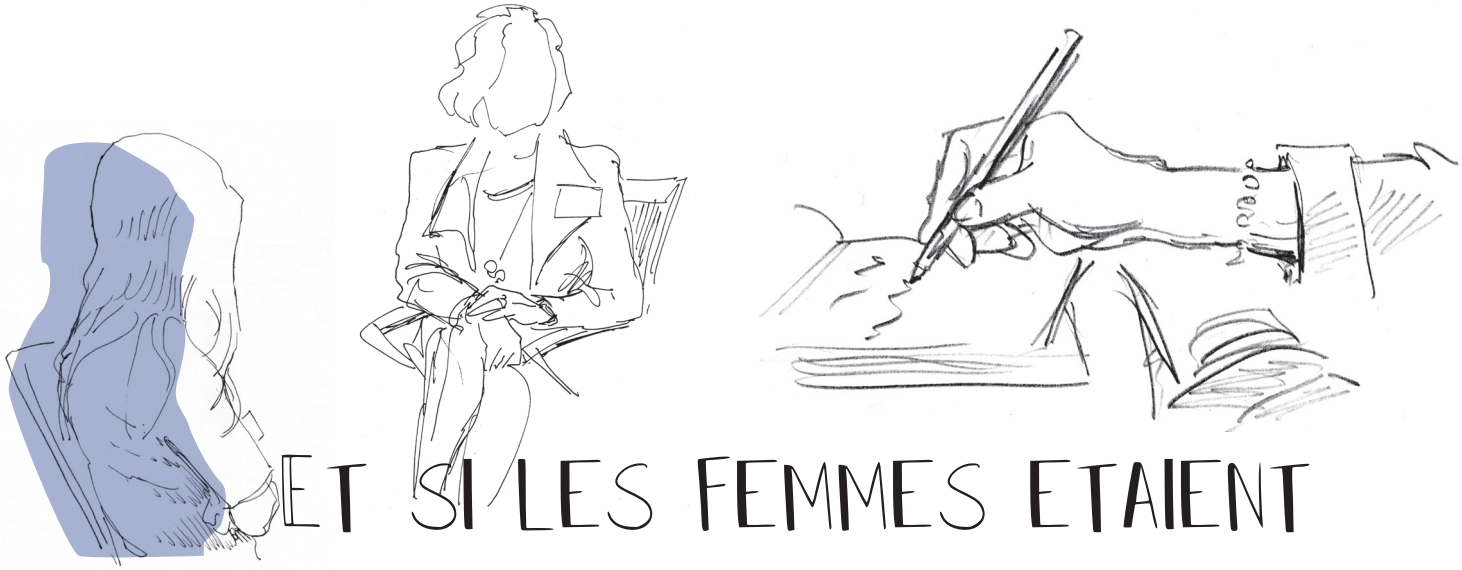
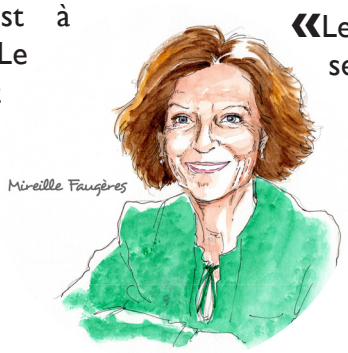


ET SI LES FEMMES ETAIENT LA CLE DE LA TRANSFORMATION ?

GRENOBLE ECOLE DE MANAGEMENT
CHAIRE FERE
FEMMES ET RENOUVEAU ECONOMIQUE

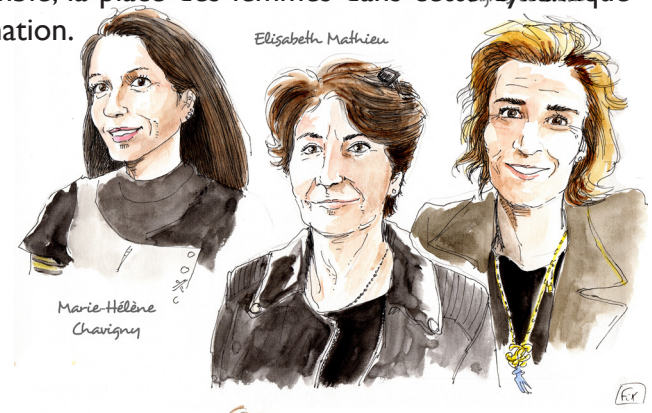
VENDREDI 25 NOVEMBRE 2016 A PARIS DANS LES LOCAUX DE GRENOBLE ECOLE DE MANAGEMENT.

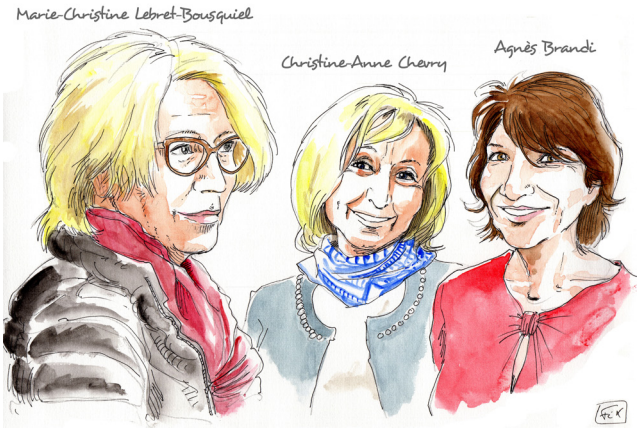
Cette journée d'étude est à l'initiative de Séverine Le Loarne – Lemaire & Benoit Meyronin, respectivement porteurs des Chaires « Femmes Et Renouveau Economique » et « BNP Parisbas Cardif Ingénierie &Culture de Service ».



«Les entreprises de services doivent encore se transformer et je revendique que les femmes doivent y prendre une part active mais les parts qui leur sont dues: elles font souvent le travail de manière discrète et ne sont jamais sur la photo. L'enjeu de demain est que les femmes soient sur la photo. **»**

L'élément déclencheur de cette journée est un constat : L'entreprise est une organisation mouvante qui a toujours évoluée. Ces dernières années, les événements extérieurs – géopolitiques, mutations technologiques, hypercompétitvité, mondialisation accrue, mais aussi précarisation des emplois, rupture dans la chaine de valeur, bouleversements des modèles éocnomiques dominants…) et des changements de mentalités (envie de bien être au travail, rupture des contrats psychologiques qui pouvaient exister entre l'entreprise et ses salariés) invitent l'entreprise à se transformer. Ce processus va bien au-delà d'une « simple » conduite du changement et invite à revenir sur l'expérience des clients, ses attentes, ses pratiques… En même temps, ces projets de trasformation semblent souvent être confiés à des femmes. Cette observation soulève de nombreuses questions : Comment, avec quelles méthodes et avec quels types de profils, les entreprises accompagnent-elles ces transformations ? Si de nombreuses femmes œuvrent au quotidien sur le sentier de cette transformation culturelle majeure, est-ce là simplement une coïncidence ou bien faut-il y voir quelque chose de plus significatif ? Ce constat invite à initier un dialogue entre académiques et praticiens pour questionner, ensemble, la place des femmes dans cette dynamique particulière de transformation.





«La femme est celle qui fait et qui n'a pas peur. Sans doute parce qu'elle donne la vie, elle est celle qui a le courage de mener une rupture dans la continuité. Dans le couple, c'est elle qui prend le chef de famille par la main et lui dit qu'il faut aller chez le notaire pour que la succession se passe bien le moment venu. **»**

Loïck Roche

La présence de vingt-deux femmes managers et auteurs de transformation dans leurs entreprises a permis la réussite de cette rencontre, qui s'est organisée autour de quatre commissions.

- Les enjeux & les résultats attendus de la transformation servicielle
- Les formes de la transformation : les modalités d'action et la gouvernance de la transformation
- Les acteurs de la transformation : les compétences clés, les profils, les équipes
- Les femmes dans la transformation : un fait ? Pourquoi ?

Trois grands sujets se dégagent des commissions, nous avons choisi de rester au plus près des échanges de cette journée et proposons les verbatim sur les thèmes suivants : femmes et transformation, transformation et innovation et transversalité et légitimité.

Femmes et transformation : cumul de missions a la demande de l'organisation

Les entreprises sont toutes engagées dans des programmes de transformation : organisation, digital, culture client/service. Toutes les femmes rencontrées témoignent que ce sont les organisations qui sont allées les chercher pour accompagner une transformation, qui prend d'ailleurs des formes et des enjeux différents selon les entreprises. Ce travail se cumule souvent avec une mission existante.

« J'ai pris ce mandat supplémentaire…***j'ai décortiqué*** … et j'ai dit **on fait** un projet »

« J'ai pris des mandats pour finalement booster la diversité par **des façons pragmatiques** »

« J'alterne entre l'opérationnel et des fonctions **plus transverses** »

« Le DRH se grattait la tête sur la diversité et il m'a demandé de l'aider, **en plus** de mes responsabilités opérationnelles »

Le sens que les femmes donnent a leur mission de transformation : transformer une entreprise bureaucratique en gazelle… pour en assurer sa survie !

Choisies parmi certainement plein d'autres personnes, ces organisations semblent leur faire confiance pour mener à bien ce projet, relever le défi du financement, le défi de la responsabilisation, le défi de l'éthique, le défi de la mondialisation, en tout cas ce que ces femmes considèrent comme un impératif pour assurer la survie de l'entreprise dans un environnement concurrentiel ou contesté. Aussi, cette transformation est présentée comme radicale :

« Apporter en interne les process de **créativité** des start-ups »

« On a eu la **crise de 2008** et la transformation n'était pas faite »

« Cela va être compliqué de changer *un mammouth* que je dois soit disant *transformer en gazelle* »

« Mener des gros projets transversaux **d'évolution** au sein de l'entreprise »

« On est venu te chercher, on a envie que tu mettes **un coup de pied dans la fourmilière** »

« Il y a eu un vrai processus de transformation … **de A à Z** »

« Il fallait **absolument** qu'on se transforme si on ne veut pas devenir juste des fabricants et distribuer nos produits via Amazon, via Google et autre »

« *Participer à ma petite échelle* à améliorer le parcours patient »

« Être **un agitateur d'ambiance** dans le parcours client »

Pourquoi ELLES ?

Les retours sont des mélanges de constats et de partage d'expériences. Ils sont peut-être biaisés mais convergent tous vers la même idée : La femme est dans le « faire ». Lui confier une telle mission, fut-elle périlleuse, signifie que la mission sera effectuée, même si cette dernière peut sortir des sentiers battus. Pourquoi : parce qu'elle est dans le bon sens, qu'elle utilise une intelligence émotionnelle, déliée de tout jeu de pouvoir (parce que justement elle n'est pas au pouvoir ?)

« Je suis dans le faire, mais ce qui m'intéresse c'est le fait de **me sentir légitime »**

« La capacité des femmes à être ***pionnières* »**

« Je suis ***cross catégorie* »**

« La difficulté de convaincre de **l'intelligence émotionnelle** dans un monde rationnel **»**

« La transformation ramène du **bon sens »**

« Je suis la super collaboratrice, ***celle qui délivre ... »***

« Je ne peux pas perdre mon temps au boulot **»**

« Ma conviction est que si on veut des clients heureux, il faut des salariés heureux »

« Je travaille avec des « cowboys », j'ai un engagement plus féminin : je veux que ça marche, dans *un engagement désintéressé* »

« Un défi ; représenter la part de féminité **sans être féministe »**

Les ingrédients pour mener un bon projet de transformation ? Le bon diagnostic quant aux freins, la modestie, le bon discours au bon endroit, et le contact avec le top management, ce qui permet d'avoir son plein soutient (et garantie la réussite du projet de transformation)… Sans oublier un jeu collectif !

« La culture a une telle influence dans la façon d'appréhender le changement»

« Il faut entendre ceux qui font et comprendre leurs problématiques, laisser du temps aux gens »

« Participer à plusieurs initiatives pour les idées et ***l'énergie qui s'en dégage*** »

« L'importance de marketer en interne. La forme pour faire passer le fond »

« Il y a une capacité importante dont on n'a pas parlé ; la résilience »

« La transformation c'est beaucoup de process, des étapes, un rythme, il faut s'assurer que le ***top management est en phase*** »

« Je suis profondément convaincue qu'on apprend en marchant »

« Se donner les moyens d'avoir une personne qui accompagne le projet »

« La force ça a été collectif, c'était porté par des profils qui avaient des modes de pensées différents »

« Le top management a besoin de petites preuves régulières pour communiquer »

« Faire preuve de modestie »

« J'ai engagé un mouton à 5 pattes : une coach. Elle s'ouvre plein de portes en trouvant le moteur interne de chacun »

« Gestion d'une équipe atypique, en charge d'un projet de transformation »

« Avoir conscience des freins, tel la résistance au changement »

«La notion de partage est de plus en plus importante à prendre en compte »

« C'est par tous ces échanges que l'innovation arrive »

L'enjeu principal (et la limite) de la mission confiée aux femmes : être une femme ?

Plusieurs femmes ont exprimé deux gros enjeux à la bonne réalisation de la transformation. Le premier est lié à la relation avec le hiérarchie, le second… au fait d'être une femme qui à affaire à un des dirigeants masculins

« Ceux qui ont eu le plus peur de **se confronter à ça**, c'étaient les boss »

« Je dépends du directeur général qui est fan du projet, c'est son bébé, … mes pairs voient que je suis un peu la danseuse du DG… je sens une petite réticence »

« Et quand on arrive à faire partager, cela ne veut pas dire qu'on est reconnue ! »

« Il manquait un mot c'est la mixité et pas seulement par le genre mais aussi par des profils, c'est exactement ça l'interaction »

« C'est important d'avoir la ***capacité d'être entendue*** »

« Innovation possible, car j'avais **un patron convaincu**, qui avait dit que c'était une priorité »

« Mon échec c'est de faire partager une vision à toute une chaine hiérarchique qui est vraiment le problème »

« On peut **prendre des coups** dans la transformation, il faut pouvoir ***transformer ça en richesse*** »

« Ceux qui sont aux manettes financières, ce sont les vieux et les vieux ce sont des hommes »

« Quoiqu'il arrive, on n'a jamais la même légitimité qu'un homme »

« La mentalité est que « on est des mecs, des vrais » donc orientés résultats, on ne montre pas son intelligence émotionnelle »

« Je ressens que j'ai beaucoup d'impact dans l'entreprise, mais pas de pouvoir »

« Je vis dans un monde d'hommes « avec des gros bras », c'est un environnement très stéréotypé »

« J'ai vécu l'expérience de devoir vider mon poste après avoir fait le travail »

« Je travaille avec un homme de 50 ans, connu pour sa bienveillance, son empathie, son accueil, et bien il a du mal à réussir, il n'y a ***pas de brutalité de pouvoir*** »

« Les grands projet de transformation, dans l'aéronautique, ont été portés par des hommes, les femmes sont numéro 2 ou 3 »

« Il croyait que j'étais sa secrétaire à côté quoi, j'étais quand même le directeur pilote du projet »

«Aujourd'hui, je viens échanger sur des bonnes pratiques et sur une problématique de pouvoir, ***comment accéder au pouvoir ?*** »

« Il y a 2 patrons du digital, 2 hommes, 2 américains…ils me font gérer une équipe de 25 personnes mais sans en avoir une responsabilité directe sur eux et en termes de salaire j'ai posé la question…je suis en pleine négociation sur à la fois ma position et la position de ce sujet »

PRESENTS LE 25 NOVEMBRE 2016 A PARIS :

Les participants de Grenoble Ecole de Management

LOICK ROCHE, Directeur de Grenoble Ecole de Management
BENOIT MEYRONIN ; Chaire BNP Parisbas Cardif Ingénierie &Culture de Service, Professeur à Grenoble Ecole de management
SEVERINE LE LOARNE ; Chaire Femmes et renouveau Economique, Professeur à Grenoble Ecole de Management
AGNES BRANDY, Directrice des Relations Commerciales
VALERIE MANGOURNET, Chargée Administrative
CELINE MOREL, Déléguée générale de la Fondation GEM
DELPHINE VIDAL, Chargée de Développement des Chaires et de la Fondation
LUKAS VAVRA, Assistant Chargé de Projet
ANNE - CECILE HIRLEMANN, Chargée du Développement de la Chaire Femmes et Renouveau Economique

Les invitées

SOPHIE BALSARIN, Responsable Communication groupe Groupama
MARIE - HELENE BUSSON, Responsable Pilotage et Compétences, SNCF
MAGALY CHATIN, Déléguée Générale Association des assurés d'April
MARIE - HELENE CHAVIGNY, Directeur des Ressources Humaines, Carrefour
CHRISTINE - ANNE CHEVRY, Senior Manager Engineering Innovation Management
CHRISTELLE COLLEC, Directrice Adjointe CHU de Brest
CANDICE DELTOUR, Chef de Projet Design de Services, Transilien at SNCF
MIREILLE FAUGERE, Conseillère Maître à la Cour des Comptes, ancienne Directrice Générale de SNCF voyages et de l'AP-HP
DELPHINE FOUGERES, Direction Générale du Réseau, Direction de l'Expérience Client, Responsable des Démarches Participatives, La Poste
FLORENCE GUEBEY, Directrice Générale chez CFPJ
ELODIE HERVERS, Responsable Marketing et Communication Zone TAD/TPMR, RATP
ANNE KAZURO, Directrice Institut Lenôtre
BARBARA DE LABRIFFE, Customer Experience Associate Director, Bristol-Myers-Squibb division Excellence Opérationnelle
KARINE LAISNE, Customer Satisfaction & Quality Manager, Euromaster Service & Management
AUDE DE LAVAL, Chief Customer Officer, Conforama
MARIE - CHRISTINE LEBRET - BOUSQUIEL, Senior Project Manager – Relation clients – Prospective & Transformation – Communication at BNP Parisbas
EMMANUELLE LEGOFF, Finance Manager at Hewlett Packard
ELISABETH MATHIEU, Département Commercial/Relation et Service Client, RATP
FABIENNE MARQUESTE, Déléguée Générale de la fondation EY
MATHILDE PARLIER, Politique Marketing et Services, département services et expérience clients SNCF
VERONIQUE THOUVENOT, Co founder & Scientific Director, foundation Millennia 2025 Women and Innovation
AGNES VISSOUD, Directrice Expérience et Performance Digitale at Louis Vuitton Malletier

Illustrations réalisées par: FRANCOIS XAVIER CHENEVAT, FIX, auteur illustrateur (dessins de presse, bandes dessinées)

MERCI A TOUS POUR VOTRE PARTICIPATION A CETTE JOURNEE.

GRENOBLE ECOLE DE MANAGEMENT
CHAIRE FERE
FEMMES ET RENOUVEAU
ECONOMIQUE