

Le deuxième pouvoir

Les femmes dirigeantes, un second souffle dont l'économie a besoin.

La guerre des sexes est terminée depuis une trentaine d'années. Apparemment, les femmes l'ont gagnée. Apparemment seulement.

Certes, la discrimination sur le marché du travail se fait plus discrète et tardive - prenant de court toute une génération élevée dans le mythe de l'égalité et considérant la parité comme acquise -, pourtant elle n'en continue pas moins à barrer la route du pouvoir à nombre de «hauts potentiels». Phénomène qui ne pénalise pas seulement les intéressées mais aussi les entreprises prisonnières des schémas du pouvoir masculin, ses codes, son langage, ses attributs, ses rites de passage... Or, entre crise démographique, guerre des talents et défiance croissante à l'égard du monde du travail, les valeurs féminines apparaissent désormais comme des atouts de poids; à condition de savoir en jouer... Non pas comme d'une énième posture éthique - par la promotion de quelques femmes à des postes alibi - mais en les considérant pour ce qu'elles sont: une superbe opportunité pour doper la croissance des entreprises.

L'illusion est presque parfaite. Les femmes travaillent, elles ont forcé les portes de la quasitotalité des secteurs d'activité et n'ont jamais été aussi nombreuses à figurer au sein du gouvernement. Il s'en est même fallu de peu que l'une d'entre elles accède à la présidence. Les derniers bastions sont tombés, la bataille de la parité est définitivement gagnée. D'autant plus que la génération actuelle n'a plus rien avoir avec celle des pionnières qui, il y a trente ou quarante ans, ont dû jouer des coudes dans un univers au mieux dubitatif, au pire franchement hostile pour accéder à des postes jusqu'alors réservés aux hommes, quitte, pour cela, à forcer un peu le trait. «Cette génération était dans l'assimilation, explique Annie Battle, journaliste et co-auteur d'un livre sur les femmes de pouvoir intitulé *Le Bal des dirigeantes*. Elles portaient des costumes trois-pièces, cultivaient un style autoritaire, voire une certaine agressivité pour justifier leur position. La génération actuelle est décomplexée, n'éprouve plus le besoin de singer les hommes pour se rendre crédible. Elle a

été éduquée comme les garçons, sort des mêmes grandes écoles et arrive dans les entreprises avec les mêmes compétences et les mêmes ambitions.» C'est plus tard que les choses se gâtent. Lorsque débute la période de «tous les dangers» durant laquelle survient le premier congé maternité et, bien souvent, les premières désillusions... «Cette tranche des 30-40 est dépeuplée dans les postes de responsabilité pour les femmes, ce qui prouve que des batailles restent à livrer pour que cette période devienne moins discriminante, témoigne Céline Méchain, managing director au sein de la banque d'affaires Goldman Sachs à Paris . Le fait d'être aujourd'hui à parité au niveau du recrutement entretient l'illusion qu'il n'y a plus de défis, mais dès que l'on touche le plafond de verre, on constate que les schémas traditionnels perdurent.» A croire que la nouvelle génération a trop tôt baissé la garde. «L'agressivité de la première génération de femmes de pouvoir a été remplacée par une forme de naïveté chez la seconde pour qui l'égalité est acquise, commente Anne-Cécile Sarfati, journaliste au magazine Elle et co-auteur de Femmes au pouvoir. C'est une erreur: la différence de traitement entre hommes et femmes perdure, simplement, on ne s'en aperçoit que plus tard, au moment où les femmes entrent dans une période de moins grande disponibilité, alors même que les entreprises entreprennent d'identifier leurs hauts potentiels, ce qui les exclut de fait du processus de sélection.»

Hauts potentiels, la guerre des parités reste à livrer Une forme de discrimination naturelle encore aggravée par le fait que, bien souvent, les femmes ignorent tout des mécanismes cachés de l'entreprise et de sa dimension politique. «Le problème est qu'elles croient encore qu'il suffit, comme à l'école, de bien travailler pour voir sa valeur reconnue et, donc, réussir sa carrière, explique Annie Battle. En entreprise, cela n'est pas suffisant. Il faut aussi se faire coopter, se construire des appuis, travailler ses réseaux, savoir se mettre en avant...» Faire son marketing en somme. Exercice auquel la majorité des femmes n'a, tout simplement, jamais été initiée, contrairement aux hommes qui, à compétences égales, jouissent sur ce plan d'une sérieuse longueur d'avance. Coach spécialisée en leadership féminin, Chine Lanzmann situe les origines du décalage à l'enfance et, plus précisément, aux bancs de l'école où, rappelle-t-elle,

lorsqu'une fille est bonne élève, on la place à côté d'un enfant en difficulté dans l'espoir qu'elle l'entraîne alors que, lorsqu'un garçon est bon, on le met au premier rang pour qu'il devienne encore meilleur... «Ce type de réflexes ancestraux conditionne aujourd'hui encore les femmes à dépanner, à se rendre disponibles, à faire passer leur intérêt individuel après l'intérêt collectif, lance-t-elle. Cela explique aussi leurs difficultés à se faire valoir et leur tendance à attendre que la reconnaissance vienne de la direction alors qu'un homme adopte tout naturellement une démarche pro-active.»

Et pour celles qui croient encore au grand mythe de l'égalité, il y a les chiffres qui, eux, sont sans équivoque. Ceux de Goldman Sachs, d'abord, attestant que seuls 6% des membres des conseils d'administration français sont aujourd'hui des femmes contre 8% dans le reste de l'Europe et... 22% en Norvège. Ceux du Conseil économique et social ensuite. Dans un rapport paru en février dernier, celui-ci rappelle que les Européennes ont beau représenter aujourd'hui près de 60% des nouveaux diplômés de l'enseignement supérieur et approcher la parité dans la population active (45, 8%), elles ne représentent que 36% des cadres contre 76, 6% des employés. Plus frappant encore: moins de 5, 5% des postes de direction sont occupés par des femmes au sein des 80 premières entreprises françaises. Quant aux fleurons du CAC 40, sur les 427 cadres dirigeants que ces entreprises totalisent, 21 sont des femmes... Pour Avivah Wittenberg-Cox, la question est simple: «Que font les entreprises de tout ce talent?» Pdg de 20-First, cabinet de conseil spécialisé en management et mixité et auteur d'un livre paru cette semaine en Angleterre sous le titre Why Women Mean Business?- dont la version française, à paraître en avril prochain aux éditions d'Organisation, devrait être sous-titrée «Et si la croissance venait des femmes?» - elle juge la situation préoccupante mais pas désespérée. «Ryal5 ans, on pouvait encore se rassurer en se disant: c'est une question de temps, lance-t-elle. Aujourd'hui, cela prouve que si les femmes ont massivement investi l'économie, elles doivent encore gagner le pouvoir.»

Des hommes «pas tout à fait comme les autres»

Et pour cela, inutile de retomber dans les travers du passé en cherchant à travestir son style de management. Au contraire. Mieux vaut jouer la différence et capitaliser sur

ces spécificités qui font la valeur ajoutée des femmes. Sens du dialogue, goût du compromis et de la négociation, aptitude à instaurer un climat de confiance et d'écoute... les généralités sur les qualités relationnelles des femmes sont bien connues. Comme leur réputation d'être davantage portées sur le jeu collectif que sur la stratégie individuelle, ce qui incite Brigitte Lemercier, présidente du cabinet de chasseurs de têtes éponyme, à recommander une femme dans une situation complexe puisque «face à un problème d'égo, elles donnent de meilleurs résultats car elle privilégient la réussite du projet, alors que les hommes cherchent avant tout à défendre leur territoire.» Plus inattendu, elles seraient également connues pour être pragmatiques et frontales dans leur approche des problèmes, comme dans leur gestion des rapports humains. «Le management féminin se caractérise par des rapports plus directs avec les collaborateurs, estime ainsi le président de Publias Consultants, Eric Giuily. Alors que les hommes, confrontés à un problème, ont parfois tendance à pratiquer l'évitement ou la demi-mesure, les femmes n'hésitent pas à mettre les pieds dans le plat, ce qui les rend plus efficaces et qui, au final, donne souvent un style de management très ancré dans le concret et dans la réalité; contrairement aux hommes qui se réfugient rapidement derrière les méthodes de management et les discussions de principe.» Un sens pratique qui se refléterait également dans l'organisation du temps et la gestion des priorités. A peine arrivée à la tête du cabinet d'avocats Baker & MacKenzy, Christine Lagarde se serait ainsi empressée d'instaurer de nouvelles règles destinées à raccourcir le temps passé en réunions tout en en augmentant l'efficacité.

A cela s'ajoutent les multiples avantages qu'offre un regard neuf sur des fonctions de direction largement conditionnées par des générations d'hommes successives... «Le fait d'avoir accédé seulement récemment à des postes de pouvoir en fait de véritables moteurs de transformation et d'innovation, résume Annie Battle. La voilà, leur valeur ajoutée par rapport à des gens issus depuis toujours des mêmes cursus, parlant le même langage et qui, du coup, n'inventent plus rien!» Une tendance accentuée par le fait que, pour beaucoup, le pouvoir reste un moyen, pas une fin. «Elles veulent du pouvoir pour faire des choses, par pour le côté honorifique qui l'accompagne, estime Anne Cécile Sarfati. C'est pourquoi la plupart ne sont que modérément intéressées

par les attributs du pouvoir, comme la traditionnelle voiture de fonction, par exemple.»

Leur vraie valeur ajoutée

Autant de particularismes qui, en faisant des femmes «des hommes pas tout à fait comme les autres»- comme le dit Annie Battle - leur confèrent une réelle valeur ajoutée auprès de toute entreprise ou organisation désireuse de dépoussiérer un tant soit peu ses process. Surtout dans la période actuelle où l'on ne parle que gestion du stress, épanouissement personnel, rééquilibrage vie privée - vie professionnelle et où les rapports d'autorité hiérarchiques traditionnels laissent peu à peu la place à des relations d'autorité dites consenties, basées sur des rapports simplifiés de respect mutuel.

Une mutation d'autant plus profonde qu'elle puise ses racines dans la société elle-même: une société hédoniste, tournée vers le bien-être et le temps libre où les valeurs maternantes apparaissent plus que jamais comme des valeurs d'avenir.

Résultat: un timing particulièrement propice à une montée en puissance du facteur féminin en entreprise, estime Chine Lanzmann. «Ce qui le rend plus que jamais stratégique à l'heure actuelle, c'est l'évolution de la société elle-même et le fait que, depuis quelques années, on assiste à une prise de conscience très nette de la violence du monde du travail, explique-t-elle. Et avec la guerre des talents qui se profile, avoir une entreprise où il fait bon vivre devient un atout de plus en plus déterminant.»

Chefs d'entreprise, consultants, chasseurs de têtes... tous en conviennent: les valeurs féminines ont la cote. «Il y a encore une douzaine d'années, seuls 30% environ des postes à pourvoir en entreprise privilégiaient un profil féminin. Aujourd'hui, non seulement ce type de discrimination est totalement révolu mais le phénomène s'est même plutôt inversé, les valeurs féminines ayant le vent en poupe, en entreprise comme au sein de la société, atteste Chantal Baudron. L'époque où il fallait être polarisé sur sa carrière pour être bien perçu est totalement révolue. Aujourd'hui le message est devenu: il existe une vie en dehors de l'entreprise et celle-ci participe à l'équilibre et, dans une certaine mesure, au niveau de performance professionnel. Et depuis toujours les femmes incarnent cette interpénétration des deux vies.» Brigitte Lemerrier

confirme: «La tendance est très nette depuis deux ou trois ans: il y a un boulevard pour les femmes et plus seulement à des postes de directrice de la communication ou de DRH.

C'est leur heure!»

Reste à en convaincre les entreprises, évidemment et, surtout, les femmes elles-mêmes...

Se libérer du corset invisible

L'urgence? Les débarrasser de ce réflexe d'auto-censure - très présent dans la seconde génération - qui constitue le premier frein à leur accession au pouvoir. Ce que Céline Méchain appelle leur «corset invisible». «C'est ce dernier qui les fait sans cesse culpabiliser: envers leur entreprise lorsqu'elles font un enfant et envers leur enfant lorsqu'elles reprennent le travail, explique-t-elle. Il faut absolument les en libérer en leur expliquant que les deux ne sont pas incompatibles. Il faudra du temps pour y parvenir: après tout, on parle là de schémas de pensées ancrés dans les mentalités depuis toujours!»

Même chose dans les entreprises qui, elles aussi, devront rompre avec certaines pratiques ancestrales avant de pouvoir actionner le levier féminin.

Première étape: lever un malentendu de taille sur lequel toute la première génération de femmes de pouvoir avait pourtant bâti son combat. Celui voulant que, dans l'univers du travail, la femme soit un clone de l'homme... «Nous nous sommes battues pour être perçues comme étant égales et pareilles aux hommes alors que c'est faux! assène Avivah Wittenberg-Cox. Nous sommes égaux et différents tout simplement parce que nous avons des cycles de carrière différents, des types de communication différents et des visions du pouvoir différentes.» Aux entreprises de rectifier le tir en apprenant aujourd'hui à s'adresser aux deux types de populations. «Elles doivent devenir bilingues et apprendre à parier hommes-femmes alors que leur univers s'est construit sur des normes typiquement masculines et n'en a plus bougé, poursuit Avivah Wittenberg-Cox. Que ce soit en termes de schémas de carrière - on commence à travailler à 25 ans, on grimpe les échelons sans interruption et on s'arrête à 65...de langage - forcément guerrier, de travail des réseaux - nécessairement après 20h... etc. Les organisations se sont construites sur ces schémas au XXe siècle, à l'époque où le monde du management était 100% masculin.» Depuis, la diversité est entrée dans les

entreprises par le biais des femmes mais les codes n'ont pas évolué pour autant. Résultat: ils sont devenus obsolètes et surtout discriminants...

«Preuves à l'appui»

«Depuis trente ans la femme s'adapte à l'entreprise. C'est maintenant à l'entreprise de s'adapter aux femmes», conclut Avivah Wittenberg-Cox, agacée par la sempiternelle plainte sur la démographie en berne et les retraites en danger. «On nous répète que l'Europe vieillit, que c'est une catastrophe pour les retraites, la démographie etc., mais on oublie que cela n'a rien d'inéluctable puisqu'il existe en Europe une corrélation claire entre la facilitation du travail des femmes et l'augmentation des taux de natalité», lance-t-elle. La démonstration se tient: les pays qui contraignent les femmes à choisir entre faire carrière ou des enfants voient leur taux de natalité chuter, les femmes privilégiant leur carrière - comme en Allemagne où le taux de naissance ne dépasse pas 1,3 - alors qu'en France, où les politiques publiques sont réputées performantes (l'école à trois ans reste rarissime en Europe), le taux de natalité atteint 1,98. «Pour améliorer encore les choses, il suffirait de faire évoluer la culture des entreprises pour la rendre plus ouverte aux codes féminins, insiste Avivah Wittenberg-Cox. Ce sont elles qui, pour l'heure, ont le plus de mal à faire évoluer leurs schémas et qui, pour beaucoup, restent dans les «femmes-alibis». Pour sortir de ces schémas, les managers doivent enfin comprendre que la problématique de l'emploi des femmes ne relève plus d'une question éthique mais d'une nécessité économique!»

D'autant plus lorsque l'on sait que le classement américain «Fortunes 500» (où figurent les 500 premières entreprises mondiales) révèle que les entreprises comptant le plus grand nombre de femmes à des postes de direction affichent des taux de retour sur investissement de 35% supérieurs à ceux des sociétés qui en comptent le moins...

Convaincus?

Caroline Castets

Tous droits réservés : Le Nouvel Economiste

92C7871AEE66987A531C1D1E87DBD638FCE78B0A
ex. (source OJD 2005)

Diff. 30 510

Retour