

67%

EN CHIFFRES

Proportion d'hommes préférant être dirigés par un homme plutôt que par une femme. Chez les femmes, ce pourcentage est de 6%...
Source : Rapport Workmonitor, 2014

40%

Ecart moyen entre les rémunérations des pères et de leurs collègues mères.
Source : Travail et Emploi, 2014



Isabelle Barth,
chercheuse à l'université de Strasbourg

La désobéissance a parfois du bon. Ce n'est pas Kti Dossot, 56 ans, plusieurs fois directrice dans le secteur de l'informatique, qui dira le contraire. « Un jour, on m'a demandé de virer un collaborateur parce qu'il n'assurait pas bien sa mission. Mais j'ai décidé de lui accorder un sursis. Je me suis aperçue qu'il était débordé et qu'il n'avait jamais osé en parler. Je l'ai accompagné. » Et ce salarié a fêté son départ en retrait dix ans plus tard. « J'en suis très fière, car manager n'est pas seulement réussir un projet, c'est surtout faire grandir son équipe », commente Kti Dossot. Aujourd'hui, tous les manuels l'assurent : l'empathie, l'écoute et le sens du travail collaboratif sont les qualités des managers de la nouvelle génération. Il se trouve que le management au féminin se caractérise par les mêmes atouts ! « Pourtant, constate Patrick Scharnitzky, docteur en psychologie sociale, ce ne sont pas ceux qui privilient le milieu de l'entreprise, qui repose encore sur des valeurs si prédominent chez les hommes, comme le charisme, le leadership, la capacité à imposer une vision... »

Bref, les préjugés ont la vie dure, et les femmes doivent mettre en œuvre des stratégies de contre-attaque pour réussir. En voici cinq...

1. S'ADAPTER AU TERRAIN

Directrice engagement et communication dans un groupe pharmaceutique, Karine Boulier n'a jamais envisagé la vie professionnelle sous l'angle du genre : « Il y a des bons et des mauvais managers, un point c'est tout. Les femmes doivent agir selon leur personnalité. » Facile à dire, moins facile à faire... Surtout lorsque l'environnement de travail impose des codes fortement dosés en restos-bars. C'est ce qu'à vécu Cécile Bernheim à ses débuts. Très tôt propulsée à un poste à responsabilités, seule femme directrice régionale de Coca-Cola aux côtés de ses six homologues masculins, la manager s'est positionnée en patronne, en respectant les usages en vigueur : « Le langage pour diriger les forces de vente est souvent très cavaliere, je m'en suis arrangée pour être entendue et je l'ai utilisée avec mon équipe. »

Selon Isabelle Barth, chercheuse à l'université de Strasbourg, le mode de management au féminin évolue en fonction de deux variables : « le secteur d'activité et la masse critique de femmes dans l'entreprise ». Les domaines d'activité encore peu féminisés, tels l'industrie, les transports et l'aéronautique, ne leur laissent effect pas la possibilité d'imprimer leur style. « Des rares femmes au pouvoir dans ces secteurs sont très autoritaires voire intrasiganeuses, car

Femmes managers : leurs nouveaux codes pour s'imposer

Encore peu nombreuses à accéder aux postes à responsabilités, les femmes exercent pourtant une influence croissante sur la pratique du pouvoir. Gros plan sur les stratégies qu'elles déploient au quotidien.
Par Julie Krassovsky - Photos : Antoine Doyen et Stéphane Remael

AGNIESZKA JAROS
DIRECTRICE DE
PROJETS GRANDS
COMPTES INTERNATIONAUX
CHEZ BNP PARIBAS

LE COUP DU CAFÉ, ILS NE ME L'ONT JAMAIS REFAIT !

L'ART DE TROUVER UN COMPROMIS

caractérise le management au féminin. Il faut tenir son rôle et ne pas se rabaisser tout en demeurant dans l'empathie. Mon début de carrière dans la banque a été marquant. Lors d'une réunion accueillant les commis exécutifs de deux banques, où j'étais la seule femme au milieu de quinze hommes, la question s'est posée de savoir qui allait prendre des notes pour le compte rendu. Tout le monde m'a regardée. Bonne élève, je me suis portée volontaire. Une heure plus tard, nouvelle demande : « On prendrait bien un café ! » Là encore, les regards ont convergé vers moi. J'ai réagi au quart de tour en lançant : « Moi aussi, je prendrais bien un café. Appelons la secrétaire ! »



PHOTO : ANTOINE DOYEN POUR MANAGEMENT DR

WORK 76

AUTOCENSURE AU FÉMININ

LE PLANCHER DE COLLE

brut par an de moins que son homologue masculin. Après un an, l'écart atteint 2 500 euros. Après deux ans, 3 000 euros... Explications : les femmes postulent à des emplois souvent moins bien rémunérés et légocement moins bien leur premier salaire.

PHOTO : STÉPHANE REMAEL

MAI 2017

DE PLUS EN PLUS DE GRANDS GROUPES CONSIDÉRENT LA MIXITÉ COMME UNE NÉCESSITÉ

vouloir du temps pour s'occuper de son enfant, mais j'avais fait le point avec elle avant son départ. C'était le bon moment, cela participait d'une logique de gestion des talents.»

Imposer de nouveaux codes, c'est aussi ce que défend Iris Bohnet. Dans son étude sur l'égalité des sexes en entreprise (*What Works: Gender Equality by Design*, Harvard University Press), cette professeure propose de travailler sur les biais de genre qui affectent le fonctionnement des institutions plutôt que d'essayer de changer les comportements individuels. Ainsi, elle assigne aux entreprises le rôle de réduire les inégalités en modifiant leur mode de recrutement et leurs procédures d'évaluation ou de promotion interne.

4. MISER SUR LE COLLABORATIF
«Ce changement de posture s'amorce dans les grands groupes qui considèrent de plus en plus la mixité comme une nécessité. Certains mettent en place des services diversité et assurent

••• est déjà à l'œuvre. Plus sûres d'elles et plus solidaires, un nombre croissant de femmes managers ne se gênent plus désormais pour contourner les règles qui les pénalisent. À la tête d'une équipe majoritairement masculine, Kristen Davis met ainsi un point d'honneur à ne jamais fixer de réunion après 18 heures. «Les hommes aussi ont des contraintes familiales», lance-t-elle en souriant. Oui... mais ce sont encore en majorité les femmes qui aménagent leur temps de travail pour s'occuper des enfants. Quant elles accèdent à des postes de direction, elles ont donc intérêt à modifier les usages. Chez Coca-Cola, par exemple, Cécile Bernheim n'a pas hésité à promouvoir l'une de ses collaboratrices qui revenait d'un congé de maternité. «On m'a dit qu'elle allait

CÉCILE BERNHEIM
CHEZ COCA-COLA,
JE N'AI JAMAIS DOUBTÉ DE MA LÉGITIMITÉ.

ou j'ai passé plus de vingt ans, j'ai toujours évolué dans un milieu masculin, mais je ne me suis jamais sentie bloquée dans ma progression. Peut-être parce que dans une entreprise américaine, c'est avant tout la performance des managers qui compte. Je suis entrée dans le groupe directement à un poste de direction d'équipe. Je me suis très vite positionnée en me conformant en partie aux codes masculins tout en restant proche de mes équipes et à l'écoute. Ce n'est pas parce que vous parlez comme les autres que votre management sera identique. Il faut s'adapter sans heurter. Simplement en influant

la hiérarchie. Avant d'atteindre un poste à responsabilités, les femmes attendent d'avoir 80% des compétences requises; les hommes, seulement 20%», indique Mandy Schreuder. Si cette auto-sure brise encore les femmes dans la course à la promotion, d'autres ont ap-

en interne la promotion des réseaux de femmes», affirme Mandy Schreuder, chef responsable diversité du cabinet Mercer conseil RH). Dans le numérique, par exemple, où le déséquilibre entre les genres est notable, les femmes ont pourtant plus de facilité à s'exprimer. «Pour faire évoluer mes 65 collaborateurs, je suis dans le registre du coaching ; je les incite à apprêter et, ce faisant, je promeut une valeur phönix par mon entreprise», témoigne Alice Santeu, 42 ans, responsable région d'un éditeur de logiciels. Dans ce secteur concurrentiel et en très forte croissance, les compétences passent en effet avant le sexe. D'ailleurs, les sociétés du numérique seraient en train de transformer les pratiques de management. Le pouvoir, en effet, y est fondé sur la capacité des managers à synthétiser l'information et à connecter les collaborateurs entre eux. Et cela tombe bien, car, comme le souligne Patrick Schamitzky, «plus l'entreprise organise le travail en mode collaboratif et en réseau, plus les femmes y trouvent leur place».

5. CLAMER HAUT ET FORT SA VALEUR

Reste la question du parcours de promotion. Sur ce point, le fameux plaisir de voir le verre à du mal à se fendiller : les 10% de femmes les mieux rémunérées gagnent encore 22% de moins que leurs homologues masculins, selon l'Insee. Peu nombreux au sommet de la hiérarchie, elles continuent d'affronter des préjugés qui entrentavent leur progression. Certains N+1 hésitent encore à promouvoir les femmes à des fonctions de direction ? Une seule réaction possible : parler haut et fort ! «Avec l'expérience, j'ai compris la chose suivante : si j'étais très compétente et que je ne déclamais rien, pourquoi mon supérieur irait-il faire à ma place ? Pourquoi prendrait-il le risque de me laisser évoluer en interne et de se priver de mon expertise ?», interroge Agnieszka Jaros, directrice de projets chez BNP Paribas.

Mais la réticence de la hiérarchie n'est pas la seule explication. «Avant d'atteindre un poste à responsabilités, les femmes attendent d'avoir 80% des compétences requises; les hommes, seulement 20%», indique Mandy Schreuder. Si cette auto-sure brise encore les femmes dans la course à la promotion, d'autres ont ap-



EMILIE RANCES
JANVIER
RESPONSABLE
BIOGAZ CHEZ ENGIE

J'AI DÛ FORCER LES PORTES POUR AVANCER.

AVANT D'ENTRER CHEZ ENGIE, j'ai occupé des fonctions de management dans une société de services aux collectivités. Très vite, je me suis heurtée à des obstacles. Ingénierie de formation et en poste comme responsable d'affaires, j'ai demandé à faire un MBA. Beaucoup de mes homologues masculins avaient été accompagnés financièrement dans le même projet, en bénéficiant d'aménagements de leur emploi du temps. Or, cela m'a été refusé. J'ai donc suivi une formation auprès de l'IAE de Paris en dehors du temps de travail. Elle a été prise en charge par mon employeur, mais après coup. Si je n'avais pas forcé les choses, je n'aurais rien obtenu.»

What Works: Gender Equality by Design.
Iris Bohnet, Presses universitaires de Harvard, 24,50 €.
Stéréotypes en entreprise,
Patrick Schamitzky, Eyrolles, 22 €.
Le salaire moindre des femmes,
A. Dupray et S. Moulet, Travail et Emploi, n°144. La Documentation française.

PLUS D'INFOS



PHOTOS STEPHANE REMAEL POUR MANAGEMENT