

FEMMES MANAGERS

Notre conviction est que si le management au féminin peut être mis en œuvre indifféremment par des hommes ou des femmes, s'il peut émerger dans des organisations qui s'appliqueraient à le valoriser, les femmes sont cependant particulièrement bien placées pour le porter, pour s'en faire le porte-parole.

Non pas que le management au féminin soit un management féminin. Car à notre sens le management féminin en tant que tel n'existe pas. Les femmes managers sont des managers, tout simplement. Elles auraient au demeurant tort de clamer une différence car leur environnement n'est pas vraiment prêt à l'accepter. Cela conduirait seulement à les singulariser, à les confiner dans des secteurs ou des fonctions correspondant à ces supposées différences : la société n'a en effet que trop tendance à spécifier le féminin, là où les hommes représentent le général, donc la norme.

Pour autant les femmes ont développé, par culture, par construction sociale, des compétences spécifiques, qui se recourent pour une part il est vrai avec ces valeurs réputées féminines : beaucoup d'entre vous reconnaîtront que les femmes sont plus pragmatiques, qu'elles fonctionnent bien dans des réseaux peu hiérarchiques, qu'elles acceptent sans difficulté l'incertitude et le changement. Cela ne veut pas dire que toutes les femmes portent ces valeurs féminines, ni qu'elles ne sont portées que par les femmes. Mais le croisement est assez fort, et cela peut constituer une chance pour l'entreprise de trouver des porte-paroles efficaces d'un mode de fonctionnement différent.

Cela peut être une chance...si les femmes arrivent à un seuil suffisant et visible de participation dans les emplois dirigeants, et sont donc en mesure d'insuffler les nouvelles valeurs. En deçà d'une certaine proportion (on considère que c'est en général 30%), c'est le modèle dominant qui continue à peser, assez naturellement.

On pourrait s'étonner à ce stade de la démonstration : car vous voyez qu'elles ont nombreuses dans les entreprises, messieurs. Vous en connaissez tous plusieurs, dans tel ou tel poste de direction, vous avez plutôt l'impression qu'il n'y a plus de discrimination et que l'évolution démographique fera son chemin pour rectifier les légers déséquilibres restant.....

Vous pensez que tout a déjà changé; c'est vrai, mais on peut dire avec tout autant de raison que rien n'a changé. C'est que l'illusion que crée le fait qu'une femme arrive dans un poste donné dissimule la sous-représentation générale des femmes dans les structures de pouvoir réel. Citons les chiffres : sur 2000 entreprises de plus de 500 salariés, une centaine seulement comptent une femme comme présidente ou directrice générale. Jacqueline Laufer et Annie Fouquet parlent de 7% de femmes dirigeantes; on ne trouve que 6% de femmes dans les directeurs de journaux, 5,5% dans les directeurs d'administration centrale, 5% dans les présidents d'université, 2% dans les ambassadeurs.

Non, les femmes ne sont pas encore assez nombreuses dans les postes de pouvoir pour faire entendre leur voix dans le management. Ne nous leurrions d'ailleurs pas, ceci est plutôt perçu à l'étranger comme un des signes du retard français en matière d'évolution de la société. Est-ce normal que l'indice de participation féminine calculé par l'Onu, en ce qui concerne les emplois supérieurs et de direction, classe la France au même rang que le Japon, loin derrière les autres pays occidentaux ?

Faisons donc bouger les choses pour que les femmes se fassent le porte-parole du management au féminin, et qu'en même temps elles bénéficient de sa tendance montante, au plus grand profit de l'entreprise.

Comment faire ?

D'abord faire bouger les modèles traditionnels diffusés dans le système éducatif depuis le plus jeune âge, et qui tendent à orienter les filles sans qu'elles en prennent conscience. Cela passe par des témoignages de réussites plus diffusés, par une attention portée peut-être aussi à des statistiques sexuées de ressources humaines dans les entreprises.

Cela veut dire également favoriser le mentorat des femmes par des femmes: cette technique qui marche assez bien entre les hommes, c'est aux femmes de s'en saisir, c'est aussi aux entreprises de penser à la mettre en place. Certaines ont commencé à le faire.

Deuxième condition pour faire bouger les choses ; un effort réel de nomination aux postes les plus élevés : cela dépend des dirigeants. Cet effort est engagé depuis trois ans en ce qui concerne les postes de la fonction publique, où la volonté politique peut peser. L'effort est-il similaire dans l'entreprise ?

Sans doute pas. Le plafond de verre reste bien réel, cette barrière invisible qui tend à ce que la structure ignore les femmes à partir d'un certain niveau, qui fait qu'on leur prête moins d'attention, que ce qu'elles disent n'est plus écouté comme le même message l'est venant d'un homme.

Alors messieurs les dirigeants, faites confiance aux femmes en nombre, il y va de l'intérêt de votre entreprise, comme de celui de vos épouses, ou surtout de vos filles !

Vous n'en trouvez pas, dites-vous ; elles semblent reculer à un certain moment devant l'investissement en disponibilité que cela représente. Elles ont d'autres priorités. On peut sans doute attribuer un relatif manque d'ambition à leur absence de prise de conscience que les schémas traditionnels engendrent des réflexes préjudiciables à leur construction en tant que responsable de haut niveau. C'est qu'elles préfèrent parler conciliation vie professionnelle/ vie familiale que de revendiquer des structures sociales et d'organisation leur permettant d'assumer leurs différentes activités (personnelles, familiales, professionnelles, associatives, politiques,...).

Car en France la conciliation VP/VP repose toujours à titre principal, voire exclusif sur les femmes. Dans les années 60 l'on pensait que le développement de l'activité professionnelle féminine entraînerait de nouvelles répartitions des tâches entre les hommes et les femmes. Force est de constater la faiblesse des évolutions. Selon les analyses de l'Insee, le temps des hommes passé aux activités ménagères est resté stable depuis quinze ans. Or peu de femmes, quelle que soit leur condition sociale, échappent totalement au travail domestique. Elles doivent disposer de réseaux de substitution infaillibles pour mener à bien leurs projets professionnels.

Disons les choses honnêtement : prenons le cas des femmes mariées, celles qui ont pu mener à bien une grande carrière et une vie familiale ont en général des maris extraordinaires!

La cité pourrait être organisée différemment pour favoriser les femmes au travail; c'est le troisième élément qui nous semble important pour faire bouger les choses. L'entreprise et la société pourraient envisager des rythmes spécifiques à la carrière des femmes, une reconnaissance du potentiel et du parcours à proposer aux femmes à l'âge où l'on bâtit sa réputation de jeune dirigeant et où il faut en même temps assumer les jeunes enfants, sans parler des mécanismes sociaux favorisant une présence à égalité des deux parents auprès des enfants.

Promouvez les femmes dans l'entreprise donc.

D'autant qu'elles apportent finalement beaucoup d'autres choses que seulement les valeurs féminines. Elles accélèrent globalement la venue du futur, elles sont déjà dans le futur, de par la gestion de plusieurs vies à la fois, de par le regard qu'elles portent sur la vie.

Les femmes ne sont pas intéressées par le pouvoir en raison de ses attributs, mais pour l'action qu'il permet afin d'atteindre un résultat. Elles ont le goût de l'utile, du concret, de ce qui fait sens, d'où leur attachement aussi à la mise en œuvre, à cette "intendance" que l'on n'aime pas beaucoup traiter en France, où l'on préfère s'attarder au maniement des concepts. Les femmes ont notamment la passion du capital humain, car elles savent que c'est une clé de la réussite d'une organisation.

Pour la même raison, les femmes se montrent beaucoup plus sensibles à la gestion du temps: parce qu'elles veulent voir les choses avancer, parce qu'elles ont aussi une vie familiale à gérer, elles détestent perdre du temps. Trouvez une femme qui aime ces réunions mal organisées, sans ordre du jour ou relevé conclusif, qui se terminent fort tard ! Elles ont donc un autre rapport au temps, synonyme d'une certaine rapidité d'organisation et d'efficacité.

Le mythe de l'organisation de l'agenda personnel a de toute façon ses limites. Les jeunes sont aujourd'hui tournés vers cette même recherche d'un confort plus grand de vie, d'un équilibre entre toutes les dimensions de la vie. Les femmes anticipent ce que les jeunes disent aujourd'hui, que la place de la valeur travail a changé dans la vie, qu'il importe d'avoir plusieurs pôles de stabilité personnelle, une diversité de potentiels.

Finalement, qu'il s'agisse des valeurs féminines, ou du management par les femmes, ce à quoi nous invitent les pratiques nouvelles, ce à quoi tend le management au féminin, c'est à un management de la diversité, à une capacité à mettre en synergie des intérêts disparates.

C'est peut-être un management plus exigeant, plus fatigant donc pour les managers, mais c'est aussi un management plus riche, plus puissant au total. Messieurs les dirigeants que nous estimons beaucoup, c'est bien le seul management qui soit vraiment à votre hauteur pour affronter l'avenir. c'est la seule carte que vous ne pouvez refuser de jouer.

Agnès Arcier