

Karin Klein

Head Internal Audit



1. Pouvez-vous retracer votre parcours ? Pourquoi avoir choisi le secteur bancaire ?

Mes débuts dans le secteur bancaire remontent à 23 ans de cela lorsque j'ai commencé mon apprentissage avec un diplôme financé par une grande banque en Allemagne. Bien que j'ai quitté le secteur bancaire pendant 7 ans par la suite, il reste mon premier amour. Aujourd'hui encore, j'apprécie énormément d'avoir appris le métier de banquière, de *Teller* à Head of Internal Audit. Cela me permet, en tant qu'auditeur, de comprendre ce que c'est que de traiter avec le client, de gérer les pressions externes quotidiennes et les objectifs de prestation internes.

2. Quelles sont vos responsabilités actuelles ? Et comment contribuez-vous à l'avancement de la banque ?

J'ai le privilège de diriger la charmante équipe d'audit interne de Bank One. L'audit interne joue un rôle fondamental en aidant la banque à garantir une gouvernance saine, des contrôles bien en place et des processus efficaces. En outre, l'audit est un partenaire qui peut aider à résoudre les problèmes auxquels la banque est ou pourrait être confrontée.

3. Selon-vous, quelle est la meilleure partie d'être une femme évoluant dans le secteur bancaire ?

La banque d'aujourd'hui est très différente de celle d'il y a 20 ans. Être une femme dans la banque aujourd'hui signifie faire partie d'un changement de culture dans le secteur comme jamais auparavant. C'est une période passionnante où les femmes peuvent clairement faire leur marque et s'assurer que la banque répond également à leurs besoins en tant que clientes. De nombreux secteurs offrent des propositions de valeur uniques aux femmes, et je pense que les femmes dans le secteur bancaire ont l'opportunité de façonner la banque pour répondre à leurs attentes dès aujourd'hui. Contrairement à d'autres secteurs traditionnellement dominés par les hommes, la banque est aussi un secteur où les femmes sont sur un pied d'égalité pour avoir un parcours professionnel durable et bien réussi.

4. La banque (et la finance) est un domaine majoritairement dominé par les hommes. Mais nous voyons que désormais les femmes y sont bien mieux représentées qu'auparavant. Toutefois, est-ce que la parité est encore loin d'être atteinte au sein des fonctions exécutives ?

Je pense que les services financiers sont l'un des pionniers en matière d'inclusion des femmes au niveau de la direction, mais il y a encore du chemin à parcourir. Si l'on compare cette situation à celle des secteurs traditionnellement dominés par les hommes, tels que la construction, l'aviation, l'exploitation minière et l'industrie manufacturière, je pense que les obstacles à l'accès des femmes aux postes de direction sont moins élevés dans le monde des services financiers. Bank One, par exemple, compte plus de femmes que d'hommes parmi ses employés. Certes, il reste du travail à faire en matière de parité entre les sexes pour les rôles de direction. Dans le monde entier, il existe quelques exemples inspirants de femmes PDG de banques, dont Maria Ramos qui a dirigé ABSA pendant de nombreuses années et Jane Fraser à la Citibank plus récemment.

5. Certaines femmes sont d'avis que le secteur bancaire est un secteur encore très dominé par les hommes, et les femmes ne font donc souvent pas partie du groupe « dominant ». Selon votre expérience, si vous n'êtes pas dans le groupe dominant, est-ce un obstacle supplémentaire à franchir ? Êtes-vous perçu comme moins compétent et moins digne de confiance que les membres du groupe, cela jusqu'à ce que vous arriviez à démontrer le contraire ?

Je crois qu'une grande partie de ce défi s'estompe en raison d'une meilleure évolution démographique. Alors que les entreprises se concentrent sur le mérite et la valeur apportée, le sexe n'est plus autant une considération de premier plan. L'écart de rémunération entre les sexes reste néanmoins une préoccupation. Heureusement, de nombreux pays et de grands acteurs mondiaux s'efforcent activement d'y remédier. Je trouve que le problème se pose moins dans l'entreprise qu'à la maison, car de nombreux hommes s'attendent encore à ce que les rôles traditionnels soient distribués à la maison, quelle que soit la carrière de leurs épouses. Cette attente peut amener des femmes, même très performantes, à renoncer à une carrière prometteuse, parce qu'elles sont épuisées d'avoir à jongler à plein temps avec les rôles de mère, d'épouse, de gestionnaire domestique et de dirigeante d'entreprise.

6. Quels sont les plus grands défis auxquels les femmes sont confrontées dans le secteur bancaire ?

Le secteur bancaire est un domaine passionnant qui connaît actuellement des bouleversements importants. De petites entreprises Fintech sortent de nulle part, obtiennent des licences bancaires et, en un rien de temps, s'emparent de parts de marché importantes, comme le démontrent certaines banques de détail numériques. C'est l'occasion pour les banquiers des deux sexes de se réinventer. L'un des principaux défis que je vois est que les femmes professionnelles doivent prendre le temps, entre le travail et la maison, de se perfectionner en permanence et de se tenir au courant des innovations de rupture afin de rester pertinentes dans leur rôle. Un autre défi que je rencontre est que les femmes

peuvent être eux-mêmes leurs pires ennemis. Individuellement, les femmes ont tendance à se mettre davantage sous pression et à douter, alors que leurs homologues masculins peuvent être moins préparés mais plus convaincants. Dans le monde d'aujourd'hui, qui évolue rapidement, le temps de la perfection est limité. Les femmes qui peuvent suivre le rythme de ce changement auront beaucoup de succès.

7. Certaines femmes disent qu'elles ont dû se rendre plus « masculin » pour se faire intégrer par leurs collègues masculins. Avez-vous eu ce sentiment à un moment ou un autre de votre carrière ?

Tout au long de ma carrière, j'ai eu de merveilleux leaders et des mentors des deux sexes, qui m'ont accompagnés sur le chemin de la réussite. En effet, j'ai trouvé certaines femmes dirigeantes qui ont dû être plus dures que leurs homologues masculins pour s'imposer. Certaines femmes cadres que j'ai connu ayant brillamment réussi leurs carrières regrettent d'avoir abandonné le rêve d'avoir des enfants pour leurs carrières professionnelles par peur d'être distancées par leurs collègues masculins. De mon point de vue, une femme cadre à haut potentiel qui apporte de la valeur à une organisation ne devrait pas avoir à s'adapter à un "monde d'hommes" mais être valorisée pour sa contribution unique.

Heureusement, les temps changent. Les environnements de travail sont de plus en plus ouverts aux femmes qui veulent avoir une vie équilibrée. Ironiquement, malgré toutes les inquiétudes que la pandémie a suscitées, elle a eu un effet positif sur les préjugés de longue date contre les solutions de travail flexibles. Il est clair aujourd'hui que la productivité ne s'obtient pas seulement au bureau. J'ai eu la chance de travailler pour plusieurs bonnes entreprises qui reconnaissent les avantages qu'elles tirent d'une mère heureuse au travail.

Il y a encore du travail à faire dans les systèmes de récompense et de reconnaissance des organisations pour les femmes à fort potentiel. Par exemple, récompenser une personne très performante par un détachement international à court terme peut être une opportunité fantastique pour un jeune homme célibataire, ou pour un homme dont l'épouse est à la maison pour aider avec les jeunes enfants. En revanche, les mères actives à haut potentiel, qui ne souhaitent pas se séparer trop longtemps de leurs jeunes enfants, ne verront pas d'un bon œil une telle opportunité. Les programmes d'intégration des talents, les structures de récompense et de soutien devraient être axés sur ce qui serait le plus logique pour l'employé à haut potentiel en tant qu'individu en tenant compte du sexe et des circonstances personnelles. Au fur et à mesure que les femmes au sommet réalisent et peuvent mettre en œuvre ce principe, les portes pour nos jeunes femmes à haut potentiel continueront de s'ouvrir.

8. Quels conseils donneriez-vous aux jeunes femmes qui souhaitent débiter leur carrière dans le secteur bancaire ?

Je pense que les jeunes femmes d'aujourd'hui ont beaucoup de chance, car elles peuvent s'inspirer de nombreux modèles féminins dans le secteur bancaire. Rechercher les bons mentors des deux sexes au début de leur carrière est précieux et peut accélérer considérablement une carrière.

Gravir les échelons peut devenir un parcours solitaire pour les femmes dans le secteur bancaire. Un réseau solide est essentiel. Les femmes ne sont pas aussi enclines à créer des réseaux, les hommes ont toujours tendance à être meilleurs pour créer des alliances. C'est un peu ironique, car les femmes sont généralement plus axées sur les personnes et elles sont naturellement plus empathiques, mais cela résulte souvent du manque de temps pour jongler entre le travail et la maison. Je conseille aux jeunes femmes aspirant banquières de nouer des alliances et des réseaux solides au sein de leurs propres banques, mais aussi dans le monde des affaires qui les entoure. Cela leur permettra d'être en bonne position lorsqu'elles auront besoin de soutien. Il serait merveilleux de voir davantage de femmes dans le rôle de PDG dans les banques.

Katia Derache
Head of IT & Digital



1. Pouvez-vous retracer votre parcours ? Pourquoi avoir choisi le secteur bancaire ?

Après la HSC, j'ai poursuivi mes études en école d'ingénieur à l'INSA de Lyon. J'ai débuté ma carrière chez Capgemini à Paris, travaillant en tant que consultante en informatique pour plusieurs clients dans différents secteurs pendant 5 ans. C'est en rejoignant le groupe Sungard Consulting Services qui se spécialise dans le secteur bancaire que j'ai découvert ce domaine. Après plusieurs années en tant que consultante, j'ai été promue au poste de Manager et par la suite Directrice de la Business Unit Digitale pour accompagner

les clients dans leur transformation digitale. J'ai choisi le secteur bancaire car c'est un secteur qui demande de la rigueur et qui requiert une haute disponibilité ainsi qu'une très bonne performance des systèmes. Le terrain y est fertile pour les initiatives digitales.

2. Quelles sont vos responsabilités actuelles ? Et comment contribuez-vous à l'avancement de la banque ?

Je suis Head of IT and Digital chez Bank One et l'équipe IT joue un rôle prépondérant dans la digitalisation de la banque. Notre objectif est d'améliorer l'expérience à la fois pour nos employés et nos clients tout en fournissant les outils et l'automatisation nécessaires pour apporter un gain en efficacité et des services différenciant à nos clients.

3. Selon-vous, quelle est la meilleure partie d'être une femme évoluant dans le secteur bancaire ?

Le secteur bancaire est un secteur dynamique, très riche au niveau métier, permettant d'acquérir de nouvelles compétences et avec des possibilités de prendre des responsabilités ou d'emprunter des parcours de carrière différents en fonction de ses aspirations personnelles.

- 4. La banque (et la finance) est un domaine majoritairement dominé par les hommes. Mais nous voyons que désormais les femmes y sont bien mieux représentées qu'auparavant. Toutefois, est-ce que la parité est encore loin d'être atteinte au sein des fonctions exécutives ?**

A la Bank One, il y a des femmes dans les fonctions exécutives et le groupe CIEL, actionnaire de la banque, soutient fortement la parité. A mon sens ce qui est important, ce n'est pas d'atteindre une parité numérique mais de donner des chances équivalentes aux hommes et aux femmes d'accéder aux mêmes postes.

- 5. Certaines femmes sont d'avis que le secteur bancaire est un secteur encore très dominé par les hommes, et les femmes ne font donc souvent pas partie du groupe « dominant ». Selon votre expérience, si vous n'êtes pas dans le groupe dominant, est-ce un obstacle supplémentaire à franchir ? Êtes-vous perçu comme moins compétent et moins digne de confiance que les membres du groupe, cela jusqu'à ce que vous arriviez à démontrer le contraire ?**

Personnellement, que ce soit durant mes études ou dans ma vie professionnelle, je n'ai jamais perçu de 'domination' et j'ai pu progresser sur les critères de mérite. A titre d'exemple, le poste de Head of IT and Digital est un poste qui est majoritairement occupé par des hommes mais la direction de la Bank One m'a confié ce poste. A mon avis la confiance en soi est un élément essentiel : il est important d'avoir des objectifs et de se donner à fond sans se soucier de l'opinion des autres. Quand on échoue ce n'est pas toujours à cause des autres ou à cause du favoritisme. L'échec est aussi un vecteur d'apprentissage. Je dirais que le mindset change la donne.

- 6. Quels sont les plus grands défis auxquels les femmes sont confrontées dans le secteur bancaire ?**

Je pense que le défi dans le secteur bancaire reste encore l'accès aux postes de dirigeants ou de CEO. En effet, si les femmes gravissent les échelons, à ce jour, peu d'entre elles arrivent au poste de CEO ou de PDG d'institutions financières. Christine Lagarde fut la première femme nommée Présidente du FMI en 2019 démontrant un changement qui reste quand même très récent.

- 7. Certaines femmes disent qu'elles ont dû se rendre plus « masculin » pour se faire intégrer par leurs collègues masculins. Avez-vous eu ce sentiment à un moment ou un autre de votre carrière ?**

L'intégration est un sujet complexe qui ne date pas d'hier et personne n'a, à ce jour, trouvé la recette miracle. J'ai évolué dans des environnements très masculins mais j'ai eu la chance de ne pas avoir ressenti ce genre de pression. Pour être acceptée dans un groupe, une communauté ou même un pays, j'ai pour ma part essayé d'observer et d'être à l'écoute pour comprendre l'autre et leur donner l'opportunité de me découvrir. Il m'est parfois arrivé malgré tout d'avoir des incompatibilités mais

comme le dit si bien Sacha Guitry 'plaire à tout le monde c'est plaire à n'importe qui'.

8. Quels conseils donneriez-vous aux jeunes femmes qui souhaitent débiter leur carrière dans le secteur bancaire ?

Brisez le cercle vicieux de la peur d'avancer dans des secteurs perçus comme 'masculins' car moins on s'y aventure, moins il y a de femmes et plus cela renforce cette notion de difficulté ou d'exclusion. Lancez-vous et croyez en vous.

Macha Uppiah

Project Manager - Transformation



1. Pouvez-vous retracer votre parcours ? Pourquoi avoir choisi le secteur bancaire ?

J'ai toujours eu deux passions principales en ce qu'il s'agit du choix de carrière. L'une pour le voyage et l'autre pour les chiffres. J'ai eu la chance de débiter ma carrière il y a plus d'une vingtaine d'années de cela dans l'aviation où j'ai évolué dans le domaine de la finance, des ressources humaines, des services au sol et de la sécurité d'aviation. Mon parcours atypique m'a par la suite mené vers le secteur des assurances, plus particulièrement la charge des services conformité et la gestion de risques avant

d'évoluer vers la gestion de projets. En 2017, j'ai rejoint la Bank One en tant que chef de projet au sein de l'équipe de Transformation.

1. Quelles sont vos responsabilités actuelles ? Et comment contribuez-vous à l'avancement de la banque ?

J'aime souvent dire que le chef de projet donne vie au projet. Elle transforme la stratégie d'entreprise en concrétisant le changement. Elle maîtrise la diplomatie ou le tact puisqu'un projet implique de gérer, dans la plupart des cas, une équipe de collaborateurs et de prestataires de divers horizons et ayant des compétences variées. Elle se focalise sur les résultats et anticipe les risques liés au projet et contribue à l'élaboration de plans pour répondre aux changements inévitables en cours d'exécution.

2. Selon-vous, quelle est la meilleure partie d'être une femme évoluant dans le secteur bancaire ?

Le secteur bancaire est un domaine passionnant pour celles qui aiment les chiffres. Cependant, ce secteur ne se limite pas uniquement aux chiffres car il existe beaucoup d'autres métiers moins connus au sein d'une banque comme les services conformité, la gestion des risques ou la transformation digitale. Cela m'a permis de parfaire mes connaissances car notre secteur et notre domaine d'expertise évolue constamment; il est donc impératif de se tenir à la page. Aujourd'hui, une femme peut embrasser la carrière qu'elle souhaite, il y a beaucoup moins de barrières. Dans le secteur bancaire en particulier, il n'y a pas de tâches réservés ou de privilèges accordés à un genre spécifique. Il est donc difficile de dire qu'elle est la meilleure partie d'être une femme dans le secteur bancaire.

- 3. La banque (et la finance) est un domaine majoritairement dominé par les hommes. Mais nous voyons que désormais les femmes y sont bien mieux représentées qu'auparavant. Toutefois, est-ce que la parité est encore loin d'être atteinte au sein des fonctions exécutives ?**

A mon avis, les postes de direction dans le monde de la finance en général offre une bonne représentation féminine. Au niveau de l'exécutif et du Board, il reste évidemment encore du chemin à parcourir avant d'atteindre la parité. Pour mieux comprendre le phénomène, je pense qu'on devrait se poser plutôt la question à savoir pourquoi les hommes sont sous représentés dans les rôles de secrétariat. Je n'ai personnellement jamais vu d'hommes au poste de secrétaire ou d'assistant de direction. Il existe peut-être un inconscient collectif qui favorise encore fortement les fonctions d'assistant pour les femmes et celles de gérant pour l'homme.

- 4. Certaines femmes sont d'avis que le secteur bancaire est un secteur encore très dominé par les hommes, et les femmes ne font donc souvent pas partie du groupe « dominant ». Selon votre expérience, si vous n'êtes pas dans le groupe dominant, est-ce un obstacle supplémentaire à franchir ? Êtes-vous perçu comme moins compétent et moins digne de confiance que les membres du groupe, cela jusqu'à ce que vous arrivez à démontrer le contraire ?**

Je n'ai heureusement pas eu à faire face à des cas flagrants de discrimination liés au genre dans les entreprises et les secteurs où j'ai évolué jusqu'à présent. Pour aspirer à faire partie d'un groupe « dominant », je pense qu'il faut deux choses : il faut une opportunité et il faut être prêt à la saisir. En ce qu'il s'agit de l'opportunité, les plus habiles se les créeront eux-mêmes. Quant à la saisir, soit on s'y prépare, soit on est quelqu'un de spontané ou comme dirait Corneille : « *la valeur n'attend point le nombres des années.* » En tous les cas, les plus chanceux évolueront plus loin ou plus vite.

- 5. Quels sont les plus grands défis auxquels les femmes sont confrontées dans le secteur bancaire ?**

Je pense que la réalité des femmes est différente de celle des hommes et les défis sont par conséquent distincts. La question clé pour la femme reste quand est-ce le bon moment de fonder une famille avant qu'il ne soit trop tard et quel en sera l'impact au niveau professionnel ? Le plus grand défi auquel est confronté la femme, c'est de jongler entre les impératifs professionnels et personnels. Le secteur bancaire n'y fait pas exception. Les différents métiers engendrent de plus en plus de charges de travail et cela ne facilitent pas forcément un bon équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. La Covid-19 a également emmené son lot de défis au quotidien pour la femme.

- 6. Certaines femmes disent qu'elles ont dû se rendre plus « masculin » pour se faire intégrer par leurs collègues masculins. Avez-vous eu ce sentiment à un moment ou un autre de votre carrière ?**

De mon point de vue, pour se faire intégrer, certaines personnes, tous genres confondus, sont beaucoup plus habiles à se montrer sous leur meilleur jour que d'autres. C'est plus une question de personnalité que de genre.

7. Quels conseils donneriez-vous aux jeunes femmes qui souhaitent débiter leur carrière dans le secteur bancaire ?

Mon conseil à ceux et celles qui débutent leur carrière, indépendamment du secteur, est de ne pas choisir la facilité et de toujours persévérer face à l'échec. Il est primordial de savoir ce qu'on veut et se battre pour y arriver. N'arrêtez jamais d'apprendre ; cela permet de garder l'esprit ouvert et être réceptif au changement. Il ne faut pas non-plus oublier que nul n'est parfait et qu'il faut de tout pour faire un monde. Ayez la bonne attitude et cela favorisera votre épanouissement personnel au sein de l'entreprise.