseau existant de mixité dans sa propre entreprise.

Nous avons ainsi souhaité redire comme il est simple de constituer son propre réseau et, aussi, de s'informer sur les réseaux existants en contribuant dans ceux qui portent nos zones d'intérêts.

C'est une expérience formidable que d'avoir fait partie de cette aventure, d'écrire un Livre Blanc pour la promotion de nos consœurs dans le monde du projet. Que d'échanges enrichissants et quelle belle progression dans nos réflexions, toutes et tous ensemble. Cela n'aurait pas été possible sans le réseau du PMI France et le réseau "Women by PMI".

Ce réseau a été un réacteur propulseur de notre enthousiasme, de notre volonté de faire la différence et de l'envie de poursuivre l'engagement vers une société plus équilibrée, où chacun et chacune peut évoluer ; en somme un petit pas dans le réseau et un grand pas pour la cause des femmes Chef/ Cheffe de projet.

Mounia B et Salma G.

4.5 ACCEDER AUX POSTES DE DIRECTION

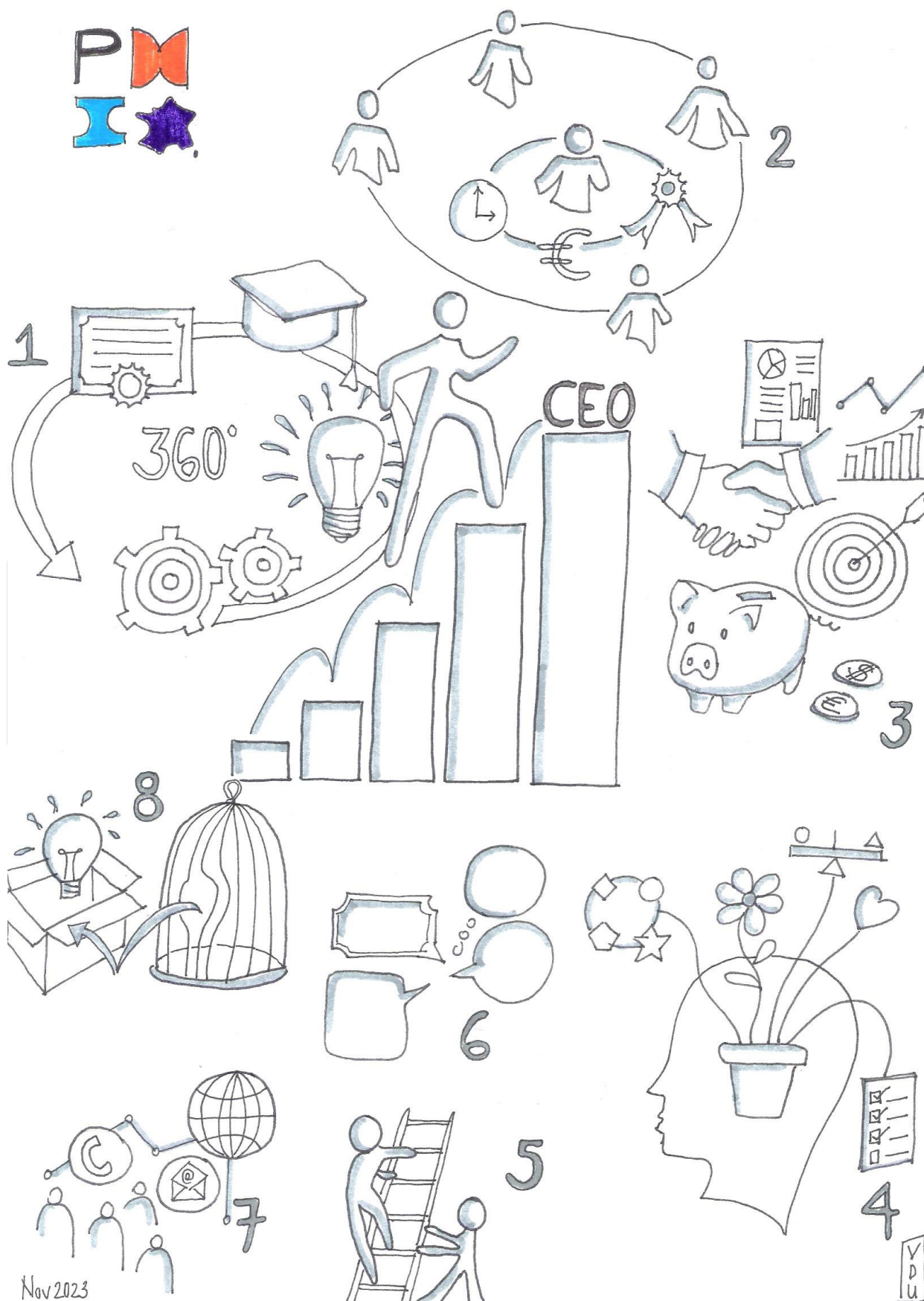
Un constat, comme expliqué dans le chapitre précédent, les femmes sont sous représentées dans les postes de direction. Une question essentielle pour notre groupe de travail est : quelles sont les pistes afin que les femmes chefs de projets puissent accéder à ces types de postes ?

La réponse facile serait qu'il n'y a qu'à se former mais il n'existe pas d'école qui garantisse directement l'accès à un poste de CEO (« Chief Executive Officer » équivalent en français d'un poste d'un haut cadre exécutif dirigeant). Un dessin vaut mieux qu'un long discours alors comment dessine-t-on un CEO ?

Afin d'apporter des réponses, notre démarche a été d'interviewer des personnes occupant des postes de CEO et/ou des postes de direction en utilisant une méthode de « Design Thinking ».

La logique de ce chapitre est de mettre en lumière une **synthèse des retours des interviews**, suivie de **témoignages de terrain dans les environnements de grandes entreprises**. En effet, nous pensons qu'il n'y a pas une réponse mais des réponses adaptées à chacun et certains témoignages inspireront les uns ou les autres en fonction de leurs industries, personnalités et parcours respectifs.

L'inspiration est un des mécanismes de la motivation, or une chose est sûre, pour arriver à ce niveau de l'entreprise la volonté, la motivation et la persistance sont fondamentales au vu de l'investissement en temps et énergie requis.



Y
D
u

4.5.1 Actionner sa capacité d'apprentissage

C'est essentiel parce que le poste de CEO est très demandeur et cela représente beaucoup de travail en marge de sa fonction. La capacité d'apprentissage s'entend à 360° tant la formation existe sous des formes variées sur lesquelles capitaliser :

- Les apprentissages de la formation initiale et de la formation continue, sanctionnée ou non par l'obtention d'un diplôme type MBA ou d'un certificat,
- L'observation au contact de CEO et de directeurs,
- La mise en application de la formation théorique,
- Le e-learning (formation en ligne très adaptées aux évolutions récentes et spécifiques de certaines expertises ou domaines d'activités).

Dans tous les cas, **il faut être à l'initiative et moteur de son propre apprentissage**, et aussi mettre en pratique au plus vite les connaissances acquises. De plus, le CEO doit être capable de polyvalence, d'adaptation au changement et de persistance dans un sens d'endurance. Sans oublier qu'il est fondamental d'apprendre à se connaître soi-même.

Afin d'illustrer cela, référons-nous à l'interview du CEO de Nokia France avec la compétence en négociation. La façon dont le CEO a développé cette compétence s'est faite en plusieurs étapes :

- Une formation théorique :
 - En workshop durant ses études,
 - En technique de négociation dans le cadre des activités commerciale au sein de l'entreprise
- Une formation pratique :
 - Mise en application de ces techniques au quotidien avec les clients externes dans l'activité commerciale,
 - Mise en pratique de ces techniques pour négocier dans le cadre du rôle de CEO.

Afin d'illustrer la formation à travers un MBA, la CEO de Orange Maroc, nous a expliqué que cela a été une approche afin de développer l'aspect « business acumen » et finance pour compléter son diplôme d'ingénieur.

La CEO de la poste a quant à elle expliqué que son approche est de combler un gap quand cela est nécessaire. Ainsi, quand elle a ressenti le besoin de travailler l'aspect financier, elle a appris par elle-même à travers de la théorie et en pratiquant.

Donc pour résumer, l'apprentissage est une capacité fondamentale afin de **couvrir les compétences polyvalentes requises à un poste de haut niveau**. Un expert chef de projet de formation ingénieur ou commercial va devoir quitter une posture d'expert pour se positionner vers des postes managériaux de plus haut niveau.

4.5.2 Utiliser la gestion de projet comme levier de réussite

Pour évoluer vers les postes de direction, il sera vraiment utile de capitaliser sur la gouvernance des projets pour **nourrir son réseau**.

Le rôle de chef de projet implique de garantir les livrables du projet, le résultat attendu, pour construire et renforcer le lien de confiance avec les parties prenantes. **Le chef de projet est un organisateur**, comme un véritable maestro de l'anticipation des travaux en respect des ressources et planning (feuille de route) établis.

La gestion de projet englobe également la capacité à maîtriser les outils de management pour optimiser, prioriser, déléguer et organiser, avec l'équipe constituée en vue de l'atteinte d'un même objectif, par le chef de projet ou par l'organisation de l'entreprise. Il s'agit aussi de renforcer le lien de

confiance dans le fonctionnement de l'équipe gérée : savoir faire travailler les personnes ensemble, **assurer la coordination entre personnes aux intérêts parfois divergents.**

4.5.3 Appréhender les compétences conseillées

La gestion de projet, la finance, le « business acumen » et la négociation sont les principales compétences conseillées par les hauts dirigeants interviewés dans ce livre.

Le CEO de Nokia France souligne les principales compétences liées à la gestion de projet telles que :

- Un leader « chef de projet »,
- Une gouvernance de projet,
- Des objectifs clairs,
- Un calendrier,
- Une gouvernance de revue des objectifs,
- La gestion humaine,
- etc ...

Une dirigeante interviewée a souligné l'importance pour les postes de haut niveau de la gestion humaine de ressources en matricielle qu'elle a pratiquée intensivement durant son métier de directrice de projet. Une autre femme dirigeante occupant un poste de CEO a partagé que l'aspect interaction avec ses collaborateurs est une partie primordiale du poste afin d'anticiper et bien mener les objectifs demandés. Les CEO ont même ajouté qu'un bon chef de projet a un esprit d'entrepreneuriat. Pour aller plus loin, nous vous renvoyons au triangle de PMI et au chapitre compétences.



Afin d'accéder à des postes de haut niveau, tous les hauts dirigeants interviewés abordent la question de l'état d'esprit.

4.5.4 Cultiver un certain état d'esprit

Tous les cadres dirigeants soulignent l'**importance d'être polyvalent**, d'avoir une grande capacité de travail, d'apprentissage, d'adaptation, **d'interaction constructive et de confiance** avec les collaborateurs, partenaires, clients, gouvernements, être persistant face à un environnement VICA (volatile, incertain, complexe et l'ambigu), avoir envie que ses idées se réalisent, se tenir à jour, travailler sa motivation comme un joueur de haut niveau et de nourrir un bon état d'esprit :

⁵³ <https://projectmanagementacademy.net/resources/blog/business-acumen-skills/#business-acumen>

- Savoir être un vecteur de bien-être et de moments agréables au travail « **have fun !** » (s’amuser !),
- Faire ce qu’on aime car l’on ne peut favoriser l’enthousiasme que lorsqu’on le porte individuellement,
- Avoir envie de concrétiser ses idées, de mettre en œuvre les travaux pour que les ambitions et objectifs se réalisent,
- Se tenir informé fréquemment sur son périmètre et sur les sujets en dépendance, être à jour des évolutions, assurer une veille constante,
- Maintenir un équilibre de bien-être au travail en assurant une grande capacité de travail qui garantit toutefois de :
 - Préserver un équilibre entre vie privée et vie professionnelle,
 - Rester en forme et en bonne santé,
- Être dans une attitude d’ouverture et de collaboration avec les autres,
- Être à l’écoute, attentif à son environnement et à son écosystème,
- Identifier les opportunités, parfois le petit coup de pouce qui présente l’opportunité, « suivre une bonne étoile »,
- Discriminer la part qui semble ne pas être sous son propre contrôle et celle qui permet de saisir l’opportunité,
- Pratiquer le mentoring et le coaching.

Grâce à l’initiative de Matthieu Bourguignon, directeur commercial Europe entreprise chez Nokia, les femmes de talents de Nokia Entreprise ont passés 3 jours d’apprentissage constructifs avec le directeur qui nous a en plus permis de rencontrer la CEO d’ORANGE BUSINESS, Mme Aliette Mousnier-Lompré, afin de s’inspirer de son parcours en interagissant avec elle. Ce fut une opportunité en or sachant que le nombre de femmes CEO est bas. Nous avons pu poser toutes nos questions durant cette rencontre. Elle a partagé son parcours et entre autres que l’esprit sportif de haut niveau en tant que footballeuse avec le fait d’avoir été « Chief of Staff to the Executive VP Innovation, Marketing & Technologies » chez ORANGE furent importants dans son évolution vers le poste de CEO. Cette parenthèse a pour but d’illustrer l’importance de l’état d’esprit d’un sportif de haut niveau et permet la transition vers le rôle du management.

4.5.5 Manager et savoir gérer

Tous les cadres hauts dirigeants partagent l’importance pour eux du manager et en quoi il fut clé pour eux dans le fait de leur avoir **permis de monter les échelons de la hiérarchie**. Plusieurs types de rôles sont ressortis des interviews :

- Les rôles du manager mentor/coach, la CEO de ORANGE BUSINESS Maroc partage que son manager a joué un rôle clé dans un tournant de sa carrière. En effet, son manager lui a dit qu’elle devait choisir si elle ferait une carrière d’expert ingénieure ou une carrière managériale. C’est à ce moment-là qu’elle se dirige vers la direction de projet levier de son souhait d’évolution.
- Le rôle du manager en tant que modèle : le CEO de Nokia France partage que son manager CEO lui a dit que la gestion de projet est le plus beau métier et que l’observation de manager de haut niveau est un moyen d’apprentissage autant que la pratique et la théorie.
- Le rôle du manager levier, tous nous ont indiqué que le manager est venu les chercher. Cela nous amènera dans les sous chapitres suivant à aborder deux aspects fondamentaux le savoir-faire et faire savoir et saisir/créer/chercher/provoquer les opportunités.

Mais aussi, le cadre haut dirigeant souligne l'importance de développer ces deux aspects clés du management :

- Gérer une équipe ; un manager qui va agir comme un propulseur, notamment dans des rôles de coach, mentor ou en assurant la reconnaissance des compétences de collaborateurs talentueux.
- Savoir gérer la finance (budget, rentabilité) et les comptes de l'entreprise.

4.5.6 Savoir-faire et faire savoir : Communiquer

Tous les interviewés s'accordent sur le fait qu'avoir des compétences techniques dans le métier, être expert d'un domaine et savoir gérer une entreprise sont nécessaire mais non suffisant. Il faut en plus du savoir-faire le faire-savoir en communiquant et en travaillant son image.

La CEO d'ORANGE BUSINESS Maroc explique parfaitement comment la communication et saisir les opportunités lui permirent d'évoluer. Tout d'abord dès qu'elle a connaissance que sa hiérarchie souhaite créer une filiale dans le Maghreb, elle a communiqué à sa hiérarchie son savoir-faire pour ce poste et sa motivation. L'approche est donc d'acquérir l'information des opportunités potentielles et de manifester suite à l'identification de ces opportunités sa motivation et sa valeur ajoutée pour ce rôle.

Les cadres dirigeantes remontent la nécessité de **se pousser soi-même**, afin se positionner, allant de pair avec **l'état d'esprit de persistance**.

Deux autres aspects à voir dans les prochains sous chapitres sont ressortis des interviews, l'aspect réseau qui est relié à l'identification des opportunités et les stéréotypes.

Comme la littérature et les formations existantes le montrent voir les références et les chapitres correspondant pour aller plus loin.

4.5.7 Faire vivre un réseau

Dans l'identification des opportunités et la communication de sa valeur ajoutée pour se rendre visible, le réseau est fondamental. Les cadres dirigeants remontent que la hiérarchie reconnaît leur valeur ajoutée en tant que candidat crédible à des postes de dirigeant.

Un bon réseau constitue un atout maître pour les affaires. Rester en contact avec les membres de son réseau est primordial pour obtenir des réponses rapides au moment où l'on en a besoin.

Un réseau professionnel doit rester actif, sinon il dépérit et perd de son efficacité. Qu'ils soient physiques ou virtuels, les liens existant avec des relations professionnelles doivent être entretenus. Il s'agit de réseauter en continu, tout en gardant à l'esprit l'utilité future de ce travail quotidien.

En Bref :

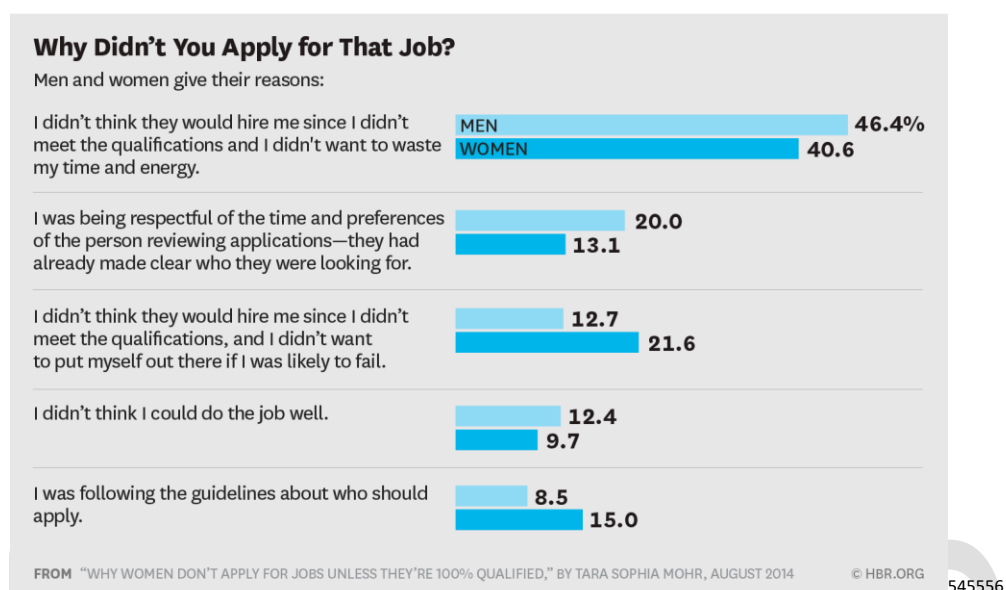
- Construire son réseau professionnel (inter & intra entreprise, personnel),
- Animer son réseau, le faire vivre,
- Capitaliser et faire reconnaître son expertise en bénéficiant des différents réseaux.

4.5.8 Être vigilant par rapport aux stéréotypes

L'identification des « blind spots » chez soi et chez les autres fait partie des caractéristiques qui sont mis en valeurs par les cadres dirigeants, ainsi que la capacité à tenir compte de ses croyances limitantes, qu'elles soient véhiculées par l'extérieur comme l'éducation, l'environnement externe dans

lequel on évolue ou qu'elles soient intrinsèques, comme des convictions qui nous limitent tel le manque de confiance en soi ou en ses propres capacités à réussir.

Les trois articles de Harvard montrent en quoi et les pistes pour combattre les stéréotypes et les Bias :



Le cadre dirigeant doit être polyvalent et donc développer la capacité de s'ouvrir et d'identifier des nouvelles pistes de développement professionnel pour lui et son équipe.

Quant à l'aspect stéréotype par rapport aux autres, les cadres dirigeants remontent que l'adaptation au monde en anglais VUCA (Volatile Uncertainty Complexity and Ambiguity) est fondamentale. Ainsi de penser au-delà du périmètre initial, « **think out of the box** », et d'inciter les autres à sortir des sentiers battus pour trouver des solutions innovantes est un levier afin d'atteindre les objectifs.

En « design thinking », des techniques de créativité et des techniques tels que le « speed boat » et la « vache sacrée » permettent d'aller plus loin. Chez Nokia, nous avons des formations en gestion des stéréotypes et/ou, pour les talents, des formations LinkedIn pour travailler les « blind spots » ; cf. le chapitre compétences professionnelles et les références bibliographiques pour aller plus loin.

4.5.9 Conclusion

Mille mercis à tous les CEO et cadres dirigeants qui ont accepté de participer aux interviews, des personnes brillantes, inspirantes, humaines, accessibles et motivés d'apporter une pierre à l'édifice d'augmenter le nombre de femmes cheffe de projet à des postes de hautes responsabilités, Un rêve devenant réalités.

Vous trouverez à la suite tous les interviews des CEO et directeurs.

⁵⁴ [How One Company Worked to Root Out Bias from Performance Reviews \(hbr.org\)](https://hbr.org/2014/08/how-one-company-worked-to-root-out-bias-from-performance-reviews)

⁵⁵ [Stop Undervaluing Exceptional Women \(hbr.org\)](https://hbr.org/2014/08/stop-undervaluing-exceptional-women)

⁵⁶ [Why Women Don't Apply for Jobs Unless They're 100% Qualified \(hbr.org\)](https://hbr.org/2014/08/why-women-dont-apply-for-jobs-unless-theyre-100-qualified)

4.6 APPENDIX INTERVIEWS

Le « Design Thinking » est une méthode itérative que nous avons utilisée pour mener les entretiens avec le script d'interview suivant :

	Objectifs et état d'esprit	Questions et contenu spécifique
1. Introduction	Planter le décor <i>Présentez-vous et présentez l'objectif. Précisez que nous aimerions comprendre le point de vue de la personne interrogée.</i>	1.1 Nous souhaitons discuter avec vous de votre expérience – qu'est-ce que vous trouvez d'excitant/de frustrant dans cette expérience, quels sont les points douloureux/les besoins. 1.2 Veuillez poser vos questions ou faire part de vos préoccupations, le cas échéant. L'entretien sera enregistré et son contenu est strictement confidentiel.
2. Coup d'envoi	Engager la conversation <i>Commencez par des faits, comprenez le rôle de la personne interrogée et son expérience du sujet.</i>	2.1 Pouvez-vous décrire brièvement votre rôle ? 2.2 Quelles sont les interactions entre vous et le Project Management "PMI", le cas échéant ? 2.3 Depuis combien de temps êtes-vous DG/membre du conseil d'administration ? Quelle est l'importance de ce rôle pour vous ? 2.4 Combien de personnes travaillent dans votre entreprise ? Quel est le domaine ? Quelle est votre expérience?
3. Établir la relation et obtenir l'aperçu initial	Obtenir un premier aperçu de la situation et du sentiment général <i>Cherchez des exemples précis et récents, même des détails mineurs peuvent conduire à des questions plus importantes. Gardez un œil sur les tensions et les incohérences.</i>	3.1 Comment êtes-vous arrivé à votre poste actuel ? 3.2 Quelles sont les « softskills » nécessaires pour y arriver ? 3.3 Quelles sont les « hardskills » nécessaires pour y arriver ? 3.4 Quels événements clés ont joué un rôle déterminant dans l'obtention de votre poste actuel ? Pourquoi ? 3.5 Quels sont les inconvénients et les aspects positifs de votre poste ? 3.6 Quels sont les éléments de la gestion de projet qui vous ont permis d'occuper ce poste ? Pourquoi ?
4. Aller plus loin	Rechercher des expériences extrêmes et des points de vue uniques <i>Découvrir les tensions et les surprises (questions sur les préjugés et les stéréotypes - 5 pourquoi)</i>	4.1 Selon vous, quelles sont les principales exigences pour occuper votre poste au cours des trois prochaines années ? Pourquoi ? 4.2 Où vous voyez-vous dans quelques années ? Pourquoi ? 4.3 Selon vous, quels sont les principaux points forts de votre poste ? Et les faiblesses ? 4.4 Pourriez-vous citer une femme chef d'entreprise qui, selon vous, a réussi ? Pourquoi ? 4.5 Selon vous, quelles sont les principales forces de la gestion de projet ? Et les faiblesses ?
5. Dernier effort	Ouvrez la porte à tout "débordement" <i>Rechercher les émotions, sonder les tensions et les incohérences</i>	5.1 Pouvez-vous décrire les caractéristiques/le profil du domaine de la gestion de projet requis(-es) pour occuper votre poste actuel ? 5.2 Pouvez-vous décrire les talents requis et ce qui, selon vous, pourrait faire la différence pour occuper votre poste ? 5.3 Quels sont, selon vous, les défauts qui doivent être corrigés pour parvenir à votre poste ? 5.4 Quelles sont vos suggestions pour qu'il y ait plus de femmes chefs de projet à votre poste ? 5.5 Si vous aviez le pouvoir de changer quoi que ce soit pour permettre aux femmes chefs de projet d'accéder au niveau de DG/conseil d'administration, que feriez-vous ?
6. Conclusion	Remercier et conclure <i>Trouver un moyen de terminer de manière positive</i>	6. Remerciez longuement, réaffirmez l'usage qui sera fait de ces informations et convenez d'un suivi éventuel.

DO NOT COPY

4.6.1 Mme Bemba-Poindron, Directrice du cabinet pour le président de Nokia en France

1. Introduction

Le projet WomenByPMI est présenté.

2. Coup d'envoi

2.1. Pouvez-vous décrire brièvement votre rôle ?

Je suis actuellement directrice du cabinet pour le président de Nokia en France. Ce rôle consiste à être de manière très simple et synthétique, le bras droit du président sur toutes les actions et toutes ses obligations en tant que Président de Nokia France. Notez que Pierre-Gaël Chantereau a deux mandats : un mandat opérationnel au sein de Nokia et un mandat de Président de filiale (Nokia Networks France). Mon rôle est de l'assister dans sa tâche non opérationnelle, en tant que président de Nokia France, de faire le lien avec le groupe Nokia pour nous assurer que toutes les consignes du groupe Nokia sont bien comprises au sein de Nokia Networks France, faire également le lien avec le gouvernement français avec lequel nous travaillons du fait de notre localisation en France. Il y a donc y a un aspect légal, juridique et stratégique, hyper stratégique même, et c'est la partie qui m'intéresse le plus d'ailleurs ! J'essaie aussi dans mon rôle de garantir une cohérence sur les 3 sites que nous avons en France qui sont Paris-Saclay (Massy & Nozay) et Lannion. Cette cohérence porte sur la manière dont les employés de Nokia France évoluent au sein du groupe Nokia.

2.2. Quelles sont les interactions entre vous et le Project Management "PMI", le cas échéant ?

Je n'ai pas d'interaction directe avec PMI. C'est quelque chose qui m'avait intéressée au tout début quand j'ai pris mon poste en me disant que je souhaitais me spécialiser en gestion de projet. Dans mon rôle, je fais de la super gestion de projet, super au sens « extended » et multi-dimensionnel. Suivre le cursus PMI était intéressant afin d'obtenir une qualification pour certifier cette capacité.

La direction de projets multi-dimensionnelle est quelque chose que j'ai commencé lorsque j'ai décidé de « sortir de la R&D » il y a 6 ans. J'ai rejoint le « Technology Center », le centre technologique de Paris-Saclay pour être « Program manager ». Dans ce rôle, j'avais tout à mettre en place : définir une stratégie, une ambition, une identité pour ce centre de technologie, définir des projets, voilà des vrais sujets de progression et d'innovation, de développement. Et donc c'est là que j'ai commencé à m'essayer à cette gestion de projet. J'avais démarré de manière plus informelle dans mon mandat d'architecte logiciel en R&D. Aujourd'hui dans mon rôle, c'est de la super gestion de projet parce qu'en fait tous les sujets passent par moi. Je ne les traite pas forcément de manière individuelle, par contre je sais où aller chercher l'information utile ultra rapidement. Je pilote et définis le cadre des activités, je sais à qui déléguer le cas échéant, qui aller voir pour booster l'activité si cela est nécessaire. Et quelquefois je peux choisir de traiter moi-même certains sujets, soit parce qu'ils sont stratégiques et/ou confidentiels, soit parce que je trouve intéressant de les traiter pour apprendre de nouvelles choses.

2.3. Depuis combien de temps êtes-vous à ce poste ? Quelle est l'importance de ce rôle pour vous ?

Ça va faire 2 ans au premier septembre 2024. C'est super important pour moi parce que je sens que je peux contribuer de manière très concrète à ce qui est implémenté en France, chez Nokia. Nokia est vraiment une société en laquelle je crois. Cette société a une culture et des valeurs dans lesquelles je me reconnais et ce, depuis mon premier où j'ai débuté en tant qu'ingénieur en développement. Vingt ans plus tard, je continue de contribuer à ce que Nokia, et plus précisément Nokia en France, développe. Et mon bagage de R&D, le fait d'avoir passé 20 ans en recherche et développement, influe

sur la manière dont je prodigue les conseils, dont je gère les projets. Mon constat, en étant en R&D, est que nous nous trouvions un peu éloignés du pôle de décisions. Mon rôle actuel me permet de pouvoir inviter la R&D à chaque décision. Typiquement dans tous les prises de parole publiques internes de Pierre Gaël, dans les sessions plénières ou Town Hall, s'assurer que le propos est compréhensible par tous. Mon rôle consiste à justement influencer de manière à ce que les messages qui sont dispensés soient les messages pour tous.

2.4. Quelle est votre expérience ?

Je suis ingénieure logiciel de formation et passionnée d'informatique. J'ai fait ça pendant 20 ans et je me suis vraiment épanouie en R&D, enfin c'est vraiment l'endroit où je me sens le plus au maximum de mes capacités. Ça me manque beaucoup mais je pense que ma mission est autre aujourd'hui. J'y ai fait énormément de choses : du développement logiciel, de l'encadrement d'équipes de développement, de l'architecture logicielle ; c'est là que je me suis le plus « éclatée » si je puis me permettre cette expression. L'architecture, c'est construire des solutions logicielles pour répondre à une problématique client, certes, mais qui te permet d'assembler des composants logiciels afin d'y répondre. Et le but du jeu, pour moi, ça a toujours été de proposer la solution la plus pérenne possible, innovante, ajouter un petit soupçon d'innovation, laisser libre cours à la créativité, ne rien s'interdire surtout ! Enfin, c'était un espace de jeu formidable. Voilà ! Ceci explique qu'on puisse y rester longtemps, voire toute une carrière. J'ai travaillé sur plusieurs générations de mobiles 2G, 3G, 4G. Je suis ingénieure généraliste (et non ingénieure télécom). Mon rôle et valeur ajoutée a été d'aider à vulgariser tout ce « langage codé », mettre des mots complets sur des concepts, les expliquer à tout un chacun de manière à ce qu'on comprenne ce qu'on fait. Donc j'ai toujours été attiré par cette activité qui demande une parfaite compréhension de l'activité afin de pouvoir l'expliquer à un enfant en maternelle par exemple. Bref, 20 ans de R&D puis à un moment donné, quand est arrivé la 5G, je me suis dit qu'il était dommage de ne pas explorer d'autres domaines.

3. Établir la relation et obtenir l'aperçu initial

3.1. Comment êtes-vous arrivé à votre poste actuel ?

J'ai candidaté. Ma prédécesseure quittait Nokia dans le cadre d'un plan de restructuration interne. Cela faisait 3 ans que je travaillais pour le centre technologique, j'étais arrivée à la fin d'un cycle avec la satisfaction d'un travail accompli et de pouvoir passer la main à un tiers. Je m'étais également promis, en quittant la R&D, que je serai plus « mobile », encline à changer de rôle tous les 3 à 5 ans maximum. Cela nourrit vraiment et complète mon parcours. J'ai cette curiosité, j'adore apprendre, découvrir de nouvelles choses, rencontrer de nouvelles personnes. Donc j'ai candidaté pour ce poste mais n'ai pas été retenue, étant jugée trop « junior ». J'avais pourtant motivé ma candidature en adjoignant ce que serait mon plan à 90 jours, fort des manquements observés dans mes postes différents à l'égard de la Direction de Nokia en France. N'ayant pas été retenue pour les raisons évoquées, je me suis positionnée sur un autre poste de Cheffe de Projet en charge de la mise en place du Centre Européen de Cybersécurité à Lannion. Et je l'ai obtenu. Une mission claire avec des objectifs ambitieux. Un régal !

Cependant, au bout d'un mois, le poste de Directrice de Cabinet m'a été proposé directement par le prédécesseur de Pierre-Gaël. Il a motivé son choix et m'a convaincue d'accepter malgré mon profil « junior », ce que j'ai fait après une nuit de réflexion, l'assurance que mon organisation familiale ne s'en trouverait pas « trop » entamée et le choix de garder un volet technique en conservant la direction

du projet concernant la mise en place du Centre Européen de Cybersécurité à Lannion. Choix personnel.

3.2. Quelles sont les « Soft Skills » nécessaires pour y arriver ?

Dans les Soft Skills, je citerai mes capacités de négociation qui m'aident beaucoup aujourd'hui, mon réseau interne que je continue de faire croître, un vrai outil sur lequel je m'appuie. Et après ? Un esprit de synthèse, une vraie curiosité, ne pas être blasée, pouvoir communiquer de manière claire et articulée ce qu'on souhaite faire, où on va, pourquoi on y va, etc. Être à l'écoute. Demander des retours, ce qui est super important. C'est une information clé, que les retours soient positifs, négatifs, mitigés. Voilà, je ne sais pas si je réponds vraiment à la question, mais en tout cas, c'est ma réponse !

3.3. Quelles sont les « Hard Skills » nécessaires pour y arriver ?

Dans les Hard Skills requises pour mon poste actuel, étant donné que nous établissons nous même notre feuille de route, je mentionnerai la capacité à structurer une analyse. Cette capacité vient de ma formation d'ingénieure : analyser, réfléchir vite, travailler en environnement contraint, structurer et pouvoir faire une proposition pertinente.

[nous suggérons la gestion de projet dans les Hard Skills]

Bien sûr la gestion de projets, c'est essentiel et implicite pour moi cette capacité-là. C'est une compétence que j'ai acquise dans mes activités d'architecte logiciel qui me demandaient à structurer l'activité, les équipes, les mandats et, cela s'est enrichi au fur et à mesure de la variété des projets que j'ai pu gérer ainsi que de la taille des différentes équipes « virtuelles ».

3.4. Quels sont les inconvénients et les aspects positifs de votre poste ?

Les aspects positifs ? Une visibilité « importante ». Une visibilité très concrète sur le champ des possibles et la possibilité d'évoluer vers ce type de poste au sein de Nokia. Cela bénéficie à Nokia.

De manière plus personnelle, ce poste m'apporte une vision transversale du « pilotage » effectif et efficace d'une structure comme Nokia en France. Énorme ! On observe comment sont prises les décisions, à quel point elles sont réfléchies, le sérieux et le professionnalisme avec lequel sont traitées les problématiques, l'engagement des membres du comité de direction. On se retrouve dans le cockpit, en contribuant au pilotage de cet avion, de ce vaisseau. C'est très grisant et en même temps très responsabilisant.

Le challenge ? C'est convaincre. C'est à dire que on a beau être hyper investi, tous au sein du comité de direction, Pierre-Gaël en tête, nous sommes systématiquement challengés. Le challenge a du bon parce que ça te pousse à aller plus loin. Ce qui est difficile, c'est de convaincre qu'on fait réellement les choses, que nous sommes intègres, que nous avons une éthique, que nous respectons la vision que nous avons définie et que nous sommes toujours objectifs dans notre façon de proposer des choses. Convaincre dans le fait que nous sommes réellement concernés par le développement de Nokia France du point de vue business et au niveau du bien être des salariés. C'est ce qui nous anime, tous.

[Pourquoi c'est important de convaincre ?]

C'est une très bonne question. Au sein du comité de direction, nous ne travaillons pas pour nous en tant qu'individu mais pour le collectif. Pierre-Gaël a défini le cap, un plan d'actions très clair, articulé sous forme de piliers, des priorités... Notre rôle est de le communiquer, de l'expliquer et de convaincre que le succès de ce plan bénéficiera à tous les salariés de Nokia France. Nous sommes au service des salariés.

3.5. Quels sont les éléments de la gestion de projet qui vous ont permis d'occuper ce poste ?

L'élément de la gestion de projet que je vais utiliser le plus est le prototype. Autrement dit le « POC ». Je m'explique, peut-être que ça peut paraître un peu étrange effectivement, non ? Donc je suis guidée par l'obtention de résultats concrets et tangibles et ce, assez rapidement. Ceci, dans des conditions assez proches du réel. Cet élément, le POC, nous donne suffisamment de matière pour aller plus loin, ou changer de direction. Cela permet également de communiquer sur le fait qu'on a réussi à le faire. Cela permet, dans certains cas d'aller glaner du budget supplémentaire et de définir de manière plus précise les contours d'un projet que tout le monde peut aisément comprendre, commenter, s'approprier, ceci afin d'avancer. L'avantage du POC est que cela permet également d'accélérer le processus de décision. Cela permet d'explorer rapidement une solution, de faire un cycle complet mais court. Tu partages, tu recueilles les retours, tu affines, et tu repars ou pas.

[et ça rejoint le côté Design Thinking ?]

Absolument. Et c'est pour ça que quand j'ai découvert le Design Thinking, quand vous l'avez abordé y a plusieurs années, ça m'a vraiment, ça a permis de mettre des mots sur quelque chose que nous implémentions dans notre process de développement en R&D.

4. Aller plus loin

4.1. Selon vous, quelles sont les principales exigences pour occuper votre poste au cours des trois prochaines années ? Pourquoi ?

Une motivation sans faille, parce que la tâche est importante. C'est « endless », c'est continu, le flux est continu. Motivation, endurance et résilience. Ceci en raison de l'importance de la mission qui est la nôtre, du contexte économique qui se tend et du marché, qui est incertain.

4.2. Où vous voyez-vous dans quelques années ? Pourquoi ?

Je me vois évoluer vers des fonctions qui ne sont pas forcément définies aujourd'hui au sein de Nokia. Je suis attirée par les aspects commerciaux et le contact direct avec les clients. J'ai envie d'apporter mon expérience riche en savoir-faire divers et variés pour développer et faire fructifier des relations de confiance avec les clients de Nokia. Une autre possibilité serait de (re)prendre en responsabilité directe des équipes.

[les plus et les moins de gérer une équipe ?]

Les plus ? c'est de développer les gens. J'adore ça. Je trouve cela très enrichissant au quotidien, le fait d'explorer, apprendre ensemble et surtout, performer. Quelques fois cependant, il n'est pas simple de convaincre sur l'absolue nécessité de se développer. Il faut donc trouver d'autres solutions, motivations, challenges.

Le moins ? c'est en fait quand nous ne sommes pas tous en phase, ce qui peut être assez fréquent. Dans ce cas, il faut convaincre, expliquer, comprendre la résistance au changement et influencer progressivement et positivement sur cet état d'esprit.

4.3. Selon vous, quels sont les principaux points forts de votre poste ? Et les faiblesses ?

Les forces ? leadership, esprit de synthèse, pragmatisme, clarté dans le dialogue, écoute, etc. Points déjà abordés.

La faiblesse principale ? Le fait d'être (et rester) en coulisses et donc pas toujours « visible ». Il faut être à l'aise avec cela.

4.4. Pourriez-vous citer une femme chef d'entreprise qui, selon vous, a réussi ? Pourquoi ?

J'observe la nouvelle génération de startupeuses qui montent leur business, lèvent des fonds et développent leurs activités. J'ai rencontré l'année dernière une jeune femme qui s'appelle Émilie Bonnefoy qui a monté sa start-up qui s'appelle « Open Sezam », en cybersécurité qui a osé écouter la petite voix en elle et mettre en place son activité contre vents et marées. Super inspirant ! On se met tellement de freins nous-mêmes ainsi que notre entourage. Il y a toujours une petite voix, soit ta voix intérieure ou autour de toi des gens pour décourager ce type d'initiative. J'admire qu'elle ait osé, qu'elle aille au bout de son idée, qu'elle tente et qu'elle apprenne et qu'elle partage ses retours d'expérience.

4.5. Selon vous, quelles sont les principales forces de la gestion de projet ? Et les faiblesses ?

Sur la gestion de projet, une des faiblesses de mon point de vue est sa réputation. Elle n'a pas toujours « bonne presse » si je puis m'exprimer ainsi. On la perçoit comme une tâche répétitive, parfois sans réelle valeur ajoutée et peu dynamique. Il faut se mobiliser pour modifier favorablement cette perception, la rendre plus attractive et faire comprendre qu'elle est essentielle au succès des entreprises.

5. Dernier effort

5.1. Pouvez-vous décrire les talents requis et ce qui, selon vous, pourrait faire la différence pour occuper votre poste ?

La confiance en soi. Mon motto est « sky is the limit ! » indiquant que le champ des possibles est immense. Ça ouvre tout de suite les perspectives et invite à l'innovation et la créativité.

5.2. Quelles sont vos suggestions pour qu'il y ait plus de femmes chefs de projet à votre poste ?

« Oser ». « Oser y aller » et se mettre en jeu et partager avec le plus grand nombre le plaisir d'exercer ce type de métier.

Cela rejoint la faiblesse que j'ai citée préalablement concernant le manque d'attractivité de cette activité. En termes d'image, le métier de « chef de projet » est souvent imaginé « au masculin », associé à des hommes ayant une expérience professionnelle importante.

Je pense qu'il faut montrer plus de femmes cheffes de projet, développer les rôles modèles de cette profession parce que ce type de métier est gratifiant.

5.3. Si vous aviez le pouvoir de changer quoi que ce soit pour permettre aux femmes chefs de projet d'accéder au niveau de DG/conseil d'administration, que feriez-vous ?

J'agis sur l'état d'esprit des hommes et la société en général, en les rassurant sur le fait que « oui, c'est possible et cela se passera très bien ».

6. Conclusion

[un grand merci et à bientôt]

4.6.2 Mr. Chantereau, CEO de Nokia France

1. Introduction

Le projet WomenByPMI est présenté.

2. Coup d'envoi

a. Description du rôle de Pierre-Gael Chantereau (Nokia) CEO de Nokia France

Mon premier rôle est responsable du business Center de réseau mobile pour l'Europe de l'Ouest, qui consiste à assurer le développement des affaires dans le domaine des réseaux mobiles, de la prévente à la livraison des projets pour les clients de Mobile Networks sur cette zone. C'est donc un travail d'encadrement et de décision sur le plan commercial puis, d'engagement directement avec les clients sur ce portefeuille. Mon deuxième rôle à responsabilité est d'être Country Manager (Terminologie Nokia) donc responsable de Nokia pour les activités en France en tant que CEO de Nokia France.

b. Y a-t-il des interactions entre toi et la gestion de projet ainsi que PMI ?

Dans le cadre de mon premier rôle de responsable du business Center de réseau mobile pour l'Europe de l'Ouest, j'ai des personnes dans l'équipe qui sont certifiées PMI. Je suis en interaction constante et directe pour les projets de réseaux mobiles, jusqu'à la livraison pour les clients. C'est essentiellement la manière dont on interagit avec nos clients sur ce type de technologie. Nous avons des collaborateurs qui vont gérer des projets de déploiement ou des projets de livraison de matériel pour nos clients. Mon rôle est d'encadrer ces activités.

Dans mon rôle de CEO France et celui chez mobile Networks, il m'arrive fréquemment de coordonner des projets sur différents sujets. Par exemple, nous devons organiser pour la France l'accueil d'exécutifs de Nokia et j'ai recours au mode projet afin d'organiser ces activités. Ça veut dire quoi concrètement ?

- Un ou une cheffe de projet,
- Une gouvernance de projet,
- Des objectifs clairs,
- Un calendrier,
- Une gouvernance de revue des objectifs,
- etc ...

La gestion en mode projet me permet donc d'avoir une visibilité complète sur l'activité.

c. Depuis quand es-tu CEO Nokia France et en quoi cela est-il important pour toi ?

Depuis presque 2 ans, et c'est important parce qu'il y a énormément d'activités en France, que ce soit au niveau commercial ou en Recherche et Développement. J'ai la responsabilité de guider et d'influencer le positionnement de Nokia en France afin qu'il en résulte une dynamique positive pour les 2 700 salariés basés localement.

Cela couvre l'ensemble des organisations, pas uniquement Mobile Networks qui est l'organisation qui compte le plus de personnes en France. Et bien entendu, toutes les fonctions sont concernées, que les salariés soient en interaction ou non avec des clients, ce qui est extrêmement important.

d. Combien y a de personnes qui travaillent dans l'entreprise en France ?

2700 personnes et nous adressons à la fois les opérateurs télécoms et les entreprises.

e. Quel est ton background ?

J'ai une formation commerciale.

J'ai commencé dans le Conseil en stratégie à l'international. J'ai travaillé dans un environnement européen avec des équipes internationales dans différentes industries et j'ai exercé le métier de chef de projet quelques années. On apprend énormément en tant que chef de projet, c'est assez universel, comme métier et, on peut utiliser à bon escient des compétences de projets dans beaucoup de domaines.

Ensuite, j'ai rejoint Alcatel-Lucent à la direction de la stratégie. Puis j'ai eu des fonctions au niveau Corporate, avec des rôles fonctionnels mais aussi opérationnels jusqu'à l'acquisition par Nokia.

J'ai d'ailleurs préparé l'acquisition avec Nokia et travaillé sur l'intégration. J'ai souhaité ensuite me concentrer sur une activité plus en lien avec le business afin de délivrer les affaires de Mobile Networks, incluant la création du RBC (Regional Business Center).

Ainsi, j'étais préparé pour prendre le rôle que j'occupe aujourd'hui qui requièrent différentes compétences que j'avais acquises dans les différents rôles que j'avais exercés :

- Gestion des affaires,
- Négociation,
- Organisation,
- Encadrement,

J'étais donc prêt pour ce rôle de CEO Nokia France qui nécessite également :

1. D'être en mesure d'absorber une charge d'activité très importante,
2. D'avoir une connaissance des institutions françaises et une connexion avec les membres du gouvernement,
3. De tisser de très bonnes relations avec les clients dans le cadre de mon rôle Business.

3. Construire le rapport

a. Pour toi quels sont les « softskills » nécessaires afin d'arriver à ta position ?

La première compétence est de savoir décoder des signaux faibles dans l'environnement, sans que les personnes le disent vraiment, c'est-à-dire d'interpréter correctement ce que les gens signalent par leur comportement et en tirer les bonnes conclusions car les informations ne remontent pas tout de suite pour différentes raisons. C'est donc de la perception.

La deuxième, c'est de savoir influencer des personnes qui ne sont pas sous autorité directe. C'est une compétence que l'on acquière en tant que chef de projet.

Il faut pouvoir trouver des zones d'intérêt commun. Avoir des « alliés », cela pourrait s'appeler la diplomatie, afin de pouvoir s'appuyer sur des personnes qui sont également des relais.

Savoir coopérer en environnement non hiérarchique. C'est extrêmement important.

La troisième compétence est de savoir anticiper, de prendre des décisions rapidement et de s'appliquer à soi-même les changements.

Ce n'est pas une tâche facile car nous sommes dans un environnement très compétitif qui évolue en permanence. Il faut donc savoir quelles compétences on doit acquérir pour être pertinent et pour se préparer pour la suite.

b. Quelles sont les compétences « Hard Skills » pour arriver à ta position ?

La première compétence Hard Skills, c'est tout ce qu'on peut appeler le business management. Cela inclue la finance, la gestion commerciale et la planification.

La deuxième compétence, c'est vraiment tout ce qui est organisation d'équipe, c'est à dire créer un environnement dans lequel chacun se sent investi d'une responsabilité pour laquelle il/elle ira jusqu'au bout sans penser que quelqu'un d'autre va le faire. C'est un Hard Skills, ce n'est pas de l'improvisation, ni de l'intuition, c'est un apprentissage que l'on fait en ayant l'habitude de mener des équipes.

Il y a aussi des compétences de clarté et de communication. Il faut également savoir inspirer à certains moments, pouvoir être compris par le plus grand nombre, savoir trouver une formulation qui ne soit pas du jargon parce qu'on a extrêmement tendance à faire cela tout le temps. Il faut savoir simplifier plutôt que complexifier et c'est une compétence absolument essentielle.

Et la dernière, c'est la négociation.

Dans les affaires, on ne négocie pas seulement des contrats, on négocie tout le temps, donc la négociation n'est pas quelque chose d'inné ou de culturel, c'est une compétence qui peut s'apprendre, comme l'essentiel des compétences qui sont requises à ce niveau de responsabilité.

As-tu fait des formations en négociation où est-ce une compétence acquise sur le terrain ?

Ayant eu une formation de base commerciale, j'ai suivi des séminaires de formation à la négociation. A l'époque, je ne savais pas que ça allait me servir. J'ai appris des éléments clés notamment comment on prépare une négociation, dans quels écueils on peut tomber dans un environnement multiculturel. Il y a beaucoup de choses qui sont des réflexes à acquérir. J'avais donc une base que j'ai mis en pratique dans mes rôles professionnels.

Il y a également une formation Nokia qui est très intéressante dans le cadre du métier de gestion commercial sur les outils dont on dispose en interne incluant la palette technique de négociation.

On peut également apprendre à formuler des discounts (remises) aux clients. En réalité, il y a énormément de techniques différentes qui atteignent différents objectifs et il est possible de les utiliser de manière pertinente. Ces sessions de formations Nokia m'ont également permis d'acquérir des outils pour enrichir ma boîte à outils de négociation.

Ensuite, il y a la pratique que j'intensifie actuellement puisque nous sommes toujours en relation avec les clients pour avoir des nouveaux deals. La formation en amont sur ce sujet-là est absolument indispensable et il y en existe de très pertinentes.

c. Est-ce qu'il y a eu des événements qui ont joué un rôle décisif dans le tournant de ta carrière pour arriver à ce rôle de CEO et pourquoi ?

Y a-t-il des moments décisifs ? Je pense qu'il y a des moments décisifs dans la vie. Il est clair que chacun peut changer d'opinion ou réfléchir davantage. Donc oui, il y a des moments décisifs. Il est vrai qu'on peut dire non. Tout est graduel.

Ces moments viennent aussi et surtout au contact des autres qui permettent d'élever le niveau, et/ou qui ont une autorité assez élevée en étant pleinement inspirants ou, mieux, qui amènent les uns et les autres à se dépasser.

Donc là où j'ai eu le plus d'acquis, c'est parce que je ne suis jamais resté dans ma zone de confort.

Cependant je pense que les moments clés sont les moments où j'ai été vraiment percuté, on va dire positivement par des leaders où je n'étais pas forcément préparé à ce moment-là pour interagir avec eux.

Je me suis rendu compte qu'il fallait s'élever pour être pertinent. Je me suis rendu compte que ces leaders anticipaient beaucoup plus, ils connaissaient certaines choses, beaucoup mieux, tout en faisant confiance à la personne.

Je crois énormément à l'apprentissage au contact de personnes clés.

Cela veut dire que si quelqu'un a un très mauvais manager ou un encadrement non stimulant, c'est une zone de danger dont il faut se défaire. Car cela peut avoir beaucoup d'impact à long terme.

Je pense donc avoir vraiment été mis en situation et avoir eu également envie de le faire avec un manager stimulant. De se dire, tiens grâce cette personne, ce « leader », je pense que je vais apprendre beaucoup de choses, peu importe si le rôle est petit, grand, une équipe ou pas d'équipe mais dans un ou 2 ans, j'aurai appris beaucoup de choses.

Et j'ai eu de la chance que cette expérience se renouvelle plusieurs fois.

d. Quels sont les aspects positifs ou les aspects un peu challenging que tu as dans cette position et pourquoi ?

Le positif, c'est l'énergie qu'on peut ressentir dans des projets qui sont menés collectivement, de voir et d'être surpris et d'être impressionné par ce qui peut arriver, ce qu'on peut créer, ce qu'on est capable de faire dans un environnement technologique qui se renouvelle tout le temps.

On n'est jamais dans une zone où on sait tout sur un sujet donné mais, par contre, on est toujours dans une zone de montée en connaissances sur un sujet et quand on commence à comprendre, un autre sujet démarre déjà.

Donc les projets qu'on peut conclure, qu'on peut mener à bien (même technologique ou/et Recherche et Développement) et sur lesquels on est capable d'avoir un point de vue, de réaliser un produit, d'apporter des réalisations concrètes est extrêmement motivant en fait.

Cela l'est d'autant plus quand on peut influencer sur le résultat et sur l'environnement.

En montant dans la hiérarchie, on a plus d'influence sur :

- Le choix des personnes,
- Le cadrage qu'on peut donner,
- Les ressources qu'on peut permettre,
- Les conditions de soutien ou d'alignement ou de support.

Il s'agit de créer les conditions pour que les gens réussissent les missions qui leur sont confiées., d'influer sur l'environnement, afin que les personnes compétentes aient des succès personnels. Ça c'est la satisfaction qu'on peut avoir dans ce rôle.

Et puis il y a aussi l'impact sur les clients externes. Il est très impressionnant de réaliser que le nombre de données critiques, le nombre d'utilisateurs qui utilisent nos solutions Nokia chaque jour est considérable. Nous avons quasiment 2/3 à 3/4 des Français qui utilisent notre technologie sans le savoir tous les jours de leur vie.

Quand on prend un moment pour s'extraire de notre quotidien professionnel et qu'on regarde autour de nous, on réalise que la technologie Nokia est déployée partout, que ce soit dans les transports ou la téléphonie. C'est extrêmement motivant.

Le plus compliqué c'est évidemment de ne pas avoir entre les mains toutes les manettes, donc on doit apprendre à composer, particulièrement dans ce rôle et dans une organisation globale.

Il est essentiel de bien comprendre ce que l'on peut faire, là où on peut avoir de l'impact et là où au contraire on n'a pas d'impact du tout.

Il ne faut pas être frustré des choses pour lesquelles on ne peut rien faire, mais il faut composer au mieux. Quelquefois il y a des frustrations parce que l'environnement ou les fonctionnements globales de l'entreprise ne correspondent pas à ce qu'on voudrait que ce soit.

Ça apporte des risques, ça apporte des frustrations dont on se passerait bien, que l'on n'a pas envie d'avoir tous les jours.

Autre aspect très challengeant, le fait d'être dans une industrie extrêmement compétitive. Cela crée une instabilité et une vulnérabilité qui n'est pas liée à notre entreprise. Elle est liée à notre secteur et à notre positionnement stratégique.

e. Quels sont les éléments de gestion projet qui t'ont permis d'arriver à cette position et pourquoi ?

A l'époque quand j'étais chef de projet et que j'ai eu ma formation de chef de projet aux États-Unis, le CEO de la société dans laquelle je travaillais et qui avait été chef de projet m'avait dit « Vous savez quoi ? Chef de projet, c'est le meilleur job. »

Le poste de chef de projet est extrêmement satisfaisant, mais surtout ce qu'il apporte, c'est la confiance.

Ainsi un bon chef de projet doit se dire au bout d'un moment que finalement quel que soit le sujet je vais me débrouiller.

Je pense que le bon réflexe d'un chef de projet, c'est qu'il peut se dire qu'il a une méthode pour « Crack the Nut », on dit en anglais « casser un problème » quel que soit le problème, quelles que soient les personnes, quel que soit le sujet.

Cela donne beaucoup de confiance. On peut se dire qu'il n'y a pas de miracle dans la vie. Tout peut se traduire dans la logique de projet en fait.

4. Aller plus loin

C'est la technique des 5 pourquoi donc si tu vois que tu as déjà répondu ou si tu veux compléter, je te laisse libre.

a. Quels sont les principaux requirements que tu as besoin dans ta position dans les 3 prochaines années ? Et pourquoi ? là on se tourne un peu vers le vers le futur.

À chaque fois je réponds dans mon double rôle.

Je pense que créer de la confiance autour de soi et avec le client est clé, ce qui veut dire avoir une méthode d'engagement qui crée de la confiance sur la durée pour garder nos clients le plus longtemps possible. Il y a des actions d'efficacité, d'intimité avec le client et de réciprocité dans la relation qu'il faut savoir créer.

Donc instiller la confiance sur la durée est clé. Dans notre industrie, on va notamment passer de la 5G, à la 5G avancée puis à la 6G, il faut donc anticiper tout ça.

Le 2nd requirement, est probablement continuer d'explorer et de changer un peu notre modèle notamment vis-à-vis du secteur Entreprise. Pour moi, c'est un axe clé même si dans mon rôle fonctionnel de business Center, ce sont les opérateurs télécoms qui sont mes clients.

Dans mon rôle de CEO de Nokia France, je couvre tous les secteurs. Et le secteur entreprise c'est quoi ? ce n'est pas juste des clients différents, ce sont des clients intéressés pour collaborer avec des partenaires, qui fonctionnent différemment. Notre rôle est différent et on n'a pas encore fait le tour de tous ces sujets, bien loin de là.

Notre capacité d'apprentissage va être déterminante dans les 3 prochaines années car on veut tous arriver à ce que notre part de marché dans le domaine entreprise soit importante et considérablement différente de ce qu'elle est aujourd'hui. Donc ça c'est le 2e élément clé je dirais, qui requiert exploration et adaptation au changement. Oui, ce sont ces 2 requirements (besoins) qui me paraissent vraiment essentiels.

b. Où te vois-tu dans quelques années et pourquoi ?

Dans un an, je serai probablement pareil mais dans 3 ans, je pense que j'aurais un rôle différent dans l'environnement Nokia qui peut être dans une zone géographie plus importante, ou de nouveau un rôle fonctionnel. Ou même Corporate. Je n'ai pas fait cela depuis un moment mais pourquoi pas ? Il y a la possibilité d'évoluer vers une autre aventure dans le groupe et de se développer.

c. Quelle sont les principales forces de ta position et les principales faiblesses ?

Je pense que chacun peut avoir une opinion différente par rapport à ce que chacun a envie de consacrer comme temps à travailler ou à d'autres priorités éventuelles. Donc ce n'est pas universel comme réponse.

Dans les forces de la position :

1. C'est la capacité qu'on a d'être entouré d'une équipe de direction sur laquelle on peut se reposer. Cela est indispensable avec la capacité d'avoir une gouvernance ou une équipe qui permet d'adresser beaucoup de sujets de manière efficace. Ma force est de pouvoir décider avec qui on va travailler.
2. C'est de pouvoir décider quel ordre du jour ou priorité d'action on a envie de mener. Quelle « bataille » on a envie de mener et comment ? Et par quel levier on peut la mener ?
3. C'est éventuellement, même si c'est plus limité dans le cadre de notre modèle, de pouvoir définir des visions et des aspirations à long terme.

Sur les points qui peuvent être des points de tension.

1. En premier, notre mode d'organisation Nokia n'est pas toujours adapté au pays, avec parfois une difficulté à respecter le modèle ou à faire avancer un sujet par rapport à la contrainte locale.
2. Et en deuxième, c'est qu'on a énormément, sur la fonction dite fonction support, fragmenté notre modèle d'organisation. On a donc parfois des lignes de décision qui sont plus complexes que ce qu'elles devraient être pour certains sujets.

d. Est-ce qu'une femme CEO est « successful » selon toi et pourquoi ?

Je pense à Christelle Heydemann qui est impressionnante par sa capacité analytique, par son courage, par la clarté dans la façon dont elle s'exprime et en même temps elle est hyper sympa.

Ça, c'est quand même impressionnant. Et donc je suis positivement impressionné et je me dis que les gens qui doivent travailler pour elle doivent être très contents. Donc effectivement, je pense qu'elle va marquer beaucoup de gens.

Je connais moins les autres femmes CEO du CAC 40. Il y en a quelques-unes, dont la CEO d'ENGIE Catherine Mc Gregor, mais elles ne sont pas assez nombreuses.

5. Push Final

- a. Qu'est-ce qui fait la différence pour arriver à cette position et quel serait le défaut qu'il faut travailler pour arriver à cette position de CEO?

Ah, il faut travailler la Persistance le « Great » comme on dit en anglais. Il faut énormément de capacité à passer à travers les moments difficiles, de la résilience. Quand c'est vraiment facile pour tout le monde, tout le monde y arrive. Dans les moments difficiles, c'est là où on creuse « l'écart ». Mais ça repose sur une détermination et une persistance très forte. Donc, la ténacité est clé.

Deuxièmement, il faut quand même aussi être patient, avoir du recul donc, comprendre et se connaître soi-même et être réaliste par rapport à soi. Il y a des gens qui se surestiment ou d'autres qui se sous-estiment.

Ce qui est important, c'est de trouver le juste milieu : à quelle valeur on est ? quels écarts on a par rapport aux objectifs finalement ? Avoir la patience d'adresser cela permet de faire la différence pour arriver à ces postes.

- b. Quelle seraient tes suggestions pour les femmes chefs de projet pour arriver à ta position ?

Il est important de continuer déjà à avoir l'envie et l'ambition et donc ne pas être inhibé par l'envie et l'ambition d'en faire plus. Souvent elles y arrivent bien, mais elles se disent j'ai bien fait et donc je suis à la bonne place. Ainsi elles doivent se dire qu'elles ne sont plus à la bonne place.

- c. Si tu avais le pouvoir de changer quelque chose quoi que ce soit pour que les femmes deviennent CEO cela serait quoi ? Si tu avais une baguette magique et que tu peux changer ce que tu veux ?

Cela veut dire que à la fois il faut créer ça, mais on ne veut pas créer un environnement injuste.

Ce qu'on veut c'est que les femmes arrivent pour leurs compétences. Donc je pense qu'il ne faut pas aller trop loin dans le fait d'imposer car le danger est de créer une nouvelle forme d'inégalité et de rendre le problème encore pire qu'avant.

Je pense que beaucoup se joue quand même assez tôt dans l'éducation.

Donc si je devais changer quelque chose, c'est dès l'élémentaire maternel de pouvoir créer un environnement dans lequel les filles sentent qu'elles peuvent avoir des responsabilités sans discrimination par rapport aux hommes.

Et que les filles aient un champ de possibilités ouvert pour qu'elles se disent qu'elles peuvent choisir et avoir l'ambition de progresser dans chaque chose avant même d'arriver à l'âge adulte.

Après les choses se font naturellement, mais il y a encore des points probablement même inconsciemment qui bloquent a beaucoup de niveaux.

Je suis assez optimiste et je pense que la situation s'est déjà beaucoup améliorée, mais il subsiste des points de blocage en amont qu'il faut lever.

6. Conclusion

Par rapport à la conclusion, j'ai aimé que tu dises que de faire de la gestion de projet permet d'enclencher cette confiance ou de la confirmer ?

Tout à fait, j'en suis absolument convaincu.

En fait, qu'est-ce que c'est que faire du business où progresser ? Au fond, c'est trouver des solutions à des problèmes que personne n'a vraiment résolu. Mais il ne faut pas croire que cela va se faire par magie. La gestion de projet demande du jugement et de savoir travailler dans l'incertitude et de prendre des décisions.

Mais si on a cultivé ces compétences, je pense que la gestion de projet permet d'être entrepreneur et de faire beaucoup de choses.

Qu'est-ce qu'il y a après ? Il faut évoluer et acquérir d'autres compétences pour avoir une stature de leadership

Je pense donc que quelqu'un qui a exercé la fonction de chef de projet dispose d'un bagage solide qui lui sera utile toute sa vie professionnelle.

DO NOT COPY

4.6.3 Mr Antoine Vavon, DRH Nokia France

1. Introduction

Le projet WomenByPMI est présenté.

2. Coup d'envoi

2.1. Pouvez-vous décrire brièvement votre rôle ?

Je suis le DRH France de Nokia, entreprise employant environ 2700 personnes en France, je m'occupe de toutes les ressources humaines pour la France. J'ai surtout un rôle de coordination pour le groupe mondial Nokia de toutes les activités. Je suis la porte d'entrée de tous les projets Corporate déployés en France, et donc je me dois de vérifier si leurs projets sont légalement faisables en France ou de quelle manière on peut les adapter. Je suis aussi en charge de toutes les relations sociales et je dois m'assurer que tout ce qu'on fait en France est fait en fonction des normes, des règles, des lois du pays.

2.2. Quelles sont les interactions entre vous et le Project Management "PMI", le cas échéant ?

J'ai peu de relations avec le PMI, mais beaucoup avec la culture de la gestion de projet puisque j'en viens.

J'ai un passé de consultant en stratégie pour des directions générales pour lesquelles j'ai travaillé pendant dizaine d'années, cela m'aguerrit aux techniques de gestion de projet dans toutes ses facettes... Puis je suis rentré chez Nokia en tant que directeur de projet RH avant de devenir le DRH de la société.

2.3. Depuis combien de temps êtes-vous à ce poste ? Quelle est l'importance de ce rôle pour vous ?

Je suis DRH depuis environ 2 ans. De manière générale, il faut que les femmes dans notre entreprise (qui a 20% de femmes) - accèdent à tous les postes, quel que soit leur niveau. Je considère que les postes de gestion de projet tels que pratiqués chez Nokia, sont des postes à responsabilité. Il faut que les femmes aient autant de chances que les hommes, aient autant envie que les hommes. La société Nokia est un peu particulière puisqu'elle est extrêmement matricielle et internationale, le ou la chef de projet est aussi un manager parce qu'il y a énormément d'interactions avec tous les acteurs internes, acteurs externes dans ce cadre avoir une vraie culture du « stakeholder management » (gestion des parties prenantes) peut être bien plus impactante que de gérer des personnes en direct.

2.4. Combien de personnes travaillent dans votre entreprise ? Quel est le domaine ? Quelle est votre expérience ?

En France, Nous sommes à peu près 2700, en incluant ASN (Alcatel-Lucent Submarine) nous sommes 4000.

Et à l'international, nous sommes environ 85000.

3. Établir la relation et obtenir l'aperçu initial

3.1. Comment êtes-vous arrivé à votre poste actuel ?

Je me considère d'une certaine manière, un peu comme un dirigeant d'entreprise. il y a 2 principes qui m'aident beaucoup dans ma fonction et qui ont la même valeur.

Premier principe : ne pas être un spécialiste mais savoir de quoi on parle cela me permet d'avoir un regard un peu différent. Je n'ai jamais fait aucune des fonctions des gens que je gère : je n'ai jamais

été recruteur, je n'ai jamais été formateur, je n'ai jamais été responsable de relations sociales, j'ai fait aucun des postes de mes équipes ou des équipes que j'encadre donc avec lesquelles je travaille. Mais j'ai passé énormément de temps avec des dirigeants et avec des personnes occupants ces fonctions pendant 10 ans, dans plusieurs sociétés. C'est la première chose qui m'aide, ne pas être un spécialiste, mais avoir des bons réflexes et avoir une certaine naïveté qui consiste à avoir un peu regard neuf.

Et le second principe qui m'aide et qui peut être inspirant, j'espère, c'est le fait d'avoir passé de nombreuses années à gérer des projets cela me permet de savoir où je vais et comment on va y aller. La gestion de projet permet d'imprimer un rythme et nous donne des outils dont je me sers tous les jours.

3.2. Quelles sont les « Soft Skills » nécessaires pour y arriver ?

Concernant les « Soft Skills », je pense qu'il faut faire preuve d'un certain calme, au sens, pas forcément se taire mais garder de la hauteur de vue. Je pense également qu'il faut être assez optimiste et se dire qu'on va toujours s'en sortir. L'intelligence émotionnelle est aussi importante. Je pense qu'il faut aussi avoir un peu de courage, beaucoup de volonté. Il faut un peu savoir « leader », « driver » (diriger), avoir l'esprit d'équipe, un peu « chef de bande ».

3.3. Quelles sont les « hard skills » nécessaires pour y arriver ?

Il faut, savoir gérer des projets parce que moi, tout ce que je fais, je le traite en mode projet.

Quand j'étais plus petit donc il y a 15 ans, j'aurais décrit précisément toutes les tâches. Maintenant, avec l'expérience, je sais quel grand thème ou quel grand projet je dois traiter et je prends 4-5 notes par sujet, qui indiquent la direction ou les grands thèmes, les points importants. Je planifie tous les projets qu'on va faire pendant l'année. Il est important également de savoir présenter et négocier, quel que soit le sujet, et également savoir s'adapter à son auditoire.

3.4. Quels événements clés ont joué un rôle déterminant dans l'obtention de votre poste actuel ?

J'ai participé à un important projet du groupe Nokia, projet qui a duré quasiment deux ans et demi de la préparation à l'action. Ce projet m'a permis d'étendre mon réseau interne et de me faire connaître par beaucoup plus de gens que ma sphère habituelle. Cela m'a permis d'élever mon niveau de « jeu » en rencontrant des leaders que je n'avais jamais rencontrés, en répondant à leur niveau d'exigence et en m'adaptant aux cultures très différentes, parce que ce projet impliquait des personnes de plusieurs entités, pays différents ainsi que des personnes occupant des fonctions corporate. J'ai énormément progressé au cours de ces deux ans et demi.

Il a toujours été implicite qu'un jour je serai le DRH de Nokia France. C'était le deal avec mon ancien patron. Et le succès de ce projet m'a rendu crédible vis-à-vis de ma hiérarchie qui m'a confirmé dans le poste à son départ.

3.5. Quels sont les inconvénients et les aspects positifs de votre poste ?

C'est un boulot qui prend la tête dans les deux sens du terme. C'est positif parce que moi j'aime beaucoup les trucs compliqués où tu dois faire marcher ton cerveau. Mais c'est dans l'air du temps appelé aussi la charge mentale. C'est un poste pour lequel il est nécessaire de savoir supporter une charge mentale professionnelle importante.

J'ai toujours aimé côtoyer des personnes intelligentes. Il se trouve que c'était beaucoup de dirigeants d'entreprise qui projettent cette capacité et attendent le même haut niveau d'intelligence. C'est positif.

Et est-ce que tu mesures ta charge mentale ? Est-ce que tu as une façon de la gérer, une technique ?

Non, je ne gère pas, j'accepte. Ça va avec la fonction.

3.6. Quels sont les éléments de la gestion de projet qui vous ont permis d'occuper ce poste ?

La planification, la gestion des « stakeholders », la pression des délais, le réseau sont des éléments de gestion de projet qui permettent d'occuper ce poste et surtout c'est dans mon caractère d'aimer faire des choses nouvelles. Je me dis, « je n'ai jamais fait mais je sais faire » aidé par mon passé de consultant qui m'a permis de maîtriser la logique des chiffres en général ou l'analyse des données.

4. Aller plus loin

4.1. Selon vous, quelles sont les principales exigences pour occuper votre poste au cours des trois prochaines années ? Pourquoi ?

Alors on me l'a dit ce matin : « Think global. Act local ». J'ai besoin professionnellement d'avoir ces deux composantes globales et du management direct à plus grande envergure.

4.2. Où vous voyez-vous dans quelques années ? Pourquoi ?

Dans un métier assez similaire mais à envergure mondiale, enfin multi-pays parce que j'en ai envie.

Je suis sportif, compétiteur et j'ai l'ambition professionnelle d'être au top de la pyramide. . .

4.3. Selon vous, quels sont les principaux points forts de votre poste ? Et les faiblesses ?

Principale force : c'est un poste national donc avec une étendue assez importante par le nombre d'effectifs et le chiffre d'affaires. Il y a toujours de l'activité, beaucoup de choses à faire, très diversifiées, beaucoup de nouveautés d'une année à l'autre, jamais d'ennui. C'est un poste passionnant.

Les points faibles : c'est un poste local. Bizarrement, dans le job que je fais, que tu le fasses pour 2800 ou 400 personnes, c'est pratiquement identique. Il y a toujours une partie commune parce qu'en France les mêmes règles, les mêmes projets, les mêmes obligations légales s'appliquent. Il n'y a pas d'économie d'échelle.

4.4. Pourriez-vous citer une femme chef d'entreprise qui, selon vous, a réussi ? Pourquoi ?

Elisabeth Borne, la CEO de la France ; et surtout avec ce qui lui arrive en ce moment. Parce qu'elle est « droite ». Elle se fait « éclater » mais elle garde le cap face à l'adversité. C'est une femme qui a le pays contre elle, les syndicats contre elle, la pression du conseil d'administration qui s'appelle Emmanuel Macron avec la pression de l'actionnaire, et elle garde le cap. Si ça se trouve, elle va sauter en tant que fusible comme un ou une PDGère se ferait virer du jour au lendemain parce qu'il ou elle a raté quelque chose.

Est-ce qu'on peut être un fusible et être CEO et s'en sortir derrière ?

Oui, ça fait partie de l'équation du métier de CEO, ce n'est pas un problème. C'est critiquable mais tu as souvent des CEO, homme ou femme, qui ont déjà prévu les conditions de leur sortie avant de démarrer, c'est même un peu classique. C'est à dire que t'es là pour un temps, tu connais les règles du jeu, comme pour chaque métier, il y a des règles, il y a des us et coutumes, que tu aimes ou que tu n'aimes pas, c'est comme ça. Elles sont inclusives, ce n'est pas grave. Et rebondir derrière, oui tu rebondis. Déjà, il n'y a pas que l'entreprise dans laquelle t'es. Mais il n'y a qu'une France, elle ne sera pas premier ministre d'un autre pays. Quoi que ? Christine Lagarde a été ministre de l'Économie et elle est patronne du FMI maintenant. Donc tu peux tout à fait rebondir dans une autre fonction ou même dans ta vie perso, faire autre chose.

4.5. Selon vous, quelles sont les principales forces de la gestion de projet ? Et les faiblesses ?

Les forces : c'est un outil que tu peux utiliser dans toutes les situations, qu'elles soient perso ou pro.

Les faiblesses : c'est par rapport au leadership. Est-ce que la gestion de projet te permet d'être à la fois dans la stratégie et dans l'action, ou que dans l'action ? J'ai l'impression que souvent le problème de la gestion de projet, c'est que ce n'est que dans l'action et pas dans la stratégie, ou, il est difficile souvent de faire le lien entre les deux.

5. Dernier effort

5.1. Pouvez-vous décrire les caractéristiques/le profil du domaine de la gestion de projet requis(-es) pour occuper votre poste actuel ?

Justement, il faut dépasser l'action et être dans la stratégie, tout en restant dans l'action, et dans le « faire », pas que dans le « faire faire ». Il faut entrer dans la stratégie, la prise de recul, un peu au-dessus de la mêlée. Et surtout il faut « connecter les dots », pour moi c'est hyper important. En fait, il y a tout un environnement, il y a des contraintes dans tous les sens et, comment tu vas aligner tout ça pour aligner les planètes et pour que toutes les composantes soient prises en compte, et que tu arrives à une solution. Et pas juste regarder les problèmes les uns après les autres, mais de regarder la « Big Picture » et se demander comment articuler tout mon machin pour qu'il n'y ait pas de mauvaises interactions ou de dommages collatéraux, pendant ou après.

5.2. Pouvez-vous décrire les talents requis et ce qui, selon vous, pourrait faire la différence pour occuper votre poste ?

Il y a une partie d'envie. Je me rends compte qu'il y a des collègues qui ont tout à fait les capacités pour le faire, mais qui n'ont pas envie. Je pense que c'est une question d'envie, de motivation, mais motivation au sens où tu es motivé à faire quelque chose, tu veux le faire et tu as envie de bien le faire. C'est ça la différence. Il y a aussi le fait de se rendre compte que t'es capable de le faire.

Et comment sais-tu que tu es capable de faire ?

Mon parcours est cohérent. J'ai vu faire. Je me considère souvent un peu comme un apprenti. J'ai une capacité à me taire, à observer, à imiter, à m'inspirer. Et après, à ma sauce, je me dis oui en fait j'en suis capable aussi. Après, tu vas dépasser l'imitateur, parfois sans t'en rendre compte et, tu dépasses tes appréhensions.

Par rapport à la gestion de projet, je pense que s'acculturer à quelque chose, comprendre son environnement, ça peut aussi être un « soft skill » ou un talent qui fait que t'es un peu le caméléon et t'arrives à la fois à comprendre la problématique des gens, à parler leur langage et finalement à les faire bosser ou à les faire avancer. Donc je pense que le talent du bon chef de projet ou de mon métier, c'est de bien comprendre son environnement un peu plus que les autres et de ne pas rester pas dans ton dans ton « silo ». C'est aussi dépasser ce genre de choses.

5.3. Quels sont, selon vous, les défauts qui doivent être corrigés pour parvenir à votre poste ?

Peut-être le tempérament ? J'ai parfois une petite tendance à m'énervier de la lenteur ou de la bêtise. Donc oui, il est important de prendre du recul, de la sagesse. C'est peut-être dû à mon âge.

5.4. Quelles sont vos suggestions pour qu'il y ait plus de femmes chefs de projet à votre poste ?

D'avoir confiance en elles. Ce n'est pas parce que je l'ai fait, que c'est la voie royale, mais je trouve qu'une des qualités fondamentales d'un bon leader ou d'un bon dirigeant, est d'avoir fait de la gestion de projet.

5.5. Si vous aviez le pouvoir de changer quoi que ce soit pour permettre aux femmes chefs de projet d'accéder au niveau de DG/conseil d'administration, que feriez-vous ?

De manière générale, il est important que les gens se fassent juger en fonction de leurs compétences et pas avec un biais.

6. Conclusion

[un grand merci et à bientôt]

DO NOT COPY

4.6.4 Mme Scharfman, Directrice⁵⁷ de l'unité Affaires Internationales du groupe La Poste

Témoignage de Mme Scharfman, Directrice de l'unité Affaires Internationales de la BU (Business Unit) Colissimo et International au sein du groupe La Poste.

1. Introduction

2. Kick off

2.1 Description du rôle

Au sein de la Branche Services Courriers Colis (BSCC) de La Poste il y avait jusqu'à 2023 deux entités qui vendaient de l'international :

- Asendia France qui traitait le courrier et la petite marchandise entre 0 et 2 kilos, transfrontière,
- Colissimo qui traitait la marchandise entre 0 et 30 kilos uniquement.

Il a été décidé de rassembler les deux ensembles au sein d'une seule entité désignée Unité d'Affaires Internationales au sein de la BU Colissimo et International.

2.2 Y a-t-il des interactions entre vous et la gestion de projet ainsi que PMI ?

Non, pas du tout. Je n'ai pas entendu parler de cette association et en même temps je n'ai jamais travaillé dans une direction projet, donc c'est normal.

Et ce que vous pouvez nous apporter un peu plus de précisions par rapport à votre, à poste actuel et sur oui sur les objectifs sur le travail que vous réalisez au quotidien pour qu'on ait un peu plus ?

L'unité d'affaires internationales de la Branche Services Courrier Colis. Notre métier est d'opérer des flux de marchandises et de courrier transfrontières, soit des flux qui partent des pays étrangers et arrivent en France, soit des flux qui partent de France et vont dans des pays étrangers. On est vraiment sur une activité transfrontière, c'est important parce qu'au sein de La Poste, on a d'autres activités internationales mais qui ne sont pas transfrontières (par exemple un opérateur colis en Angleterre). Cette nouvelle entité rassemble l'ensemble des compétences internationales de la BSCC. En 2022, cela représente un Chiffre d'affaires de 974 millions avec un objectif d'atteindre un chiffre d'affaires de 1 milliard, ce qui en fait un périmètre majeur pour la BSCC.

On voit bien depuis plusieurs années, une orientation e-commerce qui se développe très fortement. En conséquence, notre cœur de métier est le transport de marchandise. Avec l'attrition du courrier, l'e-commerce a pris le devant, avec notamment des flux qui arrivent pour beaucoup de Chine. Il s'agit de tout ce que les consommateurs français achètent sur les plateformes chinoises Alibaba, Shein... et qui arrive en France. En résumé notre métier, c'est de transporter les marchandises et de les acheminer aux consommateurs dans des délais courts. Les plateformes (nos clients) répondent à la demande des consommateurs qui souhaitent que les biens commandés arrivent vite.

L'objectif de 2023 et des années qui suivent, c'est de rendre ces services de manière rentable pour La Poste, tout en respectant la qualité de service attendue par le client à l'import comme à l'export. A l'import, le trafic provient surtout des pays asiatiques, à l'export, les destinations sont les marchés européens.

⁵⁷ Le terme « CEO » n'est pas utilisé dans une structure publique française. Il est remplacé par le mot « directeur ».

2.3 La prochaine question est depuis quand vous êtes Directrice dans le Groupe La Poste et en quoi cela est-il important pour vous ?

C'est mon deuxième poste de Direction. En 2017, j'ai pris la tête d'Asendia France, entité qui faisait du courrier et de la marchandise. J'ai occupé ce poste entre 2017 et 2023.

Depuis début 2023, on a rassemblé les entités Internationales de Colissimo, de Asendia France et de la Direction des Opérations Internationales et, je suis devenue directrice de cette entité.

Ce qui est important pour moi dans ce poste?

Ce qui est important pour moi dans ce poste, c'est de prendre des décisions avec l'appui du collectif managérial. C'est un poste complet qui allie le business, la prise de décision et donc de risque et les compétences relationnelles. Ce sont des postes où on ne craint pas de prendre des risques, ni d'être exposé(e). Si on n'aime pas tout ce qui a été cité plus haut, ce serait trop compliqué. Les attributs du pouvoir m'intéressent assez peu. En revanche, ce qui m'intéresse c'est d'être en mesure de pouvoir faire avancer des projets, créer de la valeur ajoutée pour les clients, les collaborateurs et in fine La Poste.

Je pense que je ne suis pas là par hasard. Et j'assume.

2.3.1 Comment êtes-vous arrivée à ce poste ?

Il y a plusieurs éléments, tout d'abord ceux qui viennent du pur parcours professionnel et ensuite, la personnalité, le fait d'oser et, je différencierai les deux.

A la sortie de mes études, je n'étais pas du tout préparée pour faire du business. J'ai fait du droit puis je suis entrée à l'Institut d'études politiques de Paris. Je suis rentrée à La Poste pour m'occuper des projets de directives de libéralisation du marché postal, très en lien avec mes études (le service public, la stratégie) et pas du tout le développement du business.

J'ai travaillé à ce poste pendant un peu plus de 2 ans puis on m'a proposée de basculer sur un autre métier, complètement différent que je ne connaissais pas, pour m'occuper de développer des nouveaux projets à l'international à La Poste et j'ai accepté.

C'est là où la personnalité se mêle au parcours professionnel. J'ai accepté par curiosité. À l'époque, on montait la première Direction du Courrier International et je me suis dit que c'était intéressant de lancer quelque chose qui n'existait pas encore. L'idée c'était de travailler avec des clients étrangers pour la première fois, plutôt que de travailler avec Les Postes étrangères ; c'est ainsi que j'ai basculé à l'international.

Pour être honnête, j'avais déjà un peu travaillé à l'international avant en remplaçant une collaboratrice qui était partie en congé maternité. Il se trouve que j'étais en CDD à l'époque, et je me suis dit, que c'était une opportunité de développer de nouvelles compétences. J'ai accepté de reprendre cette activité que je ne connaissais pas du tout mais qui m'a permis de mettre un premier pied dans l'international.

Je pense que c'est quelque chose qui m'a toujours guidée dans ma manière de prendre de nouveaux postes. J'aime la nouveauté, je n'ai pas peur d'y aller en me disant que s'il y a des gens qui me le proposent c'est qu'ils me font confiance et, s'ils me font confiance, ils doivent avoir raison. Je ne me suis jamais dit que je n'avais jamais fait ça de ma vie, ni réfléchi à comment j'allais y arriver.

2.3.2 Qu'est-ce que vous aimez tant dans son poste?

J'aime la difficulté, la nouveauté et les défis.

J'aime les postes à responsabilité et le risque ne me fait pas peur. Et j'ai fait confiance quand on me proposait quelque chose de nouveau.

J'ai fait confiance à mes managers quand ils m'ont proposée des défis professionnels. J'ai accepté et j'ai foncé. Il m'est arrivée une seule fois dans ma vie professionnelle de dire non à un très beau poste avec une promotion. J'ai décliné car ce poste-là ne semblait pas correspondre à mes compétences. C'était un poste, très financier et ce n'était pas moi. Je me suis dit, que malgré la promotion, je n'allais pas me faire plaisir

Quand vous aimez ça, c'est le côté de prendre des décisions, d'avoir un peu les commandes, c'est ça ? Alors, ce que j'aime d'abord, c'est de travailler en équipe. C'est de réussir à faire avancer les choses avec un collectif. Pour moi, l'équipe est très importante.

Je peux prendre des décisions toute seule, mais par définition, plus on accroît le périmètre, moins on est capable d'être experte des sujets. Alors j'ai besoin de gens autour de moi, qui sont plus experts que moi sur certains sujets. Puis on discute, je prends les avis et grâce à la vue d'ensemble je peux décider.

3. Construire le rapport

3.1 Pour vous quels sont les « softskills » nécessaires afin d'arriver à votre position ?

Il ne faut pas décider seul, il faut être capable de coopérer avec le reste des parties prenantes, surtout à La Poste. J'imagine que c'est pareil dans toutes les grandes entreprises.

Ça, c'est le premier point, le collectif, donc la coopération.

Ensuite, je pense important de ne pas être sensible à la pression, ou plutôt, de savoir absorber la pression sans la remettre sur vos collaborateurs et sans que cela affecte votre capacité de réflexion. Il peut y avoir des décisions difficiles à apprendre, il peut avoir des décisions lourdes, il peut y avoir des urgences. Et si vous n'êtes pas capable de prendre du recul, ça ne marchera pas. Je pense que le recul est vraiment très important.

La recette : La prise de distance.

3.2 Quelles sont les compétences « hardskills » pour arriver à votre position ?

Par exemple, tout à l'heure, vous avez dit la politique ?

Le sens politique, je ne sais pas si c'est du hard skill ou du soft skill. On est un peu entre les deux et c'est sûr il faut aussi du sens politique pour piloter une activité à La Poste comme dans toutes les organisations publiques ou privées.

En termes de compétences, il faut avoir un vernis financier parce qu'on regarde des comptes de résultats. Comme ce n'est pas une matière que j'ai étudiée puisque j'ai fait du droit et Sciences Po, j'ai appris sur le terrain.

Je pense que parmi les soft skills, il y a aussi cette capacité à apprendre sur le terrain, qui est très importante, parce qu'il y a plein de sujets que vous aborderez pour la première fois et qu'on apprend tout seul. Il faut avoir envie d'apprendre seul ou avec les collègues. Les autres hard skills, on les

apprend sur le terrain en fonction de son métier. Dans mon cas, l'international, c'est un métier d'une très grande technicité, ça ne veut pas dire très complexe mais il y a des spécificités internationales.

Les compétences techniques et les spécificités postales internationales, il faut les apprendre sur le terrain, avec les collaborateurs mais aussi en formation.

Depuis 2021, on a eu plusieurs gros sujets liés à la douane et, on a appris sur le terrain. On a lu les projets de directives et on a travaillé en groupe avec les experts.

Quand on est manager, il faut être polyvalent, il faut avoir une sorte de petit vernis sur toutes sortes de thématiques pour prendre les bonnes décisions avec vos collaborateurs. Moi, par exemple, ce qui me manque le plus, ce sont les connaissances générales en SI (Système d'Information). Mais on apprend sur le terrain, on y est obligé.

3.4 Quels sont les aspects positifs ou les aspects un peu challenging que vous avez dans cette position et pourquoi ?

Le point positif, mais qui est très personnel, est le besoin de me nourrir intellectuellement tout le temps. Si je commence à m'ennuyer, c'est la fin. A mon poste actuel, je suis servie, je ne m'ennuie jamais car c'est compliqué.

Il y a 5 ans j'ai pris le premier périmètre et maintenant ce périmètre s'élargit. Ce n'est pas le même métier, ce ne sont pas les mêmes process, il y a une partie découverte et c'est ce qu'il me faut. Ça me fait plaisir d'avoir des sujets compliqués.

Et la deuxième chose qui me fait plaisir, c'est d'être dans un collectif avec des collaborateurs avec qui je m'entends bien. Le comité de direction est sympathique et les 170 collaborateurs le sont aussi. Je ne veux pas dire qu'il n'y a pas de tensions de temps en temps, mais ce sont des gens avec qui je m'entends bien. Je les ai presque tous choisis, d'autres étaient là au moment où je suis arrivée. Il est très important pour moi de pouvoir être à l'aise dans un collectif avec lequel je travaille bien.

Le plus difficile est de d'obtenir le bon niveau de qualité sans mettre la pression sur les collaborateurs. Parfois, on trouve que le travail n'est pas au bon niveau. Il faut partager cela avec les collaborateurs, ce n'est pas toujours facile sans être trop autoritaire (comme ma nature pourrait- être un petit peu autoritaire ; je fais très attention à ne pas l'être).

Un second point est le sujet RH. Finalement, j'ai de la chance pendant mes 5 dernières années, de n'avoir pas eu à gérer des situations RH difficiles. Il pourrait être difficile si on avait eu à se séparer de quelqu'un à cause des problèmes divers et variés. La partie licenciement n'est jamais drôle.

Globalement, mon poste est plus agréable qu'il n'est difficile, sinon, je ne resterais pas. Mais c'est quand même un métier où il y a de la pression : le chiffre d'affaires à réaliser est de un milliard au sein d'une Branche où le CA est d'environ treize milliards, donc oui, j'ai une responsabilité!

Mon moteur, c'est que je me fais plaisir, Il y a deux choses importantes pour moi, la première, le manager avec qui on va travailler et la deuxième, l'intérêt du travail. Ce sont les seuls éléments à regarder, tout le reste a moins d'importance. Le manager avec qui on va travailler, parce qu'il faut avoir une confiance mutuelle. Et puis l'intérêt du travail parce qu'il ne faut pas s'ennuyer. Le manager passe presque toujours avant, parce qu'on pourra toujours trouver un intérêt dans les activités réalisées alors qu'il est toujours très compliqué de travailler avec un manager avec qui on ne s'entend pas.

4. Aller plus loin

4.1 Quels sont les principaux requirements que vous avez besoin dans votre position dans les 3 prochaines années ? Et pourquoi ? Là on se tourne un peu vers le futur

Capacité à avoir un coup d'avance en termes de stratégie. Penser global et local à la fois .

4.2 Où vous voyez-vous dans quelques années et pourquoi ?

Alors là, c'est un challenge parce je ne suis pas toute jeune et j'ai démarré cette nouvelle activité il y a un an. Imaginons qu'il me reste entre 7 à 10 ans de vie active. . Quel serait mon dernier poste? Je ne sais pas très bien, honnêtement il y a plein de choses qui m'intéressent, je ne sais pas où je me vois plus tard. Il aurait fallu me poser cette question il y a 10 ans.

Je pilote une activité business à l'International, mais à la base je n'étais pas du tout formée pour cela. Mon précédent poste (avant j'étais secrétaire générale de la Branche Numérique) était beaucoup plus en adéquation avec mes études. Donc, est-ce que je retourne dans un poste comme celui-là, plus politique, ou est-ce que je continue sur un poste business ? Peut-être en filiale? Je ne sais pas.

Par ailleurs, je n'ai jamais fait de plan de carrière, je me suis toujours laissée convaincre par les opportunités. J'ai eu de la chance, j'ai provoqué la chance ou j'ai accepté de la saisir.

Je suis entrée à La Poste en 1992, donc j'ai pu travailler autour des projets de directives. Ensuite je suis passée à l'international et puis, au bout de 5 ans (j'avais 30 ans), j'ai commencé à me poser des questions. Sois je restais encore un peu à La Poste et j'y restais pour toute ma vie, soit c'était le moment de partir. Alors j'ai quitté La Poste et je suis partie à faire du Conseil pendant 10 ans chez KPMG Peat Marwick et puis d'autres petites entreprises de conseil. Et puis au bout de dix ans, La Poste m'a demandé si je voulais revenir pour être à la tête du département où j'avais démarré, et j'ai accepté.

Cette expérience « externe » apporte, en réalité, de la liberté. Le fait d'être partie pendant 10 ans, cela m'a donné une liberté d'esprit incroyable. D'ailleurs, quand je suis revenue en 2007, je m'étais dit que je restais seulement pendant quelques années et puis je repartirais. Finalement je travaille toujours à La Poste car la variété des opportunités et des métiers est immense.

Ce qui me semble important, quelle que soit la carrière d'un homme ou d'une femme d'ailleurs, c'est de toujours avoir le choix. Quand on n'est pas bien quelque part, il est important de pouvoir partir.

Dans 10 ans, je ne sais pas où je serai, proche de la retraite mais je ne sais pas encore ce que je ferai.

4.3 Quelle sont les principales forces de votre position et les principales faiblesses ?

Est-ce que vous avez vraiment la liberté suffisante de faire ce que vous voulez ?

On est à La Poste, dans une grande entreprise, donc j'ai la liberté dans mon champ d'actions, dans mon périmètre, sous réserve que mon manager soit d'accord sur les décisions importantes, ce qui est bien normal. C'est ce que je dis toujours, qu'on ne pilote pas une start-up. Quand je dis une start-up, ça ne veut pas dire forcément une petite entreprise, mais plutôt une entreprise indépendante. Nous disposons d'une grande liberté d'action contrôlée et c'est normal. Une fois qu'on l'a accepté ça, il n'y a pas de tant de difficultés que ça dans le métier.

4.4 Aspects difficiles du poste ?

En premier lieu, ce qui est difficile, c'est de ne pas pouvoir réaliser ses objectifs. Si les Français ne consomment pas pour des raisons externes (COVID, pas de transport aérien...) , je n'ai pas de paquets à transporter .

Avec le COVID, la guerre en Ukraine, la baisse du pouvoir d'achat et, les gens n'ont pas d'argent, ils consomment moins, il n'est pas forcément très facile de réaliser les objectifs de chiffre d'affaires qui sont par définition toujours plus élevés. Mais cela fait partie du travail.

En deuxième lieu, quand on met en place une nouvelle organisation, il est compliqué de s'assurer qu'elle fonctionne bien. (Mme Scharfman a démarré la nouvelle structure au premier janvier 2023).

D'ailleurs, les sujets les plus difficiles sont plutôt humains. On met en place une nouvelle structure, on a un bel organigramme sur le papier, maintenant, il faut le faire fonctionner, et c'est tout autre chose. Les gens changent d'habitude, ils changent de périmètre, ils changent de chef, il faut accompagner les changements, c'est indispensable et c'est intéressant.

5. Push Final

5.1 Qu'est-ce qui fait la différence pour arriver à cette position et quel serait le défaut qu'il faut travailler pour arriver à cette position de CEO?

Quelle défaut faut-il combattre ?

D'abord, il faut y aller, il ne faut jamais se dire que je ne suis pas capable. Je me suis toujours dit (à l'exception d'une seule fois) que si on me proposait un poste, c'est que mon manager pensait que je pouvais y arriver. S'il pense que je peux y arriver, il a sûrement raison. Il ne faut pas s'auto-limiter. Le message « je ne serai pas capable », c'est un défaut à combattre.

Quand on commence à avoir des enfants, il y a souvent des sujets d'organisation familiale. Comment je concilie la vie professionnelle et personnelle ? Je n'ai pas de bonnes réponses parce que je travaille un peu tout le temps, mais ça me fait plaisir, donc je ne suis vraiment pas la bonne personne pour en parler. Mais il y a deux choses qui me semblent importantes :

- La première, c'est trouver l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée qui convient à chacun (il s'agit d'un prérequis pour prendre des postes de direction).
La parité commence à la maison. Si un des 2 dans le couple fait tout, il est certain que la disponibilité mentale pour faire autre chose est compliquée.
- De mon point de vue un poste de direction demande quand même une forte disponibilité.

Moi, je n'ai jamais vu de dirigeant(e) (ou alors c'est des exceptions qu'on voit dans les journaux), qui arrive au travail tard et puis quitte le bureau tôt. Ce sont des postes où on travaille beaucoup, qu'on soit homme ou femme. Il faut pouvoir accepter au sein de la famille, que les rôles soient partagés, sinon c'est impossible. Je ne sais pas si les jeunes d'aujourd'hui accepteraient ce discours. Peut-être la nouvelle génération arrivera à trouver un meilleur équilibre. Honnêtement, j'ai tout le temps travaillé et j'ai mis les moyens. Quand je dis les moyens, c'est-à-dire qu'à partir du moment où j'étais correctement payée, la première chose que j'ai faite, c'était de prendre une nounou à la maison pour ne pas être stressée par la contrainte horaire. On est à deux, mon conjoint et moi et on s'organise. Mais si on court tout le temps, c'est une vie d'enfer, ça ne marche pas.

Quels sont les horaires pour ce type de poste?

Alors, on n'est pas tous pareil, j'arrive au bureau vers 8-8h30 et j'en repars vers 19h30 - 19h45. Je retravaille le soir à la maison s'il y a un besoin, un peu le week-end, mais ce n'est pas le cas pour tout le monde. Je pense qu'il y a des gens qui sont mieux organisés que moi ou qui ont une autre manière de travailler.

Je ne suis pas sûre qu'en étant au bureau, je sois d'une efficacité absolue dans les dossiers de fond. Parce que je prends le temps d'aller voir les gens, de discuter avec eux, c'est aussi mon travail, de faire en sorte que je puisse croiser les collaborateurs.

Pour les équipes, par contre, on a mis des règles pas de réunions tôt le matin ni tard le soir. De mon point de vue, ce qui est acceptable pour des dirigeants, ne l'est pas pour des collaborateurs.

De mon côté, Je réalise que j'ai mis un gros investissement personnel, voire un surinvestissement. Je ne dis pas que c'est bien, mais c'est comme ça que j'ai fait. Et j'ai beaucoup de mal à imaginer que je pourrais faire le même travail avec moins d'investissement.

C'est un vrai sujet pour les femmes, je trouve. Parce que dans les cercles de femmes, j'ai souvent entendu des questions autour de « comment vous faites pour tout gérer » ? Je ne gère pas tout, on gère à deux à la maison et ça c'est très important et sincèrement, je le redis pour moi la parité, elle commence à la maison. Elle ne commence pas au travail.

5.2 Connaissez-vous d'autres femmes CEO qui peuvent être considérées comme un idéal de réussite.

Je n'aime pas la notion d'idéal de réussite. Je ne sais pas ce que cela veut dire.

Je déteste les rôles modèles parce que je trouve que ça met de la pression supplémentaire sur les femmes. On n'a pas tous(tes) envi(e) de devenir des astronautes ou des CEO. Et les femmes doivent pouvoir faire ce qui leur plaît, c'est ça le but dans la vie. Ce n'est pas de devenir puissant, c'est de devenir le CEO si on a envie de devenir le CEO.

Est-ce qu'il y a une qualité que vous voyez chez une autre femme dirigeante et il pourrait être intéressant de regarder comment elle fait et comment on peut apprendre d'elle ? Ou un homme CEO ?

Ceux qui m'épatent sont ceux qui arrivent à garder de la hauteur en toute circonstance : avoir un coup d'avance en termes de stratégie. Ceux qui pensent global et local à la fois.

5.3 Si vous aviez le pouvoir de changer quelque chose quoi que ce soit pour que les femmes deviennent CEO cela serait quoi ? Si vous aviez une baguette magique et que vous pouvez changer ce que vous voulez ?

Tout est une question de volonté au sein de l'entreprise. Il faut mettre en place une politique volontariste sur le sujet tant au plan salarial qu'au niveau des plans de successions.

4.6.5 Mme Rym Sahnoun, CEO ORANGE BUSINESS Maroc

1.Introduction

Le projet WomenByPMI est présenté.

2.Coup d'envoi

2.1 Pouvez-vous décrire brièvement votre rôle ?

Rym est actuellement le directeur général d'Orange Business Maroc. Son rôle principal est de superviser les équipes opérationnelles et les directeurs représentant les différentes entités du centre de compétences au Maroc. Rym est également responsable des fonctions de support telles que les ressources humaines, les services généraux, les finances et l'informatique. En plus de servir les objectifs business d'Orange Business, Orange Business Maroc a pour ambition de contribuer au développement local et au rayonnement Orange Business au Maroc et dans la région.

2.2 Quelles sont les interactions entre vous et le Project Management "PMI", le cas échéant ?

Business Maroc est un centre de compétences qui regroupe divers métiers. Les postes de Project Manager/Programme Manager sont particulièrement importants pour soutenir la transformation d'Orange Business, à laquelle Orange Business Maroc contribue activement. Pour cela, une équipe d'une trentaine de Project managers est prévue. De plus, nous proposons des parcours de formation permettant d'obtenir des certifications internes ainsi que la certification PMI. Et Rym de conclure « Le PM est un sujet qui nous parle. »

2.3 Depuis combien de temps êtes-vous à ce poste ? Quelle est l'importance de ce rôle pour vous ?

Rym a occupé depuis 2006 plusieurs postes stratégiques à haute responsabilités. Responsable en 2008 du programme Implémentation avec succès d' Orange Money dans plusieurs pays, entre 2011 et 2015 elle prend ensuite la direction d' Orange LABs Tunisie qu'elle constitue jusqu'à atteindre un effectif de 150 salariés. Elle occupe ensuite un poste de Directrice de transformation d'une filiale dans la zone Afrique et moyen Orient. Depuis 2020, Rym rejoint Orange Business Maroc où elle occupe à ce jour la Direction générale.

« Le poste de responsabilité et de programme était important pour moi car cela m'a permis de relever des défis. J'ai vraiment apprécié le challenge de livrer un projet de qualité dans les délais impartis. Travailler dans un domaine technologique de pointe où j'apprenais constamment était passionnant. La sécurité et la qualité étaient des aspects clés car nous ne pouvions pas nous permettre de perdre des transactions ou de compromettre la sécurité des utilisateurs. Le fait d'avoir des délais serrés et de devoir livrer à temps ajoutait une dimension opérationnelle stimulante. J'ai donc accepté le poste avec enthousiasme. On m'a demandé de participer à ce projet car j'avais des compétences dans le domaine de l'innovation et du commerce mobile, ce qui était rare à l'époque. J'ai été choisie pour gérer le programme d'un point de vue technique en collaboration avec le marketing. J'ai acquis des compétences en gestion de projet au fur et à mesure, sans aucune certification ».

Rym dit avoir « appris sur le tas » la gestion de projet.

2.4 Combien de personnes travaillent dans votre entreprise ? Quel est le domaine ? Quelle est votre expérience ?

Orange Business Maroc représente aujourd'hui environ 850 Personnes.

Après un Diplôme d'ingénieur à Télécom Sud Paris, Rym rejoint Orange. Elle obtient en 2021 un diplôme exécutif MBA pour élargir ses compétences et accéder à des postes à fort impact, tels que des postes de direction générale. En parallèle, elle entame la transition vers de programme de transformation avec une vision globale de l'entreprise, incluant les aspects business model, actionnariat et ressources humaines.

3. Établir la relation et obtenir l'aperçu initial

3.1 Comment êtes-vous arrivé à votre poste actuel ?

Cela a été un mélange d'opportunités, de réseau et d'aspirations. Le triptyque aspiration, opportunité et compétences est important. Parfois, il est difficile d'attendre que l'opportunité se présente, il faut presque anticiper en se connectant au réseau avant que l'opportunité ne se présente sur le marché.

Rym nous dit qu'en plus d'oser pour aller saisir les opportunités il faut « presque les créer », les provoquer.

Rym nous raconte comment successivement pour son poste en Tunisie et celui qu'elle occupe actuellement au Maroc, elle a pour le premier créer l'opportunité et pour le second exploiter l'opportunité en étant à l'écoute et en activant son réseau.

Son conseil : « Je conseille tout le monde de pas attendre que les choses soient publiées. Là je le vois là actuellement, je commence un petit peu à être à l'écoute du marché, on va dire. Et je vois que quand les postes sont publiés, c'est presque déjà joué ».

3.2 Quelles sont les « Soft Skills » nécessaires pour y arriver ?

Les « soft skills » listés selon Rym sont :

- Savoir se mettre en visibilité,
- Savoir contacter son réseau,
- Avoir une vision stratégique,
- Bien se connaître ; connaître ses atouts et son style de leadership,
- Savoir en parler et les mettre en avant.

3.3 Quelles sont les « hard skills » nécessaires pour y arriver ?

Les « Hard skills » que Rym considère clés sont :

- Le management transverse qui est une composante du management projet,
- Les compétences techniques telles que Finances, négociation, Marketing,
- Une vision stratégique,
- Une expérience de management hiérarchique.

3.4 Quels événements clés ont joué un rôle déterminant dans l'obtention de votre poste actuel ?

Pour Rym le déclencheur a été une rencontre professionnelle.

Le déclencheur important dans son parcours de carrière a été une rencontre professionnelle en interne qui l'a encouragée à se diriger vers le management et à ne pas rester dans une position technique. Cette rencontre a été décisive et l'a conduit à prendre un poste qui permettrait de progresser vers le management. Le MBA a également été une action importante pour donner une direction claire à la carrière et sortir de la compétence technique pour se concentrer sur le pilotage stratégique.

3.5 Quels sont les inconvénients et les aspects positifs de votre poste ?

Un poste à responsabilité offre des avantages tels qu'un degré d'autonomie élevé, un impact significatif et la possibilité de travailler en harmonie avec les objectifs collectifs. Cependant, il peut également présenter des défis tels que la complexité de l'écosystème politique, les conflits potentiels entre objectifs individuels et collectifs, ainsi que la nécessité d'aller parfois à l'encontre de ses convictions, de choisir ses combats.

3.6 Quels sont les éléments de la gestion de projet qui vous ont permis d'occuper ce poste ?

La compétence en gestion de projet est essentielle dans un poste à responsabilité. Elle permet de comprendre les enjeux liés à la gestion de projets et d'avoir une vision claire de ce que vivent les équipes. Important pour le manager des équipes. Donc c'est important.

4. Aller plus loin

4.1 Selon vous, quelles sont les principales exigences pour occuper votre poste au cours des trois prochaines années ? Pourquoi ?

4.2 Où vous voyez-vous dans quelques années ? Pourquoi ?

Rym ne se voit pas rester sur son poste actuel pendant encore 3 ans. Elle envisage plutôt de se projeter vers son prochain poste, orienté vers le business, comme la vente ou la gestion des comptes. Elle souhaite avoir des objectifs liés au chiffre d'affaires. Elle est consciente qu'elle doit prouver sa capacité et sa sensibilité business avant de pouvoir diriger des filiales. Actuellement, la filiale qu'elle dirige est plus un centre de compétences et, de fait est plus un centre de coûts, qu'une entité business. La partie Business a moins d'envergure.

4.3 Selon vous, quels sont les principaux points forts de votre poste ? Et les faiblesses ?

Rym fait partie du Jury de Certification Internet OPM. Une grande diversité de profils et richesses de parcours, mais malheureusement les femmes sont sous-représentées.

4.4 Pourriez-vous citer une femme chef d'entreprise qui, selon vous, a réussi ? Pourquoi ?

Au sein Orange Business , Aliette Mounier-Després la DG , par son courage , l'écoute dont elle fait preuve avec ses équipes et sa volonté de transformer l'entreprise pour répondre aux enjeux de demain. En dehors de son environnement professionnel, le parcours d'Élisabeth Moreno.

5. Dernier effort

5.1 Si vous aviez le pouvoir de changer quoi que ce soit pour permettre aux femmes chefs de projet d'accéder au niveau de DG/conseil d'administration, que feriez-vous ?

A cette question, Rym précise que l'objectif principal est de donner aux femmes chefs de projet la possibilité d'accéder à des programmes d'envergure et de les diriger, afin de mettre en valeur leurs compétences en gestion de projet. Elle encourage les femmes passionnées à croire en elles-mêmes, à saisir les opportunités et à faire connaître leurs ambitions si elles aspirent à devenir CEO.

5.2 Pour toi quel est le super pouvoir pour que justement les femmes montent dans la hiérarchie, que ce soit dans des projets complexes, stratégiques ou que ce soient des postes de direction ?

Pour Rym, Il est important que les femmes croient en elles-mêmes et ne se sous-estiment pas. Il est également essentiel de s'entraider plutôt que de se mettre en compétition les unes avec les autres. Les femmes qui occupent des postes de responsabilité doivent utiliser leur influence pour apporter des changements. Il peut être utile de mettre en place des mesures telles que des quotas, mais il est également important de considérer les compétences et de choisir la personne la plus qualifiée, qu'il s'agisse d'un homme ou d'une femme. L'objectif n'est pas de favoriser les femmes, mais de reconnaître leur mérite et de les placer là où elles sont compétentes.

6. Conclusion

[un grand merci et à bientôt]

DO NOT COPY

4.6.6 Mme Chevallier, Responsable politique inclusion, chez Assystem

1. Introduction

Le projet WomenByPMI est présentée.

2. Coup d'envoi

2.1. Pouvez-vous décrire brièvement votre rôle ?

Responsable politique inclusion internationale chez Assystem.

Chez Assystem, nous avons une politique RH particulièrement engagée qui vise à offrir les conditions, à la fois dans les process de décisions et aussi les environnements de travail, qui permettent à chacun et chacune de pouvoir s'exprimer et s'épanouir au quotidien de la façon la plus sereine et la plus authentique possible. Concrètement, il y a 2 niveaux d'actions dans mes missions :

- Macro : politique RH au sens stratégique afin de voir « comment on véhicule un cadre commun, un code de conduite applicable à l'ensemble des entités dans le monde » en termes d'inclusion.
- Micro : ce qu'on pilote en termes de thématiques, de projets précis, d'événements... un niveau plus opérationnel.

C'est pour cela qu'on s'est donné des priorités. On ne peut pas tout faire. L'inclusion, c'est très large. On a 5 champs prioritaires dans cette politique inclusion :

- Egalité professionnelle, sujet historique pour l'entreprise et pour le secteur. C'est le sujet qui prend tout son sens dans cette politique inclusion globale, avec des spécificités locales.
- Politique handicap volontariste,
- Inclusion LGBT+,
- Diversité culturelle,
- Générations.

2.2. Quelles sont les interactions entre vous et le Project Management "PMI", le cas échéant ?

Le programme d'égalité professionnelle s'intitule « Incredible women ». Je ne suis pas fan de ce nom car on peut se méprendre sur ce qu'il couvre, mais les hommes sont bien entendu engagés et bénéficiaires – c'est un nom historiquement ancré - qui s'applique à l'ensemble de nos entités ; si on se concentre sur la France, il s'applique à l'ensemble de nos métiers. On a 4 filières :

- Opérations,
- Commerciale,
- Technique,
- Projets.

Au global, je dirais que la question n'est pas « relevant » (pertinent) car moi je pousse des choses dans lesquelles chacun et chacune peut venir piocher selon son besoin et sa situation. Pour autant, on constate un peu comme les statistiques que tu partageais en début, qu'il y a des spécificités au sein de chaque filière et, notamment dans la filière projet. Du coup, il est tout à fait fréquent qu'on fasse des focus filières projets avec des initiatives dédiées, d'autant plus qu'on peut être dans la filière projet et être manager.

Je pense notamment à une formation qui s'intitule « Assystem managerial culture » où on cherche à adresser ce manque de représentation des femmes par exemple.

2.3. Depuis combien de temps êtes-vous à ce poste ? Quelle est l'importance de ce rôle pour vous ?

Je suis à la tête du service inclusion au sein d'Assystem depuis trois ans et, cela fait cinq ans que je travaille sur ces sujets-là. Effectivement je suis directement sous la DRH du groupe rattachée au directement COMEX.

Moteurs et motivations pour arriver à ce poste-là ?

J'ai toujours été intéressée par 2 choses :

- la première, c'est l'humain, parce que c'est ce qui me fait vibrer au quotidien : échanger avec les gens, l'interaction, la complémentarité. Au début, je me disais, ça n'existe pas un métier qui traite de cela...
- la seconde : c'est le fait d'avoir un sentiment d'impact, de recherche de contribution et d'utilité, que ce soit au niveau de l'entreprise ou je dirais même davantage au niveau individuel : « il n'y a pas de petite victoire ». Quand quelqu'un vous dit : « grâce à toi, j'ai réussi à retrouver ma santé » parce que l'aménagement de poste de la personne en situation de handicap en l'occurrence a changé sa vie. Voilà, c'est ça aussi, contribuer au quotidien et à la performance des collaborateurs !

Et du coup ces 2 attentes, je ne pensais pas qu'elles étaient compatibles. Puis la RSE est arrivée dans le monde des entreprises, bien qu'elle était notamment beaucoup associée à l'écologie. Mais on oublie souvent le pilier social de la RSE et c'était l'opportunité parfaite pour moi de trouver un poste en ce sens et depuis je ne fais que nourrir chaque jour mes convictions à cet égard et développer des projets pour demain, ayant un impact sur l'inclusion, mais au sens large, au-delà de l'égalité professionnelle.

Un poste proche du COMEX permet de donner plus d'impact et d'actions ?

Oui, c'est absolument clé. Enfin, je ne crois pas que ce soit tout le temps le cas, mais sans donner de nom d'entreprise, j'ai des exemples en tête où c'est un peu des postes « placard ». Par exemple, on donne ce poste à quelqu'un qui est en fin de carrière parce qu'il ou elle cherche un peu à avoir du sens, il ou elle ne connaît rien au sujet et puis est un peu délaissé dans son coin. Quand il n'y a pas de sponsoring du top management en fait ça ne fonctionne pas parce qu'il y a pas de conviction. Bien entendu ce n'est pas que de l'ordre de la conviction mais c'est la première étape essentielle. Oui ce sont des sujets qui sont adressés en COMEX sur lesquels on a aussi des comptes à rendre. Donc j'aime bien le fait que ce soit considéré comme un sujet comme un autre sur lequel on a un budget, on a un pilotage, on a une roadmap, des KPI et donc des actions correctives si on ne « stick pas to the plan » (suivre le plan).

Dans les faits, je suis une cheffe de projet en la matière en fait !

2.4. Combien de personnes travaillent dans votre entreprise ? Quel est le domaine ? Quelle est votre expérience ?

Dans le monde, on compte 7000 employés. Et en France, qui est et reste historiquement notre ancrage géographique, on est 4500.

Le domaine, tu disais, technologie, consulting ?

On fait vraiment de l'ingénierie au sens pur et dur. Je dirais que globalement, on fait de l'ingénierie et depuis quelques temps, on se repositionne de façon plus claire et précise en tant qu'experts du digital au service de l'ingénierie. Mais l'ingénierie c'est large et du coup nous on a une seule mission : accélérer la transition énergétique et pour ça on a plusieurs domaines d'expertise : le nucléaire c'est 70% de notre business, les transports décarbonés, le train à hydrogène, les infrastructures et aussi un petit peu de renouvelables.

Sur la partie conseil, effectivement on a deux profils types chez Assystem : le profil de l'ingénieur en bureau d'études qui réfléchit et est très souvent détaché chez le client et les techniciens plutôt en maintenance sur les centrales nucléaires.

Ta formation ?

J'ai commencé dans les sciences sociales et plus particulièrement dans la sociologie. Je vous disais, j'aime l'humain, j'aime comprendre comment il fonctionne, les interactions, surtout de la sociologie interactionniste. C'était fort intéressant. Et puis passé quelques années d'études et s'approchant du diplôme, je me rendais compte que c'était super la sociologie, que ça me plaisait, mais en fait, les débouchés, quels sont-ils ? Globalement faire une thèse, être professeur et enseigner. Et j'avais pas compris cela mais fait ça ne me plaisait pas.

Donc je me suis dit « Bon c'est pas grave, on va rebondir » et je le disais, c'est là que naissait un petit peu la RSE dans la société, qu'on en entendait parler. Je savais que le pilier social n'était pas encore vraiment sous le feu des projecteurs, mais c'était ce qui m'intéressait et donc j'ai fini par faire en sorte d'avoir en tout cas un Master2 en développement durable et responsabilités sociales des organisations pour a minima avoir cette porte d'entrée et cet intitulé dans mon CV. Donc moi j'aime bien dire que voilà, j'ai un master en RSE mais à l'époque, ça voulait pas trop dire grand-chose, enfin on n'y connaissait pas grand-chose. Donc vraiment moi ce qui m'a animée ce sont les sciences sociales et cet intérêt pour l'Homme avec un grand H.

Visionnaire sur comment les choses allaient évoluer ?

Visionnaire, je sais pas, mais quand je le présente comme ça, ça fait un peu ça.

3. Établir la relation et obtenir l'aperçu initial

3.1. Comment êtes-vous arrivé à votre poste actuel ?

L'histoire est finalement assez simple. Parfois, il y a un peu de chance mais je crois beaucoup au mérite, peu importe la forme qu'il prend. J'ai commencé directement à travailler en cabinet de conseil, sur les sujets de diversité. Donc en fait, j'aime bien dire que j'ai cette chance d'avoir une position d'observatoire puisque je gérais un portefeuille client très varié donc, avec des secteurs d'activités variés, des tailles d'entreprises variées et donc des enjeux de diversité variés et, aussi des maturités très diverses. La particularité du cabinet dans lequel j'étais, c'était qu'on n'avait pas chacun une spécialisation thématique mais bien une gestion de portefeuille individuel. Ainsi, quand le client voulait quelque chose, c'est nous qui étions mobilisés pour l'accompagner de A à Z, quelle que soit la thématique. Parfois, il venait nous chercher sur le handicap et puis on finissait par parler LGBTQ+ parce qu'il était convaincu de notre approche. Et donc chemin faisant, je me suis faite une idée de ce qui fonctionne, de ce qui ne fonctionne pas, de ce qui a un impact ou pas selon le secteur d'activité ou selon le format de ce qu'on vendait. Et grâce à cette expérience, j'ai eu une porte d'entrée côté client chez Assystem évoluait en interne, ils avaient du mal à trouver chaussures à leurs pieds. Et j'ai postulé

et voilà, je suis chez Assystem depuis. Donc je dirais que c'est vraiment cette position d'observation, de s'alimenter, d'analyser les pour les contre qui m'a permis d'être pertinente pour rentrer chez Assystem.

Tu as démarré il y a 5 ans et c'est il y a 3 ans que tu as eu l'opportunité de ce positionnement proche du Comex. Qu'est-ce qui s'est passé, qui fait qu'il y a eu basculement vers le poste Comex ?

J'ai fait 2 ans en conseil et ça fait 3 ans que je suis chez Assystem, ce sont mes 2 seules expériences. Dès mon arrivée chez Assystem, le poste était positionné comme ça. Je ne suis pas au Comex mais j'ai des échanges avec le Comex, dans le cadre notamment de réunions trimestrielles. Et ma manager, la DRH du Groupe étant au Comex, elle porte souvent ces sujets-là.

D'accord, mais enfin t'es à un haut niveau de direction, et tu es à la tête de la partie diversité, c'est ce qui fait que tu es aussi en interaction avec le COMEX ?

Exactement. J'ai accès à un haut niveau de direction. Je suis la seule directrice du sujet pour le groupe.

3.2. Quelles sont les « softskills » nécessaires pour y arriver ?

Je pense qu'il y en a plein des soft-skills. On pourrait même faire tout l'entretien sur ça. Mais si on devait résumer, il y en a 2 qui me viennent en tête.

La première vraie valeur ajoutée, soft skills, je pense qui fait la différence, c'est l'empathie et je tiens à la définir parce que souvent on confond empathie et sympathie. L'empathie c'est vraiment la capacité à percevoir et notamment à comprendre les émotions sans pour autant les faire siennes. Donc ne pas être en miroir et absorber. Cela ne veut pas dire faire éponge mais, ça veut dire savoir avoir l'objectivité nécessaire pour trouver la solution adéquate à la situation partagée par l'interlocuteur par exemple. Et en fait, quand on parle d'inclusion oui, parfois il peut y avoir un peu de mélange entre le pathos, la confiance. Et donc l'empathie est juste essentielle, en fait, pour réussir demain à faire la part des choses et être pertinent dans les solutions qu'on propose. Donc je dirais que l'empathie, est quelque chose que j'avais déjà, on va dire à titre personnel et, j'en ai fait une force dans le monde professionnel.

Et l'autre soft skills absolument clé dont on parle plus souvent est vraiment la capacité à fédérer, à embarquer. La communication, c'est hyper large, sur ce genre de sujet, ça fonctionne par réseau, ça fonctionne par communauté, ça fonctionne par politique des petits pas.... Donc c'est cette pédagogie de réussir à embarquer, à fédérer un groupe, on l'espère de plus en plus large. Moi, mon motto, c'est « élargir le cercle des convaincus ». Donc chaque jour, même si j'ai un convaincu de plus, c'est gagné !

3.3. Quelles sont les « hardskills » nécessaires pour y arriver ?

C'est difficile parce que de base, dans des profils comme les miens ou même des profils RH, on a tendance à dire qu'il y a pas vraiment de hardskills, au contraire d'un ingénieur qui aurait un diplôme en génie électrique. Donc je dirais que les hard skills sont plutôt de l'ordre de la gestion de projet, pour le coup. Et j'ajouterai de projets transverses et surtout concomitants. Enfin, c'est à dire qu'on a toujours 18000 projets en même temps, ce sont des projets d'ampleurs différentes, de volumétrie différentes, de périmètres différents, avec une finalité qui est la même. Mais des audiences qui sont tout à fait différentes, ça peut être parfois avec un peu de communication, parfois un peu de logistique, parfois un peu d'événementiel. Il y a un côté très « couteau suisse », mais je pense que oui, la compétence clé c'est gestion de projet et communication aussi.

3.4. Quels événements clés ont joué un rôle déterminant dans l'obtention de votre poste actuel ?

Tu as dit qu'en fait tu as commencé par le Conseil et que c'est ça qui t'a fait arriver à ce poste ?

Donc l'événement clé, finalement, c'est une rencontre avec une cliente.

Donc on peut dire que c'est le réseau ou plus finalement la relation client qui fait la différence.

La relation client, ce n'est pas du réseau. C'était vraiment dans le cadre de mes missions donc c'était mon travail qui a fait la différence. Mais je dirais que c'est surtout le fait d'avoir fait ses preuves auprès de ce client-là, pour qu'il soit suffisamment en confiance pour proposer mon profil en interne. Donc la relation clients oui, mais pas le réseau à ce stade.

3.5. Quels sont les inconvénients et les aspects positifs de votre poste ?

Les aspects positifs, c'est notamment ce qu'on partageait, à savoir à proximité du top management, le sentiment de sponsorship et le fait que ce soit pas juste un item (sujet) « dans le vent » comme on peut le voir dans certaines entreprises ; surtout quand on entend de plus en plus parler de « social washing », de « gender fatigue »...

À titre plus individuel, les points positifs c'est notamment l'autonomie. Je disais que je suis seule sur ce poste. Je suis la propre maîtresse de ma proposition d'action, de roadmap, de budget. J'ai un champ libre qui est absolument extra et une grande confiance accordée par ma manager. À mon arrivée, il n'y avait rien, c'était une création de poste donc j'ai eu la chance d'avoir la page blanche. Cela peut faire peur et en même temps c'est une vraie aubaine. Donc il y a aussi cette vraie gratitude de se dire qu'on est passé de rien à ce qu'on a aujourd'hui.

Et les points un peu plus négatifs, qui sont vraiment les revers de la médaille des positifs, c'est ce sentiment de solitude, parfois on peut être un peu comme Goliath, seule contre tous. On a beau avoir des gens qui sont convaincus autour de soi, parfois ça ne suffit pas et il n'y a pas toujours le REX (Retour d'expérience) qu'on attend des actions qu'on mène, donc je dirais solitude et frustrations parfois que les choses ne changent pas, parce que on touche à des sujets type « faire changer les mentalités ». Je suis bien consciente que ce n'est pas en 3 ans de poste qu'on fait changer les mentalités.

Donc, il faut un peu de patience mais l'autonomie et le sponsoring sont exactement l'opposé de la solitude qu'on peut ressentir et puis de toute façon, aucun poste n'est tout 100% positif ou 100% négatif.

Est-ce que tu as une équipe ou tu planifies de monter une équipe, d'avoir des gens qui travaillent pour toi ? Comment ça se passe ?

Il y a deux choses. Je travaille au niveau du groupe, sur le périmètre international, donc j'accompagne la roadmap groupe et les déploiements spécifiques dans chaque pays puisque bien sûr la roadmap en France n'est pas la même qu'en Arabie saoudite. Au niveau groupe, je n'ai pas de ressources, je suis toute seule. Par contre en France spécifiquement sur le sujet de la mission handicap, j'ai une chargée de mission handicap avec qui je travaille et qui m'est directement rattachée, elle est sur un périmètre relativement restreint par rapport à l'ombrelle globale que je gère. On estime chez Assystem

que, a minima, le partage des informations ou la coordination locale incombe à chaque HRBP de chaque pays. Ce sont mes interlocuteurs privilégiés mais, ils n'ont pas de pourcentage de temps de leur feuille de poste dédié à ça. Donc autant vous dire qu'il y a souvent d'autres priorités. Je n'ai pas d'équipe aujourd'hui en tant que telle.

3.6. Quels sont les éléments de la gestion de projet qui vous ont permis d'occuper ce poste ?

Je dirais que c'est la rigueur et la ténacité dans l'approche et le déploiement des actions par rapport à un cadre fixé en amont. On sait très bien que dans le monde de l'entreprise on a rien sans rien. Donc envoyer un mail ne suffit souvent pas, voire jamais, on a une réponse au bout de 3 relances, il ne faut pas lâcher.

Pour moi, c'est ça aussi le facteur clé de succès : c'est réussir à être très claire sur mes objectifs et mes deadlines (date d'échéance) ainsi que les délais. C'est clé, tout particulièrement sur des sujets un peu moins palpables, comme l'inclusion. Donc oui, je pense que la gestion de projet est aussi la capacité à gérer un budget et, je ne dois pas être la seule à vous partager ces retours-là, les services diversité ne sont pas les plus riches des entreprises. Donc on fait aussi beaucoup « à la mano », beaucoup fait maison, pour garder le peu de budget qu'on a pour des choses qu'on n'est pas en capacité de faire nous-mêmes. Donc les éléments clés sont selon moi le planning et la gestion d'un budget assez serré.

4. Aller plus loin

4.1. Selon vous, quelles sont les principales exigences pour occuper votre poste au cours des trois prochaines années ? Pourquoi ?

C'est difficile comme question.

Je vais faire une réponse par la négative. Déjà, quel que soit le poste que j'aurai, je pense que cette fibre en tout cas et cette teinte inclusion m'animeront toujours, que je change de spécificité RH par exemple ou même que, demain pourquoi pas, je travaille dans les opérations. C'est quelque chose qui m'anime et qui sera en moi et, j'espère que si je suis manager opérationnel, je serai un manager un peu plus inclusif peut-être que certains parce que ça m'aura animée. Après, ce qui est sûr aussi, c'est que (et là ça fait un peu le lien avec les points négatifs du poste) la potentielle frustration parfois, le fait de un peu se décourager. Puis on va pas se mentir, la gestion de projet, c'est souvent aussi un peu par cycles récurrents, qui font que oui, dans 3 ans je pense que je n'occuperai plus ce poste. Parce que j'aurai envie de voir autre chose et aussi parce que je suis convaincue qu'il faut des « yeux neufs » pour toujours innover ! Et quand on n'innove pas particulièrement sur ce sujet-là, le soufflé retombe donc je ne sais pas où je serai dans trois ans mais je ne serai pas à ce poste.

4.2. Selon vous, quels sont les principaux points forts de votre poste ? Et les faiblesses ?

Je vois tout à fait la question. Ce qui m'embête c'est que comme je travaille sur le sujet de l'égalité professionnelle, je sais ce que j'ai envie de répondre et je sais que ça ne s'applique pas forcément à mon poste puisqu'en fait la spécificité de mon poste c'est que comme je vous l'ai dit, je suis toute seule et au-dessus j'ai la DRH donc je vais jamais remplacer la DRH. On peut gagner en leadership, on peut gagner en visibilité en audace... Mais what for ? (pour quoi ?) vu que je suis déjà en haut de ce que je peux être dans mon propre service.

Je ne réponds pas pour moi mais ce qui est sûr, c'est que pour les chefs de projet, la proactivité, c'est la clé. En fait, on essaie souvent de dire aux femmes : va faire cette formation, va faire ci, va faire ça un peu comme si elles n'avaient aucune clé alors qu'en fait, tant qu'elles n'ont pas elles-mêmes eu le déclic de se dire : « je suis actrice de ma propre carrière » et oui, après je reconnais que peut être j'ai une petite lacune de confiance, d'assertivité, de leadership... Je vais aller dans la boîte à outils que propose mon entreprise ou mon CPF, alors je pense qu'on y arrive pas. Donc je dirais que les « requirements » (exigences) c'est d'abord faire un état des lieux sur soi, être prête à se dire « j'y vais » et ça, ce n'est pas facile, ensuite identifier les zones d'ombre et se faire accompagner.

4.3. Pourriez-vous citer une femme CEO / chef d'entreprise qui, selon vous, a réussi ? Pourquoi ?

J'ai 2 exemples qui me viennent en tête :

La première, c'est notamment l'exemple hyper récent qui je trouve, pour des broutilles, a fait couler beaucoup d'encre, en tout cas pas pour les bonnes raisons. C'est la fameuse personne qui est arrivée à un poste de direction chez Leroy Merlin, vous avez sûrement vu passer cela ! C'est une femme et en plus elle est jeune, 28 ans et beaucoup ont dit que c'était les raisons pour lesquelles elle est arrivée à ce poste. Or je crois que son parcours démontre par A+B qu'il ne s'agit que de mérite et, de ce qu'elle a su faire comme preuve puisque par exemple elle ne fait pas partie de la famille qui détient le groupe. Elle est arrivée par la petite porte comme pas mal de personnes chez Leroy Merlin. Et puis elle a fait ses preuves, monté les échelons et pour moi, c'était la représentation même de l'intersectionnalité (un concept beaucoup exploré dans le monde de la sociologie) et de la discrimination (âge + genre = double discrimination). Je ne la connais pas, elle n'a pas encore fait beaucoup de jours dans son poste, je lui souhaite beaucoup de réussite et en tout cas je pense que c'est inspirant et ça montre aussi que voilà en 2023 ça bouge.

Et l'autre personne que j'ai en tête, c'est la nouvelle CEO de OBS, Orange Business Service.

Selon vous, quelles sont les principales forces de la position ? Et les faiblesses ?

Les principales forces de ma position sont très liées au sujet que je porte, mais moi je trouve que j'ai la chance d'appartenir à la fonction RH sans être vraiment « étiquetée RH ». C'est à dire que souvent les salariés pensent que la personne « RH » va être souvent du côté du manager, que potentiellement elle va avoir tout le code du travail en tête donc quoi qu'elle dise, elle serait mise dans une case par exemple. Moi, je ne coche aucune case en fait, je ne suis pas RH-généraliste, je ne suis pas recruteur, je ne suis pas dans la mobilité. Je suis vraiment plutôt identifiée comme le service « confiance » et le service à qui on dit « j'ai tel besoin, est-ce qu'il y a une solution ? ». Donc ça c'est vraiment, je trouve, quelque chose de bien.

Après, à l'inverse là où le bât blesse je dirais, c'est que c'est un sujet qui certes (en tout cas au niveau management et top direction) est considéré comme un sujet d'entreprise, de pouvoir, de business aussi. Pour autant, dans les faits et dans la façon dont les gens s'approprient et considèrent le sujet, bien entendu, il n'est pas encore compris comme une priorité et comme un « must have » (obligation) mais comme un complément, un « c'est chouette ». Du coup, je trouve qu'en termes de crédibilité ou de légitimité, ou même juste de temps que les gens souhaitent accorder à ce sujet-là, c'est pas autant que ce qu'on pourrait souhaiter ! ça peut être le point manquant.

Selon toi, quelles sont les principales forces et faiblesse de la gestion de projets ?

On a déjà répondu un peu tout à l'heure sur rigueur, organisation, planning, budget. Et ça, c'est les forces qui sont clés.

Sur les points faibles, peut être le fait de se perdre dans le sens des priorités à force d'avoir trop de projets en parallèle, qui parfois peuvent être complémentaires ou qui parfois n'ont aucun lien commun. On peut y perdre en vision et aussi en lisibilité pour les audiences cibles.

5. Dernier effort

5.1. Pouvez-vous décrire les caractéristiques/le profil du domaine de la gestion de projet requis(-es) pour occuper votre poste actuel ?

Je dis souvent qu'on parle de gestion de projet au sens de gestion de projet technique, notamment quand on parle du monde industriel ou du monde de l'ingénierie comme celui dans lequel je suis. Donc il faut sortir de cette casquette entre guillemets d'expert, pour justement switcher (changer) vers une posture davantage humaine et personnelle au sens de « personae », d'individu. On ne peut pas faire de nouvelles choses en ce sens, tant qu'on n'a pas juste ouvert ses chakras, écouter quels sont les besoins. Par exemple, penser toute seule dans sa tour d'Ivoire et dire « j'ai eu une idée, c'est super je vais faire une filière de formation pour les femmes », alors qu'en fait, aucune femme n'a accepté de se dire à elle-même qu'elle est prête à aller en formation, ça ne marche pas.

Il ne faut pas penser « from scratch » (à partir de rien) : j'ai une super idée, je vais faire un super projet et ça va être super avec un super impact. Il faut d'abord prendre ce recul et ce temps pour écouter les besoins des audiences qu'on vise parce que on a nos biais. Une bonne idée ne répond peut-être pas à un besoin et en plus cette idée est nécessairement empreinte de tous les biais que j'ai parce que je parle d'où je suis et depuis la personne que je suis. Donc je pense qu'il faut mettre de côté son, sa casquette peut être experte et développer son sens social si jamais on ne l'a pas. Ce n'est malheureusement pas acquis pour tout le monde.

5.2. Pouvez-vous décrire les talents requis et ce qui, selon vous, pourrait faire la différence pour occuper votre poste ?

Je pense que c'est un peu redondant avec ce qu'on s'est dit mais, si on essaie de résumer: bienveillance, empathie et écoute. Et ce qui a fait la différence, je pense, c'est vraiment la rigueur et du coup l'efficacité, parce que les projets que j'ai menés, en toute humilité, tout le monde aurait pu les mener. Les mener en 3 ans et réussir à déjà avoir des résultats, ce n'est pas forcément toujours acquis, donc oui, on peut toujours aller moins vite, on peut toujours aller plus vite mais, je dirais que c'est peut-être ce qui a fait la différence.

5.3. Quels sont, selon vous, les défauts qui doivent être corrigés pour parvenir à votre poste ?

Et les défauts ou a minima les points de vigilance, je préfère parce que je pense qu'on en a tous, et qu'on ne peut pas juste les enlever, c'est je pense, la susceptibilité. Mais dans les deux sens du terme, la susceptibilité envers soi, ça rejoint un peu ce que je disais sur empathie, sympathie donc le fait d'être susceptible, trop sensible et finalement d'être touchée un peu comme une assistante sociale qui prendrait tout le malheur du monde sur ses épaules. En fait ça ne fonctionne pas d'agir ainsi, il faut prendre du recul sinon on n'est plus performante et objective pour penser à ses projets, on est simplement minées par des situations difficiles ou au contraire découragée en pensant ne pas faire la différence. « Je ne fais pas une action lundi et avec un impact mardi », ce n'est pas réaliste. Non, il faut avoir cette vision moyen terme.

Et l'autre écueil serait - mais ça pour le coup c'est pour toute la gestion de projet, pas du tout lié aux projets inclusion - de prendre personnellement l'échec d'un projet. Ça il faut réussir à décorréliser sa personne du projet.

5.4. Quelles sont vos suggestions pour qu'il y ait plus de femmes chefs de projet à votre poste ?

Alors ça n'engage que moi bien sûr. On entend souvent parler de la nécessité de faire son propre trou en suivant notamment l'exemple d'un rôle modèle mais en fait les rôles modèles, il n'y en a pas beaucoup. Donc je trouve que ça ne suffit pas de se rattacher à un seul rôle modèle qu'on aurait en tête.

Il n'y a pas de leadership au féminin ou au masculin, je déteste la notion de leadership au féminin par exemple. Il y a autant de leadership que de personnes qui l'endossent avec un mélange de traits de caractère, de personnalité... Donc si toutes les femmes se disaient « je peux faire ça parce que j'en suis capable et la représentation qu'on donne du directeur, du chef de projet n'est pas celle que moi j'ai envie d'avoir et c'est OK ».

5.5. Si vous aviez le pouvoir de changer quoi que ce soit pour permettre aux femmes chefs de projet d'accéder au niveau de DG/conseil d'administration, que feriez-vous ?

C'est difficile de choisir. Il y a beaucoup de choses que j'aimerais changer pour que les femmes chefs de projet aient accès à des niveaux de responsabilités

Celle qui me vient en tête est un peu restrictive mais malheureusement en volume elle touche encore beaucoup de monde. Ce sont toutes les idées reçues et les stéréotypes qui pèsent encore sur les femmes, notamment parce qu'on estime qu'elles sont toutes potentiellement mères ou en tout cas concernées par la parentalité. Et aujourd'hui, je pense que c'est à 60-70% un des éléments clés du plafond de verre, même si moi je préfère parler de « plancher collant » je trouve ça moins dur, ça veut dire que si on arrive bien à s'élever vers le haut, il n'y a plus de plafond : une fois qu'on a décollé, on a décollé. Du coup je dirais qu'il faut qu'on arrête d'intégrer l'item (sujet) de la parentalité dans l'évaluation de la performance et de la disponibilité et de la gestion des carrières.

Si tu souhaites partager ce que fait Assystem à ce sujet, c'est avec plaisir. On peut aussi le rajouter dans le livre.

Assystem fait pas mal de choses qui, sur l'inclusion au sens large viennent nourrir notamment la posture managériale un peu plus ouverte, pour laisser chacun accéder à des postes à responsabilité, notamment les femmes. On a un programme dédié dont je vous parlais « Incredible Women » qui est structuré autour de 3 piliers, recruter, fidéliser et évoluer parce que c'est bien de faire évoluer simplement. Mais d'abord, il faut retenir et puis, en premier lieu il faut recruter.

Et à chacune de ces étapes, il y a des enjeux différents, et donc les solutions à déployer en face. On en parlait tout à l'heure, les solutions ne sont pas les mêmes selon les besoins, donc les dispositifs qui font l'objet d'une gestion de projet sont nombreux et viennent targetter plus ou moins tel ou tel pilier. Par exemple, dans la fidélisation, il y a plein de sujets différents : comment on fait pour nourrir l'épanouissement au quotidien des hommes et des femmes ? Eviter la « gender fatigue » (fatigue de parler du genre)? Que fait-on pour les hommes qui ont tendance à avoir l'impression qu'ils sont mis de côté ? On doit montrer qu'on les nourrit aussi sur leur propre représentation de l'égalité professionnelle. On adresse bien sûr bien d'autres sujets : le sujet de la parentalité, le sujet de

« comment avoir des quick wins (gain rapide) au quotidien » en faisant par exemple du Codev (Co-développement entre pairs), des ateliers pour adresser des thématiques ciblées. Et puis sur le pilier évoluer, ça ne se fait pas non plus tout seul, donc là pour le coup comment il faut rentrer dans le dur du changement des pratiques et des postures à la fois côté profil féminin et masculin parce que j'insiste, c'est vrai que c'est important, on a beaucoup de nos formations qui appartiennent à la filière « Incredible Women », mais qui sont avec des audiences mixtes. Je le disais tout à l'heure, le leadership n'est pas l'apanage des femmes donc, les hommes aussi veulent parfois consolider leur leadership. On offre la possibilité en fait à des audiences mixtes, du coup de s'interroger sur leurs représentations stéréotypées de ce qu'est un manager car si il ou elle est prêt à changer cette vision et endosser une approche différente, d'autres personnes différentes (et notamment des femmes) pourront s'identifier et ainsi monter les échelons en se disant que « c'est possible ».

6. Conclusion

[un grand merci et à bientôt]

DO NOT COPY

5 LES CONTRIBUTEURS/TRICES

5.1 PRESENTATION DES REDACTEURS/TRICES DE CE LIVRE BLANC

Qui	Information	Photo
Alice DUNAN	Je fais bouger les lignes en me concentrant sur la réalisation de la valeur de chaque projet que je conduis et en assurant l'alignement de toutes les parties prenantes autour une vision claire et des principes clés. Certifiée PMP en 2011, je cumule plus de 20 ans d'expérience en gestion de projets combinant un large éventail de projets en IT, transformation organisationnelle, gestion du changement et Fusion & Acquisition et ce dans un environnement international. LinkedIn: https://www.linkedin.com/in/alice-dunan-40303824	
Carole DEVILLIERRE	Après 20 ans d'expérience dans les domaines de la comptabilité (générale et analytique), du contrôle de gestion (central, stratégique et opérationnel) et de l'innovation, j'ai évolué depuis une quinzaine d'années, vers des fonctions de management et gestion de projets. Actuellement Responsable PMO Entreprise, ma mission est de m'assurer de la bonne opérationnalisation de la stratégie du groupe au travers du plan d'action opérationnel et du portefeuille de projets. Je suis en charge d'animer le processus de sélection et de planification des projets en alignement avec la stratégie, de garantir la construction et le pilotage de la roadmap Groupe, d'animer la communauté projet et développer la culture projet au sein de l'entreprise. LinkedIn: https://www.linkedin.com/in/carole-devillierre-a84787a4	
Christelle MANGIN	Après 10 ans de consulting, j'ai dirigé de grands programmes dans le secteur des télécoms pendant une dizaine d'années. A partir de 2011, je me suis spécialisée dans la gestion de portefeuille projets, la formation aux différentes méthodologies de gestion de projet afin d'accompagner la montée en compétences des chefs de projet, et le change management afin de supporter les programmes de transformation des organisations. Certifiée PMP, je co anime depuis 2016 la communauté francophone des PPM et j'interviens régulièrement dans les conférences sur la gestion de portefeuille & les modèles de gouvernance. LinkedIn: https://www.linkedin.com/in/christellemangin/	
Christelle PIZARD GIOIA	LinkedIn: https://www.linkedin.com/in/christelle-pizard-99457214	
Claire LAURENT	LinkedIn: https://www.linkedin.com/in/claire-laurent-88a2a254	
Elodie DU FORNEL	Energy Transition Pathfinder, Elodie du Fornel est programme manager en Recherche & Innovation, en charge de partenariats de recherche stratégiques et de projets de veille prospective pour identifier les technologies clés dans le domaine de l'énergie. Engagée depuis de nombreuses années sur les questions de diversité & inclusion, Elodie est active dans plusieurs associations pour renforcer la mixité dans les entreprises des secteurs industriels et technologiques. LinkedIn: https://www.linkedin.com/in/elodie-du-fornel/	

Fakher MLIK	Fakher Mlik, avec plus de quinze ans d'expérience en gestion de projets SI, se distingue par sa capacité à mobiliser les parties prenantes à apporter son expertise dans les métiers de la logistique et à concrétiser la valeur attendue des projets. Certifié PMP depuis 2019, en tant que Chef de Projet IT, il a dirigé avec succès des déploiements de solutions informatiques complexes. LinkedIn: https://www.linkedin.com/in/fakher-mlik-pmp-56a71930/	
Fatima IERVOLINO	Fatima Iervolino-Kajout, Programme Manager avec 20 ans d'expériences dans le domaine de l'aéronautique et du spatial. Experte en gestion de projets (Certifiée PMP par PMI), Junior Leader programme (Sciences Po), en l'agilité (certifiée SAFe6 par ScaleAgile) et dans le Lean management (certifiée Black Belt par Safran Université). Ma contribution dans ce livre blanc a pour objectif : - d'apporter mon expérience au service de la communauté des femmes cheffes de projet - d'enrichir mes connaissances grâce au réseau fabuleux du chapitre France du PMI et spécifiquement des collaborateurs et collaboratrices du livre blanc WomenbyPMI. Profil LinkedIn : https://www.linkedin.com/in/fatima-iervolino?utm_source=share&utm_campaign=share_via&utm_content=profile&utm_medium=ios_app	
Hélène TERRIER	Hélène chef de projet externalisé, apporte son savoir-faire en matière de management de projet Métiers, AMOA, et IT, pour faciliter la transformation et l'organisation. Hélène s'appuie sur des compétences façonnées en 20 ans dans les secteurs de la supply chain, du retail, au service de fonctions transverses ou de processus spécifiques. Hélène participe à dynamiser la valeur et vit ses approches en véritable pilote. LinkedIn: https://vu.fr/Tyett	
Marie GEORGY	Chef de projet depuis 15 ans dans l'industrie pharmaceutique, j'aide des équipes d'experts multidisciplinaires et multiculturelles à développer, industrialiser et mettre sur le marché des médicaments innovants. LinkedIn: https://www.linkedin.com/in/marie-georgy-60095a4/	
Maya ZERGUI-DONAIN	J'exerce dans l'industrie pharmaceutique depuis plus de 17 ans, je suis certifiée PMP/PMI depuis 6 ans, et j'ai initialement une double formation (marketing et ingénierie de la santé). J'ai découvert la Gestion de Projet à la fin mes études ; et depuis je suis passionnée par cette discipline dans toutes ses dimensions que j'ai pu pratiquer, depuis les outils, à la conduite de projets, et plus récemment à l'analyse de portefeuille et l'aide à la prise de décision stratégique pour minimiser l'impact des risques et maximiser les opportunités. Je crois fermement au bénéfice des échanges entre pairs, et au partage et à la transmission des connaissances comme vecteur d'efficacité et d'épanouissement professionnel LinkedIn: www.linkedin.com/in/maya-zergui-donain	
Mélinda GELLY	LinkedIn: https://www.linkedin.com/in/melinda-gelly/	
Mounia BEN YAHIA	Certifié en leadership par Harvard et en IA par Xpro MIT, Chef de projets, PMO à l'international et Project Lead de projet innovants en France, je suis passionnée par ce métier et fière de travailler dans un environnement offrant de grand challenge. L'inclusion et la diversité sont pour moi un gage pour l'innovation et des directions de projets réussis, je suis co-lead StrongHer France Nokia, et engagée dans WomenByPMI. LinkedIn: https://fr.linkedin.com/in/mounia-ben-yahia-3177508	
Myra BRAGANTI	Au cœur de l'éthique de la data et de l'intelligence artificielle, guidée par l'innovation managériale et les impacts environnementaux sur les prises de décision et gouvernance, Myra s'inscrit également dans la promotion de la diversité et inclusion au sein des organisations. Chief Impact officer formée au MIT, Myra associe chacune des parties prenantes pour un développement responsable et durable. LinkedIn: https://www.linkedin.com/in/myra-braganti-ecosystem	

Nadia LATIF	Nadia, avec plus de 30 ans d'expérience dans le domaine des télécos, est spécialisée en gestion de projet, méthodes Agile et Lean, et possède des compétences en management transverse, expérience client et marketing. Dynamique et leader, elle est impliquée dans les projets de transformation et d'innovation de son entreprise, favorisant l'amélioration et l'adoption de nouvelles pratiques. Elle est motivée par le potentiel du changement et l'apprentissage continu : Sa devise « L'apprentissage est la seule chose que l'esprit n'épuise jamais, ne craint jamais et ne regrette jamais » Leonard de Vinci . Engagée socialement, elle s'intéresse aux enjeux sociétaux autour des usages du numérique et les transformations de rupture qu'il implique. LinkedIn: https://www.linkedin.com/in/nadia-latif-a92a797b	
Rachel TOTY	Rachel , avec plus de 26 ans d'expérience dans le domaine de l'industrie des télécoms , possède des compétences en management transverse et mentoring , expérience dans le domaine du marketing opérationnelle, la finance , la comptabilité analytique, les achats et le domaine de la santé et sécurité au travail. Dynamique et leader, elle est impliquée dans les projets de transformation de son entreprise. Sa motivation est sans limite et indéfectible . Son expertise n'a pas de frontière . Elle est motivée. Mes atouts sont la persévérance, la résilience, l'ingéniosité. Mon héritage familiale m'a permis de traverser des Pays de l'ouest à l'Est , du Sud au Nord avec mes capacités d'analyse et d'adaptation dans des situations complexes pour obtenir des solutions adaptées. Être à l'écoute de ses clients est devenue mon leitmotiv et ma devise « . Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles. ~ Sénèque (Lettres à Lucilius) LinkedIn: https://www.linkedin.com/in/rachel-toty/	
Salma GUELZIM	Salma, Directeur de programme, a une expérience de plus de 20 ans dans le monde du projet. Début de carrière auprès d'institutions et PME pour se spécialiser dans la transformation des Banques. Parcours diversifié de projets stratégiques d'organisation et de digitalisation en banque d'investissement, Conseil, fonctions Finance et Conformité. Riche de l'expérimentation de plusieurs problématiques et situations managériales, elle trouve sa motivation dans l'accompagnement des équipes dans le changement. LinkedIn: www.Linkedin.com/in/salma-guelzim-4a7a4a50/	
Svetlana TRUMUL	Présentation : Directrice de projet expérimentée et PMO (project management officer) avec une expérience démontrée de travail dans l'industrie des technologies de l'information et des services, ainsi qu'en archivage numérique. Compétences en gestion des ventes, partenariats stratégiques, paiements, gestion de projet, activités juridiques, finances et livraison de projets. Certification PMP en Project Management Professional de PMI (Project management Institut). LinkedIn: https://fr.linkedin.com/in/svetlana-trumul-47a8a3b/	
Virginie DUMAZAUD	Diplômée en qualité d'architecte et d'un master en maîtrise d'ouvrage et gestion immobilière de l'Ecole Spéciale des Travaux Publics (ESTP), je me suis investie tant en France qu'à l'international au sein de grands groupes de la maîtrise d'œuvre et au sein de collectivités publiques dans la maîtrise d'ouvrage. Mon parcours s'est toujours inscrit dans le cadre de la direction de projets. Aujourd'hui, forte d'une expérience de plus de 20 ans, je souhaite donner un nouvel élan à mon parcours professionnel en promouvant le conseil et l'accompagnement auprès de structures en mutation ainsi qu'auprès de leurs équipes. LinkedIn : https://www.linkedin.com/in/virginie-dumazaud-architecte/	

Nota Bene : Les contributeurs ont puisé leur inspiration de leur vie professionnelle, chacun ne parle qu'en son nom propre, et nous tenons à préciser qu'aucune des entreprises clientes ou employeurs des co-auteurs ne peut être impliquée par le contenu de ce document.

5.2 REMERCIEMENTS

Au-delà de ces membres du « **Livre Blanc WomenbyPMI** » ayant rédigé du contenu, nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont apporté leur contribution par leur relecture, leurs commentaires ou leurs apports à différents moments de la réflexion collective. Voici leur nom par ordre alphabétique :

- Mme Bemba-Poindron, Directrice du cabinet pour le président de Nokia en France
- M Chantreau, Président de Nokia en France
- Mme Chevallier, Responsable politique inclusion, chez Assystem
- Mme de La Bachelerie, ancienne Dirigeante de cabinet de conseil interne d'une grande Banque
- Mme Hulin, Directrice diversité & égalité des chances, La Poste Groupe
- Mme Picard-Abezis, Directrice des relations extérieures et Directrice de la parité, chez Docaposte
- Mme Scharfman, Directrice de l'unité Affaires Internationales du Groupe La Poste
- Mme Rym Sahnoun, CEO ORANGE BUSINESS Maroc
- M Antoine Vavon, DRH Nokia France

Un grand merci à **Virginie Dumazaud** pour les illustrations exceptionnelles qui ont su capturer l'essence de notre livre blanc. Son travail remarquable a ajouté une dimension unique à notre publication.

Un « merci tout particulier » à :

- ⇒ Oriana Maréchal et Lionel Bourceret pour leur implication globale
- ⇒ François Delignette pour ses remarques et sa relecture finale

En tant que chef de projet de l'initiative nationale WomenByPMI, Je suis impressionnée par le travail réalisé par toute l'équipe, c'est riche et très dense en information.

L'engagement de l'ensemble des contributeurs et contributrices ont grandement enrichi ce projet, le rendant plus informatif et impactant.

C'est le livre Blanc du PMI France avec le plus grand nombre de contributeurs !!!

On sent que vous y avez mis tout votre cœur et toute votre énergie.

Bravo , Bravo , Bravo à Mounia chef de projet du livre blanc, à Mounia, Fakher et Rachel en tant que lead des 3 chapitres et à tous les contributeurs.

Je suis convaincue que ce livre blanc sera un outil précieux pour promouvoir la diversité.

Oriana Marechal

VP PMI ile de France

6 BIBLIOGRAPHIES ET REFERENCES

6.1 CHAPITRE DEVELOPMENT PROFESSIONNEL

- PMI. (2021). *Earning Power: Project Management Salary Survey—Twelfth Edition*. www.PMI.org
- LeanIn.Org and McKinsey & Company. (2022). *Women in the Workplace 2022*
- Baker, M., & French, E. (2018). Female underrepresentation in project-based organizations exposes organizational isomorphism. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 37(8), 799–812. <https://doi.org/10.1108/EDI03-2017-0061>
- Legault, M.-J., & Chasserio, S. (2013). La professionnalisation de la gestion de projets et son effet d'exclusion. *Recherches féministes*, 26(1), 89–110. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1016898ar>
- <https://leanin.org/women-in-the-workplace/2022/intersectional-experiences>
- Jones, T. (2018). Women's Work: Women are a Powerful Force in Project Management; but They Often Don't Get the Same Opportunities—or Pay—as Men. 32(5), 28–37.
- Icardi, R. (2021). Returns to Workplace Training for Male and Female Employees and Implications for the Gender Wage gap: A Quantile Regression Analysis. *International Journal for Research in Vocational Education and Training*, 8(1), 21–45. <https://doi.org/10.13152/IJRVET.8.1.2>
- DARES. (2020). La formation professionnelle continue Une autre facette des inégalités femmes-hommes ? https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/a8b28d31d186f00d4d0b441ef863d47e/Dares_Formation_professionnelle_Inegalites.pdf
- Legault, M.-J., & Chasserio, S. (2013). La professionnalisation de la gestion de projets et son effet d'exclusion. *Recherches féministes*, 26(1), 89–110. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1016898ar>
- Baker, M., & French, E. (2018). Female underrepresentation in project-based organizations exposes organizational isomorphism. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 37(8), 799–812. <https://doi.org/10.1108/EDI03-2017-0061>
- Jones, T. (2018). Women's Work: Women are a Powerful Force in Project Management; but They Often Don't Get the Same Opportunities—or Pay—as Men. 32(5), 28–37.
- Jones, T. (2018). Women's Work: Women are a Powerful Force in Project Management; but They Often Don't Get the Same Opportunities—or Pay—as Men. 32(5), 28–37.
- Jones, T. (2018). Women's Work: Women are a Powerful Force in Project Management; but They Often Don't Get the Same Opportunities—or Pay—as Men. 32(5), 28–37.
- L'ambition féminine | Nathalie Loiseau | TEDxAix (https://www.youtube.com/watch?v=HhleH_PJ7CQ)
- Loiseau, N. (2014). *Choisissez tout* (JC Lattès).
- <https://www.lesequilibristes.com>
- <https://www.lesequilibristes.com/podcasts/episode-45-celine-alix?rq=45>
- Alix, C. (2021). *Merci mais non merci* (PAYOT).
- Eduniversal. (2023). Classement Master Management de Projets TOP 20 2023. <https://www.meilleursmasters.com/master-management-de-projets.html>
- <https://ingenierie-sante.edu.umontpellier.fr/formation/presentation-du-master-ingenierie-de-la-sante-2/mpps>
- Étude des pratiques professionnelles et des inégalités de genre dans les pratiques de l'architecture <https://www.youtube.com/watch?v=7790P5GVky0>
- Le leadership n'a pas de sexe | Sarah Saint-Michel | TEDxLaRocheWomen <https://www.youtube.com/watch?v=3KvG2sp-3cl>

- Saint-Michel, S., & Wielhorski, N. (2011). Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ? @GRH, n°1(1), 13–38. <https://doi.org/10.3917/grh.111.0013>
- Petit, V.-C., & Saint-Michel, S. (2016). Hommes, femmes, leadership : mode d'emploi (PEARSON)
- https://www.pays-de-la-loire.developpement-durable.gouv.fr/IMG/3gp/podcast_osermp4.3gp
- <https://www.pays-de-la-loire.developpement-durable.gouv.fr/3eme-edition-du-programme-oser-a5900.html>
- <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/talents-et-ressources-humaines/articles/women-in-leadership.html>
- Clarissa Pinkola Estés. (1996). Femmes qui courent avec les loups.
- Van Laethem, N., & Josset, J.-M. 1961-. (2020). La boîte à outils des soft skills
- Martín, R. (2023). Hard skills ou soft skills? Ni les unes, ni les autres. Les compétences essentielles pour une carrière professionnelle réussie sont les power Skills. <https://blog.genial.ly/fr/power-skills/>
- <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pmi-pulse-of-the-profession-2023-report.pdf?v=7933da8f-304b-4fe3-a655-78dace54174a>
- <https://www.annonces-emploi.org/pourquoi-la-certification-pmp-est-importante-en-gestion-de-projets>
- Morgenroth, T., Ryan, M. K., & Peters, K. (2015). The Motivational Theory of Role Modeling: How Role Models Influence Role Aspirants' Goals. Review of General Psychology, 19(4), 465–483. <https://doi.org/10.1037/gpr0000059>
- la Fondation Femmes@Numérique. (2021). LES "RÔLES MODÈLES" : UN LEVIER POUR PLUS DE PARITÉ DANS LE SECTEUR DU NUMÉRIQUE ? Femmes@numérique. <https://femmes-numerique.fr/les-roles-modeles-un-levier-pour-plus-de-parite-dans-le-secteur-du-numerique/>
- Greer, T. W., & Carden, L. L. (2021). Exploring the gender wage gap among project managers: A multi-national analysis of human capital and national policies. International Journal of Project Management, 39(1), 21–31. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.09.004>
- PMI. (2021). Earning Power: Project Management Salary Survey—Twelfth Edition. www.PMI.org
- J.O. 5 août 2014. (2014). La loi no 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes. 46 Centre Hubertine Auclert. (2013). OEFG_representation_des_femmes_manuels_francais. https://www.reseaucanope.fr/fileadmin/user_upload/Projets/Plan_egalite_fillesgarcons/OEFG_representation_des_femmes_manuels_francais.pdf
- Centre Hubertine Auclert. (2013). rapport_activite_2013_centrehubertineauclert_web.
- COURTEAU, R. (2014). Sénat - Rapport d'information n° 645 (2013-2014)

6.2 CHAPITRE RESEAUX

- Réseautage social — Wikipédia (wikipedia.org)
- Rejoindre un réseau professionnel féminin : quels bienfaits ? - EST'elles Executive (est-elles-executive.fr)
- Le top 10 des réseaux de femmes – Challenges
- <https://www.petite-entreprise.net/P-1243-136-G1-qu-est-ce-qu-un-reseau-d-entreprise.html>
- Un questionnaire créer pour le chapitre entre Décembre 2023 à Juin 2024 auprès de toutes les réseaux partenaires du livre

6.3 CHAPITRE RESSOURCES HUMAINES ET THEMATIQUE MANAGERIALE

- [1] (LOGIQUE MANAGÉRIALE ET PERCEPTIONS DES HOMMES ET FEMMES MIS EN SITUATION DE GESTION DE PROJET : UNE APPROCHE PAR LES REPRÉSENTATIONS SOCIALES, Joseph Gniaka Kama Éditions ICES | « Revue Congolaise de Gestion » 2019/2 Numéro 28 | pages 86 à 127
- Article disponible : <https://www.cairn.info/revue-congolaise-de-gestion-2019-2-page-86.htm>
- <https://hbr.org/2021/11/achieving-gender-balance-at-all-levels-of-your-company>
- 2 Extrait du document « Ensemble sur les chemins de la parité. Guide pratique managers mai 2022 »
- <https://projectmanagementacademy.net/resources/blog/business-acumen-skills/>
- <https://projectmanagementacademy.net/resources/blog/business-acumen-skills/#business-acumen>
- How One Company Worked to Root Out Bias from Performance Reviews (hbr.org)
- Stop Undervaluing Exceptional Women (hbr.org)
- Why Women Don't Apply for Jobs Unless They're 100% Qualified (hbr.org)

DO NOT COPY

