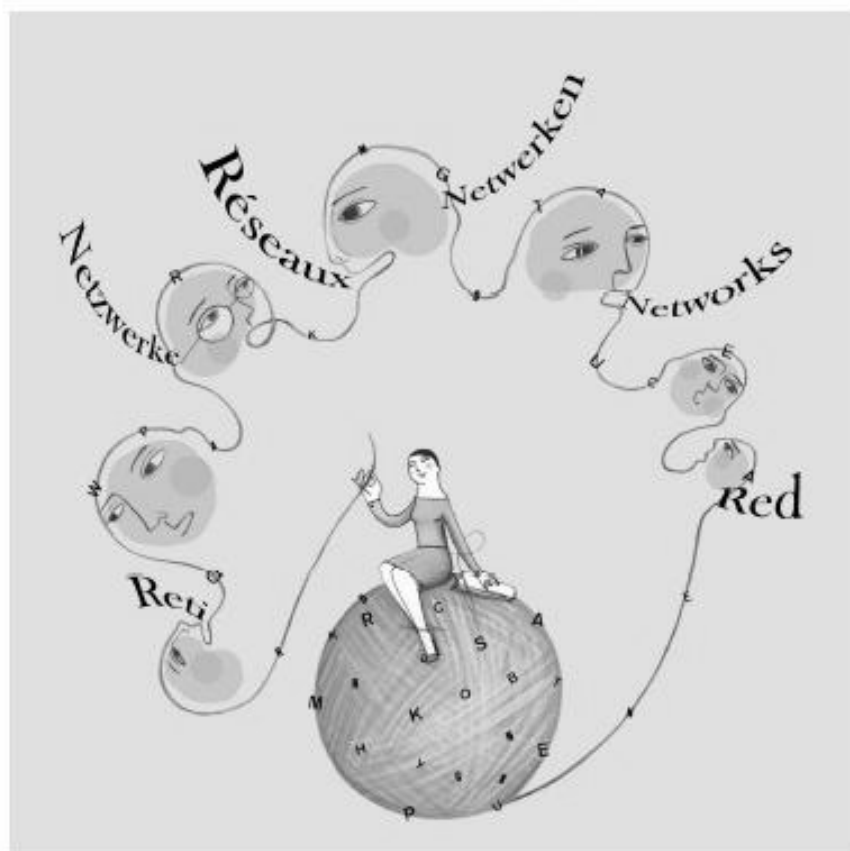


Women@Work No. 11

Réseaux - le nouveau fil d'Ariane

Marie-Claude Peyrache
Cécile Demailly



Les auteures



Marie-Claude Peyrache

Marie-Claude Peyrache est Présidente d'European Professional Women's Network-Paris et en charge des relations corporate pour ce réseau en Europe.

Elle a débuté sa carrière dans la promotion des entreprises électroniques françaises en Inde avant d'accompagner France Télécom dans ses premiers pas à l'international, puis en ouvrant, lors des débuts de la déréglementation des télécommunications, la première filiale du Groupe au Japon où elle passera 6 années à développer les activités. Elle jouera un rôle important dans le changement de statut de France Télécom puis dans sa privatisation, en étant responsable de deux grands chantiers, l'évolution de la culture interne et la construction d'une grande marque moderne. Elle a aussi dirigé plusieurs services commerciaux. Première femme à entrer au comité exécutif du Groupe, elle a fortement contribué au développement de la politique de mixité de l'entreprise en travaillant sur toutes ses composantes, mise en place de réseaux, coaching et mentoring, recrutement de jeunes talents et critères de promotion.

Elle est Diplômée de Sciences Economiques et titulaire d'un MBA d'HEC Montréal. Marie-Claude est mère de trois enfants.



Cécile Demailly

Cécile Demailly est Vice Présidente Think Tank Communities d'EuropeanPWN. Elle a débuté sa carrière chez IBM où elle a occupé diverses responsabilités de développement et managériales, l'a poursuivie chez AT&T Business où elle a dirigé le développement d'offres pour l'Europe-Middle East-Africa, lançant les tout premiers services réseaux privés broadband en Europe, puis le marketing technique au niveau global. Après un passage chez Général Electric, elle a récemment fondé la société de conseil Early Strategies, et assiste les entreprises dans l'adoption et

l'implémentation de nouvelles stratégies telles le web 2.0. Elle a rejoint EuropeanPWN en 2003 et s'est rapidement impliquée dans le marketing et la communication du réseau sur Paris, puis de la fédération Européenne. En 2004, avec Avivah Wittenberg-Cox et Margaret Milan, elle a lancé la collection d'essais « women@work » et a été l'éditrice des 7 premiers ouvrages. En Janvier 2007, Cécile a lancé l'initiative des "Think Tank Groups", des groupes de réflexion européens sur les carrières féminines.

Française, mère de trois enfants, est diplômée de l'Institut Supérieur de Gestion, et suit actuellement l'executive master Consulting & Coaching for Change d'HEC-Oxford Saïd.

Les interviewées

Armelle Carminati

Armelle Carminati est Directrice monde pour le Capital Humain et la Diversité, Accenture. En novembre 2005, Armelle fut nommée au Comité de Direction France, en tant que Vice-présidente Engagement & Diversité, tout en conservant la présidence du réseau Accent sur Elles et la présidence de la Fondation Accenture en France. Elle est ingénieur de l'Ecole centrale de Lyon et de Cornell University (USA).

Margaret Milan

Margaret Milan est Présidente de la stratégie de Fnac Éveil & Jeux, une chaîne de magasins et site Internet de jouets et de livres qu'elle a créée avec son mari, et dont le chiffre d'affaires est de 130M€. Elle est ancienne Présidente de la fédération EuropeanPWN où elle a activement promu les carrières des femmes et l'entrepreneuriat féminin.

Diane Morris

Spécialiste en marketing, Diane œuvre à Londres au sein de la « Worshipful Company of Marketors and World Traders ». Avocate des réseaux de femmes depuis de nombreuses années, elle a été Présidente ou membre du conseil d'administration de plusieurs grands réseaux de par le monde : « Foreign Executive Women » à Tokyo, « Primetime Professional and business Women » à Singapour, « City Women's Network » à Londres et EuropeanPWN au niveau européen. Récemment elle a inauguré et préside le premier réseau femmes de la « London Business School ». Elle vient de prendre en novembre 2008 la présidence du grand réseau mondial TIAW (International Alliance for Women).

Les contributrices

Hilary Ellis

Hilary Ellis a débuté sa carrière dans le marketing stratégique et le développement commercial avant de s'orienter vers la gestion des talents. Son expérience au sein d'organisations internationales lui a permis d'acquérir de solides connaissances en matière de conception et de mise en œuvre de programmes de gestion des performances et de leadership, ainsi que dans le domaine du recrutement des seniors et du développement de leurs talents.

Elle est aujourd'hui Responsable du recrutement et du développement des talents chez Alstom Transport, et VP Executive E - EuropeanPWN-Paris

Marijo Bos

Marijo Bos a créé Bos Advisory en 2004. Elle conçoit et facilite des programmes sur le thème du leadership stratégique et des compétences en management pour des organisations mondiales basées en Europe et aux USA. En sa qualité de présidente du réseau EuropeanPWN-Madrid, elle s'intéresse particulièrement aux programmes de leadership pour les femmes.

Mirella Visser

Mirella Visser est présidente de l'European Professional Women's Network (EuropeanPWN). Au cours de sa carrière internationale de management, elle a fait partie du comité de direction d'ING à Hong Kong. Actuellement elle est membre du conseil d'administration de Royal Swets & Zeitlinger et dirige sa propre entreprise (www.mv-imc.com).

Sandy Beky

Sandy Beky travaille chez Cisco depuis 1999. Elle a occupé diverses fonctions à l'échelle mondiale dans l'e-learning et la gestion des processus. Elle a reçu le prix «Diversity Education and Awareness Award» en 2007 pour sa contribution active à la diversité et à l'intégration. Sandy est également membre du conseil d'EuropeanPWN Paris.

Table des matières

Les auteures	3
Les interviewées	4
Les contributrices	5
Avant-propos	8
Introduction	9
I Femmes en réseau, réseaux de femmes	13
Les réseaux féminins : un phénomène de ce début de siècle	14
Que cherchent les femmes dans un réseau féminin?	20
L'offre des réseaux: les fils d'Ariane	25
L'avènement des réseaux virtuels	29
Les bénéfices pour les membres	35
II La variété des réseaux	39
Des réseaux sectoriels aux réseaux généralistes	42
Les réseaux internes aux entreprises	44
Un réseau de femmes ouvert à ses clientes : exemple de la société Accenture avec « Accent sur Elles »	48
III Construire son réseau professionnel	55
« Puis-je te demander un service ? » : le rôle des réseaux sociaux dans l'évolution professionnelle	56
Libérez le pouvoir de votre intelligence relationnelle	63
Stratégie de création et d'exploitation de votre réseau	69
Réseauter tout au long de sa carrière	78
IV Optimiser son capital réseau	87
Les concepts de base	88
Clichés : vrai ou faux ?	95
A faire, à ne pas faire	102
L'elevator pitch, ou topo dans l'ascenseur	107
Créer le lien : questions pour réseauter	114
Construire un réseau femmes en entreprise	116
Conclusion	119
Annexes	123
Index des noms cités	124
Bibliographie	125
Qu'est-ce que EuropeanPWN ?	126
Merci à notre mécène de publication Accenture	128

Avant-propos

Ariane, IIe millénaire avant J.C.

Fille de Minos de Crète et de Pasiphaé, elle tomba amoureuse de Thésée, venu tuer le Minotaure enfermé dans le labyrinthe de Cnossos, construit par Dédale, architecte et inventeur de génie. Ariane remit à Thésée le fil qu'elle avait obtenu d'Héphaïstos (dieu du feu, des forges et des volcans), ce qui permit à ce dernier de revenir sur ses pas une fois sa mission accomplie, accompagné des autres volontaires malchanceux perdus dans le labyrinthe. Ariane était restée à la porte du labyrinthe et y avait attaché le fil. Thésée dut l'abandonner malgré lui sur l'île de Dia, où Dionysos, la découvrit endormie, et lui demanda d'être sa femme...

Ariane, 2008

Notre Ariane moderne a une destinée professionnelle et c'est à son propre service qu'elle met son ingéniosité. Elle ne se définit plus comme « fille de » ou « femme de » ; elle est résolument tournée vers l'avant, et sa carrière, c'est souvent ... un labyrinthe ... de verre.

Ariane ne reste pas à la porte du labyrinthe, elle y entre délibérément et y avance énergiquement, ne redoutant pas d'avoir à chercher son chemin. Son fil magique, elle l'a façonné en apprenant de ses mentors et en observant ses modèles : c'est un fil virtuel, multiplié, qui la guide au cours de sa progression, un fil qui la relie aux contacts qu'elle établit tout au long de son cursus professionnel, et qu'elle entretient avec attention. Tous ces contacts, c'est son réseau : un indispensable ingrédient de la réussite professionnelle.

Introduction

Les femmes sont de plus en plus nombreuses dans l'entreprise, et pourtant leur ascension est toujours plus lente que celle de leurs collègues masculins et les plus hauts niveaux restent une forteresse masculine. Ariane, fraîchement diplômée, n'a pas de complexe et toutes les portes lui semblent ouvertes ; mais après quelques années elle constate qu'un écart se creuse inexorablement avec ses collègues qui ont les mêmes diplômes qu'elle. Ariane réalise alors qu'elle a beaucoup donné dans son travail, mais qu'elle n'a pas su vraiment décoder le monde professionnel et qu'elle n'a pas suffisamment investi dans les réseaux. Les réseaux féminins lui paraissent alors la planche de salut.

Globalement les femmes viennent chercher dans un réseau qui leur est propre les clés de compréhension sur ce que signifie être une femme dans l'entreprise, sur comment se décline le leadership au féminin, ou comment s'imposer dans le monde très masculin des affaires et tout simplement gagner en confiance.

« Les réseaux sont à la fois la route et le véhicule de la montée en puissance des femmes » *Avivah Wittenberg-Cox¹ (Women's forum)*

Les réseaux ont accompagné et nourri la montée en puissance d'une génération d'Ariane. Reste encore à conquérir les plus hauts sommets et, là aussi les réseaux, en organisant et publiant des études concrètes et chiffrées, secouent les dirigeants et l'opinion publique et/ou médiatique. Si on ne trouve plus normal aujourd'hui que les entreprises comptent encore aussi peu de femmes dans leurs instances dirigeantes, c'est sans doute grâce au travail des réseaux féminins.

Souvent aussi naissent dans ces réseaux féminins des idées innovantes en matière de management et d'organisation. C'est sous l'impulsion de ces réseaux que les entreprises ont commencé à revoir leur organisation pour mieux l'adapter au monde féminin.

¹ Avivah Wittenberg-Cox, fondatrice du réseau EuropeanPWN et de l'agence 21st, co-auteur avec Alison Maitland du livre « Womenomics »

Les chartes d'égalité professionnelle, de parentalité ont toutes été pensées et poussées par des femmes appartenant à des réseaux. Souvent les réseaux internes aux entreprises ou externes ont été et sont force de proposition, ils permettent de confronter les bonnes pratiques et inspirent les entreprises qui s'essaient à développer la mixité en leur sein. Certains réseaux, comme EuropeanPWN, sont par ailleurs des groupes de réflexion qui réalisent des études et offrent une large base documentaire sur le sujet de la mixité.

« Dans un monde professionnel de plus en plus complexe et de plus en plus changeant, il est indispensable pour tout le monde hommes et femmes d'élargir son champ de vision en participant à des réseaux qu'ils soient informels ou professionnels. Pour les femmes se rajoute le fait que nos questions de carrière nous sont propres, notamment vers la trentaine et que d'échanger avec d'autres femmes permet à chacune de bâtir son propre réseau » *Margaret Milan*

Ces réseaux continuent à se multiplier, à se rassembler, pour peser plus et mieux faire entendre la voix des femmes. Ils sont encore dans la formation, le partage, moins dans l'influence qui reste encore à construire

Les réseaux féminins comptent bien poursuivre leur mission de lobbying, de réflexion, de partage et de sensibilisation en adaptant leurs actions au contexte de chaque pays. Par ailleurs, les femmes qui ont fréquenté ces réseaux ont compris l'importance de "réseauter" et sont plus enclines à s'investir dans d'autres réseaux professionnels et à y prendre pleinement leur place, voire à les faire évoluer quand elles seront plus nombreuses pour agir. Les réseaux féminins essaient aussi de faire le pont avec l'autre genre.

Et puis, depuis 2002, nous voyons se développer une nouvelle forme de réseautage : les réseaux sociaux en ligne. Ils deviennent un incontournable ingrédient du parcours professionnel. Enfants d'Internet, ils ne font pas appel aux anciens modèles d'influence, de cooptation ou de cliques, mais sont basés sur la transparence et

la réalité professionnelle. Ils permettent de réseauter à toute heure et se casent dans l'emploi du temps le plus tarabiscoté, du coup beaucoup d'Ariane s'y retrouvent. Ils contaminent les réseaux traditionnels : les un après les autres, ceux-ci se dotent de plateformes communautaires en ligne dont les fonctions démultiplient les possibilités d'interaction entre leurs membres.

Comment s'organisent les réseaux ? Comment créer un réseau ? Qu'y trouve-t-on ? Que peut-on y apporter ? Que font les entreprises ? Les organisations, les pouvoirs publics ? Quelle est la place des réseaux virtuels ? Toutes les réponses à ces interrogations sont l'objet de ce livre.

EXTRAITS

I

Femmes en réseau,
réseaux de femmes

EXTRAITS

Que cherchent les femmes dans un réseau féminin?

Lorsqu'on interroge les membres d'un réseau sur les raisons prioritaires de leur appartenance, les résultats montrent que les femmes recherchent avant tout contacts et valeur ajoutée :

- En priorité les femmes viennent rencontrer d'autres femmes pour partager leur vécu et échanger,
- Elles cherchent aussi un lieu de développement professionnel,
- Elles cherchent de l'information et/ou de la formation spécifique

Principales raisons pour devenir membre
Enquête membres EuropeanPWN-Paris 2007

	2007	2006	2005	2004
Professional Contacts / Network	84 %	87%	91%	
Promoting women's Professional progress	53 %	60%	61%	
Personal Contacts / Network	43 %	47%	50%	33%
Professional Career Development	54 %	47 %	45%	
Other personal workshops	15 %	27 %	8 %	

Les femmes viennent partager leur vécu, leurs difficultés, les obstacles qu'elles rencontrent au sein des entreprises pour s'imposer, pour exprimer leur différence et leurs talents. Elles apprécient aussi de rencontrer des rôles modèles qui montrent que combiner vie personnelle et professionnelle est possible.

Elles viennent y chercher les clés de compréhension sur ce que signifie être une femme dans une entreprise et aussi y puiser force et confiance. Certaines apprennent à devenir plus visibles, à négocier un poste ou un salaire.

Elles peuvent aussi se regrouper par affinités de métier et explorer ensemble les voies qui mènent à une plus grande mixité.

D'aucunes créent leurs sociétés, s'appuyant sur l'expérience de celles qui ont déjà franchi le pas et qui les accompagnent.

Faux sont les stéréotypes qui affichent haut et fort (de moins en moins) que les femmes entre elles se crêpent le chignon et ne sont pas solidaires. Combien de femmes nous ont dit regretter de ne pas avoir pu bénéficier de l'apport de ces réseaux plus tôt dans leur vie professionnelle : elles auraient gagné en sérénité et efficacité pour bâtir leur carrière.

Même si la plupart du temps les réunions sont empreintes de convivialité voire de complicité, l'état d'esprit qui règne dans ces réseaux est le plus souvent l'efficacité et le pragmatisme, pour jongler avec le temps. Peu de place pour ce qui pourrait s'apparenter au temps perdu car ce qui ne change pas pour les femmes c'est la valeur du temps : participer à un réseau peut encore paraître superflu dans une journée ou une semaine très chargée.

« Je n'arrive pas à tout faire, alors être dans un réseau, ce n'est pas possible », beaucoup le pensent encore et quand elles commencent à mesurer l'apport des réseaux, elles réalisent à quel point leurs collègues masculins les ont distancées.

Pourtant, petit à petit, le critère temps pèse moins dans la balance que le bénéfice escompté. La prise de conscience qu'être membre d'un ou plusieurs réseaux fait partie intégrante de la vie professionnelle pour gérer sa carrière semble prendre corps. Ce critère évolue avec l'âge ; les trentenaires ont plus de mal à dégager du temps et c'est pourtant souvent à ce stade-là que se joue la carrière. Il faut pouvoir offrir à cette population des services essentiels tel le mentoring qui permet aux plus jeunes de partager leurs besoins et leurs attentes avec des personnes plus expérimentées.

« En fait les réseaux ont aujourd'hui un double rôle : le principal est de donner du courage, quand tu décides de consacrer quelques heures à une réunion de réseau tu en ressors toujours gonflée à bloc, tu rencontres d'autres femmes et tu partages le fardeau. Puis ils apportent du contenu

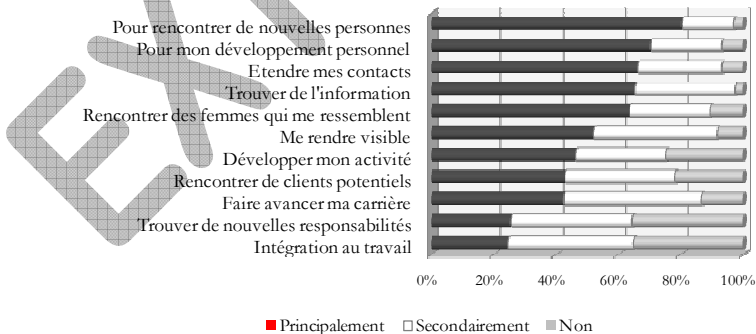
spécifique pour les femmes, elles prennent conscience de certains faits, elles ouvrent les yeux sur des sujets « on n'avait pas vu ça comme ça » *Armelle Carminati*

« J'ai très souvent pensé aux meilleures façons de gérer une carrière de femme, tant du point de vue des femmes (moi) qu'en tant qu'employeur de femmes - tout particulièrement depuis que je suis mère de deux filles. Je suis devenue membre d'EuropeanPWN car je voulais développer et diffuser les connaissances et les bonnes pratiques sur le sujet. J'étais persuadée qu'en partageant les idées, les expériences et pratiques avec les autres femmes, des solutions innovantes et durables pouvaient émerger. » *Margaret Milan*

Les réseaux fonctionnent tous sur le même principe : mettre en contact, faire se rencontrer des personnes qui partagent des intérêts communs.

Par contre les femmes ne mettent pas en priorité ni les contacts professionnels pour développer leur réseau d'affaires, ni la recherche de nouveau poste, ni les opportunités de développement de carrière.

Pourquoi réseautez vous ?



Les femmes rechignent ou bloquent encore sur la gestion du carnet d'adresses, oser demander leur est toujours difficile, « la gestion active d'un réseau n'est pas encore dans la pratique

féminine, les femmes ont des difficultés à acheter l'idée, le blocage est un mélange de pudeur, de répugnance voire d'arrogance » nous dit *Armelle Carminati*.

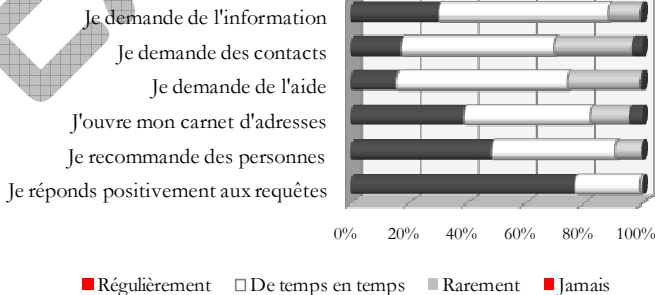
Les réseaux d'influence, sauf exception, ne se conjuguent pas encore au féminin. Par contre presque toutes affirment qu'elles sont prêtes à aider toutes celles qui les sollicitent ou qui cherchent de l'information.

Donner oui, demander non ?

Les deux ne sont pas incompatibles mais relèvent de deux stratégies bien distinctes comme l'explique *Mirella Visser* :

« Personnellement je traite mon activité de réseautage en fonction du résultat que je veux obtenir: rechercher de l'aide ou aider quelqu'un. Quand je recommande quelqu'un que je connais ou quand je fournis de l'information que quelqu'un recherche, je n'attends rien en retour si ce n'est la reconnaissance d'avoir aidé quelqu'un. Mais quand je développe ma propre stratégie de réseautage pour avancer dans ma carrière, il ne s'agit que de moi et ce n'est pas de l'égoïsme. Développer une telle stratégie inclut études de marché pour détecter le meilleur réseau ou groupe de personnes pour avoir le maximum de chances d'obtenir la bonne information ou le bon contact. »

Comment interagissez-vous avec votre réseau ?



C'était comme celà :

J'AIMERAIS BIEN
EN FAIRE PARTIE !



Ça devient comme celà :

J'AIMERAIS BIEN
EN FAIRE PARTIE !



© Mecstudio / senoeni

powered by:

 **Capgemini**
CONSULTING • TECHNOLOGY • OUTSOURCING

L'avènement des réseaux virtuels

En moins d'une génération, la « toile » (« net ») est devenue un environnement commercial et culturel et l'email le mode de communication à distance principal, devançant le courrier papier et le téléphone ; par ailleurs les newsgroups, les forums, les tribunes ouvertes à tous ou l'information restent accessibles en continu et permettent un nouveau mode d'échange. La distance n'a plus d'importance, le coût se réduit sans cesse d'avantage, le délai n'existe plus et la communication peut être quasi instantanée si votre destinataire est en ligne.

A la fin des années 90-début des années 2000, les startups de l'Internet rivalisent pour se créer des audiences fidèles – c'est l'éclosion des services gratuits, toujours plus funs, riches et complets. Ils répondent à un besoin grandissant, car du côté des internautes on veut désormais faire plus que simplement acheter ou chatter sur le net : on veut pouvoir y retrouver les gens que l'on connaît et échanger avec eux, voire se faire de nouveaux amis. La technologie et les services permettent de tester de nouvelles formes d'échanges : puisqu'Internet est le nouveau territoire où interagir avec ses contemporains, un nouvel instinct grégaire s'y développe, le groupe virtuel naît. Sous l'impulsion de quelques visionnaires, l'utilisation de la technologie fait un bon en avant, en anglais « disruptive innovation » : c'est la naissance du Web 2.0 avec toutes ses plateformes collaboratives, les communautés, l'intelligence collective. Les réseaux sociaux en ligne naissent entre 2002 et 2004 et connaissent un succès phénoménal, une croissance à 3 chiffres. Ce sont des plateformes où chacun peut se présenter à tous, sous son propre nom (finis les nicknames des newsgroups et autres forums), et recréer son carnet d'adresse pour partager les informations plus personnelles, privilégiées, avec son propre cercle.

Les femmes y sont présentes et visibles

Comme ces réseaux partent de zéro, pas de tradition à respecter, pas d'histoire à porter : les femmes y entrent en même temps que les hommes, par la grande porte et en force. Elles sont à l'aise

avec cet outil qui leur facilite la vie, leur permettant d'aménager un emploi du temps régulièrement surchargé et d'assumer des responsabilités multiples, professionnelles et familiales, avec moins de stress – voir notre mini enquête « Are you a 2.0 business person yet ? ». Leur participation est importante dès le début, quasi équilibrée : elle est aujourd'hui de 30% à 60%, selon la plateforme.

Êtes-vous déjà 2.0?

Je suis membre d'au moins un réseau business (linkedIn, Spoke, Viadeo...)	74%
Certains de mes contacts MySpace ou FaceBook sont professionnels	27%
Je chatte professionnellement tous les jours (ICQ, Jabber, SameTime, Skype, MSN...)	27%
Je participe à des forums professionnels en ligne	23%
Je participe à des wikis	15%
Je maintiens mon carnet d'adresses avec un service web (Plaxo, Yahoo, GooSync...)	15%
Je participe à des groupes de réflexion en ligne (Think Tank Groups)	11%
Je blogue sur des sujets professionnels (sur le blog de ma compagnie ou sur le mien)	6%
Rien de tout ça, je protège ma sphère privée	5%
Je visite les événements professionnels dans Second Life	5%
Rien de tout ça, c'est trop technique	1%
Rien de tout ça, je n'ai pas de temps à perdre	0%

Are you a 2.0 business person yet?

Sondage sur www.EuropeanPWN.net Janvier 2008; 81 votants

« Réseauter en ligne, c'est être libre », me disait récemment une participante lors d'un workshop. Libre des stéréotypes :

II

La variété des réseaux

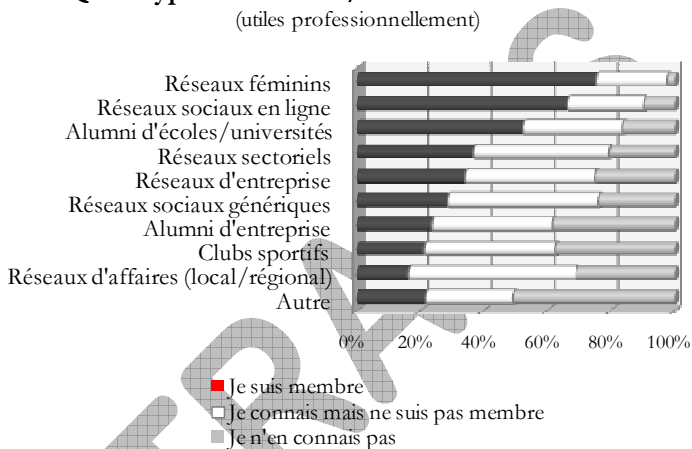
EXTRAITS

Les Ariane se regroupent

Internes aux entreprises, sectoriels, généralistes tous ont un objectif commun : faire une plus grande place aux femmes dans l'économie et leur permettre d'être plus visibles et de faire entendre mieux leur voix.

Quels types de réseaux/ clubs connaissez-vous ?

(utiles professionnellement)



Beaucoup d'entreprises comptent en leur sein des réseaux de femmes et certaines les encouragent et les écoutent. D'ailleurs, ces réseaux ne peuvent agir que s'ils sont reconnus et soutenus au plus haut niveau de l'entreprise. Quand désormais de tels réseaux organisent des manifestations externes, les P-DG rechignent de moins en moins à intervenir et à s'afficher.

Des réseaux existent désormais aussi par métier, par secteur ou tout simplement rassemblent des femmes de tous horizons professionnels et culturels. La grande majorité, pour ne pas dire tous, travaillent sur des thèmes très précis, réfléchissent sur la place des femmes au sein des entreprises, la valorisation des talents féminins, le leadership au féminin et offrent à leurs membres un lieu d'échange des bonnes pratiques, de sensibilisation voire de formation tout en leur permettant d'élargir leur palette de contacts professionnels.

Plus de dix ans après leur envol, les réseaux de femmes se sont professionnalisés, ont mûri, ont acquis leur légitimité et commencent à être pris dorénavant très au sérieux par le milieu professionnel et les médias.

Véronique Préaux-Cobti⁶ : « le réseau ne constitue plus aujourd'hui une option de carrière mais il fait partie intégrante de toute stratégie de carrière, cela a généralement un effet immédiat sur la confiance en soi tout en assurant de la visibilité »

EXTRAITS

⁶ Véronique Préaux Cobti dirige le cabinet de conseil en diversité Diafora et préside le réseau GEF – Grandes Ecoles au Féminin

Un réseau de femmes ouvert à ses clientes : exemple de la société Accenture avec « Accent sur Elles »

Les origines du réseau

Depuis 1999 Accenture mène au niveau mondial des actions pour favoriser la progression de carrière des femmes. En France, le programme Accent sur Elles a vu le jour dès 2000. Les actions du programme sont entièrement tournées vers l'intérieur pendant les 4 premières années, avec notamment une action de « coaching au féminin » des hauts potentiels, ainsi que l'opportunité pour toutes les femmes de l'entreprise de partager leurs expériences entre elles et de rencontrer des experts de tous horizons sur les grandes problématiques professionnelles qui les touchent. Dès 2001, ce programme a voulu organiser, à l'occasion de la journée internationale de la femme, un événement annuel auquel étaient naturellement conviées des clientes. Très vite, cette rencontre est devenue un rendez-vous attendu et le « public » externe (clientes et media) a stimulé l'envie impérieuse de se renouveler et de surprendre chaque année, tout en matérialisant l'évidence que les problématiques au féminin internes à l'entreprise résonnaient plus largement chez leurs consœurs « externes ».

Cette évidence est apparue à un moment de maturité du programme interne où les femmes d'Accenture commençaient à avoir grande envie d'ouverture (c'est l'essence de leur métier de conseil).

Elle corroborait par ailleurs un constat interne devenu depuis une vérité externe : l'accession des femmes aux postes à responsabilité dépend de leur visibilité (et pas seulement de leur talent), c'est-à-dire en partie de leur participation à des réseaux professionnels et de leurs occasions de partage d'expériences au sein et à l'extérieur de leur entreprise. Cependant, beaucoup de femmes avaient encore une image négative des réseaux (clientélisme, perte de temps, pudeur, ...) et un manque certain de motivation (de sens ?) pour développer le leur.

Enfin, il existait, au début des années 2000, très peu de réseaux féminins en France.

C'est pourquoi en avril 2004, après quatre années de capitalisation en interne, le Réseau Accent sur Elles naît officiellement à Paris, en présence du Ministre français de la parité et de l'égalité professionnelle.

« L'ouverture de ce réseau de femmes d'affaires a été un acte généreux, non marchand : en une semaine les associés ont ouvert leur carnet d'adresses et ont fourni 350 noms, c'était inespéré. Cette initiative a créé un buzz positif autour de la marque Accenture et le fichier continue à être alimenté régulièrement par les consultants » (Armelle Carminati)

Les membres du réseau

Ce réseau est un réseau d'individus et non un réseau d'entreprises. Il est résolument tourné vers les femmes qui sont le miroir de celles d'Accenture : cadres de talent, occupant des postes à responsabilité dans de grandes entreprises basées en France, et ce quel que soit leur secteur d'activité. En position de management et déjà fières d'une belle carrière de plus de 10 ans environ, elles souhaitent consolider leurs convictions et leur situation en adhérant à un réseau fort et en participant aux événements qui rassemblent des conseillers en qui elles reconnaissent des pairs (élément indispensable pour une base d'échanges équitables). Le réseau Accent sur Elles leur offre ainsi l'opportunité de se retrouver régulièrement et d'échanger sur le management et la progression de carrière au féminin avec d'autres femmes ayant des préoccupations similaires et des parcours de tous ordres. Ce réseau ne s'adresse donc délibérément pas aux seules cadres dirigeants (ce type de club « VIP » existe déjà) mais aux femmes étant actuellement dans l'antichambre du pouvoir dans leur entreprise, à un âge charnière où les solidarités, les exemples de parcours divers et les échanges de savoir-être peuvent être décisifs.

Le réseau Accent sur Elles compte aujourd'hui plus de 600 membres dont 2/3 externes à Accenture. Parmi les fonctions occupées par les membres du réseau, on compte des DRH, des

III

Construire son réseau professionnel

EXTRAITS

« Puis-je te demander un service ? » : le rôle des réseaux sociaux dans l'évolution professionnelle

Par Hilary Ellis

Le parcours professionnel a connu des changements sans précédent au cours des dix dernières années : le travail à vie a été remplacé par une succession de phases professionnelles : postes à durée indéterminée ou contrats temporaires, dans son propre pays ou à l'étranger, périodes de chômage, de travail indépendant, de formation ou de reprise des études. Ces changements sont aussi des opportunités pour acquérir de nouvelles compétences ou enrichir son savoir-faire, pour démarrer une nouvelle vie ou pour trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

L'importance des réseaux sociaux

On le sait, la création de liens et l'entretien de relations avec des personnes en mesure de favoriser votre évolution professionnelle constituent un élément stratégique pour faciliter les transitions professionnelles difficiles, rançon indispensable d'une vie professionnelle épanouissante. Selon *Arthur, Claman et DeFilippi*⁸, pour réussir une « carrière intelligente », il faut trouver la réponse aux trois questions suivantes :

- **Pourquoi** : vos motivations, votre état d'esprit et vos choix personnels.
- **Comment** : les connaissances, compétences et expériences nécessaires pour votre carrière.
- **Qui** : les réseaux sociaux susceptibles de favoriser votre évolution de carrière.

EuropeanPWN-Paris propose des ateliers de réorientation professionnelle intitulés « Career reinvention » basés sur cette démarche.

⁸ Arthur, M.B., Claman, P.H. et DeFillippi, R.J. (1995) Intelligent enterprise, intelligent career. *Academy of Management Executive*, 9 (4), pp 7-20.

Libérez le pouvoir de votre intelligence relationnelle

Par Sandy Beky

Aussi surprenant que cela puisse paraître, il n'existe aucune définition de « l'intelligence relationnelle » dans Wikipédia. Au cours des dix dernières années, le concept de l'intelligence relationnelle a émergé doucement et pris forme pour devenir aujourd'hui incontournable dans la panoplie des qualités et compétences de chaque individu. L'intelligence relationnelle, autrement dit la capacité à créer des liens, est réellement devenue au 21^{ème} siècle un facteur de différenciation menant sur la voie de la réussite professionnelle dans un monde de l'entreprise de plus en plus concurrentiel et diversifié.

Un changement de modèle

Ce nouveau siècle voit la prolifération des communautés physiques ou virtuelles, des réseaux, des hubs, des groupes de ressources, des blogs, etc. qui font désormais partie du tissu social, de ce que nous sommes et de la manière dont nous sommes perçus. L'intelligence relationnelle commence par une prise de conscience de ce changement de modèle et par le désir d'en tirer pleinement parti. Lors d'un entretien de recrutement, il est aussi important de vous positionner en tant que « réseauteuse », ayant compris l'importance de cette forme de relation sociale à laquelle vous participez, que de mettre en avant votre expérience professionnelle et vos compétences techniques.

Même au début de ma carrière, j'ai compris qu'en mettant l'accent sur des valeurs telles que la collaboration, le travail en équipe et la création de relations, je pourrais obtenir le poste brigué et connaître une évolution rapide de carrière. Des années plus tard, alors que je continue à naviguer dans le monde de l'entreprise et à construire ma carrière, l'intelligence relationnelle demeure une puissante alliée. Nous avons tous entendu l'expression « le travail acharné ne paie pas ». Tout le monde sait que passer le plus clair de son temps vissé sur sa chaise face à son ordinateur à travailler

Stratégie de création et d'exploitation de votre réseau

Par Mirella Visser

Lorsque, au quotidien, les femmes doivent assumer conjointement leurs responsabilités professionnelles et familiales, elles fonctionnent le plus souvent par priorité pour « mener à bien ces tâches » plutôt de « de devenir membre d'un réseau afin de promouvoir leur carrière ». Cet article est un mode d'emploi sur la manière de créer et d'exploiter vos précieux contacts dans le cadre d'un plan stratégique visant à doper vos perspectives professionnelles.

Création de votre capital social stratégique

Pour décider de consacrer du temps aux activités de réseautage, vous devez d'abord définir vos propres objectifs.

Etape 1 : Créez les conditions requises

Quel est votre objectif de carrière à cinq ans ?

De quels outils (éducation, expérience) et personnes (contacts) avez-vous besoin pour y parvenir ?

Prenez le temps de vous poser ces questions et d'en discuter avec des personnes de confiance dans votre entourage (famille, amis, conseillers ou coachs professionnels) avant de vous lancer dans le réseautage stratégique.

Supposons que vous aspiriez à devenir administrateur dans un délai de cinq ans. Pour occuper une telle fonction, vous pouvez être sollicitée de différentes façons. Vous pouvez être contactée directement par l'entreprise elle-même ou indirectement (par un cabinet de recrutement, des clubs d'industriels, des contacts personnels, des syndicats, des conseils d'entreprise, des sociétés philanthropiques, des associations de directeurs ou d'autres intermédiaires). Dans une telle situation, le recrutement se fait par relations. Les décideurs qui proposent et choisissent les candidats doivent déjà connaître vos références. Etre inconnue est

Réseauter tout au long de sa carrière

Par Marijo Bos

Les réseaux sont un moyen incontournable de mettre en valeur les carrières de plus en plus dynamiques et au rythme effréné des femmes d'aujourd'hui. Comment construire, entretenir et calibrer un réseau de relations qui contribuera à votre succès à travers tous les changements de votre vie ?

Les femmes aspirant à la satisfaction professionnelle tant qu'au succès se trouvent de plus en plus souvent confrontées à la nécessité de gérer des carrières en kaléidoscope¹⁶ plutôt que de suivre une évolution de carrière traditionnelle dans l'entreprise. Tout comme à chaque transformation d'un kaléidoscope, l'entrée et la sortie des différentes étapes se traduisent par une nouvelle compréhension de l'harmonie et de l'équilibre, et par l'acquisition de nouveaux modèles de vie. Ces épisodes exigent des femmes une réflexion soutenue et une adaptation stratégique de leurs vies personnelle et professionnelle afin de répondre à leurs propres aspirations de défi, de reconnaissance, d'équilibre et d'authenticité. De plus en plus souvent les femmes prennent le contrôle de leurs carrières, qu'il s'agisse de carrières traditionnelles en entreprise ou de carrières en kaléidoscope. Ce contrôle exige d'évaluer et de mettre sur pied des réseaux de relations professionnelles, donc de développer un nouvel état d'esprit. Tel sera d'ailleurs le sujet de mon article.

Si un réseau professionnel puissant est plus souvent supposé permettre de décrocher un poste important, un réseau stratégiquement élaboré et nourri pendant toute la durée de votre vie professionnelle constituera l'un de vos meilleurs actifs : pour effectuer les différentes transitions entre les multiples étapes jalonnant votre carrière et viser le sommet de votre profession, que vous traversiez une ou plusieurs organisations. J'aimerais

¹⁶ Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the «opt-out» resolution, Academy of Management Executive 2005, Vol. 19. No. 1 Lisa A. Mainiero and Sherry E. Sullivan

IV

Optimiser son capital réseau

EXTRAITS

Les concepts de base

Lorsqu'on parle réseautage - ou de networking pour prendre la terminologie anglo-saxonne -, il est intéressant de connaître les quelques concepts qui suivent, et de s'amuser à les retrouver dans ses propres expériences.

Six degrés de séparation

Cette théorie²² exposée dès 1929 établit qu'une personne peut être reliée à une autre personne, n'importe où sur la planète, en suivant une chaîne de contacts ne contenant pas plus de cinq intermédiaires. Plusieurs études empiriques ont confirmé la théorie, illustrée de manière ludique par le jeu « six degrees of Kevin Bacon »²³. Dans ce jeu, les liens sont les films ou les acteurs ont joué ensemble : Uma Thurman est par exemple à 2 degrés de Juliette Binoche (Uma Thurman a joué dans *The Producers* avec Rick Kain, qui a joué dans *Bee Season* avec Juliette Binoche). Plusieurs réseaux en ligne de type business sont bâtis sur cette théorie : Xing, par exemple, montre toutes les chaînes qui vous lient à un autre membre et vous permet de présenter un contact éloigné à l'un de vos contacts directs en un clic ; LinkedIn ne vous montre que le premier maillon, et se charge de passer vos messages de lien en lien jusqu'au contact recherché, dès le moment où la chaîne de liens existe.

Dans la vie de tous les jours, on met cette théorie en action de manière pragmatique, d'autant plus facilement avec ses contacts qui ont l'esprit réseau : c'est lorsqu'on parle autour de soi de ses objectifs du moment, et que l'on s'entend répondre « je connais quelqu'un qui pourrait te renseigner / t'aiguiller / à qui tu pourrais t'adresser de ma part / que tu devrais rencontrer ». Les fondatrices d'EuropeanPWN ne se connaissaient pas toutes

²² Frigyes Karinthy, l'écrivain hongrois, lance le concept des *six degrés de séparation* dans sa nouvelle « Chaînes » en 1929. Cette théorie fut reprise par de nombreux chercheurs, dont Stanley Milgram, psycho-sociologue américain, avec l'étude *The Small world Experiment* en 1967, ainsi qu'Eric Horvitz et Jure Leskovec, chercheurs chez Microsoft, avec l'analyse des chats de Windows Live Messenger en 2008.

²³ www.oracleofbacon.org

Clichés : vrai ou faux ?

Les stéréotypes sont pour la plupart dangereux, parce qu'ils donnent une vue simpliste de la réalité, souvent de plus passiviste, et induisent des actions irréfléchies ; il est important de les traquer et de les démonter. Il y a de nombreuses idées préconçues ou clichés, presque des mythes – certaines ont du bon, certaines sont aussi nocives que des stéréotypes.

Réseauter, c'est faire marcher le piston : Faux

Une Ariane qui n'a jamais réseauté peut penser que les réseaux sont pour les opportunistes, et les adeptes du « piston », sachant que cette notion négative du réseau semble moins répandue dans les pays anglo-saxons et se traduit d'ailleurs difficilement. Se faire pistonner veut dire faire jouer ses relations pour obtenir un poste sans avoir forcément les qualités requises, et surtout en passant devant des personnes potentiellement plus capables, mais dépourvues d'appuis ou de protecteurs. Cela va de la solidarité exclusive entre certains anciens élèves de grandes écoles, qui forment des cliques à la tête de quelques entreprises, à des coups de pouces plus personnels pour « caser » le fils ou la fille d'un ami. Réseauter veut plutôt dire tisser des liens de connaissance mutuelle, de partage d'information et d'échange de services ; cela peut conduire à aiguiller quelqu'un vers un nouveau job ou à faire du business avec des personnes de son réseau, parce qu'on leur fait confiance : on les connaît pour les avoir vues à l'œuvre, on a des références mutuelles, on les apprécie du point de vue professionnel. C'est donc différent : pas du passe-droit, mais du relationnel constructif.

Ne jamais déjeuner seule : Vrai et Faux

Lorsque nous demandons à nos membres combien de temps elles consacrent au réseautage business, elles nous répondent en majorité jusqu'à 3 heures par semaine, la médiane se situant autour de 2 heures par semaine²⁷. Cela semble assez peu et c'est sans

²⁷ Sondage de newsletter d'Avril 2008 : à la question « combien d'heures par semaine dédiez-vous au réseautage business ? » 74 personnes ont répondu de la manière

A faire, à ne pas faire

Envie de prendre un raccourci, et de mettre les bouchées doubles pour construire et renforcer votre réseau ? Alors lisez ces quelques conseils et mises en garde, fruit de nos expériences et de nos lectures.

Le B.A.BA

- ☺ **Follow-up et feedback** – tenir au courant: une connaissance vous donne une information, un conseil, ou vous aiguille vers une autre personne ? Cette aide a de la valeur, ne tardez pas à l'utiliser, et tenez votre source au courant du déroulement (follow-up) et du résultat (feedback). C'est d'autant plus important lorsque l'on vous adresse vers un nouveau contact : d'une part, ça permettra à votre pourvoyeur d'avoir des nouvelles de son réseau et un sujet à discuter lors d'une prochaine entrevue, d'autre part, vous le/la rassurez sur l'utilisation que vous faites de ses contacts.
- ☺ **Répondre positivement et retourner la politesse**: toute demande raisonnable que l'on vous fait est une opportunité de « faire marcher le réseau » - et si vous ne pouvez y répondre exactement, trouvez un conseil qui aidera. Souvent les femmes les plus en vue sont assaillies de demandes plus ou moins déguisées de jobs, de rendez-vous ou de mises en relation, auxquelles elles ne peuvent répondre ; du coup hésitent à se montrer dans les événements, et c'est dommage car nous avons besoin d'elles en tant que modèles ; pourquoi pas une simple dénegation accompagné d'un avis ou d'un encouragement?
- ☺ **Oser demander**: dans son livre *Women don't Ask*, *Linda Babcock* examine à la loupe le comportement des femmes en situation de négociation, enquête et chiffres à l'appui. Le fait est, demander aide bel et bien à obtenir de meilleurs jobs et de meilleurs salaires. Les femmes sont

L'elevator pitch, ou topo dans l'ascenseur

Des rencontres imprévues qui changent le cours d'une carrière, ça arrive.

En 94, *Barnett Helzberg* dirige la chaîne familiale de 143 bijouteries et se trouve à New York pour discuter avec ses conseillers financiers ; il cherche un moyen d'amorcer une nouvelle phase de croissance de sa société tout en protégeant l'esprit, continuer à appeler les patrons des boutiques par leur prénom, tout en évitant la pression que subissent les entreprises qui entrent en bourse. Par pur hasard il aperçoit dans la rue *Warren Buffet*, alors seconde fortune des Etats-Unis et à la tête de la firme d'investissement Berkshire Hathaway, et décide de l'aborder. « Bonjour » dit-il en lui serrant la main, « je suis Barnett Helzberg de Helzberg Diamond à Kansas City ». Ne voyant aucun signe de reconnaissance sur le visage de Warren Buffet, il répète « Bonjour » et se lance: « Je pense que notre compagnie répond à vos critères d'investissement ». « Envoyez-moi l'information » répond Warren Buffet. Cette conversation de moins d'une deminute, qu'il rapporte dans son livre³³, conduira à l'achat de la chaîne un an plus tard.

Un autre exemple instructif est la rencontre de *Rachida Dati*³⁴, aujourd'hui ministre de la Justice et Garde des Sceaux au gouvernement Français, avec *Albin Chalandon*, son prédécesseur, lors d'une réception à l'ambassade d'Algérie : elle n'a que 22 ans, l'aborde, le convainc, et il devient son mentor dans la vie professionnelle et politique. Il lui ouvrira les portes du Tout-Paris, et lui fera rencontrer *Jean-Luc Lagardère*, grand patron, qui l'accueillera à Matra, *Simone Veil*, figure politique française et internationale (elle fut la première à présider le parlement européen), qui l'éduquera en politique et *Gérard Worms*, grand

³³ What I Learned Before I Sold to Warren Buffett: An Entrepreneur's Guide to Developing a Highly Successful Company de Barnett C., Jr. Helzberg, publié chez Wiley, 2003 (Anglais)

³⁴ Je vous fais juge par Rachida Dati et Claude Askolovitch, Editions Grasset, 2007 (Français)

Créer le lien : questions pour réseauter

Combien d'Ariane se sont retrouvées un jour dans un colloque, une réunion, un cocktail, un forum sans savoir trop comment aborder tous ceux autour d'elle ? Que dire ? Que demander ? Comment entrer en contact ?

Certaines Ariane sont plus naturellement à l'aise pour aller vers l'autre et tout savoir ou presque en quelques minutes, d'autres doivent faire plus d'efforts pour franchir le premier pas. Dans son livre « *The ultimate guide to successful networking* », *Carole Stone*, considérée comme la reine du réseautage en Grande Bretagne, donne moult conseils pour établir et rendre ce premier contact durable mais aussi pour faire face à tous types de situation telle qu'avoir oublié le nom de son interlocuteur.

Souvent une idée simple peut faciliter l'entrée en matière, telle cette jeune femme dans un congrès qui se creusait la tête pour trouver la bonne façon d'aborder le grand professeur dans son domaine et qui ne trouvant rien de génial l'aborda en lui proposant une tasse de thé, ce que personne n'avait fait. Il apprécia et engagea la conversation avec elle.

Il s'agit bien sûr de parler avec le maximum de personnes mais en évitant de harceler celles qui sont les plus sollicitées, pour lesquelles il est sage d'attendre le moment opportun.

Les premières questions peuvent relever du domaine pratique,

- D'où venez-vous ?
- Êtes-vous un habitué de ce congrès ? Qu'est-ce qui vous a attiré dans cette conférence ?
- Quelles présentations avez-vous le plus aimé ?
- Que pensez-vous de l'organisation ?
- Décrivez-moi l'incident le plus drôle ou le plus étrange qui vous soit arrivé dans votre vie professionnelle ?

En fonction de la personne qui lui fait face, une Ariane pourra interroger une autre Ariane sur quelques bonnes adresses, telles



Peut-on réussir professionnellement sans réseau ? Pour que la diversité et la parité deviennent réalité, les femmes doivent pratiquer et devenir expertes dans l'art de réseauter.

Réseaux – le nouveau fil d'Ariane explore l'histoire longue et riche des réseaux féminins, montre la façon unique qu'ont les femmes de réseauter, et propose une indispensable compilation de conseils pour les femmes et pour les fondatrices de réseaux féminins.

EuropeanPWN est une fédération cross-sectorielle paneuropéenne réunissant des femmes cadres et cadres supérieures ayant un regard international. Elle compte plus de 3500 membres de 90 nationalités dans 17 grandes villes. Notre objectif est de promouvoir le progrès professionnel des femmes, et de leur apporter les outils, réseaux et connaissances dont elles ont besoin pour assumer le leadership.

Une publication EuropeanPWN
www.EuropeanPWN.net

Avec le soutien de:



ISBN 978-2-9522703-9-7

15 €

9 782952 270397

Image de couverture: © Caterina Zandonella
www.catart.it