

# IKIGAI SENS AU TRAVAIL : ÇA SE TRAVAILLE !



23<sup>e</sup>  
colloque



RÉSEAU DE 15 ENTREPRISES TECHNOLOGIQUES ET SCIENTIFIQUES





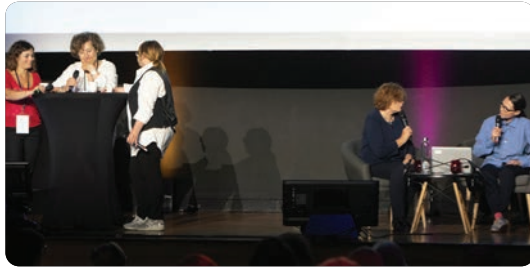
# LE COLLOQUE EN IMAGES



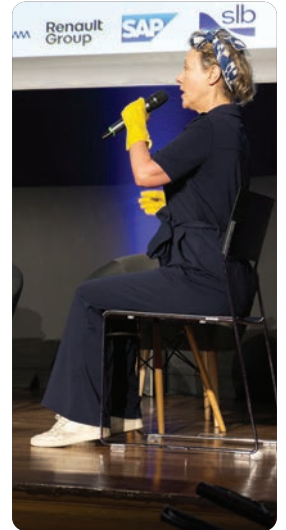
23<sup>e</sup>  
colloque



IKIGAI



SENS  
AU  
TRAVAIL



4

**ÉDITO****Patricia Lecocq** *Présidente du Cercle InterL et Déléguée régionale Champagne-Ardenne, Orange.***Aurore Bergé** *Ministre chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes et de la Lutte contre les discriminations*

5

**SENS AU TRAVAIL : DE QUOI PARLE-T-ON ?****Dominique Lhuilier** *Professeure émérite en psychologie du travail au Conservatoire national des arts et métiers*6/  
7**TABLE RONDE DES DIRIGEANTES**

Quatre dirigeantes dévoilent leur ikigai

8/  
13**ATELIER «IKIGAI»**

Trouver son ikigai : une démarche individuelle / une démarche collective

14/  
15**TABLE RONDE DES DIRIGEANTES**

L'évolution du sens au travail vue par trois dirigeantes

16/  
17**LE PENTATHLON DE LA MIXITÉ**

Café IA - Femmes et santé- Café philo/café boulot- Fresque de la mixité- Tai Chi

18/  
19**ALBUM PHOTOS**20/  
21**GRAND TÉMOIN****Dorine Bourneton** *Première femme pilote de voltige paraplégique, autrice et conférencière*22/  
23**TABLE RONDE DES DIRIGEANT·E·S**

Le rôle des dirigeant·e·s sur la perception du sens au travail en entreprise

24/  
25**CONCLUSION****Elisabeth Moreno** *Dirigeante d'entreprise, femme politique et fondatrice de La puissance du Lien*

Donner du sens à ce que l'on fait commence par soi

26

**PARTENAIRES**

Le Cercle InterL remercie ses partenaires toujours fidèles à son rendez-vous annuel

27

**REMERCIEMENTS**





**PATRICIA LECOQ**

Présidente du Cercle InterL  
et Déléguée régionale Champagne-Ardenne, Orange.

## UNE SAISON 2023-2024 PARTICULIÈREMENT FÉCONDE EN ÉVÉNEMENTS !

**Chères toutes, chers tous,  
Quelle joie ce fut, de nous voir réuni·e·s pour cette 23<sup>e</sup>  
édition du colloque du Cercle InterL, pour fêter les réseaux  
d'entreprises, célébrer la diversité et partager le fruit de  
nos travaux. Il faut dire que la saison 2023-2024 fut  
particulièrement féconde en événements !**

**Le groupe de travail Femmes et IA a lancé un module de  
formation sur les biais dans l'IA** en collaboration avec  
ImpactAI. Ce module gratuit, est disponible pour tous·tes  
les salarié·e·s des entreprises membres, les étudiant·e·s des  
universités grâce à notre partenariat avec France Universités  
et des écoles d'ingénieurs comme l'ISEP. Cette magnifique  
réussite montre l'investissement remarquable de ce collectif.  
Marine Rabeyrin, qui le dirige, a d'ailleurs présenté tous  
ces travaux à l'occasion d'une audition au Sénat.

**Le groupe de travail Femmes et Santé** s'est montré très  
actif également. Carole Mesnage, à la tête de ce *think  
tank*, a été reçue par le Sénat à deux reprises.

**Nous avons pris la parole dans des tables rondes sur les  
enjeux de la féminisation des métiers du numérique** en  
présence de la Ministre Aurore Bergé, et sur les stéréotypes  
de genres dans l'emploi avec France Travail ; nous sommes  
aussi intervenues au Sommet de l'Inclusion pour la fé-  
minisation des sections scientifiques auprès de France  
Universités.

Ces événements prouvent combien le Cercle InterL  
compte aujourd'hui parmi les acteurs clés de la défense de  
la place des femmes.

En outre, **le Cercle InterL a publié le Guide de la parentalité**

rédigé par Laurence Dejouany, et **contribué au livre blanc  
Femmes, Sport et Gouvernance** de 2GAP, l'association des  
réseaux de mixité du public et du privé.

Parce que c'est uni·e·s que l'on va plus loin, c'est avec  
reconnaissance et fierté que nous poursuivons nos  
partenariats avec des associations inspirantes comme  
Femmes@Numérique, Femmes Ingénieures, Ensemble contre  
le Sexisme, ImpactAI, et le Cercle des Femmes Mécènes.

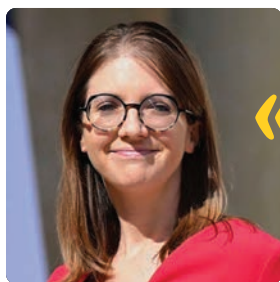
Je remercie Catherine Ladousse, coprésidente du Haut  
Conseil de l'Égalité pour avoir mentionné les actions du  
Cercle InterL dans le rapport Femmes et Numérique 2023.

C'est d'ailleurs la valeur de nos actions collectives après  
plus de vingt ans de militantisme que nous avons souhaité  
mettre en avant dans **notre nouveau logo** : plus joyeux,  
plus moderne, plus dynamique, il invite à plus d'inclusion,  
de transparence et d'interactions. C'est uni·e·s, avec un  
esprit positif, que nous ferons bouger les lignes.

Enfin, nous avons organisé notre traditionnel colloque  
annuel ! Cette année, les membres du Cercle InterL se sont  
réunis pour étudier notre rapport au travail sous toutes les  
coutures. Si la quête de sens est déterminante dans notre  
société, qu'en est-il du sens **du** et **au** travail ? Les équipes  
ont mené l'enquête sur notre *ikigai* au travail...

Il semblerait que ça se travaille. Mais comment ? Observe-t-on  
des différences entre genres, générations et statuts hiérar-  
chiques ? Ces actes vous rapportent les résultats de leurs  
recherches et les pistes de solutions transmises pendant  
le colloque, car vous le savez, le Cercle InterL a vocation à  
partager ses bonnes pratiques.

**BONNE LECTURE !**



**AUORE BERGÉ**

Ministre chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes et de la Lutte contre les discriminations.

« La 23<sup>e</sup> édition du colloque témoigne de l'engagement et du dynamisme des réseaux d'entreprise pour accélérer la féminisation des secteurs d'avenir des sciences et de la tech. Les STEM (Science, Technology, Engineering, and Mathematics) souffrent d'une image encore trop genrée : on ne peut pas accepter que seulement 17% de femmes en Europe y occupent des postes dans ce secteur, ou que 74% des femmes n'aient jamais envisagé d'y faire carrière. Il faut combattre les stéréotypes dès le plus jeune âge. Tous les acteurs doivent prendre part à ce défi, notamment les entreprises dont on sait qu'elles participent à la transformation de notre société.

Consciente de l'énergie qu'il faut continuellement déployer pour étendre la place des femmes dans ce domaine, je salue l'engagement des quinze entreprises membres du Cercle InterL. La mixité est un enjeu d'attractivité et de compétitivité économique, un formidable levier d'égalité des chances. Nous avons besoin des entreprises d'avenir pour nous aider à façonner un futur sans stéréotypes et guider les prochaines générations vers une société plus égalitaire, plus respectueuse. »



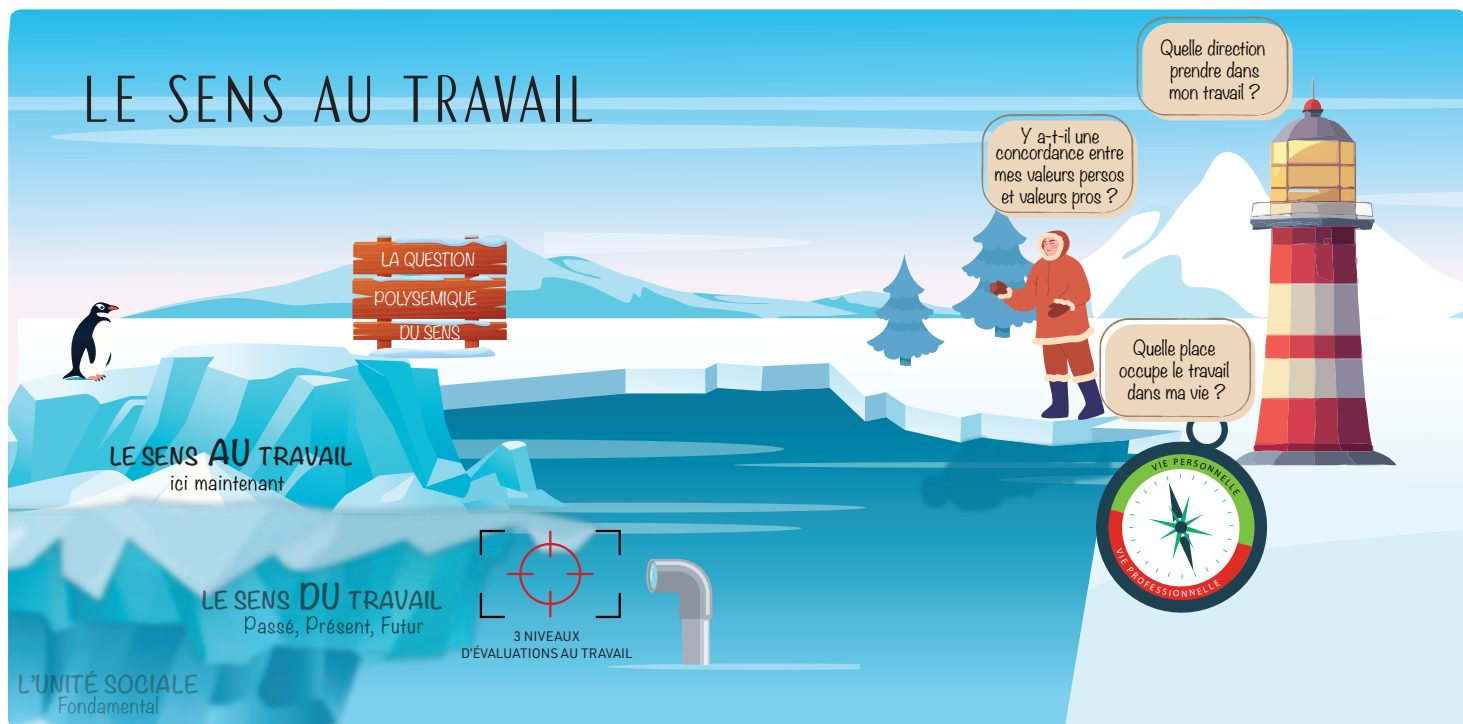
Présenté par  
**THOMAS TAFFARY**

## SENS AU TRAVAIL : DE QUOI PARLE-T-ON ?



**DOMINIQUE LHUILIER**

Professeure émérite en psychologie du travail  
au Conservatoire national des arts et métiers



Il est aisé de se disperser quand on étudie le sens au travail car le sujet est polysémique et s'évalue sur trois niveaux comme illustré plus haut. Alors comment reconnaître un travail qui a du sens ? Voici six conditions révélatrices :

- L'utilité,
- La justification morale,
- Le développement des compétences,
- L'autonomie,
- La qualité des relations avec les collègues,
- La reconnaissance.

La question du sens du travail au sens large engage la question du sens de la vie. Voici deux exemples éloquentes :

**Le rapport au travail diffère entre les genres :** en général, les femmes n'établissent pas de frontières franches entre leurs vies professionnelle et personnelle (travail domestique, familial ou associatif) quand les hommes parviennent à préserver l'étanchéité entre les deux sphères. Se pose alors pour les femmes la question de l'organisation au travail : permet-elle de concilier vies personnelle et professionnelle ?

La question du sens est amplifiée **quand un événement suspend brutalement les engagements professionnels en cours** : la maternité, la maladie, le licenciement, le chômage ou la mise au placard. Ces interruptions sont l'occasion de réévaluer le sens de la vie, et la place qu'occupe le travail dans nos vies.

### Zoom sur les chercheur-e-s.

Étudions le métier de chercheur-e à la faveur de ces éclairages. Ce métier-passion permet d'éprouver du plaisir car les choix personnels et professionnels sont en adéquation. Il peut toutefois être source de vulnérabilité car les chercheur-e-s sont plus sensibles à la critique et sujet-te-s aux sursollicitations. Or, l'activité des chercheur-e-s a beaucoup évolué ces dernières années avec une organisation en mode projets qui les amène à passer continuellement d'un sujet à l'autre, et la charge de trouver les financements pour leurs travaux. Tout ceci favorise la dispersion, laquelle est préjudiciable au travail de pensée ; elle impute notamment la capacité de se projeter. Cela a donc un impact direct sur la qualité de travail de chercheur-e.

### En conclusion, notons trois facteurs principaux qui fragilisent le sens au travail :

- Les transformations du travail : intensification, précarisation, individualisation ;
- L'évolution des profils : plus de femmes et plus de diplômé-e-s conduisant à des attentes nouvelles et distinctes ;
- Les incertitudes : il est difficile de penser le futur quand la direction est floue.

## QUATRE DIRIGEANTES DÉVOILENT LEUR IKIGAI



Une table ronde animée par **SIGRID TRENDEL**  
*Ça ira Encore Mieux Demain*



**CAROLINE GARNIER** DRH SAP France & Maroc

Mon *ikigai* a beaucoup cheminé au cours du temps. Quand j'ai commencé il y a 25 ans, le sens au travail n'était pas une préoccupation. Je cherchais un emploi cohérent avec mes études et l'indépendance financière. Une chose néanmoins reste constante : c'est l'importance des valeurs de l'entreprise.

Ce qui me pousse à me lever le matin vient de moi, je n'attends pas que l'entreprise me donne du sens. Le travail en équipe, l'ambiance, la relation de confiance avec le management et l'autonomie sont mes véritables moteurs. Je me bats pour faire les choses à ma manière et je m'applique à toujours entreprendre des actions alignées avec mes valeurs.

Selon moi, la place d'un RH est sur le terrain, les RH doivent être proches des collaborateurs. Même lorsque certaines entreprises, avec qui j'ai travaillé, voyaient les RH comme une direction isolée assignée aux tâches administratives, je n'en restais pas moins disponible pour les collaborateurs car cela me semble être au cœur de mon activité.

Dans un de mes postes précédents, après avoir négocié toute une nuit pour finaliser une fusion importante, le DG a décidé de remettre tout en cause. Cela m'a beaucoup dérangée car cela n'avait aucun sens : je suis partie deux mois plus tard.

### MON CONSEIL

« Il ne faut pas attendre qu'on nous donne du sens, il faut faire sa propre introspection et trouver du plaisir, rester intransigeant avec ses valeurs. »



**MARIANNE SÉCHERESSE** Directrice du centre CEA de Valduc

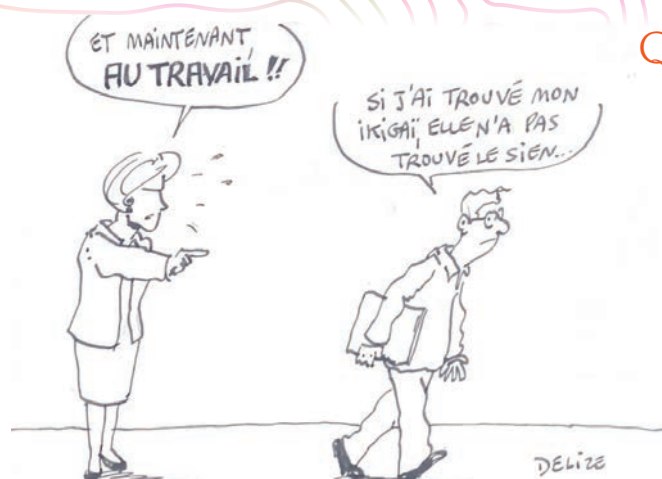
Plus jeune, j'étais folle d'avions mais l'aéronautique n'embauchait pas à la fin de mes études.

A l'occasion d'un entretien dans le nucléaire, le recruteur a attisé ma curiosité, a créé une étincelle de désir de science, de découverte et de service. J'y suis allée un peu par hasard et j'y suis restée par passion, pour apprendre des choses, pour le collectif, pour la mission de service. J'y retrouve les valeurs transmises dans mon éducation. La concordance de mes valeurs avec celles de l'entreprise est primordiale, comme il est fondamental pour moi d'apprendre et de pouvoir apporter à mon entreprise.

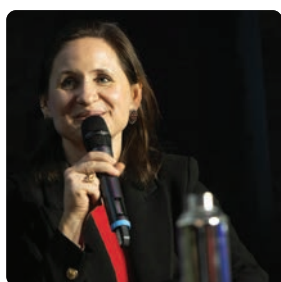
En tant que dirigeant-e-s, nous avons la responsabilité de mettre les collaborateurs dans les meilleures conditions possibles pour réaliser leur travail. Nous devons donc nous assurer que les collaborateurs trouvent leur *ikigai*. Je m'attèle ainsi à acculturer tous les managers du site de Valduc sur l'importance du sens au travail. Dans cette optique, je favorise toutes les initiatives qui permettent à chacun de construire ou faire évoluer son *ikigai* : des conférences, des rencontres inter-entreprises et inter-métiers, des ateliers, sources d'inspiration et de réflexion pour les collaborateurs.

### MON CONSEIL

« Il faut savoir afficher son *ikigai* et l'assumer. »



## QUATRE DIRIGEANTES DÉVOILENT LEUR IKIGAI



**AURAGNI JEANSON** *Group Vice President Talent & Diversity - ENGIE*

Je suis née en Inde dans une communauté dans laquelle la valeur « travail » constitue un vecteur de réalisation. Les enfants y sont exposés à toutes sortes d'activités (sciences, art) qui permettent de détecter une vocation très tôt, laquelle sera développée pour être mise au service de la communauté. La recherche de l'aide à l'autre s'est manifestée très jeune chez moi et me prédestinait aux fonctions RH. Je crois que le fondement de mon *ikigai* se niche dans cette culture qui a bercé mon enfance.

Ma notion du sens au travail évolue dans le temps avec la connaissance de moi-même. Il s'agit de créer un équilibre entre les fondamentaux qui constituent l'*ikigai* à chaque fois que l'on évolue dans sa carrière, ou que l'on change d'environnement. La maturité est un véritable outil pour moi car bien me connaître me permet d'activer les bons leviers pour rétablir cet équilibre.

Je note que si trouver son *ikigai* n'est pas toujours évident pour une femme, il y a des moments de vie où l'on trouve la force de s'imposer à soi-même les valeurs qui nous animent.

### MON CONSEIL

« Conserver cette authenticité essentielle et ne pas tolérer d'en sortir. »



**JESSICA BOUTTEAU** *Directrice des Transports de matières nucléaires d'Orano NPS*

Ma formation, mon parcours et ma personnalité ont tous trois influencé mon *ikigai*. Je suis entrée dans le nucléaire dès mes premières années professionnelles par conviction. Je construis mon *ikigai* sur plusieurs niveaux : il y a l'aspect pratique avec la collaboration, la solidarité, le plaisir de retrouver mes collègues le matin, le fait de me savoir entourée, et il y a une dimension plus idéologique car je suis animée par l'idée de participer à la décarbonation de la planète !

En 2015, Areva fait faillite, plongeant les salariés dans une atmosphère très lourde. Un plan de départ volontaire très avantageux nous était proposé. J'ai pourtant fait le choix de rester, et même de participer au plan de restructuration. Je ne me voyais pas quitter le navire en train de couler. Ce fut un investissement personnel très lourd, mais je suis heureuse d'avoir suivi mes valeurs qui ont déclenché ce tournant dans ma carrière et influencé qui je suis.

### MON CONSEIL

« Pour trouver quelque chose qu'on aime, il faut se connaître et se reconnaître. »





Un travail collectif, coordonné et animé par :

**ANNE-MARIE JONQUIERE**



**La recherche de sens** est une problématique actuelle : dans notre vie de tous les jours d'abord, où l'individu est fortement sensibilisé à la recherche de son équilibre de vie, de son bien-être, de son épanouissement personnel...

Et au travail, de quoi parle-t-on ? Le sujet est vaste ! Pour les sociologues, un travail a du sens lorsque la personne active perçoit une cohérence entre son identité, son activité et son environnement de travail. Et du fait de cette cohérence, elle se sent bien et efficace dans son travail. Ce sujet devient aussi un sujet d'entreprise : comme le montrent les politiques récentes pour développer la qualité de vie au travail (QVCT), l'organisation du travail est vue aujourd'hui comme un déterminant de la santé des employés, de leurs attitudes et de leur performance.

Parfois appelée *Ikigai*, la quête de sens est donc partout...

Pourtant, les aspirations varient autant que la multitude des profils et des parcours de vie. Pour cette 23<sup>e</sup> édition du colloque InterL, notre atelier a réuni pendant plusieurs mois une trentaine de collaborateurs et collaboratrices de nos 15 entreprises. Il s'est interrogé sur les formes d'*Ikigai* des hommes et des femmes qui travaillent dans nos secteurs scientifiques et technologiques :

- Quelles sont les pistes pour un travail qui a du sens ? Quelles sont les bonnes pratiques autour de nous : à titre individuel ou à titre collectif ?
- Mais aussi : s'en remettre à son *Ikigai* est-il compatible avec les attentes de son entreprise ?
- Dans quelle mesure les questions de diversité impactent-elles la recherche de son *Ikigai* ?

Le 16 mai dernier, les résultats de notre enquête 2024 « Mon travail et moi » auprès des entreprises du Cercle et les témoignages recueillis sur ce sujet ont permis d'apporter des réponses à ces questions.

Et ce jour-là, avec nos invité.e.s, nous nous sommes également interrogé.e.s sur le rôle de l'environnement de travail, de la culture managériale et des politiques d'entreprise.



Intervenantes :

**SONIA ABECASSIS-LE LAN ET ELODIE DU FORNEL**

## TROUVER SON IKIGAI : UNE DÉMARCHE INDIVIDUELLE

### Les sources de l'*ikigai*

#### en milieu scientifique et technologique

**L'*ikigai*, qu'est-ce que c'est ?** C'est donner du sens à son projet professionnel, c'est être en accord avec ses aspirations. On dit que c'est un facteur de la longévité exceptionnelle des habitants d'Okinawa qui restent très actifs jusqu'à un âge très avancé.

**Dans le milieu scientifique et technologique, quel serait-il ?**

En théorie, c'est ce qui se trouve à la jonction des aptitudes et des goûts de chacun en assurant une rentabilité économique pour le collectif. Dans la pratique, trouver son *ikigai* ne se fait pas du jour au lendemain, même dans ces « métiers-passion » qui sont ceux du domaine scientifique. Cela implique de démarrer avant toute chose un travail d'introspection.

- 1 Commencer par explorer les domaines dans lesquels on est doué.e. Cela peut être des initiatives qui encouragent l'innovation, ou de la co-création par exemple.
- 2 Le choix d'activité sera d'autant plus satisfaisant si cela correspond à quelque chose que l'on aime faire. Pour cela, penser aux sujets de conversation que l'on affectionne particulièrement.
- 3 Tout ceci gagne en impact si l'on se sent utile, si ce que l'on fait correspond à un besoin dans le monde, dans la société, dans son équipe.
- 4 Enfin, la dernière étape de réflexion et non des moindres concerne la viabilité et la pérennité financières du projet que l'on porte.

PÉPITE :

« Une fois le projet choisi, le faire savoir autour de soi pour construire sa carrière ! »



## TROUVER SON IKIGAI : UNE DÉMARCHE INDIVIDUELLE

**CLARISSE ANGELIER,**

Déléguée générale de l'Association Nationale de  
la Recherche et de la Technologie (ANRT)

**nous fait part de son ikigai**



**CLARISSE ANGELIER**

### Est-ce que, au réveil, la perspective d'aller au travail vous fait plaisir ?

Je suis très volontaire pour aller travailler le matin. C'est une philosophie de vie que je cultive depuis l'âge de 17 ans car je veux que toutes les minutes soient bonnes, en vacances comme au travail.

### Qu'est-ce qui vous plait dans le travail scientifique ?

C'est comprendre les phénomènes naturels, leurs interactions, repousser le mur de la connaissance, anticiper des phénomènes, les vérifier, avoir l'intuition qu'ils existent, et faire des objets nouveaux favorables à l'humanité : c'est le sens du progrès !

### Quelle est la part personnelle de ce plaisir au travail ?

C'est l'engagement, le fait de vouloir contribuer au présent et au futur ; c'est avoir une vision politique, la décliner en une stratégie, y embarquer l'équipe, faire que les gens se réalisent ; c'est aboutir à des résultats qui servent son entreprise, la maison France, la maison Europe et plus largement l'humanité.

### Quelle est la part qui vient de l'environnement de travail ?

Ma philosophie n'est pas toujours de changer l'environnement de travail mais parfois de s'adapter, de travailler avec lui, et de se poser les bonnes questions quand l'environnement ne correspond plus à ses aspirations, d'en changer le cas échéant. Il y a un équilibre à trouver entre ce qu'on cherche soi et l'environnement, car tout n'est pas la faute de l'environnement.

### Pensez-vous que les ressorts de motivation pour les hommes et les femmes scientifiques sont les mêmes ?

Je ne vois aucune distinction. L'histoire a fait que les femmes ont été mal éclairées, mal accompagnées, parfois cachées et spoliées. Il faut donc encourager les filles à faire de la science et à en être les initiatrices, au même titre que leurs homologues masculins.

### Est-ce qu'un-e technicien-ne éprouve les mêmes plaisirs au travail qu'un-e ingénieur-e ou un-e chercheur-e ?

Je l'espère car les technicien-ne-s sont hautement utiles. Ils et elles sont les mieux placé-e-s pour préparer une expérience, voient parfois les choses avant les ingénieur-e-s, et les comprennent tout autant que les ingénieur-e-s : ils et elles sont indispensables. Il faut donc valoriser les technicien-ne-s, et les recruter en nombre pour permettre aux ingénieur-e-s de faire leur propre métier.

### Quel est le rôle des politiques d'entreprise selon vous ?

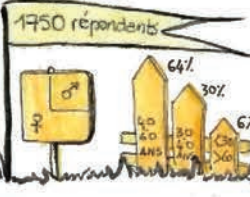
Elles doivent cultiver le « travailler ensemble ». C'est un peu contraire au prisme actuel du télétravail : quand je traverse les laboratoires, il n'y a personne... En science, en recherche, l'intérêt vient des échanges permanents entre personnes différentes. Ce manque de contact me paraît extrêmement préoccupant.

### Qu'est-ce qui peut favoriser le développement du sens au travail ?

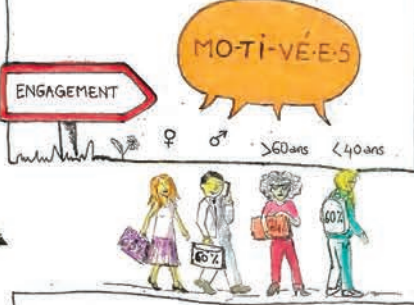
Je dirais la vision et la stratégie que va développer la direction générale, comment elle les décline pour que chacun s'en sente récipiendaire et agisse chaque matin avec cette conscience que son action est un élément du grand puzzle de la stratégie. Si cette stratégie est gagnante, on espère en être récompensé d'une manière ou d'une autre.



## En quête de sens



Une étude du Cercle Interl  
mars-avril 2024



4. A quoi reconnaît-on un travail qui a du sens?

Une bonne relation avec le chef

LE SENS DU TRAVAIL



5. Votre travail a-t-il du sens aujourd'hui?

RESPECT DES VALEURS  
VUE D'ENSEMBLE  
FAISSE SENS

UTILITÉ pour 55%  
RECONNAISSANCE pour 39%  
COMPÉTENCES pour 37%



LE SENS AU TRAVAIL

AUCUN SENS

VISION COURTÈRE  
AUTONOMIE

TOUJOURS 10%  
SOUVENT 48%



TOUT ÂGE  
TOUT NIVEAU HIERARCHIQUES  
TOUTS SEXES

BONNES PRATIQUES

- Reconnaissance,
- Vision claire,
- Processus simplifiés,
- Autonomie au travail.

A Chacun de trouver ses sens au travail ou de le créer.

On ne comprend pas toujours la direction prise par l'entreprise...

3%

RENDEMENT  
PRIORITY  
REDIGES COMPLEXES

Mon travail a le sens que je lui donne!



## TROUVER SON IKIGAI : UNE DÉMARCHE INDIVIDUELLE

### Un changement dans notre vie peut-il modifier le sens au travail ?



Intervenantes :  
**CAROLE MESNAGE ET DANIELLE JORDAO**

Le changement peut être exogène (réorganisation de l'entreprise, événement géopolitique, changement climatique) ou endogène comme la parentalité, notre santé.

Deux-tiers des membres du Cercle InterL interrogés pour l'enquête de sens admettent avoir déjà vécu un événement professionnel ou personnel qui a changé leur perception du sens au travail. L'enquête révèle trois raisons principales à ce changement.

1

L'épuisement professionnel (*burnout*),

2

Les événements familiaux :  
naissance, décès, maladie,

3

Les mauvaises relations managériales et  
les changements professionnels.

### MICRO-TROTTOIR :

#### Les événements qui ont remis en cause leur sens au travail



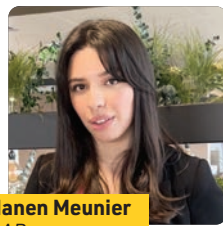
**Ferial Jedidi**  
Dassault Systèmes

*J'ai reçu une greffe de moelle osseuse : reprendre le travail a été essentiel car cela signifiait que j'étais en bonne santé. C'était constitutif de mon identité.*



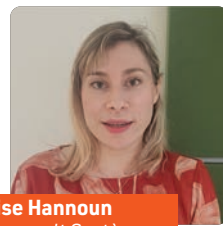
**Florence Bogdelin-Joly**  
SAP

*Deux événements ont changé ma perception du sens au travail : la COVID et le décès d'un collègue très apprécié.*



**Hanan Meunier**  
SAP

*L'arrivée de mon premier enfant a été un moment clé qui a eu un fort impact sur mon sens au travail.*



**Lise Hannoun**  
Dassault Systèmes

*Lors d'un entretien d'embauche, le manager m'a avoué qu'il préférerait un homme qui n'aurait pas de contraintes familiales qui interfèrent avec le travail.*



**Pauline Marchal**  
Orano

*Il y a 10 ans mon mari a appris qu'il avait un cancer. Une fois l'épreuve passée, on peut remettre le sens de son travail en cause.*

#### Quelques pistes pour ne pas perdre ou retrouver le sens au travail :

- Quand on travaille en « *pilotage automatique* » sans jamais prendre de recul, on en oublie les piliers qui constituent l'*ikigai*, ce qui peut générer un mal être. Il faut ralentir et se poser la question « *qu'est-ce qui fait du sens pour moi ?* ».
- Nous avons tous et toutes la possibilité d'alerter nos collègues si nous les sentons perdre de la hauteur. Toutefois, le message ne sera reçu que si le receveur est prêt à l'entendre. Quand le moment de la réflexion arrive,

*l'ikigai* peut servir de moteur pour atteindre son idéal personnel et professionnel.

- En cas de bouleversement personnel (grossesse, maladie), on peut espérer que l'environnement professionnel s'adapte aux contraintes personnelles d'un.e collaborateur.ice. Dans le cas contraire, choisir de privilégier ses priorités personnelles pour préserver son *ikigai* reste une décision tout à fait honorable.

Comme Dominique Lhuillier (p. 5) et les trois dirigeantes de la première table ronde (pp. 6 et 7) l'ont évoqué, *l'ikigai* est un concept qui se travaille, qui évolue avec le temps et les changements dans notre vie.

**En conclusion l'*ikigai* est un savant équilibre entre les piliers de nos vies. Cet équilibre évolue constamment. Ce qui était vrai hier, ne l'est pas nécessairement aujourd'hui. Ce qui est important, c'est que chacun.e puisse prendre un temps de réflexion pour définir ses propres choix, les exprimer et que l'entreprise l'accompagne dans ceux-ci. Il faut être acteur.ice de ses choix, et le changement doit être voulu.**





Intervenante :  
**MURIEL GEILLER**



Intervenante :  
**MYRIAM OBERLIN**

## TROUVER SON IKIGAI : UNE DÉMARCHE COLLECTIVE

### Sens au travail : quels leviers pour l'entreprise ?

#### Donner du sens : le rôle de l'entreprise

Selon le Sondage d'Opinion Way pour l'Anact, juin 2022, **trois contributions majeures au sens au travail se détachent :**

##### La contribution au développement des personnes :

88%

##### La cohérence éthique :

87%

##### L'utilité du travail :

83%

On constate que lorsqu'il y a perte de sens, plusieurs bouleversements interviennent. Concentrons-nous sur trois effets majeurs :

- Le départ de l'entreprise pour plus d'un quart des salariés interrogés (Sondage d'Opinion Way pour l'Anact, juin 2022),
- Le « quiet quitting » qui consiste à garder son emploi en faisant le minimum syndical (selon la récente étude Gallup, avec 7%, la France a un des engagements les plus faibles d'Europe, juste avant l'Italie),
- La santé : les salarié·e·s en perte de sens sont deux fois plus exposé·e·s à la dépression, selon l'enquête Coutrot et Perez de 2022.

#### Quelles sont les grandes causes de la perte de sens ?

**Le rythme des réorganisations** est un facteur notable : l'enquête Coutrot et Perez de 2022 montre que le sens du travail s'effrite quand les changements se multiplient. Si les salarié·e·s comprennent les changements ponctuels liés à la course du monde, les réorganisations en série en revanche usent.

**Le management par les chiffres** : il ne s'agit pas d'ignorer les objectifs mais plutôt de donner la possibilité de les négocier, de les adapter. L'enquête Coutrot et Perez, déjà citée plus haut, révèle que 73% des salarié·e·s qui n'ont

pas d'objectifs chiffrés estiment que leur travail est toujours ou souvent utile aux autres. Les enquêteurs ajoutent que 70% continuent de le penser quand les objectifs sont négociables, mais il n'en reste plus que 60% lorsque les objectifs ne sont pas modifiables.

**La réduction d'autonomie** : selon la même étude qui a suivi ce critère pendant plus de 25 ans, ce sentiment se dégrade au fil du temps pour tous, mais empire notablement chez les femmes.

#### LE CONCEPT DU HÉRISSEON SELON DANIELLE MIHALKO

Directrice exécutive WW Global Accounts Customer Operations chez Lenovo US

Danielle dirige une équipe de plus de 100 personnes réparties dans 17 pays, qu'elle apprécie particulièrement accompagner sur des démarches collectives.

Régulièrement, Danielle monte des équipes en réunissant des personnes aux activités proches pour les amener à partager une vision et devenir une véritable équipe prête à fonctionner. Pour cela, elle organise une séance de brainstorming avec des groupes suffisamment petits pour que chacun·e puisse s'exprimer.

« Pendant la session, on liste d'abord tout ce qui nous passionne en tant qu'entité, en tant qu'équipe, en tant qu'individu. On liste ensuite tous les sujets dans lesquels on excelle. Enfin, on peut voir émerger à la confluence de ces listes certains thèmes. Ces thèmes forts trouveront un écho chez certains membres de l'équipe parce qu'ils et elles sont très intéressé·e·s ou très compétent·e·s en la matière et pourront donc apporter une plus-value à l'entreprise sur ces sujets. C'est alors collectivement, en embarquant tout le reste de l'équipe, qu'on partagera une vision pour remplir la mission donnée. »

Une fois la vision définie, Danielle propose toujours des indicateurs (KPI) pour l'entreprise pour les associer au baromètre annuel des salariés.



TROUVER SON IKIGAI :  
UNE DÉMARCHE  
COLLECTIVE

Intervenantes :

AUDREY BIENVENU ET BARBARA GROSJEAN-LEH

## LA BOÎTE À OUTILS

3 leviers d'action pour donner du sens  
dans ses équipes

On dégage 3 dimensions au sens au travail, pour lesquelles nous proposons 3 différents leviers. Ces leviers concernent les managers de proximité et toutes les personnes qui ont une influence sur les conditions de travail des salarié·e·s.

- Il ressort des différentes interventions de ce colloque, que les salarié·e·s font bien ce qu'ils et elles aiment faire. Il convient donc de les interroger sur ce qui leur plaît pour aligner au mieux les actions et **les centres d'intérêt**.
- Il importe aussi de leur accorder du temps pour renforcer la **cohérence éthique** car le travail bâclé est source de frustration.
- Enfin, il est crucial de construire une **vision** et de la partager pour que les salarié·e·s perçoivent l'utilité de leur travail.

Le rôle du manager étant si essentiel dans cette démarche pour donner une direction, qu'il est nécessaire que les managers aussi aient trouvé leur propre sens au travail.

La construction du sens est individuelle car chaque individu est unique, mais elle est aussi collective car elle se construit ensemble. Cette démarche prend du temps, le sens n'est pas donné : l'entreprise se doit d'accorder un temps de réflexion aux salarié·e·s pour analyser leur identité, leurs centres d'intérêt et d'expertise.

C'est un **processus dynamique** et continu qui évolue avec l'âge et la société. Le rôle de l'entreprise consiste à créer un environnement dans lequel chaque personne pourra trouver du sens et s'engager professionnellement.

## Donner du sens : le rôle des politiques diversité et inclusion

La **diversité, l'inclusion et l'équité** sont des sujets encore difficiles à traiter dans certaines entreprises. Les raisons se nichent dans les stéréotypes qu'il faut éradiquer patiemment grâce à une prise de conscience individuelle. Cela commence par l'effort de chacun et chacune d'écouter l'autre avec bienveillance.

## Ya-t-il un lien entre ces trois sujets et le sens au travail ?

Selon Virginie Abel, chargée de Diversité, Inclusion, Équité chez Storengy, « *l'inclusion est source de bien être, donc un élément incontournable pour trouver du sens* ».

« *Parce que ces questions sont encore récentes, et que nous sommes toujours en phase d'apprentissage pour vivre autrement*, observe Renata Spada, Global Chief Diversity Equity Inclusion Officer chez Engie, *nous devons oser aborder la question du handicap, des cultures, du genre, des orientations : entamer la discussion est un début d'action collective* ».

C'est la raison pour laquelle, les membres du Cercle qui ont été interrogés, ont insisté sur la l'utilité des réseaux mixité dans leur entreprise : leurs initiatives en faveur de l'inclusion et de la diversité contribuent à donner du sens individuellement et collectivement. Il est important de laisser du temps à chacun pour participer à ces collectifs. Comme l'ont témoigné les personnes interviewées, « *en mettant en avant la diversité, la mixité et l'inclusion, les réseaux favorisent un environnement de travail où chacun·e se sent inclus·e et valorisé·e, ce qui contribue à donner du sens à son travail* ».

## En clair, si la diversité est désormais reconnue comme une force de l'entreprise, l'inclusion et l'équité constituent les piliers fondateurs du bien-être au travail.

En conclusion, suivons le conseil du poète René Char :

« *Impose ta chance, serre ton bonheur et va vers ton risque.*

*A te regarder, ils s'habitueront.* »

## Que faire pour donner plus de sens à son travail ?



# L'ÉVOLUTION DU SENS AU TRAVAIL VUE PAR TROIS DIRIGEANTES



Une table ronde animée par  
**BÉATRICE CHAVANEL**



**ANNE-GAËLLE CHASLES**

*Vice-présidente, Directrice des services financiers d'IBM*



**LAURENCE COMTE-ARASSUS**

*General Manager France Belgique Luxembourg et Afrique francophone de GE Healthcare*



**SYLVIE RICHARD**

*Directrice Programmes et Stratégie à la Direction Production Nucléaire et Thermique d'EDF*

## La question du sens au travail est-elle un phénomène de mode ?

Certainement non, chacun·e a l'occasion de s'interroger à un moment de sa vie sur le sens au travail ! En revanche, on peut observer que la question devient plus prégnante dans un environnement instable comme la crise sanitaire par exemple qui a déclenché une explosion de publications sur le sujet en quatre ans, affirme Anne-Gaëlle Chasles. Sylvie Richard complète en observant que les personnes, les nouvelles générations en particulier, osent davantage

l'exprimer : la GenZ est beaucoup plus désinhibée lorsqu'il s'agit de chercher un alignement entre travail et valeurs personnelles, d'assumer ses choix, et de les expliquer. Laurence Comte-Arassus y voit, enfin, un phénomène d'actualité lié à l'étude de l'entreprise de demain. Il lui apparaît donc fondamental de s'assurer que les entreprises permettent cette réflexion sur le sens au travail pour que le futur des entreprises soit pensé avec clairvoyance.

## Est-ce que les marqueurs du sens au travail évoluent ?

Les marqueurs évoluent pour chacun d'entre nous, assurent les trois leaders ! Si Anne-Gaëlle Chasles souhaitait, il y a trente ans, rentrer dans une entreprise où elle pourrait faire carrière pour gagner son indépendance financière et sociale, elle admet volontiers qu'aujourd'hui ses priorités sont différentes : si elle devait rejoindre une entreprise, elle s'intéresserait à son éthique, à son engagement environnemental, à ses positions sur l'inclusion et la mixité (combien de femmes sont présentes au COMEX par exemple, quelles sont les conditions d'évolution pour les femmes). Laurence Comte-Arassus, quant à elle, observe que si elle n'a pas réalisé le métier de ses rêves d'enfant, elle est restée cohérente dans ses ambitions et se trouve aujourd'hui à sa place. Elle ne cherche pas l'entreprise idéale mais, telle une guerrière du sens au travail, elle s'attèle à changer son entreprise, pour qu'elle corresponde mieux au sens que les collaborateur·rice·s veulent lui donner. Preuve de sa détermination : elle est devenue présidente du syndicat auquel elle adhère.

Sylvie Richard, enfin, identifie deux types de ressort qui évoluent avec la maturité et dont la prépondérance diffère suivant les personnes : l'un est personnel et l'autre social. On attend bien sûr que l'entreprise ait une raison d'être et organise des moments privilégiés pour coconstruire et se connecter à ce sens que la compagnie insuffle. En intégrant le monde professionnel, Sylvie Richard était fière de rejoindre le service public, de produire quelque chose qui sert à tous. Au fil du temps, son entreprise s'est émancipée en participant à la transition écologique et lui a transmis cette ambition en évoluant. En parallèle, devenir manager l'a éveillée à la question du collectif, de l'accompagnement, de la représentation et de la représentativité. Au contact de son environnement, elle a donc développé du sens pour elle-même mais aussi pour le collectif. Elle en conclut qu'un savant combo entre nos propres moteurs et l'influence de notre entreprise ou de notre société construit au fil du temps notre sens au travail.



## L'ÉVOLUTION DU SENS AU TRAVAIL VUE PAR TROIS DIRIGEANTES



### La féminisation des entreprises a-t-elle un impact sur le sens au travail ?

Laurence Comte-Arassus en est convaincue d'abord parce que l'entreprise a besoin de diversité, d'égalité, mais aussi parce que, selon elle, les hommes et les femmes interprètent le sens au travail différemment. La dirigeante soutient que les femmes en général deviennent managers parce qu'elles aiment accompagner leurs équipes, les aider à grandir, parce que les femmes leaders sont animées par leurs convictions parfois même aux dépens de leur propre carrière.

Anne-Gaëlle Chasles en convient et ajoute que les femmes leaders ont à ce titre la responsabilité de faire évoluer la représentativité des femmes dans les entreprises.

Sylvie Richard aborde la question autrement : la féminisation est une décision éthique, rationnelle, inéluctable dans une entreprise dont la mixité ne serait pas aboutie. En effet, toute forme de déséquilibre dans la représentativité peut être en contradiction avec les valeurs de l'individu et donc par essence nuire à la recherche de sens au travail.

**En conclusion, les trois dirigeantes s'accordent à voir dans la féminisation des entreprises quatre impacts fondamentaux sur le sens au travail :  
l'intelligence collective, le respect, la richesse et le partage.**



# LE PENTATHLON DE LA MIXITÉ

**La pause méridienne a offert, comme le veut la tradition, un espace privilégié d'échanges informels entre les membres du Cercle car un réseau dynamique est une des clés de l'épanouissement professionnel.**

**Cette année, les organisateurs et organisatrices ont eu l'idée d'ajouter cinq ateliers thématiques pour faciliter les échanges en petits groupes autour de centres d'intérêt communs.**

## CAFÉ IA :

### Démystification et sensibilisation aux biais de genre



Le groupe de travail «Femmes & IA» a organisé une session interactive sur les biais de genre dans l'IA. En commençant par un quiz pour apprendre à repérer les biais dans l'IA, en particulier les biais liés au genre, les participant·e·s, pourtant déjà bien sensibilisé·e·s, ont apprécié le rappel des concepts essentiels sur les biais. Les animatrices ont proposé quelques outils pour repérer les biais tout au long d'un projet IA, avec des applications concrètes évoquées par

les participant·e·s en puisant dans les souvenirs de leurs propres expériences de la phase d'idéation à la mise en production. Enfin, l'atelier a été l'occasion de réfléchir ensemble à l'utilisation de l'IA pour contrer les inégalités femmes-hommes : les domaines de l'éducation, de la santé et des opportunités économiques furent collectivement jugés prioritaires. Le succès de la session nous invite à renouveler l'expérience l'an prochain.

Une boîte à outils et un module de formation sont disponibles en ligne : **FORMATION SUR LES BIAIS DE GENRE DANS L'IA (interelles.com)**

## FEMMES ET SANTÉ :

### La santé des femmes au travail

Le groupe de travail «Femmes et Santé» a organisé une session riche en information et en échanges dans la continuité des travaux présentés au colloque 2022 [plus d'information]. La rencontre a débuté par une présentation sur la prévention du risque cardiovasculaire qui diffère entre hommes et femmes, détaillant les démarches et outils disponibles, avec à l'appui un retour d'expérience chiffré de 2023. [Pour en savoir +] : <https://www.interelles.com/femmes-et-sante/le-risque-cardio-vasculaire>

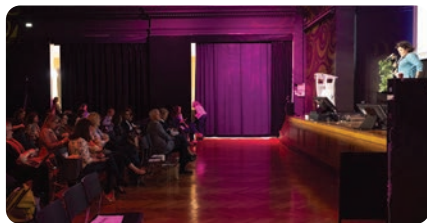
Les animatrices ont dévoilé en avant-première le poster destiné au prochain colloque de médecine du travail. Les participant·e·s ont en outre appris la disponibilité imminente des vidéos de Dominique Lhuillier sur les maladies chroniques

et le travail, ainsi que la sortie prochaine de l'ouvrage Santé et travail, paroles de chômeurs de Lhuillier, Gelpe, et Waser. L'atelier s'est achevé sur les sujets de gynécologie au travail : Laurence Dejouany a présenté ses projets et son dossier sur la grossesse, le travail et la dépression post-partum avant qu'une discussion sur l'endométriose ne s'engage.

[Pour en savoir +]



# LE PENTATHLON DE LA MIXITÉ



CAFÉ IA



FEMMES ET SANTÉ



TAI CHI



CAFÉ PHILO - CAFÉ BOULOT

## CAFÉ PHILO - CAFÉ BOULOT :

### Osez partager votre expérience au travail



Dans un format inspiré du café-philos, les membres de l'atelier InterL 2024 ont animé une session très pratique pour donner la parole aux participant-e-s. Dans un climat de

confiance et d'écoute, ils et elles ont été encouragé-e-s à partager leur expérience et leur ressenti sur le thème « Vous au travail : que recherchez-vous, quels bienfaits en tirez-vous ? ». Cette session visait à cocréer un plan d'action centré sur les moteurs et vecteurs de satisfaction, pour donner du sens à son quotidien professionnel.

## FRESQUE DE LA MIXITÉ :

### Pour inspirer et agir sur la mixité dans la tech

A travers un jeu interactif, les participant-e-s ont analysé les enjeux de la sous-représentation des femmes dans la tech. Sur le modèle de la Fresque du Climat, les participant-e-s manipulaient des cartes de problèmes, de solutions et d'exemples pour appréhender les défis auxquels les femmes font face dans la tech, pour mesurer l'impact positif de la diversité et pour découvrir des modèles inspirants de femmes de sciences brillantes qui ont réussi dans la tech.

Des exemples d'opérations mises en œuvre dans les entreprises comme Orange ont été partagés en séance. Ces illustrations ont ouvert un débat sur les obstacles et solutions concrètes pour promouvoir l'égalité dans nos environnements professionnels.



## TAI CHI :

### Reconnectez-vous !



C'est dans le sublime écrin de verdure de la Cité Universitaire Internationale que Chantho a invité les membres du Cercle InterL à une séance d'initiation au Tai Chi après une matinée aussi dense que lumineuse. Le Tai Chi est la forme martiale du Qi Gong

issu de la médecine traditionnelle chinoise. C'est une gymnastique douce qui permet de rééquilibrer les flux énergétiques grâce à une série de mouvements lents connectant en profondeur le corps et l'esprit. Ce fut un doux moment offert à soi pour se relaxer, évacuer le stress et se remettre en état physique, mental et émotionnel pour profiter d'une belle journée d'échange et de collaboration dans le bien-être.



# ALBUM PHOTOS

Les ateliers étaient ponctués de petites saynètes humoristiques et incisives. Voici quelques extraits choisis.

## SAVOIR PRENDRE DU RECUL

Contente de te revoir après tout ce temps ! Comment ça va ?



Hmm. Tu n'étais pas là, nous avons perdu l'appel d'offre. C'est la mort de notre division

Oh je comprends ! Cela étant, penses-tu à prendre soin de toi ?



Aïe, je lui dis que je suis enceinte ou pas ?



Je pars dans 3 mois et nous avons besoin de toi pour me remplacer car tu es tellement engagée et compétente !



Merci, je suis tellement contente. Je suis enceinte en plus. Tu peux compter sur moi !



Excellentes nouvelles !



# ALBUM PHOTOS

## Sens & reconnaissance

Un fête se prépare dans l'entreprise, pour célébrer le succès du projet Opéra qui a mobilisé une grande partie des équipes ces 15 derniers mois. Le CEO, Marcus Malcom, a fait le voyage des Etats-Unis pour rencontrer les équipes en France. La presse aussi est attendue !

### CONFIANCE ET AMBITION

*C'est chouette. Après toutes nos galères, le projet Opera a abouti, et le client est super content !*

*Il paraît qu'il y aura des journalistes ? Tu penses qu'ils vont m'interviewer ? Je suis l'architecte de la solution quand même...*

*Oui on a bien travaillé ! Pas de doute, nos primes sont assurées cette année.*

PENDANT CE TEMPS  
DANS UNE AUTRE  
SALLE...

*Comment tu vois la venue du CEO demain ? La salle est trop petite. On ne va pas faire venir tous les geeks de l'équipe hein...*

*Non non et il va manquer de temps... Rappelle-toi que l'interview journalistes aura lieu chez le client finalement...*

*On ferait pas venir un représentant de l'ingénierie, histoire de ?*

### SENS ET RECONNAISSANCE

*Oh bonne idée ! Pourquoi pas Bernard ? Il présente bien.*

*OK. Invitons aussi des avocats. Ils présentent bien. En plus, y'a des femmes, c'est bon pour notre image.*

*N'empêche quand je repense à Bernard... Ggrrr !!! J'e lui avis dit qu'on n'avait pas bien exprimé le besoin client au départ...*

*Quand même, rendez-vous compte, on va rencontrer le CEO !!!*

*Bon, c'est réglé ! Et pour les journalistes, on fait comment demain ? C'est toi qui parles ?*

*Oui et après le départ de Marcus, on fera un pot avec champagne et petits fours...*

*...pour tout le monde ! C'est pas rien ça.*

*Oui, comme ça, l'équipe se sentira reconnue. C'est important la reconnaissance !*

THE END ?





Un entretien mené par  
**JUSTINE MILLS**

# DU CRASH À LA VOLTIGE

## DORINE BOURNETON

Elle est la première femme pilote de voltige paraplégique, elle est aussi autrice de trois ouvrages et une conférencière avertie. Elle est Chevalier de la Légion d'Honneur et officier de l'Ordre National du Mérite. Un tunnelier, une rue, un gymnase et des écoles portent son nom.



### Petite fille, vous vouliez déjà devenir pilote. Pourquoi ?

Je dois cette passion à mon père qui était intarissable sur les héros de l'Aéropostale. Il espérait léguer cette ambition à mon frère sans penser que je pourrais en être l'héritière, moi qui rêvais d'aventures, de partage et d'amitié. S'il y avait peu de femmes dans l'aviation, je m'imaginai volontiers pionnière. Finalement mon père a montré un grand soutien et m'encourageait à devenir pilote de canadair. Ce qui aurait été une première.

### Adolescente, vous avez eu un accident d'avion. Comment ce drame a-t-il influencé votre projet de carrière ?

Paradoxalement, l'accident a renforcé ce désir. Je suis la seule survivante du crash d'avion qui m'a laissée paraplégique. Je m'estimais chanceuse et tenue de faire quelque chose de cette deuxième chance qui m'était offerte en me refusant de suivre la ligne qu'on traçait pour moi : « allocations-canapé-télé ». Parce que cela paraissait impossible en 1991, même si je ne savais pas encore qu'il y avait trois aéroclubs en France qui accueillaient des personnes handicapées, je voulais être celle qui ouvrirait une nouvelle voie à l'instar de ces aventuriers de l'Aéropostale. Je ne voulais pas rester sur un échec, ce projet avait d'autant plus de sens.

### Quelles sont les personnes et communautés qui vous ont aidée dans votre parcours ?

On ne peut rien faire seul. Sans jambes, vous imaginez qu'il y a un problème technique. Il a fallu explorer et trouver les ressources pour m'accompagner. Je me suis entourée d'instructeurs bienveillants qui ont éclairé mon chemin pour surmonter mes peurs et devenir pilote. Entre tous, je suis infiniment reconnaissante à Brigitte Revellin-Falcoz qui a été une des premières femmes pilotes de ligne en France et membre du premier équipage 100% féminin sur Air Inter en 1985. Brigitte a compris ma détermination et m'a soutenue dans mon combat pour faire reconnaître légalement le droit aux handicapé-e-s d'exercer le métier de pilote. C'est une belle histoire d'entraide, de sororité. Enfin, il y a Guillaume Feral, notre expert en commandes manuelles de pilotage, handicapé comme moi, qui a réglé tous les problèmes techniques pour adapter l'avion de voltige pour que le poste soit totalement adapté.

« Donner une date à un rêve  
c'est en faire un projet. »





« Dorine, dis-toi que tu es bien meilleure que celle que tu crois »

## DU CRASH À LA VOLTIGE



### Il y a aussi eu, dans votre entourage, les sceptiques. Comment avez-vous dépassé ces freins ?

A l'époque, la direction générale de l'aviation civile était farouchement contre l'idée de permettre aux personnes en situation de handicap de devenir pilotes professionnels : que faire ? Mon choix n'a pas été de me battre contre l'administration, mais de me battre pour un idéal, celui d'être une pilote avant d'être un fauteuil roulant. C'est ainsi

que j'ai pu avancer et trouver des alliés de poids comme Brigitte Revellin-Falcoz. Il m'a fallu des années pour surmonter les humiliations, les hostilités dans un milieu aussi élitiste. J'ai pris des détours, en écrivant un livre d'abord, puis en devenant porte-parole, jusqu'à réussir le changement de la législation.

### Vous disiez que vous n'étiez pas bonne en maths ? Comment avez-vous réussi à faire ce métier malgré cela ?

J'ai compensé ! Il y a plusieurs façons de devenir pilote : soit par la voie rigoureuse de l'esprit mathématique, soit par la route de l'intuition et de l'observation. En l'occurrence mon handicap m'a obligée à ressentir plus intensément la façon dont mon avion glisse sur les filets d'air. Plus encore que les pilotes valides, j'ai développé mes sens pour compenser.

Les intuitifs sont attentifs à tous les détails sonores, visuels ou kinesthésiques, l'avion devient le prolongement de leur corps. Cet équilibre entre technique et intuition fonctionne si bien qu'un jour j'ai remporté une compétition de voltige face à deux ingénieurs valides. Tout cela m'a permis de trouver du sens, retrouver ma liberté, danser dans le ciel. Plusieurs voies sont possibles pour atteindre son objectif.

### Comment avez-vous choisi les combats qui font celle que vous êtes aujourd'hui ?

Mon point de départ a été de donner du sens à l'accident. Je devais me relever. Heureusement pour moi, la passion de voler avait éclos avant l'accident. Les murs de ma chambre d'hôpital étaient tapissés de photos des grands aviateurs et grandes aviatrices. Au lieu d'en vouloir au pilote de nous avoir projetés contre la montagne et de m'avoir rendue paraplégique, j'ai gardé une image positive de l'aviation et pris de la hauteur sur ce qui m'était arrivé. Pour pouvoir dépasser les difficultés,

il faut observer pour mieux comprendre et analyser ce qui nous arrive. La plus grande leçon à retenir, c'est que choisir de rebondir peut nous emmener encore plus loin que le projet de départ. Nos choix sont orientés par le sens que nous voulons donner à notre vie. Et moi, j'ai voulu démontrer tout ce qu'une personne handicapée pouvait faire. Garder en moi cette joie de vivre, qui est contagieuse, a été le meilleur moteur qui soit.

### Quel est votre prochain défi ?

Je vole moins. Je suis passée à la transmission : je prends la parole en conférence, je partage mon expérience. Je soutiens également une startup qui a développé un

exosquelette et j'ai bien sûr beaucoup d'autres projets. J'ai toujours pensé que franchir une ligne d'arrivée était en réalité le passage vers un nouveau départ.



Une table ronde animée par **CATHERINE LADOUSSE**  
Co-fondatrice & présidente honoraire du Cercle InterL,  
coprésidente de la commission Parité du Haut Conseil  
à l'Égalité entre les femmes et les hommes, coprésidente  
du collectif Ensemble contre le sexisme.

# LE RÔLE DES DIRIGEANT·E·S SUR LA PERCEPTION DU SENS AU TRAVAIL EN ENTREPRISE

## MARIE-NOËLLE JEGO-LAVEISSIÈRE

Directrice exécutive, CEO Orange Europe



### Quels leviers utiliser pour donner du sens au travail ?

Un des rôles des dirigeant·e·s consiste à expliquer la stratégie sans relâche, jusqu'à ce que chaque salarié·e l'ait comprise et embrassée. Pour cela, nous, dirigeant·e·s, devons laisser le temps aux esprits de cheminer et créer les conditions de confiance pour que les salarié·e·s osent questionner, interroger, creuser un sujet. Il est par ailleurs essentiel que chacun, chacune, se sente utile au sein d'un processus : il n'y a pas plus motivé·e qu'un·e collaborateur·rice qui comprend son rôle au cœur d'une chaîne logique. A nous de l'expliquer.

En somme, les managers ont un rôle à jouer pour que l'équipe puisse travailler et donc trouver du sens à ce qu'elle fait. En faisant partie intégrante de l'équipe, les managers font leur part, soit résoudre les problèmes et décider. A ce titre, les managers doivent être toujours prêts à expliquer et motiver les décisions de revirement de stratégie même si ce n'est pas toujours confortable.

### Les femmes sont-elles mieux armées dans le monde de la tech ?

En Europe nous avons la fierté d'enregistrer le même taux de femmes dans le management et dans l'entreprise qui est de 36%. L'entreprise est aujourd'hui moins hiérarchique, elle encourage davantage le collectif intergénérationnel et multiculturel où les personnes sont multitâches, détermi-

nées, et animées par le pourquoi plutôt que sur le comment. On communique plus, on apporte beaucoup plus de feedbacks, on partage beaucoup plus la parole. Or, je pense que les femmes ont cette grande capacité à travailler en transverse, et à questionner les décisions.

« La clé : c'est faire marcher un collectif dans la même direction, dans des organisations moins hiérarchiques. Chaque jour est une petite aventure ! »

## ERIC LALLIER

Président, Directeur Général Lenovo France

### Comment maintenir la flamme chez ses collaborateurs ?

L'essence même de l'entreprise doit être forte de sens : chez Lenovo, en l'occurrence, nous affirmons proposer au monde une technologie plus intelligente au service de tous (*smarter technology for all*). Ainsi, chaque collaborateur et collaboratrice peut se sentir investi·e de cette mission d'offrir des produits pour tous les budgets, tous les âges.

Je rejoins mes consœurs sur l'importance du partage, de la communication. Les KPIs n'ont aucun sens s'ils ne sont pas connus puis compris et acceptés. En tenant compte du turnover, les dirigeants doivent en parler sans cesse pour s'assurer de toucher tout le monde dans l'entreprise.

Et lorsque la stratégie change ? Dans tous les cas, il faut être fidèle à ses valeurs et jouer la transparence. Quand on est en

accord avec ce changement, il convient de l'expliquer avec courage et s'engager à appliquer le nouveau dispositif pour qu'il fonctionne; dans le cas contraire, mieux vaut s'en aller.

Enfin, la politique diversité et inclusion renforce l'engagement de nos salarié·e·s. La diversité s'exprime à deux niveaux : via l'engagement bénévole, avec LenovoAll par exemple, qui promeut la représentativité en interne et en externe, et au niveau opérationnel en mettant en place un modèle de gouvernance enrichi de KPIs pour mesurer les progrès et se remettre en question s'il n'y a pas eu de progrès.



« Ma vision : libérer les initiatives, encourager la prise de risque et donc accepter les échecs ; à titre personnel, apprécier notre chance de rencontrer des gens tous les jours pour apprendre tous les jours. »

## LE RÔLE DES DIRIGEANT·E·S SUR LA PERCEPTION DU SENS AU TRAVAIL EN ENTREPRISE



### MARIE-PIERRE AULAS

Déléguée générale de la Fondation Dassault Systèmes

#### Comment engager les salarié·e·s ?

Les essais cliniques pour le vaccin contre la COVID, l'architecture de Frank Gehry de la Fondation Louis Vuitton ou les avions à énergie solaire ont en commun d'utiliser des solutions logicielles de Dassault Systèmes conçues pour produire de façon plus durable. Ces projets sont fidèles à notre raison d'être, « harmoniser nature et vie », et à notre ambition de participer au progrès social. La communication nous aide à faire prendre conscience en interne du respect de cette promesse et conduit les salarié·e·s à trouver du sens à ce qu'ils et elles font. Au sein de la Fondation, nous finançons des programmes d'éducation, de recherche et de protection du patrimoine, ce qui en soi a du sens.

Il y a six ans, j'ai créé un mécénat de compétences pour embarquer les collaborateur·rice·s en pensant d'abord aux bénéficiaires. Au fur et à mesure, je me suis rendu compte que cela allait bien au-delà. Pour vous donner un exemple, nous travaillons avec l'Académie de Normandie sur un programme qu'on appelle Les cordées de la réussite qui touche 300 élèves par an, en milieu rural et isolé, avec un accès difficile au secteur scientifique. J'ai pu observer que tout le monde avait quelque chose à partager : des collaborateurs de tous les niveaux, managers ou pas, occupant des fonctions support ou de chercheurs, sont intervenus auprès de ces jeunes pour raconter leurs parcours, jalonnés de succès et de doutes. Les élèves sont repartis enthousiastes et reconnaissants, laissant les équipes enrichies d'une expérience qui leur a permis de révéler combien ce qu'elles font a du sens.

« **Mon conseil : encourager le partage intergénérationnel et oser les questions pour s'améliorer, à tous les niveaux de l'entreprise.** »





## DONNER DU SENS À CE QUE L'ON FAIT COMMENCE PAR SOI

### ELISABETH MORENO

Présidente du CA de Ring Capital,  
Présidente de Ring Africa  
Présidente de la fondation Femmes@numérique  
Fondatrice de la Puissance du Lien  
Ancienne Ministre de l'Égalité entre les femmes et les  
hommes, à la diversité et l'Égalité des chances



C'est la même émotion qui m'étreint chaque fois que je monte sur la scène du Cercle InterL. Je suis très heureuse de vous voir ici réuni·e·s malgré la multitude de choses que vous avez à faire. Vous avez compris que pour aborder la question ô combien cruciale du sens, il faut savoir prendre un peu de distance, et donc s'arrêter un instant. Comment donner du sens à sa vie, du sens au travail ? Selon moi, on ne peut pas trouver de sens au travail sans en donner à sa vie. Autrement dit, donner du sens à ce que l'on fait commence par soi.

S'arrêter pour réfléchir à la vie qui est la vôtre s'avère essentiel en cette ère dite « anthropocène ». Voilà 50 ans qu'on nous alerte sur les dangers du culte de la performance délirante, 50 ans qu'on nous annonce le risque de destruction de notre monde. Et pourtant, les pollueurs continuent de polluer, les entreprises s'acharnent à produire et les consommateurs s'appliquent à consommer. Nombreux, de fait, sont les jeunes pris·e·s de doutes sur leur futur, d'autant plus, qu'ils et elles nous voient, nous parents, tantôt impuissants, tantôt désorientés.

La crise sanitaire fut, heureusement, un déclencheur salvateur pour beaucoup : je me rappelle que je travaillais de 7h à 22h, je mangeais devant mon écran, et m'accordais à peine

une pause toilettes, je m'exécutais alors même que tout cela me paraissait parfois absurde. Beaucoup parmi vous se reconnaîtront ! J'expliquerais cet investissement hors norme par ce sens aigu des responsabilités qui nous caractérise, nous les femmes. Mais dans quel but ? Ainsi, l'enquête de 2023 de Gallup révèle que la France arrive parmi les derniers pays en termes d'engagement : seulement 7% des salarié·e·s français·e·s se disent encore engagé·e·s dans leur travail.

Comprendre que le désengagement n'a pas seulement un impact dans notre sphère professionnelle, mais également dans notre vie sociale et personnelle, c'est prendre la mesure de la crise que nous vivons. C'est aussi, pour nous les femmes, l'occasion à saisir pour créer un monde plus équilibré. N'attendons plus.

Si les entreprises se posaient davantage de questions sur le sens de leur activité, aurions-nous à nous inquiéter pour notre planète ? Si les entreprises honoraient leur promesse de mettre l'humain au centre, mettraient-elles en place des plans drastiques de réduction de personnel à travers le monde ? L'économie devait se mettre à notre service, or nous voilà réduit·e·s à de simples variables d'ajustement. Est-ce que cela a du sens ?

*Je fais partie de cette génération qui a entendu :*

« tu es gentille, tes problèmes, tu les laisses à la porte de chez toi quand tu viens travailler »

# CONCLUSION

## DONNER DU SENS À CE QUE L'ON FAIT COMMENCE PAR SOI



« Que je travaille dans de grands groupes ou des toutes petites entreprises, dans des associations ou pour les politiques publiques, je n'ai jamais cessé de m'interroger sur le sens de mes actions. »

Comprenez-moi bien, j'aime le monde de l'entreprise, on y rencontre des gens exceptionnels ! L'entreprise est le seul espace dans lequel on peut rencontrer toutes les diversités et porter ensemble un projet commun. Je l'aimerais encore davantage quand elle mettra vraiment l'humain au centre, quand on fera pleinement confiance aux talents que l'on a embauchés, qu'on ne sous-estimera par leur intelligence en leur imposant une manière de travailler. Car cela n'a aucun sens.

Je n'ai pas de recette à partager avec vous pour définir votre *ikigai*. Cette responsabilité vous revient. Nous savons tous et toutes que donner du sens à sa vie demande de la ténacité et de la résilience, parfois même du courage : annoncer à votre patron que vous quittez votre emploi

pourtant bien payé parce qu'il n'a plus le sens que vous lui trouviez initialement, cela demande du courage. Je ne peux que vous exhorter à trouver ce courage.

Bronnie Ware, une infirmière australienne en soins palliatifs, a rassemblé des témoignages bouleversants par leur similitude, dans son ouvrage Les 5 regrets des personnes en fin de vie : pour une écrasante majorité, ces patients confiaient que leur plus grand regret aura été de ne pas avoir vécu la vie qu'ils souhaitaient.

Je n'ai pas de conseils à vous prodiguer, disais-je, je ne peux que vous encourager à prendre le temps nécessaire pour définir votre *ikigai* de telle sorte qu'à la fin de votre vie, vous fermiez les yeux sans regret.



## LE CERCLE INTERL REMERCIÉ SES PARTENAIRES TOUJOURS FIDÈLES À SON RENDEZ-VOUS ANNUEL



Femmes ingénieures

<https://www.femmes-ingenieures.org/>

Le Cercle InterL a rejoint Femmes Ingénieures en 2011. Cette association, reconnue d'utilité publique, valorise les ingénieures pour inspirer notre société. Sa mission s'articule autour de trois enjeux :

- Obtenir ensemble la mixité et l'égalité dans les faits,
- Promouvoir les métiers d'ingénieur·e auprès des filles et des femmes dans le monde de l'éducation,
- Rendre les ingénieures plus visibles dans l'entreprise et dans la société.

L'association est présente sur tout le territoire national, avec une délégation dans chaque région. Ses valeurs : audace, ouverture, respect, équilibre et indépendance.



<https://www.impact-ai.fr/fr/>

Impact AI est le Think & Do Tank de référence pour l'intelligence artificielle éthique en France. Ce collectif de réflexion et d'action compose un écosystème numérique d'entreprises, de start-ups, d'institutions, d'organismes de recherche ou de formation et d'acteurs de la société civile réunis pour favoriser l'adoption de l'IA responsable.



Société  
des Amis  
des Musées  
d'Orsay et  
de l'Orangerie

CERCLE  
DES  
femmes  
mécènes

<https://amis-musee-orsay.org/etre-ami/cercle-des-femmes-mecenes-presentation/>

Le musée d'Orsay a décidé, cette année, de confier le développement du Cercle des Femmes Mécènes à la SAMO (Société des Amis du musée d'Orsay et de l'Orangerie). Ce cercle soutient les projets autour des femmes à travers les collections et les programmations du musée d'Orsay et du musée de l'Orangerie. Il permet aux musées d'Orsay et de l'Orangerie de garder un œil attentif sur le marché de l'art afin d'enrichir les collections d'artistes femmes.



<https://numeum.fr/>

Numeum est un syndicat professionnel de l'écosystème numérique qui accompagne la France dans la généralisation et la démocratisation de la formation numérique et agit au service d'un numérique responsable pour les entreprises, la société, l'humain et la planète. Le syndicat a lancé cette année Nova in Tech pour promouvoir les métiers du numérique auprès du public féminin dans le but de doubler le nombre de reconversions professionnelles d'ici 2030.





# REMERCIEMENTS

**Le succès de la 23<sup>e</sup> édition du colloque du Cercle InterL revient à un collectif vibrant de personnes engagées au sein et autour du Cercle. La richesse des échanges comme la qualité des restitutions sur scène sont le fruit d'une énergie contagieuse que nous cultivons fièrement.**

**Le Bureau tient à remercier chacune des personnes qui ont contribué à cette journée par leur expertise, leur temps, leur savoir-être, leur passion et leur esprit de solidarité. L'intelligence collective du cœur et de l'esprit a, une fois encore, fait la preuve de sa puissance.**

**Nos remerciements vont en tout premier lieu à Dorine Bourneton** qui a tenu tout l'amphithéâtre de la Cité Internationale Universitaire en haleine avec une leçon magistrale de volonté et d'optimisme.

**Merci à Aurore Bergé**, Ministre déléguée auprès du Premier Ministre, chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances pour son message encourageant.

**Comment exprimer**, au risque de nous répéter, **notre sincère gratitude à Elisabeth Moreno**, toujours fidèle au Cercle ? Nous ne nous lassons pas de ses conseils d'une bienveillance solaire.

**Un grand merci à Dominique Lhuilier**, professeure émérite en psychologie du travail au CNAM : son introduction limpide nous a permis de nous imprégner du sujet en un temps record et d'avoir une lecture plus fine des débats qui ont suivi. Quel précieux cadeau !

**Nous sommes très touché-e-s du témoignage de Clarisse Angelier**, Déléguée générale à l'ANRT (Association Nationale de la Recherche et de la Technologie), assurément source d'inspiration pour nous tous-tes.

**Nous remercions chaleureusement les dirigeant-e-s des entreprises de notre Cercle pour leur infaillible soutien** : Marie-Pierre Aulas (3DS), Jessica Boutteau (Orano), Laurence Comte-Arassus (GE Healthcare), Anne-Gaëlle Chasles (IBM), Caroline Garnier (SAP), Auragni Jeanson (Engie), Mari-Noëlle Jego-Laveissière (Orange), Éric Lallier (Lenovo), Sylvie Richard (EDF) et Marianne Sécheresse (CEA). Le colloque ne saurait se passer de leurs témoignages d'une grande transparence qui nous éclairent, nous guident et nous inspirent.

**Chaque année, un collectif naît de la curiosité et de la détermination d'une cinquantaine de volontaires réparti-e-s dans les quinze entreprises membres.** Cette énergie foisonnante nourrit le groupe de travail qui décortique et analyse toute une année un sujet d'actualité sous le prisme de la mixité, et nous en restitue avec générosité et pertinence l'essentielle substance. Si nous y voyons un peu plus clair sur notre *ikigai* au travail, c'est grâce à leur investissement : **nous les en remercions !**

Sonia Abecassis-Le Lan (IBM), Virginie Abel (Engie), Audrey Bacry (3DS), Nathalie Baillet (CEA), Audrey Bienvenu (Thalès), Rozenn Bouville Berthelot (3DS), Carine Cauchard (Orange), Louna Chaix (Orange), Yoana Champalaune (Orange), Florence Chauveau Lokossa (Orange), Béatrice Chavanel (Renault Group), Mellila Chebini (Orange), Chanto Creze, Claire de Pascale (CEA), Laurence Dejouany (membre d'honneur), Emilie Deroche (Thalès), Léa Deschamps (Orange), Oumy Diop (Qualcomm), Gordana Draskovic (SLB), Elodie Dufornel (Engie), Eve Fabre (SLB), Claire Figueras (SAP), Muriel Geiller (Orange), Caroline Gravier (Qualcomm), Barbara Grosjean Leh (GE Healthcare), Caroline Gravier (Qualcomm), Marie Guiot (Lenovo), Gabrielle Hennequart (GE Healthcare), Laure Hervé (EDF), Nicolas Janot (SAP), Danielle Loureiro Jordao (SAP), Caroline Kaldas (SAP), Gesa Kern (Qualcomm), Linda Khier (Orange), Catherine Ladousse (Présidente d'honneur), Karine Lorigou-Saclier (SAP), Nathalie Magnier (SAP), Carole Mesnage (Orano), Danielle Mihalco (Lenovo), Justine Mills (IBM), Cyril Moitrier (CEA), Myriam Oberlin (GE Healthcare), Jean-Luc Paoli (Orange), Patricia Phan Van Ho (IBM), Sandrine Pons (SAP), Claudine Queret (IBM), Marine Rabeyrin (Lenovo), Alice Roucher (Orange), Nicolas Ruiz (CEA), Aurore Saboul (SLB), Céline Seneray (Orange), Renata Spada (Engie), Thomas Taffary (CEA), Emmanuelle Temkine (Orange), Audrey Tessier (CEA), Thomas Traissac (Orange), Sigrid Trendel (Ca Ira Encore Mieux Demain), Martine Vidal (membre d'honneur), Nathalie Villaume (CEA).

**Nous sommes très reconnaissant-e-s envers Anne-Marie Jonquière (CEA) d'avoir guidé ce groupe avec tout l'enthousiasme et le professionnalisme que nous lui connaissons.**

**Bravo aux trois actrices Sophie Bourel, Adeline Belloc et Myriam Amer** qui ont su allier espièglerie et sagacité pour aborder des sujets d'une grande profondeur.

**Enfin, tirons notre chapeau à Stéphanie Tamouha (3DS) et Benoît Louvel (Orange)**, qui ont conduit ce 23<sup>e</sup> colloque avec rigueur, humour et finesse.

Vous les verrez rarement sur scène, sans doute ne les entendrez-vous pas non plus, car **ces génies de la com** s'affairent dans les coulisses pour que tout se passe sans accroc : Evana Antunes (Orange), Chloé Broguet (Lenovo), Sylvie Lechevin (SAP), Dominique Maire et Martine Vidal toutes deux membres d'honneur au Cercle.

**Le Cercle InterL s'appuie également sur l'expertise d'intervenants extérieurs pour assurer le succès de cette journée** : le dessinateur de presse Dominique Lizambard alias Delize, le photographe de 1001 Lunes Thomas Léaud, le responsable et créateur de l'application mobile interactive MSurvey Philippe Barlier (Orange) et la rédactrice des actes Niamké-Anne Kodjo.

Et enfin, un immense merci, du fond du cœur, à **1001 Lunes**, l'agence de communication & événementiel codirigée par Arancha Martin et Bruno Delesveaux, qui a encore une fois accompli des prouesses, du conseil événementiel à la retransmission en direct de la journée, en passant par la création des vidéos et la coordination pointilleuse de toutes les équipes bénévoles.

Nous leur devons également notre nouveau logo. Nous sommes conscient-e-s de la chance que nous avons de les avoir à nos côtés depuis plus de dix ans !

**À tou-te-s, grand merci et à l'année prochaine !**

*Patricia Lecocq (Présidente du Cercle InterL - Orange)  
avec le bureau du Cercle InterL :*

*Florence Gury (GE Healthcare), Justine Mills (IBM), Itala Dall'O (membre associée), Benoît Louvel (Orange) et Stéphanie Tamouha (3DS).*



Delire

X @InterElles



La chaîne Youtube InterL



www.interelles.com

in Cercle InterL

RÉSEAU DE 15 ENTREPRISES TECHNOLOGIQUES ET SCIENTIFIQUES

