

- **Evelyne Sevin (H.80)**, Partner, Egon Zehnder.
Présidente HEC au Féminin de 2001 à 2005

HEC au Féminin, un pionnier du #réseauféminin en France, de belles choses accomplies et encore beaucoup à faire.



Quels ont été les enjeux, les avancées durant votre « présidence » ?

Ma « présidence » a eu ceci de particulier qu'auparavant HEC au Féminin n'existait pas. Donc le premier enjeu, c'était d'abord de faire naître le réseau. L'idée n'était pas de moi mais de Maurice de Kervénoaël, alors Président des Anciens d'HEC. J'étais alors moi-même au comité des Anciens, et l'idée était de faire quelque chose pour les jeunes et les femmes. J'ai pris la tête du projet. Nous avons d'abord consulté quelques femmes, dirigeantes d'entreprises, et avons reçu de leur part beaucoup de résistance qui en filigrane se résumait à : nous n'en avons pas besoin, nous nous sommes battues et nous avons réussi. Face à ce constat, je suis restée un peu dépitée pendant six mois, jusqu'à ce que Thierry Grimaux me présente des femmes plus jeunes. Contrairement au premier groupe de femmes, toutes dans leur cinquantaine, ces trentenaires avaient une vision différente sur la double carrière ou encore l'international, des problématiques que l'autre génération n'avait pas rencontrées avec autant d'acuité. Prenant conscience de ces différences, j'ai constitué un groupe de travail diversifié, dont la première tâche a été d'identifier quels étaient les enjeux. Nous avons envoyé 3500 questionnaires et reçu plus de 1000 réponses. Plus de 90% des répondantes avaient détaillé leur point de vue dans la partie texte libre, il y avait parfois jusqu'à quatre pages. Toute personne ayant l'habitude des sondages réalise que ce taux de retour était formidable. Le doute n'était plus possible : il y avait un vrai sujet.

La mise en œuvre du projet n'a pas été facile tous les jours, n'avez-vous pas été découragée ?

Il y a eu de nombreux défis. Tout d'abord, faire accepter l'idée même de réseau, qui avait chez les femmes une connotation très négative, très politique. Ensuite, faire accepter qu'il y avait un sujet autour des femmes : nous nous sommes frottées à la réticence des hommes (certains m'ont rétorqué : « oui, mais vous faites quoi pour les hommes ? »), de certaines femmes, mais en plus la société française elle-même n'était pas sensible à cette problématique. Je me souviens qu'au lancement de HEC au Féminin, nous avons organisé une conférence de presse. Un grand moment de solitude pour moi et Mercedes – qui allait devenir Présidente de HEC Alumni par la suite – face à deux journalistes dans la salle... Toutefois je n'ai jamais été découragée car nous avons constitué une équipe géniale, motivée, engagée, et j'ai bénéficié du soutien fort de Jean-Luc Allavena. Je voyais HEC au Féminin comme un lieu d'échange, une école de parole, de transmission, un laboratoire d'idées. Le but était d'en faire bénéficier l'ensemble de l'association, pas uniquement HEC au Féminin. On a mis en place le réseau, la newsletter, les ateliers carrières... HEC au Féminin est aussi à l'origine de Grandes Ecoles Au Féminin, que j'ai créé en parallèle et dont l'inauguration a réuni plus de 1000 personnes au Carrousel du Louvre. L'idée était notamment de prendre régulièrement le pouls de la société française dans l'univers des diplômées. Nous avons ainsi lancé, avec Accenture, la première étude sur la diversité dans les Comex en France. Car ce qui a sous-tendu à la création d'HEC au Féminin allait bien au-delà de HEC.

Comment qualifieriez-vous ces années de « présidence » à titre personnel ?

J'ai tiré beaucoup de satisfactions de cette présidence, à commencer par le fait qu'aujourd'hui, plus personne n'ose dire que le sujet des femmes en entreprise n'existe pas. Nous avons aussi contribué à décroiser et dépoussiérer un peu HEC Alumni. Auparavant, c'était surtout une association d'hommes, de dirigeants et de corporatismes,

les alumni se retrouvaient autour de thématiques sectorielles liées à leur métier et il y avait peu de mixité dans tous les sens du terme. HEC au Féminin a permis de mettre en avant des parcours diversifiés considérés comme atypiques à l'époque et qui sont de plus en plus la règle aujourd'hui.

Quelles ont été les femmes marquantes de votre époque ?

Si je ne devais en citer que certaines, les femmes qui m'ont marqué sont Anne Lauvergeon, première femme à la tête d'une entreprise du CAC 40 ; Christine Lagarde, Ministre des Finances durant la crise de 2008 ; et Nicolas Notat, à la tête de la CFDT. *Last but not least*, j'ai été très fière que Mercedes succède à Jean-Luc à la tête de HEC Alumni.

Les femmes que j'admire aujourd'hui : Isabelle Kocher, la seule femme à la tête d'une entreprise du CAC 40 ; Delphine Ernotte chez France Télévisions ; et bien sûr Mercedes Erra. Je pense aussi à deux de nos anciennes qui ont beaucoup œuvré pour HEC, Sophie Javary, qui a eu une carrière exemplaire dans la banque (Rothschild puis BNP Paribas) et Victoire de Margerie qui, après un parcours remarquable dans l'industrie au sein du groupe Pechiney, est aujourd'hui entrepreneur et investisseur dans l'univers des nanotechnologies.

Comment évaluez-vous la place des femmes dans l'entreprise aujourd'hui ? Y a-t-il eu une évolution depuis votre « présidence » ?

Ce sont toujours les mêmes sujets qui animent les femmes : la double carrière, le besoin de sens, l'équilibre vie privée-professionnelle. Les femmes ont besoin de sens à leur action. Quand elles n'en trouvent plus, elles préfèrent quitter l'entreprise. Cela se traduit aujourd'hui par un mouvement général de désaffection vis-à-vis des grandes entreprises. Les femmes (et la jeune génération en général) préfèrent évoluer dans des structures plus petites plutôt que de se battre pour le pouvoir. La génération d'aujourd'hui est une génération ET, quand nous c'était OU : notre génération a dû faire des choix, celle d'aujourd'hui veut tout. Dans le OU, les résultats étaient un peu binaires, avec le ET, cela donne une appréhension de la complexité très intéressante, assez paradoxale parfois.

A cet égard l'entrepreneuriat est un moyen pour les femmes de donner du sens à leur métier. C'est une tendance que je trouve très positive, sauf pour les grands groupes qui se privent ainsi de talents. Les moyens de communication à distance sont aussi un moyen à la disposition du ET, en offrant un don d'ubiquité, plus besoin d'être au bureau pour travailler.

Je crois aussi beaucoup à l'intrapreneurship. C'est une question d'état d'esprit. Les organisations sont de plus en plus plates et je me pose la question du mode de management de demain. Le vrai sujet, c'est celui de l'innovation.

Quel serait le message que vous souhaiteriez faire passer aux femmes aujourd'hui ?

Les femmes n'investissent pas assez la science, elles ne font pas assez d'opérationnel. Trop souvent on les retrouve dans des métiers de conseil ou des fonctions support (je déteste le terme) : elles hésitent à aller sur le terrain. Or pour prétendre à des postes de CEO, il faut avoir eu des responsabilités opérationnelles.

Aujourd'hui, je suis contente de voir que la question des femmes en entreprises ne soit pas vu comme un truc d'arrière-garde, que cela motive encore les jeunes – et pas seulement les femmes, les hommes aussi. Car être féministe, c'est malheureusement encore d'actualité. Les femmes n'aiment pas dire qu'elles sont féministes. Pour moi, être féministe c'est une question de droits humains. A cet égard, je crois beaucoup aux effets de l'éducation des filles comme des garçons. Et les actions d'HEC au Féminin y participent.

- **Fabienne Schwalbe (H.85)**, Board Member at TXT e-solutions.
Présidente HEC au Féminin de 2005 à 2009.



Un réseau fort, visible, chaleureux

Quels ont été les enjeux, les avancées, les sujets forts durant votre « présidence » ? Les femmes marquantes de cette époque?

Après le lancement d'HEC au Féminin par Evelyne Sevin et les premières équipes, l'enjeu était de transformer l'essai en structurant les actions d'HEC au Féminin et en ancrant sa place au cœur de l'Association. Le point de départ a été une réflexion sur la mission d'HEC au Féminin que nous avons clarifiée – aider les femmes HEC à réussir (avec une vision multiforme de la réussite) et articulée autour de 3 points clé :

- le réseau : mise en place d'événements mensuels avec toujours la newsletter comme lien pour toute la communauté
- l'accompagnement professionnel, le développement de l'assertivité : avec des ateliers professionnels, du coaching en coordination avec la Commission Carrières
- la valorisation des femmes HEC : le Prix Trajectoires (lancé en 2006), une visibilité accrue dans la revue HEC

Les femmes HEC marquantes de cette époque ont été, à titre personnel, Mercedes Erra, Evelyne Sevin et Sophie Reynal qui m'a succédé, mais aussi toutes les équipes d'HEC au Féminin et les nominées et lauréates du Prix Trajectoires ! Au-delà de l'univers HEC, je pense à Anne Lauvergeon et Laurence Danon. Je me souviens d'une table ronde où Laurence Danon nous avait dit que les hommes étaient jugés sur leur potentiel et les femmes sur leurs réalisations... Et en dehors de la sphère de l'entreprise, comme autres femmes marquantes à cette époque je pense à des femmes comme Elisabeth Badinter bien sûr mais aussi comme Condoleezza Rice – pas pour sa politique mais pour ce que son parcours et les responsabilités qu'elle a conquises représentent.

Un événement marquant de votre « présidence » (que ce soit au sein d'HEC au Féminin, de la communauté HEC ou des femmes en entreprise) ?

La création du Prix Trajectoires HEC au Féminin, installé dès la 1^{ère} édition comme un grand événement de l'Association. La réussite du Prix tient au fait qu'il a tout de suite été positionné à haut niveau. Dès le début, nous avons réussi à avoir de gros budgets, avec des films journalistiques dressant des portraits vivants et mordants des nominées. Laurence Ferrari était venue remettre le prix. Je me souviens du regard des membres de l'association quand nous leur avons présenté le projet au Bureau. Ils étaient impressionnés par le niveau du prix !

Le deuxième événement est l'étude GEF « regards croisés hommes-femmes » de 2007. Cela a été un choc, et m'a révélé tout le chemin qu'il y avait à faire. J'ai retenu deux points clés : le premier était que 2/3 des diplômées avaient l'impression que leur parcours n'aurait pas été le même si elles avaient été un homme, alors que 2/3 des diplômés ne voyaient pas l'enjeu. Cette différence de vue était incroyable : pour les hommes, il n'y avait pas de sujet ! Le deuxième point qui m'a marqué était que cette étude m'a fait prendre conscience que j'appartenais à une minorité de femmes de ma tranche d'âge qui participaient au comité de direction (28% des femmes, contre 43% des hommes) ou qui avaient des responsabilités opérationnelles avec l'encadrement d'équipes de plus de 50 personnes (18% des femmes contre 32% des hommes). Je n'en revenais pas.

Comment qualifieriez-vous ces années de « présidence » à titre personnel ? Les souvenirs que vous en gardez ?

De très belles années, de très belles rencontres.

Comment qualifieriez-vous la vie en entreprise aujourd'hui par rapport aux étapes précédentes ?

Un contexte plus tendu, une longue période de faible croissance avec beaucoup de restructurations, de réduction de coûts – à l'exception nette du secteur de la Tech, moins de vision. Aujourd'hui, c'est tout le modèle salarial qui évolue, et les grandes entreprises sont particulièrement remises en cause. Beaucoup d'entreprises sont gouvernées par la peur : pour de nombreux cadres dirigeants, le succès, c'est de durer, de ne pas se faire licencier. C'est un changement important.

Comment définiriez-vous un bon manager aujourd'hui ? Et comment c'était avant ? Et comment ce sera demain ?

Les fondamentaux de ce qui fait un bon manager n'ont pas changé à mon sens : capacité à définir une vision, à entraîner une équipe composée de profils diversifiés, à aider et faire grandir ses collaborateurs, à faire en sorte que les choses se réalisent.

Ce qui a beaucoup changé en revanche c'est qu'il faut gérer la complexité croissante de l'environnement dans lequel on opère et introduire beaucoup de vitesse dans tous les niveaux de l'entreprise, ce qui met une pression psychologique très forte sur les gens.

Or les dirigeants jusqu'à présent n'ont pas évolué assez, n'ont pas été assez entraînés à gérer cette complexité. C'est la notion de *meta leader* définie par des chercheurs de Harvard, un leadership caractérisé par la capacité à raisonner sur plusieurs niveaux, à gérer des contradictions, à être *problem-finding* pour anticiper les mutations et pas seulement *problem-solving*, à travailler de façon interdépendante. C'est une nouvelle façon de manager.

Comment évaluez-vous la place des femmes dans l'entreprise aujourd'hui ? Quelle évolution vous a le plus frappée depuis 10 ans ? Et pour 2026 ? Qu'est-ce qui a bien changé, qu'est-ce qui doit encore changer ?

La place des femmes dans l'entreprise me semble désormais bien installée jusqu'au niveau cadre supérieur et cadre dirigeant – mais avec toujours des difficultés plus grandes pour les femmes. Au-delà c'est moins net ! Maintenant que les femmes sont rentrées dans les comex, il faut passer le *tipping point*...

L'évolution la plus frappante est à mon sens l'introduction des quotas de femmes dans les conseils d'administration...c'est ce qui les a fait y accéder !

Ce qui doit encore changer ? Les disparités de salaire dont on ne se sort pas ! Il y a aussi la prise en compte de la double charge : la charge professionnelle et la charge principale de la vie du foyer et de la famille. On sous-estime la fatigue des femmes car la charge à la maison n'est pas la même. A ce titre, je suis convaincue que les femmes devraient partir à la retraite avant les hommes !

Une phrase qui a pu vous choquer en tant que femme (ou concernant les femmes) dans l'entreprise ?

« Les petites mains du marketing » : je n'ai pas laissé passer ça... Cela m'a fait dire à ces collaboratrices : « ne vous habillez pas trop cool au bureau sinon on vous appelle "les filles" ». Les autres phrases qui me choquent touchent aux commentaires sur le physique des femmes.

... ou au contraire vous conforter dans votre position de femme dans l'entreprise ?

Ce ne sont pas des phrases, mais des faits. Ce sont les patrons qui disent qu'ils aiment travailler avec des femmes, et qu'ils sont prêts à leur donner la suite. Ce sont les femmes qui sont promues alors qu'elles sont enceintes, ou au retour de congé maternité. La place des femmes en entreprise et comme manager est solidement installée, et le mouvement est irréversible. Le plafond de verre est monté d'un cran.

C'est dans le monde politique et institutionnel que les mouvements ont été le plus spectaculaires : Christine Lagarde, Janet Yellen (présidente de la FED), Angela Merkel,

Anne Hidalgo, et peut-être même bientôt Hillary Clinton ! Mais la violence à laquelle les femmes sont confrontées est toujours la plus forte.

Cela dit, il y a beaucoup de choses positives, mais il faut rester militant sur les sujets comme la parité salariale. Surtout, il ne faut pas être dans la plainte, car les femmes cadres et dirigeantes ne sont pas celles qui ont les plus gros problèmes. Nous restons dans des situations privilégiées.

- **Sophie Reynal (H.94)**, Experte en fusions-acquisitions, fondatrice du cabinet Allia Finance, administratrice de la société de conseil en communication Spintank.
Présidente HEC au Féminin de 2009 à 2013.



« Je crois beaucoup à la capillarité pour faire avancer les sujets féminins et représenter TOUTES les femmes » # accélération

Bio Express

- Cadre financier à la Direction de la trésorerie et du financement de la compagnie Saint-Gobain
- Analyste financier chez Goldman Sachs International à Londres
- Associate à Londres au Credit Suisse dans le groupe Consumer Retail M&A puis à New York
- Vice-présidente chargée des grands comptes pour le même groupe à Paris
- Directrice des fusions et acquisitions pour la France chez Citigroup
- Fondatrice d'Allia Finance en 2008.

Sophie Reynal donne également des conférences sur le leadership, l'entrepreneuriat et le management, est intervenue dans le programme de formation continue de l'Ecole Nationale d'Administration et participe à différents groupes de travail, notamment sur l'égalité professionnelle. Elle est Chevalier dans l'Ordre National du Mérite, auditrice de la 67^e Session Nationale de l'Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale et conseillère municipale à Senlis (Oise).

Quels ont été les enjeux, les avancées, les sujets forts durant ta « présidence » ?

A partir de 2001, celles que j'appelle « les pionnières » ont travaillé un peu seules pour défricher le sujet « au féminin ». Elles ont fait émerger les thèmes liés à l'égalité des parcours hommes-femmes ou de la rémunération. Leur point de départ a été les carrières des dirigeantes et de leurs accès aux plus hauts postes des organisations pour aborder ensuite tous les parcours féminins et envisager toutes les réussites. Quand j'ai pris la présidence d'HEC au Féminin, nous avons entamé une phase d'accélération de cette transformation avec la conviction que le rôle d'un réseau de diplômé(e)s est de privilégier l'accès à des modèles de réussites et de libérer la parole sur ces sujets. Je suis fière d'avoir pu contribuer à cette évolution.

J'ai beaucoup encouragé la structuration des groupes féminins régionaux et la participation des diplômées aux groupes thématiques au sein de HEC Alumni. Nous avons joué à fond la carte du réseau. C'était important pour moi de représenter TOUTES les femmes, pas seulement des stéréotypes de carrières parisiennes dans des grands groupes, en incluant les jeunes pousses ou les anciennes de HEC JF et aussi en donnant toute leur place aux entrepreneures.

Les femmes marquantes de cette époque ?

Evelyne Sevin (Associée chez Egon Zehnder), Fabienne Schwalbe (CEO Gruner+Jahr/Mondadori) ou encore Annie Ducellier (Directrice Associée du cabinet Isotélie) ont vraiment été les pionnières qui ont abordé les premières les sujets de la mixité professionnelle et de la place des dirigeantes dans les entreprises. Mercedes Erra (Présidente Executive Havas Worldwide) a également été pour nous toutes un repère par son engagement public, économique au Women's Forum entre autres et pour la communauté HEC en tant que première présidente d'HEC Alumni.

Plus personnellement, ma rencontre avec Mireille Faugère a beaucoup compté et elle a fait beaucoup pour l'avancée des femmes dans les conseils d'administration.

Un événement marquant de ta « présidence » (que ce soit au sein d'HEC au Féminin, de la communauté HEC ou des femmes en entreprise) ?

Je suis allée témoigner au Sénat dans le cadre des débats sur la loi Copé-Zimmermann (2011). Avec plusieurs représentantes d'autres grandes écoles, nous avons joint nos voix pour faire avancer la question des quotas de femmes dans les conseils d'administration. Un moment marquant, solennel, car le sujet prenait une place dans l'histoire législative.

L'autre évènement marquant et plus festif, ce sont les 10 ans d'HEC au Féminin : une grande fête à la Bourse avec la présence d'Harley Davidson. Motos et rock'n'roll dans un Palais Brongniart qui avait été longtemps interdit aux femmes, une bonne façon de sortir des clichés féminins !

Comment qualifierais-tu ces années de « présidence » à titre personnel ? Les souvenirs que tu en gardes ?

Je suis très reconnaissante à la formidable équipe que nous avons constituée avec Bénédicte Champenois et Anne-Laure Frossard au Prix Trajectoires, Evelyne Kuoh aux rencontres, Christine Vanbremeersch aux ateliers, Nathalie Dupuis-Hepner à la méthode, Alice Blondel et Hortense de Roux à l'éditorial et Karine Sanouillet et notre regrettée Isabelle Bouillot pour GEF. Ces années ont créé de belles opportunités de rencontres très riches, de partage d'expériences, de formation et de soutien pour rebondir. C'était incroyablement motivant et énergisant. Et nous avons avancé toutes ensemble. Ces femmes restent aujourd'hui chères à mon cœur.

Comment qualifierais-tu la vie en entreprise aujourd'hui par rapport aux étapes précédentes ?

Les femmes sont sensibilisées plus tôt au sujet de la parité dans les entreprises, bien avant le sujet de la maternité et des impératifs d'équilibre vie pro-vie perso. J'aimerais pouvoir dire qu'il y a plus d'égalité aujourd'hui mais ce n'est hélas pas encore partout le cas. Les femmes restent très mobilisées et continuent à œuvrer dans l'intérêt général, pour faire bouger les choses dans tous les types de structure. Ce qui est plus frappant aujourd'hui est d'ordre générationnel: il faut inventer son propre modèle, trouver un sens en cohérence avec ses valeurs et son projet. Il n'y a pas de rail de direction donné par l'extérieur.

C'est quoi un bon manager aujourd'hui ? Et comment c'était avant ? Et comment ce sera demain ?

La définition du bon manager a forcément évolué. Les équipes sont plus mixtes, plus diverses, et donc sont plus difficiles à manager mais tellement plus riches. Et cela va encore s'enrichir avec l'évolution de la société. L'entreprise du xx^e siècle valorisait le bon chef en tant qu'ancien bon exécutant. Le bon manager doit aujourd'hui réellement manager, c'est-à-dire faire grandir les potentiels et prendre en considération la spécificité des talents de son équipe.

Comment évaluerais-tu la place des femmes dans l'entreprise aujourd'hui ? Quelle évolution t'a le plus frappée depuis 10 ans ? Et pour 2026 ? Qu'est ce qui a bien changé, qu'est-ce qui doit encore changer ?

On est passé à 2 femmes dirigeantes au CAC 40 ! Dans les comex, on est encore loin de la parité même si des progrès conséquents ont été faits. Les grandes entreprises ont mis en place des programmes volontaristes car elles ont saisi l'opportunité d'un discours RH renouvelé. L'*empowerment* féminin s'est fait étendard d'une communication plus dans l'air du temps. Au niveau des PME, c'était moins prioritaire, faute de ressources, cela s'est donc fait moins rapidement et surtout au gré du bon vouloir des dirigeants en place. Je crois beaucoup à la capillarité pour faire avancer les choses dans des structures moins normées. Ceci dit, encore trop de femmes sont étonnées de la difficulté à gérer le congé maternité et les aléas de carrière.

Je trouve très positif qu'on se soit débarrassé dans le discours des valeurs dites « féminines » comme *soft skills*. Cela veut dire qu'on reconnaît les femmes pour autre

chose que leur capacité à apporter douceur, liant et conscience sociale. L'expertise est respectée et reconnue en tant que telle donc il y a du progrès.

Une phrase qui a pu te choquer en tant que femme (ou concernant les femmes) dans l'entreprise ?...

Je ne supporte pas qu'on mentionne encore le nombre d'enfants d'une femme dirigeante dans un contexte professionnel. Elle est compétente ou non. Qu'elle soit mère ou pas relève de la vie privée.

La retrouver sur twitter: [@SophieReynal](#)

Video sur les femmes dirigeantes: <https://www.youtube.com/watch?v=Jo4GdjsqHmg>

- **Bénédicte Champenois Rousseau (H.88)**, fondatrice du réseau WorkInTheCity Johannesburg.
Présidente HEC au Féminin de 2013 à 2015.

Sociologue indépendante, elle réalise des missions pour des entreprises et fondations. En 2016, elle fonde l'association WorkInTheCity Johannesburg #workinthecityjhb #femmes #expat #womenempowerment



Bénédicte a démarré son parcours dans le conseil, puis a repris des études en sociologie, à Boston, à Sciences Po et à l'Ecole des Mines pour sa thèse. En 2003, elle devient sociologue indépendante, et réalise différentes missions pour des entreprises, organismes de recherche, fondations. En septembre 2015, elle s'installe en Afrique du Sud. Elle y a fondé le réseau WorkInTheCity Johannesburg en juin 2016.

Bonjour Bénédicte, qu'est-ce qui t'a amenée vers HEC au Féminin et à sa présidence ?

Bonjour ! En 2001, un mail adressé par Evelyne Sevin pour la création d'HEC au Féminin avait attiré mon attention et j'avais d'ailleurs participé à cette journée de lancement très stimulante. C'était la première fois qu'HEC Alumni prenait une initiative qui pouvait avoir un certain intérêt à mes yeux. Mais c'est en 2006 que j'ai répondu à l'appel à volontaires pour travailler sur la création du Prix Trajectoires. L'idée d'offrir des rôles modèles permettant aux femmes de se projeter, de visualiser comment surmonter les obstacles pour réussir m'a parue particulièrement intéressante. J'ai donc collaboré pendant sept ans au Prix Trajectoires, dont quatre années comme chef de projet. A la suite de quoi Sophie Reynal m'a proposé la Présidence d'HEC au Féminin.

Qu'est-ce qui t'a marqué dans cette expérience de Présidente d'HEC au Féminin ?

Les deux premières Présidentes d'HEC au Féminin ont eu un rôle presque militant, afin d'asseoir la notoriété de la commission. Les présidences suivantes se sont davantage attachées au rayonnement d'HEC au Féminin. J'ai poursuivi l'effort lancé par Sophie Reynal de coopérations avec d'autres réseaux : réseaux d'anciens, autres réseaux de femmes. L'idée était de gagner en masse critique pour avoir des initiatives dont les retombées aillent au-delà de la communauté HEC. Par ailleurs j'ai lancé les études HEC au Féminin pour construire de la connaissance sur les asymétries de situation entre les hommes et les femmes même sortis d'HEC. Avoir des faits à opposer aux opinions, c'était ma petite touche sociologique ! Nous avons publié en 2014 l'étude sur les trajectoires comparées de quatre promos d'HEC et l'année suivante celle sur les réseaux.

Je retiens également de ces années passées à HEC au Féminin beaucoup de moments forts, beaucoup de partage, un important travail d'équipe, dans un contexte de grande bienveillance. Et la construction de solides amitiés ! Les femmes ont une vision assez différente des réseaux que les hommes, moins utilitaire et plus éthique, ce qui permet des échanges libres et enrichissants.

Peux-tu nous parler de WorkInTheCity Johannesburg ?

Il s'agit d'un réseau de femmes francophones installées à Johannesburg constitué pour les aider à s'intégrer dans le milieu professionnel sud-africain, à trouver du travail mais pas seulement. Fondé à l'instar du réseau existant WorkInTheCity Kuala Lumpur, il correspond à une demande très nette de la part des femmes qui suivent leurs conjoints expatriés.

Il s'articule autour de 3 thèmes : connaître l'environnement, connaître la culture en entreprise, réfléchir sur son parcours professionnel. Il vise à mettre en relation des compétences, souvent de haut niveau chez les femmes d'expatriés, et des besoins, souvent non comblés au sein des entreprises par la population locale. Cela pourrait générer des transferts de compétences très bénéfiques vers la population locale.

L'association a rencontré très rapidement beaucoup de succès : 190 inscrits en 3 mois. J'ai différents projets, tels que construire une banque de CV, organiser des événements avec des réseaux de femmes entrepreneurs, dans l'assurance, etc. ; nous avons déjà collaboré avec la chambre de commerce franco-sud-africaine pour un premier événement... Je réplique en quelque sorte l'expérience d'HEC au Féminin !

Que t'inspire le thème de la journée du 25 octobre 2016 « Be the future » ?

Cette année voit la conjonction de plusieurs anniversaires : les 100 ans d'HEC JF, les 15 ans d'HEC au Féminin, et les 10 ans du Prix Trajectoires. C'est bien de célébrer les parcours accomplis, mais il faut aussi regarder vers l'avenir. Pourquoi faut-il continuer à se projeter ? On s'aperçoit que malgré la mixité obtenue dans les concours, il subsiste par la suite des différences dans les parcours des hommes et des femmes, et dans leur valorisation respective.

D'une manière générale, les femmes ont besoin de faire plus leurs preuves que les hommes. Elles doivent prendre davantage de risques. Avec l'évolution des métiers, des activités, des formes entrepreneuriales, il y a des places à prendre pour les femmes. Ainsi, de nombreuses fonctions nouvelles ont été créées ces dernières décennies, par exemple dans le domaine de la qualité, la responsabilité sociale et solidaire. Les hommes hésitent à se lancer dans ces nouvelles fonctions, n'ayant pas de vision sur leur devenir ; les femmes ont moins de barrières pour tenter l'expérience, elles sont moins gênées par le risque de statut que cela peut entraîner. Je l'ai d'ailleurs constaté dans l'étude que j'avais faite pour le groupe Caisse des Dépôts sur les parcours de femmes dirigeantes. Mais souvent, lorsqu'une Direction est constituée, elle va être confiée à un homme...

Si l'on regarde au sein des conseils d'administration, malgré une évolution, les femmes restent minoritaires, et considérées comme un peu « exotiques » parmi les décideurs masculins. Il faut donc continuer à œuvrer, afin que les femmes puissent atteindre une masse critique, et faire changer le regard.

Les femmes ont toutefois une force : du fait justement de leur caractère minoritaire, elles apportent un regard différent et davantage de créativité. En ce sens, elles se rapprochent des jeunes : elles ont une vision différente, décalée, par rapport au courant *mainstream* dominé par les hommes. C'est ce regard qui doit être valorisé et encouragé.

- **Evelyne Kuoh (H.84)**, actuelle présidente du groupement HEC au Féminin et fondatrice d'Executiveart



« Nous sommes dans une époque qui incite aux changements imprévus et perpétuels. »

Comment décririez-vous votre trajectoire jusqu'à ce jour ?

J'ai commencé ma carrière dans le groupe Pechiney, choisissant l'industrie pour découvrir la production et apprendre les méthodes d'un grand groupe. Vingt années d'expérience entre la France et l'Afrique, dans des fonctions marketing stratégique, puis opérationnelles en Management et Développement d'activités B to B à forte valeur ajoutée, m'ont formée à la gestion de projets complexes et transverses. Le tournant des années 200 et le formidable appel d'air qu'ont été les premières start-ups de l'Internet (avant la bulle) ont été un déclencheur dans mon changement d'axe. J'étais en demande de projets nouveaux et j'ai saisi l'opportunité d'être enrôlée dans un projet e-procurement très innovant, réunissant en Californie les plus grosses entreprises minières et métallurgiques mondiales, avec l'ambition de lancer les services à forte valeur ajoutée du futur, prémises des SaS, enchères inversées. Structure agile, innovation en mode start-up, fluidité des échanges, cette mission devait changer ma perception du temps de développement d'un produit. Difficile de revenir ensuite dans un département plus traditionnel. Cela a signé mon départ vers d'autres sociétés à taille plus humaine (éditeur de logiciel, start-up de géolocalisation...). Passionnée par l'innovation de service, et la création de nouvelle proposition de valeurs, j'étais motivée par l'idée d'inventer le futur et participer à la définition d'un nouveau monde.

Ces changements n'étaient pas sans risque. Je craignais de perdre en performance le temps de l'apprentissage de nouveaux marchés. La notion de réussite était alors beaucoup plus codifiée qu'aujourd'hui. Evoluer vers de plus petites structures n'était pas forcément perçu positivement.

En parallèle, je développais d'autres explorations : apprentissage du chant lyrique, collaboration avec une ligne de recherche de la Sorbonne qui explore, produit, et reconfigure les interactions entre art, économie et société, le tout en donnant des cours de management stratégique à Dauphine. Peu à peu, j'en suis venue à réaliser qu'il y a des synergies riches en art et entreprise. Les artistes devenaient pour moi détecteurs de signaux faibles et source d'inspiration pour questionner le monde professionnel.

Comment imaginez-vous poursuivre votre carrière ?

Nous sommes dans une époque qui incite aux changements imprévus et perpétuels. On ne peut plus demander à un recruteur « quel sera mon plan de carrière dans votre entreprise ? ».

J'ai envie de continuer d'avoir envie. Et de découvrir plein de nouvelles choses. Actuellement, je suis fascinée par le monde des start-up et de la transformation digitale. Mon rôle d'investisseur me permet d'apprendre beaucoup sur ces sujets, mais je pourrais tout autant reprendre un rôle plus opérationnel. L'avenir le dira...

Pensez-vous avoir besoin de développer de nouvelles compétences pour le futur ? Lesquelles ? Pourquoi ?

Le digital est la grande révolution qui va changer le monde. Et pour développer ses compétences, il faut avoir l'humilité d'accepter le reverse mentoring : apprendre des plus jeunes. En fréquentant des nouveaux écosystèmes on peut aussi acquérir de nombreux savoirs par capillarité. Ou pourquoi pas se faire coacher ou auto-apprendre via les MOOC par exemple.

En ce qui me concerne c'est par la pratique et l'expérimentation que j'apprends le mieux.

C'est d'ailleurs une notion clef pour moi. J'ai appris par le chant qu'on n'intègre de façon durable que ce qui passe par le corps.

Comment qualifieriez-vous la vie en entreprise aujourd'hui par rapport aux étapes précédentes ?

Je suis fascinée par l'intelligence collective, les fonctionnements en réseau, en écosystèmes qui partagent des problématiques et des savoirs faire. C'est une attitude native chez l'artiste et elle se répand aujourd'hui dans le monde des start-up. Je suis une partisante du décloisonnement et cela est en train de toucher aussi les grandes entreprises qui font collaborer plus activement les services sans silo.

Comment définiriez-vous un bon manager aujourd'hui ?

L'entreprise de demain a besoin d'authenticité. Je crois davantage au recrutement de profils atypiques que dans le clonage. C'est d'ailleurs ce qu'a bien compris le luxe en intégrant par exemple des créatifs et autres profils atypiques parmi leurs équipes dirigeantes.

L'humain prend une place de plus en plus prépondérante, en particulier pour les jeunes générations. Le manager authentique a envie de faire grandir les gens de son équipe. Il accepte l'inversion ou l'alternance des rôles. C'est la jazz qui m'a appris l'importance du followership, tout autant que du leadership. C'est une vraie capacité que d'animer et aider les autres en étant tout aussi supportif qu'inspirant.

Comment évaluez-vous la place des femmes dans l'entreprise aujourd'hui ? Et par rapport au passé ? Et dans votre entreprise ? Qu'est ce qui a bien changé, qu'est ce qui doit encore changer ?

Il y a une asymétrie persistante à l'accès aux fonctions de pouvoir et aux instances dirigeantes. Il ne faut pas lâcher l'objectif de parité. Si on s'approche des 40% de femmes dans les Conseils d'administration des entreprises du CAC40 et du SBF 120, on ne compte encore que 10% de femmes dans les comités exécutifs du CAC 40. Et ces chiffres sont l'arbre qui cache la forêt, puisque la plupart des entreprises sont des PME où les objectifs de féminisation restent à fixer.

Nous n'avons pas à choisir entre « challenge » et « balance ». L'harmonie dans sa vie ne doit pas nous faire abandonner la volonté d'acquérir ces postes de décision qui insufflent la mixité nécessaire aux entreprises. Les changements offerts par les nouveaux business, les nouvelles technologies, les cultures contemporaines sont des opportunités de rééquilibrage qu'il faut saisir.

L'égalité salariale femmes/hommes à compétences et postes similaires, reste aussi à réaliser. Je suis choquée que le rapport de situation comparée, qui était un outil pertinent pour déceler les inégalités, ne soit plus distinct en entreprise. C'est le risque de présenter un bilan social sans aborder les différences de traitement entre hommes et femmes. J'aimerais par exemple qu'on surveille l'incidence du travail à domicile et le risque de voir les femmes être à nouveau stigmatisées par ces choix. J'avoue que je suis d'avantage favorable à la culture de certains pays dont l'ensemble des salariés finissent leur journée de travail plus tôt, sous peine même d'être reconnu de manque de performance s'ils restent trop tard au bureau....

Une phrase qui a pu vous choquer en tant que femme (ou concernant les femmes) dans l'entreprise ?

Je me souviens avoir entendu de la part d'un N+2, « elle n'a pas besoin de son salaire pour vivre ». Un doute sur mon investissement dans l'entreprise, comme si j'étais de passage. Au lieu de prendre un rôle de mentor ou de support, il semblait clairement dire qu'il n'avait pas de raison d'investir sur moi uniquement parce que j'étais une femme.