



Women@Work No. 3

**Femmes et carrière :
une nouvelle opportunité
stratégique ?**

**Margaret Milan
Avivah Wittenberg-Cox**

www.EuropeanPWN.net

Les auteures



Avivah Wittenberg-Cox

Avivah Wittenberg-Cox est associée de DIAFORA, une société de conseil, formation et coaching spécialisée dans la mixité des équipes dirigeantes. Diplômée du Coaches Training Institute (CTI), elle a passé cinq ans en tant que Visiting Coach à l'INSEAD et auprès de très nombreux managers. Auteure de nombreux articles sur le sujet femmes et leadership (International Herald Tribune, Financial Times...), elle a commencé sa carrière en tant qu'ingénieur informaticien chez L'Oréal avant de travailler à Bruxelles et à Genève pour la société de conseil en ressources humaines, Towers Perrin. Avivah est diplômée de l'Université de Toronto, de l'INSEAD et a suivi le programme de Women's Leadership à Harvard. Avivah est la fondatrice et Présidente d'Honneur du réseau EuropeanPWN, un des premiers réseaux de femmes professionnelles en France et Europe. Mariée et mère de deux enfants, Avivah est canadienne, française et suisse.



Margaret Milan

Margaret Milan est Présidente du réseau EuropeanPWN. Après une carrière réussie dans le marketing chez Procter & Gamble, elle a créé le catalogue Éveil & Jeux, dont elle a fait en sept ans le leader français du marché des jouets éducatifs. Après l'entrée du groupe Fnac au capital, elle a poursuivi le développement pour atteindre un chiffre d'affaires de 75 M€ en 2001. Elle a ensuite, avec Avivah Wittenberg-Cox, construit le réseau EuropeanPWN, créant notamment le "Think Tank", site de référence sur la mixité en entreprise. Passionnée par l'évolution des habitudes de consommation et de la demande de services, elle conseille des créateurs d'entreprise. Margaret est écossaise, de formation ingénieur complétée par un MBA de Harvard; elle vit en France depuis vingt-cinq ans. Elle est mariée et mère de deux filles.

Remerciements

Tous nos remerciements aux membres de EuropeanPWN et aux nombreux intervenants qui, au fil des années, ont enrichi nos connaissances collectives sur l'évolution professionnelle des femmes. Merci à Cécile Demailly pour son aide précieuse à la réalisation de ce livre. Merci enfin à ceux qui nous apportent leur soutien et aux hommes de notre vie : collègues, pères et élus de nos cœurs.

Femmes et carrières : une nouvelle opportunité stratégique ? est une publication de European Professional Women's Network.
©EuropeanPWN, 2005

Edition: Cécile Demailly, Publications@EuropeanPWN.net

Illustrations ©Andrea Buck, www.anmadesign.com

Maquette Casey Sims, info@asenseofspace.com

Version française: Marie-Christine Guyon, Karine Godo de www.semantis.com,
Margaret Milan

Version anglaise publiée sous le titre *Women, Careers and Competitive Advantage in the New Millennium* © EuropeanPWN, 2004

Adresser toute demande de reproduction ou d'utilisation de la publication entière ou partielle à : Publications@EuropeanPWN.net.

Déjà parus dans la collection Women@Work :

No. 1: Women, Careers and Competitive Advantage in the New Millennium

No. 2: Women on Boards, Moving Beyond Tokenism

www.EuropeanPWN.net

Table des matières

Avant-propos	Page 7
Première partie : Où est le problème ?	Page 9
Deuxième Partie : Que disent les statistiques ?	Page 29
Troisième Partie : Ce que les entreprises peuvent faire.....	Page 45
Quatrième Partie : Ce que les femmes peuvent faire.....	Page 71
Qu'est-ce que EuropeanPWN ?.....	Page 83



Avant-propos

Ce recueil rassemble des articles écrits pour le Think Tank du EuropeanPWN, un site d'information sur Internet regroupant des études, des statistiques et les "meilleures pratiques" concernant le développement professionnel des femmes. Ce site a été classé récemment par le *Journal du Management* parmi les douze meilleurs Think Tanks français. Nous avons donc souhaité en extraire l'essentiel afin de partager nos réflexions avec un public plus large.

Ce livre est le troisième - le premier en Français – d'une série débutée en 2004 que nous souhaitons longue et riche. Ces parutions, qui s'ajoutent désormais à notre présence en ligne et dans les médias, permettent de partager les analyses et l'expérience des cadres supérieures, consultantes, avocates et entrepreneuses, qui sont les membres de EuropeanPWN, avec toute la communauté professionnelle.

Nous espérons que ces textes vous apporteront matière à réflexion et qu'à votre tour, vous apporterez votre contribution au débat.

www.EuropeanPWN.net

Première Partie
Où est le problème ?

Extraits



Pourquoi j'ai découvert le féminisme à quarante ans, ou à quoi sert EuropeanPWN ?

Par Avivah Wittenberg-Cox

« *On ne naît pas féministe. On le devient* », écrivait Simone de Beauvoir. Trop souvent, nous éprouvons la nécessité d'expliquer, à notre conjoint, à nos collègues ou à des femmes que cela intrigue, pourquoi nous avons fondé European Professional Women's Network. Pourquoi, si l'on en croit leur point de vue, nous réfutons l'égalité et les droits de l'homme, des valeurs républicaines nobles et universelles, pour trouver un refuge dangereux dans une cause communautariste, celle des femmes et de la différence. Pourquoi nous persistons à considérer que les intérêts de personnes diplômées et aisées méritent d'être défendus, alors que le problème véritablement crucial et global est celui des femmes privées de choix, de perspectives, ou qui n'imaginent même pas que l'une des leurs puisse occuper un poste à responsabilités.

Commençons donc par souligner que nous ne nous battons pas uniquement pour les femmes. EuropeanPWN n'a pas pour but d'influencer la réglementation nationale pour assurer une quelconque hégémonie féminine. Les lois permettant aux femmes d'exister pleinement sont d'ores et déjà en vigueur. Notre association ne milite pas non plus pour faire croire qu'avec notre différence, nous valons mieux que les hommes. Nous n'avons pas pour objet d'attiser une critique des hommes, au contraire: nous les connaissons bien, avons beaucoup à apprendre d'eux, et comptons sur eux pour être de vrais partenaires, dans tous les aspects de notre existence.



Cela étant, nous exerçons des activités professionnelles. Nous, qui avons accédé à des positions de responsabilité dans le monde des entreprises, portons un regard neuf sur le monde du management et le pouvoir. Telles des immigrantes de deuxième génération, nous y sommes chez nous, mais pas toujours à l'aise ni pleinement acceptées. Après deux décennies d'ascension, nous n'apprécions pas toujours le spectacle que nous découvrons au sommet. Nous allons jusqu'à rêver, parfois, de changer les choses. Les femmes professionnelles d'aujourd'hui redécouvrent à quarante ans le féminisme.

Faire porter nos voix

Dans une assemblée mixte, nous n'osons pas encore exprimer notre opinion. Nos idées nous paraissent un peu trop radicales. Ce n'est que lorsque nous en discutons entre nous que nous réalisons que d'autres les partagent, que nous ne sommes pas une voix isolée à laquelle on prête rarement l'oreille (ne serait-ce que parce que nous ne savons pas parler haut et fort).

En Occident, nous disposons généralement du droit de vote, d'un bon niveau d'éducation et du choix de notre avenir. Mais il nous reste à apprendre quand, comment et surtout pourquoi manier le pouvoir. EuropeanPWN a pour fonction d'apporter aux femmes des outils pratiques : quelles sont les sociétés qui valorisent le plus les femmes, quelle stratégie adopter pour mener une carrière dans les meilleures conditions et à long terme, quelle forme donner à nos idées pour qu'elles aient de l'impact. Le réseau EuropeanPWN nous amène à apprendre les unes des autres – car on apprend mieux à plusieurs –, à comprendre que notre cas individuel reflète une réalité sociale, culturelle ou organisationnelle. Il nous encourage à exprimer notre ambition. En effet, malgré nos grands bonds en avant,



Favoriser la diversité : en quoi les dirigeants d'entreprises sont-ils concernés ?

Par Margaret Milan

Faire parvenir des femmes aux plus hauts échelons de leur hiérarchie n'est pas la préoccupation première de nombre de chefs d'entreprise européens. Et pourtant...

La moitié des talents

Aujourd'hui, les femmes constituent une part non négligeable du vivier de talents disponibles. Dans les écoles de management en France, les étudiantes représentent environ la moitié des effectifs. Citons Felice N. Schwartz¹ : « Il n'y a tout simplement pas assez d'hommes compétents aujourd'hui pour occuper tous les postes à responsabilités. » Une entreprise qui met en place une politique de recrutement de collaboratrices, qui favorise leur évolution et s'emploie à les retenir, aura accès à 100 % du vivier de talents, et pas seulement la moitié masculine.

Un regard essentiel

Les femmes apportent un point de vue indispensable à l'entreprise. Entre autres, ce sont elles qui prennent les principales décisions en matière d'achats de biens de consommation. Or, combien sont-elles à siéger au conseil d'administration de L'Oréal, Procter & Gamble, General Foods ou Renault ? L'essai de Joanne Yaccato, *The 80 % Minority*², montre combien l'entreprise sous-exploite les ressources de

¹ Fondatrice de Catalyst, groupe d'experts américain de premier plan en matière de mixité, www.catalystwomen.org

² Joanne Yaccato, *The 80% Minority*, Viking Canada, 2003



cette population, pourtant majoritaire dans les décisions d'achat.

La fuite des cerveaux

Si les femmes représentent une proportion élevée et croissante du nombre de cadres moyens, elles sont rares à accéder aux postes les plus élevés. Une foule d'entre elles démissionne. Attribuer la cause de leur défection à la maternité est facile et courant, mais erroné. En France, 80 % des femmes travaillent. La réalité ? Les femmes, ne pouvant accepter le « contrat » que leur propose le monde de l'entreprise, s'engagent dans d'autres voies professionnelles.

Comment séduire les femmes ?

Les avantages qui, habituellement, attirent les talents de managers masculins (hauts salaires, primes, stock options, belles voitures et notes de restaurant généreuses) ne sont pas ceux qui séduiront une femme cadre à certains moments de sa carrière. Des horaires flexibles ou un abonnement à un service de baby-sitters l'intéresseraient sans doute davantage – et ce, à moindres frais pour l'employeur !

Les bienfaits de la diversité

Une société ne saurait se passer des avantages d'une équipe de direction mixte. Le féminisme a suffisamment évolué pour admettre qu'hommes et femmes sont différents. Pour une entreprise qui sait tirer le meilleur parti de leurs compétences, les femmes sont source d'avantage concurrentiel.



Les femmes dans l'entreprise : des immigrantes de la deuxième génération

Par Avivah Wittenberg-Cox

À partir des années 1960, les femmes ont déferlé dans le monde de l'entreprise. Depuis, leur enthousiasme n'a eu d'égal que le penchant des médias à expliquer en quoi elles devaient s'adapter pour « réussir ». On leur recommandait de mieux se vendre, d'adopter une agressivité plus virile... sans perdre de leur féminité bien entendu.

Puis, tandis que les femmes se forgeaient une place dans cette révolution qu'elles avaient elles-mêmes déclenchée, le ton a changé. Elles ont gagné en confiance, savent plus clairement ce qu'elles veulent. Et ce qu'elles ne veulent pas. Cette prise de conscience offre une chance à saisir. Les femmes d'aujourd'hui ne doivent plus être prises pour des talents de deuxième catégorie ou des hommes habillés en jupe, mais comme les témoins avant-coureurs – et les modèles – de nos lendemains.

Entre deux cultures

Au lieu de les prétendre débarquées d'une autre planète, il suffirait, en allant moins loin dans la métaphore, d'affirmer que les femmes sont aux hommes ce qu'une culture est à une autre : parfois incompréhensible. Dans l'univers professionnel, elles ont évolué. Aujourd'hui, on peut les comparer à des immigrantes de deuxième génération. Elles ont appris à s'exprimer dans la langue de l'entreprise, tout en conservant l'usage d'une autre. Bien qu'à l'aise dans leur nouveau monde, elles regrettent souvent leur communauté d'origine. Elles sont



devenues bilingues, ce qui n'est pas souvent le cas des hommes de leur vie.

Nos mères, première génération de féministes, ont donné beaucoup pour que leurs filles aient un rôle à jouer dans ce monde. Celles-ci entrent en scène avec davantage de confiance en elles, de nouvelles attentes et beaucoup plus d'interrogations quant à l'ordre établi. Elles portent sur ce dernier un regard plus critique que les autochtones établis de longue date au pays de l'entreprise, justement en raison de leur qualité de récentes immigrées, qui ont néanmoins adopté la langue locale. Les hommes, eux, acceptent depuis longtemps (ou sont bien obligés d'accepter) les règles et la hiérarchie de ce monde, ses métaphores militaires ... et la valse incessante des dernières théories à la mode en matière de management.

Leur statut de récentes immigrées permet aux femmes d'apporter des idées fraîches, de nouvelles perspectives. Pourtant, de nombreux hommes ne voient pas encore, dans les femmes d'aujourd'hui, de puissants agents du changement. C'est justement parce qu'elles sont arrivées depuis peu, qu'elles ont enfin acquis un bagage suffisant et assez de vocabulaire pour se faire entendre, que les femmes peuvent repérer toutes les inefficacités, toutes les contradictions que les résidents bien enracinés renoncent à remettre en question, les considérant irrémédiables.

Les statistiques sur les femmes qui restent assez longtemps dans l'entreprise ou qui s'élèvent suffisamment dans la hiérarchie pour y exercer quelque influence, donnent à penser qu'il faudra du temps pour progresser collectivement. Car les femmes se mettent à manifester leurs refus du « contrat » de l'entreprise. Mais malheureusement, l'un de leurs modes

Deuxième Partie
Que disent les statistiques ?

Extraits



EuropeanPWN BoardWomen Monitor : les femmes dans les conseils d'administration

Par Margaret Milan

Avant tout, il convient de mesurer la situation des femmes en Europe, ce qui, en soi, n'est déjà pas simple. Au printemps 2004, EuropeanPWN a lancé, en partenariat avec Egon Zehnder International, son BoardWomen Monitor, première étude statistique sur les femmes présentes dans les conseils d'administration des plus grandes entreprises d'Europe. Cet état des lieux, révisé tous les deux ans, permettra de suivre leur évolution. Pour le moment, les résultats ne sont pas vraiment encourageants.

Une faible présence des femmes

Dans les 200 principales entreprises européennes, les femmes n'occupent que 8 % des sièges de conseils d'administration.



Des disparités Nord-Sud

La présence des femmes dans les conseils d'administration varie surtout en fonction de la nationalité des entreprises. En Europe, on distingue trois catégories :

Avant-garde

Comme toujours, les Scandinaves sont pionniers. La Norvège se classe en n° 1, avec 22 % de femmes membres de conseils d'administration. La Suède arrive en n° 2 avec un chiffre de 20 %, bien supérieur aux 8 % de moyenne européenne. La Finlande arrive en n° 3, avec 14 %.

"Peut mieux faire"

Les conseils d'administration en France, d'Allemagne et du Royaume-Uni se trouvent dans la moyenne (avec 6, 10 et 10 % respectivement). La participation de représentantes du personnel sauve les chiffres français et allemand du bas du classement.

L'arrière-garde

L'Italie fait figure de dernière de la classe, avec 2 % seulement. La Belgique (3 %), l'Espagne (3 %) et le Danemark (4 %) ne sont guère mieux placés.

Troisième Partie
**Ce que les entreprises
peuvent faire**

Extraits



Brisons le plafond de verre

Par Margaret Milan

Comment faire accéder plus de femmes au sommet ?

Vingt-cinq ans après la sortie des premières diplômées des grandes écoles françaises, les femmes sont toujours rares au sommet des organigrammes. La voie leur est-elle encore fermée, ou autre chose les retient-elle d'aller de l'avant ?

Oublions le plafond de verre, c'est l'échelle qu'il faut réparer

Certaines entreprises comprennent enfin que la diversité est source de richesse, et que les femmes apportent des qualités différentes: de la créativité à l'empathie en passant par le don de souder une équipe (voir l'article de Harvard Business Review *Ways Women Lead*).

Des chasseurs de tête en conviennent, on cherche à intégrer des femmes au sein des comités de directions : « Certains employeurs tiennent à avoir une femme au moins au comité exécutif : dans ce cas, entre deux candidats de profil équivalent, ils choisissent désormais une femme. »⁷. Mais les recruteurs et chefs d'entreprise s'accordent aussi sur un point : à ce niveau, il y a une pénurie de femmes sur le marché. Le problème n'est pas que le sommet leur soit fermé, mais que la voie qui mène au sommet reste semée d'embûches.

⁷ (1) Julia Budd, fondatrice de Zygos (www.zygos.com), interview publiée dans le bulletin de l'association des anciens élèves de l'INSEAD (juin 2000)



Aujourd'hui, le problème ne relève pas uniquement d'un blocage de la part des décideurs ; les femmes sont tout simplement trop rares à rester dans la course. Selon une étude récemment menée par la Harvard Business School⁸, seulement 38 % des étudiantes des promotions 1981, 1986 et 1971 étaient encore salariées à plein-temps.

Le piège de la trentaine

Cet énorme vivier des talents les plus brillants suit des voies autres que la traditionnelle carrière en entreprise. Inutile d'être bien malin pour comprendre le phénomène, que nous baptiserons le « piège de la trentaine ». Tandis que les hommes se forgent un avenir, les femmes mènent une double carrière, familiale et professionnelle. Il est sans doute temps que les entreprises voient la vie telle qu'elle est. Si elles tiennent à conserver leurs compétences féminines et à les préparer aux plus hautes fonctions, il ne suffit pas de leur ouvrir la voie : encore faut-il contourner les embûches qu'elles rencontrent systématiquement entre trente et quarante ans.

Propositions aux dirigeants

Nul ne prétend que le problème soit aisé à surmonter, ni qu'il existe de solution miracle.

Tenir compte des parcours féminins. Il importe que les femmes aient accès à autant de responsabilités que possible avant l'arrivée de leurs enfants: expatriation, expérience opérationnelle et parcours accélérés sont à privilégier. Au moment de la maternité, il faut instaurer un vrai dialogue et ne

⁸ Voir http://hbsworkingknowledge.hbs.edu/pubitem.jhtml?id=2457&sid=-1&t=special_reports_offtrack



Parité et stratégie : les bonnes pratiques au banc d'essai européen

Par Avivah Wittenberg-Cox

Loin des feux de la rampe médiatique, une révolution tranquille vient de se mettre en marche en Europe. Une première génération de femmes, qui se taillaient discrètement une place depuis vingt ans, a maintenant assez gagné en assurance et en maturité pour pousser le monde de l'entreprise sur la voie du changement. Les unes après les autres, des sociétés adoptent des mesures d'égalité des chances, souvent soutenues par des « quadras » soucieuses d'offrir des lendemains meilleurs à leurs cadettes. Les entreprises qui n'ont pas encore pris en compte ce phénomène devront prendre garde : leurs collaboratrices risqueraient bien de les quitter pour d'autres employeurs, qui ont transformé demain en aujourd'hui...

Regardons, dans l'ordre, les trois phases de ce type de démarche.

Le pourquoi : ce qui motive les entreprises à s'intéresser à la diversité.

La stratégie : comment elles l'abordent.

Les solutions : les programmes qu'elles mettent en place



1. Le pourquoi

Depuis quelques années, de nombreuses entreprises européennes commencent à se préoccuper de mixité au niveau des équipes de direction. Pour une majorité d'entre elles, il s'agit d'entreprises américaines ayant déjà acquis une solide expérience en la matière aux États-Unis. De nombreuses entreprises britanniques avancent également sur la question, grâce à une collaboration très constructive entre politiques, académiques et réseaux de femmes qui a suscité une large prise de conscience. Plusieurs raisons expliquent que les sociétés américaines importent maintenant leurs méthodes en Europe, et que les entreprises françaises manifestent un début d'intérêt. Voici les motivations les plus courantes.

Diversification du management

Les entreprises prennent conscience que leurs équipes de management homogènes ne répondent pas forcément au mieux à la mondialisation, à l'évolution multiculturelle de leurs marchés. Elles disposent de plus en plus d'éléments prouvant qu'une politique de diversité se traduit par un surcroît d'innovation. Des études toujours plus nombreuses confirment que les femmes apportent un point de vue différent, complémentaire et enrichissant dans un environnement complexe, mondialisé et dé-hiérarchisé.

Cette vision des femmes, dorénavant perçues comme un atout stratégique, commence à se substituer à de précédents arguments en leur faveur, davantage fondés sur des principes de justice et d'égalité des chances.



Les dilemmes de la diversité

Par Avivah Wittenberg-Cox

Aujourd'hui l'application concrète du principe de diversité revient trop souvent à une gestion de minorités. Celle-ci s'enracine dans un mouvement qui, né aux Etats-Unis, tend à éviter des poursuites judiciaires. La diversité arrive en Europe, sous l'influence de puissants groupes américains. Elle recouvre toutes les nuances subtiles du spectre des différences humaines : origine ethnique, orientation sexuelle, opinions religieuses, niveau culturel... et appartenance à un genre ou à un autre.

Il semble aller de soi que les « problèmes » relatifs à la condition féminine soient classés dans le grand fourre-tout de la diversité, et pourtant... C'est à se demander si ce n'est pas un moyen bien pratique de maintenir les femmes là où elles ne souhaitent plus rester: une minorité parmi d'autres.

Tout n'est qu'une question de nombre. Pour travailler avec une minorité, il importe d'en comprendre les besoins, d'adapter un tant soit peu à ses habitudes et de la convier, à petites doses, à prendre part au jeu. S'allier avec un partenaire égal en nombre est bien différent. Celui des deux qui a occupé, jusque-là, une position dominante, s'engage de toute évidence à perdre de son pouvoir.

Les aimer ou les aider ?

Paradoxalement, les entreprises originaires de pays anglo-saxons, privilégiant des valeurs très « viriles », se réfugient sous l'abri de la diversité... Combien d'entre elles désignent, au poste de responsable en la matière, un vrai leader, doté d'une



poigne hors du commun et appelé à un avenir de PDG ? En ces temps de mondialisation imparable, on pourrait croire qu'un temps de carrière consacré à la découverte de la différence serait plein d'enseignements pour nos futurs dirigeants. Il suffit pourtant de contempler nos homogènes conseils d'administration européens pour se convaincre qu'ils ne prennent pas la question au sérieux.

La France n'a pris conscience que récemment d'une évidence : la moitié des diplômés de ses grandes écoles de commerce sont des diplômées. Une multitude d'enquêtes indiquent qu'elles sont encore loin des hautes fonctions managériales. Les entreprises elles-mêmes commencent à admettre l'existence d'obstacles à leur évolution. Certaines s'emploient à y remédier. Aucune ne place cette démarche sous l'étiquette de la diversité à l'anglo-saxonne. L'une d'elles, dirigée par une équipe masculine à 100 %, ne dissimule ses efforts derrière aucune fioriture politiquement correcte : elle les dénomme « gestion de la féminisation ».

Ce n'est pas pour plaire aux hommes, qui maugréent à l'idée qu'une femme bénéficie d'une promotion pour la simple raison qu'elle est une femme. Les femmes n'aiment pas cela non plus. Elles aussi rechignent à l'idée d'être promues pour la seule raison qu'elles sont femmes (mais est-ce mieux de ne pas être promue ?). Moralité ? Attendons-nous à une ou deux générations de récriminations mutuelles.

Il y a autant de différence entre la gestion de la « diversité » (sous-entendant l'intégration des minorités) et la promotion des femmes (qui forment souvent la moitié des recrues) qu'entre la création d'une start-up par IBM et sa fusion avec Microsoft. Le problème repose sur une question fondamentale : qui doit



Dix mots-clés pour retenir et motiver les talents féminins

Par Avivah Wittenberg-Cox

Comment se fait-il que les entreprises voient leur échapper autant de talents féminins après un temps de formation onéreux ? Pourquoi les femmes appelées aux plus hautes responsabilités sont-elles si peu nombreuses, malgré une génération de présence dans les écoles de commerce ? Que peuvent faire leurs employeurs pour les fidéliser et rentabiliser ainsi les ressources investies dans leur formation et développement professionnel ?

Voici dix mesures qui aideront les entreprises à se mettre sur la bonne voie¹⁰.

Management : s'impliquer

1. S'engager. La direction de l'entreprise doit promouvoir l'importance de la diversité. Elle doit construire un programme adapté à ses spécificités, et y adhérer entièrement.

2. Mesurer. En quoi consiste la réalité actuelle (nombre de femmes cadres supérieurs, différences de rémunération) ? Quels objectifs, intermédiaires et finaux, l'entreprise envisage-t-elle d'atteindre ? A-t-elle prévu de tenir compte, dans l'évaluation de ses managers, de leur efficacité à les accomplir ?

¹⁰La mixité : une nouvelle approche stratégique. Du principe d'égalité à la valorisation des différences, Véronique Préaux-Cobti et Avivah Wittenberg-Cox, Expansion Management Review, septembre 2004



3. Persuader. L'entreprise doit communiquer clairement et à tous les niveaux ses objectifs, son analyse de la situation et son programme.

Femmes : se mobiliser

4. Créer des réseaux. La création d'un réseau féminin créera une dynamique du changement, en permettant l'instauration d'un débat et l'éclosion d'idées et d'initiatives. En outre, elle donnera aux femmes une visibilité accrue dans l'entreprise.

5. Former/coacher. Les femmes ont un accès plus restreint à la formation que leurs collègues masculins (témoin leur faible participation aux programmes de développement de haut potentiels et aux programmes de formation continue). Elles bénéficieront tout particulièrement de programmes de formation ou de coaching individualisés, portant sur les domaines les plus importants pour elles.

6. Trouver des mentors. Souvent, les femmes doivent apprendre les règles du jeu, et aussi être poussées à se dépasser. La mise en place d'un système de mentoring évite que de précieuses et rares compétences passent inaperçues.

Management : bilinguisme

7. Sensibiliser. Les hommes en général, et les cadres et décideurs en particulier, doivent acquérir une meilleure compréhension des valeurs auxquelles tiennent les femmes, de leur mode de communication et du déroulement de carrière qui leur convient. *Talking from 9 to 5*, de Deborah Tannen, devrait être le livre de chevet de tout manager.

Quatrième Partie

Ce que les femmes peuvent faire

Extraits



Tout réussir – mais pas tout à la fois

Par Avivah Wittenberg-Cox

L'entreprise n'aimerait-elle pas les femmes ? Ou serait-ce le contraire ? Pourquoi, quarante ans après la libération de la femme, les programmes de MBA les plus renommés en Europe comptent-elles aussi peu de femmes ? Dans les trois principaux établissements de ce type en Europe, elles sont quelque 20 % en moyenne. Aux États-Unis, leurs équivalents en comptent 35 %. Dans les programmes de formation pour cadres supérieurs, le chiffre tombe régulièrement sous la barre des 10%. Et pourquoi n'y a-t-il toujours que 8 % de femmes dans les conseils d'administration européens ?

Le problème s'explique en partie par l'orientation que les femmes donnent à leur carrière. De toute évidence, nombre d'entre elles en ont assez du mythe de la *superwoman*. Et nombre d'entre elles en ont assez, tout court. La trentaine arrivée, elles sont trop nombreuses à se trouver tiraillées entre leurs ambitions professionnelles et leurs souhaits familiaux : elles ont le choix entre épuisement et ennui. Souvent, elles en arrivent à ce dilemme parce que leur plan de carrière ne tenait pas compte de leur vie personnelle, ou parce qu'elles n'avaient accès ni à l'information, ni aux exemples qui auraient pu éclairer leurs choix.

Disons-leur la vérité

Les jeunes femmes ambitieuses et bardées de diplômes de la génération montante ont observé leurs aînées se hisser péniblement vers les cimes de l'entreprise, pour n'atteindre souvent que les échelons intermédiaires. Bloquées là, ce sont



elles qui réalisent une grosse part du travail, pour ne remporter qu'une maigre part de la gloire... et de la masse salariale. Les statistiques sur les femmes dans l'entreprise sont d'une morosité remarquablement constante. En dix ans, les écarts de salaires entre hommes et femmes (environ 20 %) n'ont pas diminué. Aux États-Unis et au Royaume-Uni, on a fait beaucoup de bruit pour de faibles progrès. En France, le taux d'emploi des femmes est l'un des plus élevés au monde (dans la tranche des 25-50 ans, 80 % d'entre elles travaillent) ; mais dans le secteur privé, elles restent souvent à l'écart des véritables responsabilités. Même la Suède, tant acclamée pour l'exceptionnel égalitarisme de son secteur public et de son corps politique, présente des statistiques décevantes pour ce qui est du privé. Quant à l'Europe germanophone, elle évolue toujours derrière son désuet *kinden, kirche, keüche*.

Les femmes cadres qui forment les rangs du EuropeanPWN aimeraient voir évoluer les mentalités. Mais quand, à peine sorties de l'école, leur MBA en poche, les jeunes femmes encaissent leurs primes d'embauche, elles n'ont pas la moindre idée de ce que la décennie à venir leur réserve. Ajoutez cinq ans à cela, plus un adorable premier-né, pour que leurs journées de dix-huit heures et leurs rêves de belles carrières se brisent non contre un plafond de verre mais contre un mur de briques. Pour peu qu'elles tombent alors dans une entreprise réfractaire à la flexibilité du temps de travail, elles n'auront réussi qu'à gâcher des années cruciales : celles qu'on consacre à se forger un CV de futur patron.

Nous devons leur dire la vérité. Nous devons leur dire que de nombreuses entreprises ne sont pas encore ouvertes à la promotion féminine – ou n'en comprennent pas les enjeux.



Dix conseils à l'intention des femmes

Par Margaret Milan

Vous souhaitez un poste intéressant, bien payé et qui vous permette de progresser dans l'entreprise, tout en vous laissant du temps pour votre famille, vos amis, vos loisirs ? Personne ne prétend que c'est facile, mais les conseils qui suivent devraient vous aider.

Faites-vous entendre

Communiquer vos résultats

À quoi bon fournir un travail exceptionnel si personne ne s'en rend compte ? Veillez à ce que vos responsables et collègues sachent à quoi vous consacrez vos efforts, et quels résultats en découlent. Sur votre emploi du temps, réservez des plages à la communication. Mettez sans cesse votre CV à jour. Assurez-vous que, lorsque quelqu'un lance une recherche sur votre nom dans Google, il vous découvre des références positives (et non pas la photo de vos vacances à Ibiza).

Osez demander

Des études récentes démontrent ce que nous savons toutes par intuition : en général, les femmes n'aiment pas demander, que ce soit une promotion ou une augmentation. Comme le dit Margaret Heffernan : « Pour qu'un homme postule à un emploi, il suffit qu'il considère posséder la moitié des compétences requises ; une femme ne présente sa candidature que si elle se sait capable d'effectuer la tâche les yeux fermés. » Gardez à l'esprit que seules les missions exigeantes permettent



de progresser. Alors, dépassez-vous, sortez de votre « zone de confort » si rassurante.

Devenez bilingue

Après une promotion, les femmes sont du genre à déclarer, dans un accès de modestie : « Merci mille fois, j'espère me montrer à la hauteur de ma tâche. » Il ne faut pas s'étonner si leur interlocuteur masculin se dit alors : « Elle n'a pas l'air de se croire compétente pour le poste. Me suis-je trompé en la recrutant ? » Cessons de tomber dans ces pièges verbaux. L'ouvrage de Deborah Tannen, *Talking from 9 to 5*, est une référence en la matière, pour les hommes comme pour les femmes.

Le four et le moulin

Vivez votre vie par chapitres

S'épanouir dans une carrière professionnelle passionnante tout en la conciliant avec une heureuse vie de famille, c'est possible. Certes, il est difficile de tout mener de front, d'où l'intérêt de fixer des objectifs pour chaque chapitre de votre histoire personnelle (de vingt à trente ans, de trente à quarante, etc.). Vous rechercherez ensuite l'employeur qui vous permette de les réaliser (voir « Tout réussir – mais pas tout à la fois »).

Choisissez le bon employeur

Certains employeurs comprennent mieux que d'autres le découpage en chapitres d'une carrière féminine. Avant d'accepter un poste, demandez combien de femmes figurent parmi les instances dirigeantes.