Plus diplômées que les hommes, les femmes continuent d'être sous-représentées à la tête des organisations. Si elles rencontrent de réels obstacles dans un monde encore très masculin, peut-être ont-elles aussi à dépasser leurs propres inhibitions. Groupes de réflexion et stages de développement personnel se multiplient pour les aider à progresser à leur façon. Laurence Lemoine Le programme Eve a été lancé par Danone en partenariat avec KPMG et le Crédit agricole. Renseignements sur : eveprogramme.com. "Si tant de femmes talentueuses échouent à s'accomplir dans le monde de l'entreprise, c'est qu'elles ne connaissent pas les règles non écrites qui le gouvernent – et que les hommes connaissent instinctivement car elles sont aussi celles de leurs jeux d'enfants. » Nous sommes à Évian-les-Bains, le fief de Danone, dans l'étonnant auditorium construit pour accueillir le pianiste russe Rachmaninov, une grange dans laquelle pousse une forêt de bouleaux éclairés par des lustres en cristal. Sur scène, la Canadienne JoAnne Freeman, formatrice en leadership féminin, s'adresse à une assemblée de quelque deux cents femmes et une poignée d'hommes, repérés comme des talents dans leur entreprise ou susceptibles de faire avancer la mixité. La neige qui paralyse l'aéroport de Roissy a failli empêcher un tiers des participants de rejoindre cette première édition du programme Eve, un séminaire de développement personnel né de l'hypothèse suivante : « Et si le plafond de verre n'était pas seulement au-dessus, mais aussi dans la tête des femmes ? Si leur ascension était compromise "aussi parce qu'elles ont peur de ne pas y arriver ? » interroge Anne Thévenet-Abitbol, directrice prospective et nouveaux concepts du groupe alimentaire, et coordinatrice de l'événement. Jeu de filles ou jeu de garçons Sur le plateau de l'auditorium, JoAnne Freeman déroule avec aisance un show réglé au millimètre. « Je vais vous raconter une anecdote. Il s'agit d'un coach sportif qui entraîne une équipe féminine de football. Il décide de tout plaquer au motif qu'il ne comprend rien aux filles. Il explique : "Quand un garçon arrive en retard à l'entraînement, je lui fais faire des tours de stade en courant. Quand je donne la même punition à une fille, elle se met à pleurer et toutes ses copines me tombent sur le dos." » Depuis qu'ils sont petits, enchaîne- t-elle, « les garçons jouent à des jeux compétitifs, en équipe, dehors, avec des règles auxquelles ils aiment obéir. Leur but : gagner. Les filles, elles, se fichent des règles et de gagner. Elles ont une meilleure copine avec laquelle elles aiment rester à la maison pour partager leurs émotions et leurs ressemblances. Leur but, c'est l'amitié ». La formatrice en arrive au clou de sa présentation : les règles qui peuvent faire gagner les femmes. « Un : demander ! Les femmes ne demandent pas, elles attendent qu'on les récompense pour leur travail. Cela ne marche pas. Deux : dire non. Les hommes se concentrent sur les tâches les plus visibles. Les femmes n'osent pas refuser les corvées, elles ont appris à être gentilles. Trois : se mettre en avant. Personne ne va remarquer ce que vous accomplissez si vous ne vous en vantez pas. » Les commandements

s’enchaînent, impertinents : « Ayez toujours l’air de soutenir votre patron, même si c’est un incompétent », « Fake it till you make it » (faites semblant jusqu'à ce que vous réussissiez). La salle rit, mitigée : « Je ne suis pas sûre de vouloir adopter les défauts des mecs », glisse une auditrice à sa voisine. La féminité ou la puissance ? Paris, dans le cabinet de Sophie Cadalen, psychanalyste et auteure des Femmes de pouvoir, des hommes comme les autres ? (Seuil, 2008) « Souvent, les femmes justifient leurs difficultés à accéder à des responsabilités élevées par leur refus de jouer le jeu politique, remarque-t-elle. Cet argument masque parfois une peur de se mouiller, d’affirmer ses ambitions. Or, l’ambition, ce n’est pas tendre, pas gentil. Cela relève de cette position phallique qui consiste à brandir un désir impérieux. Chez la femme, c’est encore perçu comme impudique. On préfère la voir tournée vers les désirs des autres. » D’où cette pluie de critiques qui s’abat sur celles qui osent gravir les échelons, soupçonnées de jouer des coudes ou jugées sur leur apparence. « Celles qui sortent du lot renvoient chacun à ce qu’il s’autorise ou pas », analyse Sophie Cadalen. Mais, surtout, voir les femmes arriver aux commandes de la vie sociale « met en cause trop de choses, à commencer par nos identités sexuelles, qui se définissent l’une par rapport à l’autre », affirme la psychanalyste. Ce que les femmes gagnent, les hommes ont peur de le perdre. ans un contexte où la parité est valorisée et promue par les deux sexes, ces résistances sont surtout inconscientes. « C’est ce que montre le cas Heidi Roizen, aujourd’hui enseigné aux étudiants de la Harvard Business School », raconte Béatrice Toulon, coach et fondatrice de Maestria consulting, un organisme de formation spécialisé dans la mixité. Heidi Roizen existe, c’est une entrepreneuse de la Silicon Valley, en Californie. En 2002, elle rédige un rapport pour étayer sa candidature à un poste de capital-risqueur. Ce document est présenté à l’université Columbia, à New York, à des étudiants divisés en deux groupes. Les uns savent que l’auteure est Heidi, les autres croient qu’il s’agit d’un certain Howard, un alias. On leur demande d’évaluer le rapport. Qu’il s’agisse du groupe Heidi ou du groupe Howard, le travail est jugé tout aussi excellent. On leur demande ensuite s’ils aimeraient côtoyer Heidi ou Howard, à la lumière de ce qu’ils ont lu. « Tandis que Howard est perçu comme un chic type avec lequel ils pourraient aller pêcher, Heidi est jugée brillante mais froide et un peu arriviste, révèle Béatrice Toulon. Ce qu’enseigne ce cas, c’est que, si nous sommes capables de juger objectivement le travail d’un homme ou d’une femme, il nous est encore difficile d’admettre que les femmes puissent être à la fois puissantes et sympathiques. » Un écueil pour celles qui aspirent à de hautes fonctions. <h1 style="text-align: justify;">La carrière ou la maternité ?</h1> A LIRE Être femmes, être fières de Fatma Bouvet de La Maisonneuve. La psychiatre rend compte, au travers de trois témoignages de patientes, de la difficulté de concilier maternité et carrière. Une invitation à repenser l’organisation du travail dans l’intérêt des femmes… et des hommes (Odile Jacob, mars 2011). À l’hôpital Sainte-Anne, à Paris, Fatma Bouvet de

La Maisonneuve, psychiatre, voit arriver de plus en plus de superwomen en plein burn-out, un syndrome d'épuisement qui touche trois femmes pour deux hommes. « Elles craquent, quelle que soit leur place dans la hiérarchie, car les rythmes de l'entreprise ne sont pas adaptés aux leurs », décrypte-t-elle. Être disponible pour des réunions tardives, pour des déplacements intempestifs et pour ses enfants relève souvent du casse-tête. « Qu'on le veuille ou non, les femmes ont des spécificités qui ne devraient pas remettre en cause le principe d'égalité, mais conduire à des aménagements », considère la psychiatre. Spécificités biologiques, comme la capacité de tomber enceinte, mais aussi la ménopause, « une période à laquelle elles commencent à douter de leurs potentiels et de leur avenir, et qui devrait être prise en compte par les politiques de prévention, mais que l'on continue de considérer comme une futilité ». Spécificités psychologiques, comme « ce sentiment permanent d'imposture et d'insuffisance, parce qu'elles partent à 17 h 30 pour pouvoir aller chercher leurs enfants, en ayant parfois déjeuné d'un sandwich pendant que d'autres passent deux heures au restaurant. Résultat : beaucoup redoutent d'annoncer leur grossesse, car elles savent qu'en dépit de la loi elles seront placardisées ou licenciées. Et l'on voit de plus en plus de rising talents ["talents prometteurs, ndlr] de 38-40 ans, complètement désocialisées car leurs copines ont construit des familles, envisager de faire un enfant seule avant qu'il ne soit trop tard. À un certain niveau de responsabilités, poursuit Fatma Bouvet de La Maisonneuve, elles sont mises devant un choix impossible, la carrière ou les enfants, et on leur reproche en plus de ne pas savoir gérer leur stress, de ne rien vouloir lâcher. Mais lâcher quoi ? » « Je ne connais pas une femme à qui l'on n'ait jamais dit : "Mais, et tes enfants ? assure Sophie Cadalen. Si elles n'en ont pas, on les juge trop carriéristes ou pas assez femmes. Si elles en ont, tout le monde, à commencer par leurs propres mères, imagine qu'ils pâtissent de leurs choix professionnels. » Même si la parentalité est de plus en plus partagée dans les couples, elle reste majoritairement le bastion des femmes, « dans lequel elles s'enferment parfois elles-mêmes parce qu'il est leur pouvoir à elles, observe la psychanalyste. Mais, là encore, si elles veulent faire entendre d'autres désirs, elles doivent apprendre à partager ce pouvoir-là sans culpabilité ». <h1 style="text-align: justify;">Décrocher ou se faire aider ?</h1> Aux États-Unis, le phénomène des « décrocheuses » commence à faire couler beaucoup d'encre. Il s'agit de femmes qui ont consacré trop d'énergie à leur carrière et qui décident, car elles en ont les moyens, de tout plaquer pour s'investir dans des ONG, des programmes d'alphabétisation, des fermes biologiques ou pour rester à la maison. Les femmes doivent-elles renoncer au pouvoir pour être heureuses ? Certainement pas. « Mais leur situation ne pourra évoluer qu'au prix d'un effort collectif qui implique les hommes, les organisations de travail et les pouvoirs publics », estime Cécile Daumas, journaliste et cofondatrice du Laboratoire de l'égalité, dont la priorité pour 2011 est de mettre l'équité professionnelle au cœur de la future élection présidentielle. « Pour que les choses bougent, il faut un engagement politique fort qui se traduise par des réformes audacieuses, comme limiter les contrats précaires des femmes ou partager le congé parental avec les hommes… C'est tout un fonctionnement historique et social à modifier. » A LIRE <p

style="text-align: justify;">Petit Traité contre le sexisme ordinairede Brigitte Grésy (Albin Michel, 2009). Guide des clubs et réseaux au féminind'Emmanuelle Gagliardi et Wally Montay (Le Cherche Midi, 2007). À chacune d'exercer son droit de vote à bon escient. Et de travailler en parallèle à asseoir sa confiance en elle. Brigitte Grésy, inspectrice générale des affaires sociales et auteure en 2009 d'un rapport sur l'égalité professionnelle hommes-femmes, voit d'un bon œil la multiplication des réseaux de femmes influentes, une tendance que couronnent des événements internationaux comme leWomen's forum de Deauville ou le TED Women. D'abord parce que « c'est lorsque les femmes quittent l'entreprise le soir que les hommes restent pour se partager les postes » et que les réseaux permettent de nourrir des relations utiles. Ensuite parce que « leur progression se fait par identification à des modèles féminins de réussite ». Mais pourquoi rester entre elles ? « Il ne s'agit pas de rejouer la guerre des sexes, indique Chine Lanzmann, coach en leadership féminin, mais d'ouvrir un espace dans lequel elles cessent de s'effacer pour laisser parler les hommes, et où elles puissent partager leurs bonnes pratiques, se donner la reconnaissance qui leur manque. » Certains réseaux, comme celui qu'elle a créé (Womanimpact.com), conjuguent un volet relationnel et un volet développement personnel. Il s'agit, par exemple, de comprendre avec l'analyse transactionnelle dans quelle posture (celle de l'enfant soumis ou de l'enfant libre, du parent critique ou nourricier…) nous nous trouvons au travail et comment évoluer. Ou, encore, comme le propose Vanina Gallo dans ses soirées Mythe me, de s'inspirer des déesses antiques pour explorer les différentes facettes de la puissance féminine. Au travail, les filles ! <h2 style="text-align: justify;">La mixité est un plus pour l'entreprise</h2> « C'est le secret le mieux gardé de l'économie : plus les femmes sont représentées dans les équipes dirigeantes, plus les résultats des entreprises sont élevés », a affirmé Élisabeth Laville, fondatrice du cabinet Utopies, lors du programme Eve. Une réalité corroborée par le rapport annuel « Women matter » (McKinsey & Company) ou par l'enquête « Féminisation et performances économiques des entreprises » (Ceram Business School, 2009). Selon cette dernière, lorsque le taux d'encadrement féminin est supérieur à 35 %, la rentabilité de l'entreprise augmente de 96 %, sa productivité de 34 % et les emplois générés par elle de 157 %. Son auteur, Michel Ferrary, démontre également que les entreprises les plus mixtes ont mieux résisté à la crise de 2008. Qu'on se le dise. <h1 style="text-align: justify;">« Les réseaux de femmes m'ont aidée à progresser »</h1> Claire, 35 ans, directrice de projet marketing et santé « Je n'ai pas rencontré trop de difficultés à progresser dans mon entreprise, même si le plafond de

verre existe. Il faut dire que je ne suis pas dans une recherche effrénée de pouvoir. Ce qui m'intéresse, c'est d'avoir de l'impact, d'être engagée sur des missions qui ont du sens pour moi et de construire collectivement. L'enjeu est avant tout d'être en accord avec moi-même, d'oser me donner les moyens de mes ambitions personnelles et professionnelles. Dans mon groupe, je suis l'une des rares directrices aux quatre cinquièmes de temps. J'ai fait ce choix après la naissance de mon deuxième enfant : je culpabilisais en permanence, à la maison et au bureau. Ce temps partiel n'est pas toujours simple à gérer, mais je l'ai voulu pour gagner de la qualité de vie, du temps avec mes enfants. Dans l'ensemble, j'ai le sentiment qu'être une femme n'est pas un problème dans ma carrière. Mais je suis assez emblématique des barrières que beaucoup s'imposent à elles-mêmes. Par exemple, j'ai toujours un petit sentiment d'illégitimité, l'impression de ne jamais en faire assez pour prouver ma valeur. Et puis je souffre du syndrome de la bonne élève : j'ai tendance à me focaliser sur ma capacité à délivrer des résultats, et cela quelquefois au détriment de ma participation à la vie politique de l'entreprise. Mais je n'ai pas le temps. C'est le choix que font beaucoup de mères qui ne peuvent s'éterniser le soir au travail. D'où l'intérêt, pour moi, de fréquenter des réseaux de femmes dans mon entreprise : elles m'ont aidée à mettre le doigt sur cet enjeu à un moment où j'aspirais à ne plus être l'éternel jeune talent et à marquer une progression. Ces réseaux sont précieux, car ils permettent un parler vrai, une solidarité et une prise de conscience de nos freins collectifs et individuels. »