

Ouvrage collectif dirigé par Jacqueline LAUFER

Préface de Najat VALLAUD-BELKACEM



FEMMES DIRIGEANTES EN ENTREPRISE : DES PARCOURS AUX LEVIERS D'ACTION

Jacqueline **LAUFER**
Constance **PERRIN-JOLY**
Elena **MASCOVA**
Brigitte **DORMION**

FEMMES
DIRIGEANTES
EN ENTREPRISE :
DES PARCOURS
AUX LEVIERS D'ACTION

AVRIL 2014

ASSOCIATION FRANÇAISE DES MANAGERS DE LA DIVERSITÉ

PRÉFACE



NAJAT VALLAUD-BELKACEM

Ministre des Droits des femmes, de la Ville, de la Jeunesse et des Sports

Femmes dirigeantes en entreprise : il est temps d'agir !

Je ne peux que me réjouir de voir que le plafond de verre fait l'objet de travaux aussi intéressants et pragmatiques. C'est sans conteste un des apports importants de ce rapport que de se placer dans la construction des solutions en s'appuyant sur l'expérience acquise par les femmes à travers leurs parcours individuels. Les femmes sont les premières responsables de leurs parcours, mais elles sont trop souvent pénalisées par le fait d'être femmes. Et ces 42 femmes qui se sont affranchies du plafond de verre pour poursuivre des carrières exemplaires démontrent clairement que la stratégie et les choix individuels, jouent un rôle déterminant. Comment pourrait-il en être autrement ? Ce rapport met le doigt sur autre chose. Il donne concrètement à voir qu'en réalité ces parcours sont tout autant le fruit d'interactions entre ces femmes et leurs entreprises. La gestion des parcours, la gestion des viviers, l'accès à la formation, la mobilité, la prise en compte de la parentalité dans l'entreprise, l'équilibre des temps de vie, sont autant d'éléments centraux sur lesquels les entreprises doivent travailler pour faciliter et permettre ces parcours. Il n'y a pas de féminisation des emplois de direction et dirigeants sans un engagement de toute l'entreprise, au plus haut niveau, et sans une politique cohérente, complète et déterminée.

C'est d'ailleurs en cela que loin d'être un sujet intéressant uniquement les plus hauts cadres, en réalité, la féminisation des emplois dirigeants et de direction, suppose de mettre en place une politique pour assurer l'égalité réelle, et bénéficie donc à toutes les femmes salariées. Elle bénéficie également aux hommes

car en interrogeant l'entreprise sur son fonctionnement, sur l'organisation du temps de travail, elle conduit à faire progresser la qualité de vie au travail, et ainsi à répondre aux attentes en termes d'équilibre des temps de vie qui se font plus fortes chez tous les salariés.

Si le consensus est large sur la nécessité de briser le plafond de verre, certaines mesures concrètes pour y parvenir suscitent des oppositions plus ou moins paresseuses. Je pense ici particulièrement aux quotas. Mettre en place un quota peut être nécessaire pour débloquer une situation qui sans une telle contrainte n'évoluerait pas. On le voit s'agissant des conseils d'administration. Même si des problèmes de mise en œuvre peuvent se poser on ne peut nier que la loi Zimmermann ait introduit un changement important, au point que nous sommes aujourd'hui un pays en avance. Et ne craignons pas l'argument souvent opposé à ce système selon lequel il y aurait un risque à nommer des femmes parce qu'elles sont femmes et non parce qu'elles sont compétentes. Bien qu'elles soient aussi bien formées, voire parfois mieux formées que les hommes, le risque d'incompétence serait plus fort pour les femmes que pour les hommes ?

Les pouvoirs publics ne doivent pas se limiter à des interventions législatives. Je souhaite mobiliser tous les leviers. A titre d'exemple, j'ai mis en place une politique conventionnelle qui vise à inciter les entreprises à aller plus vite et plus loin sur la féminisation des instances dirigeantes. A ce jour 27 grandes entreprises se sont dotées d'engagements volontaires significatifs. Autre exemple, pour mettre en jeu l'image des entreprises des solutions efficaces existent. Les entreprises recrutent, et c'est un réel enjeu que de faire venir des femmes formées, qualifiées. Autant dire qu'avoir peu de femmes aux postes de responsabilité n'envoie pas un très bon signal sur les parcours possibles. C'est l'objet du palmarès mis en place en octobre dernier sur la féminisation dans les entreprises du SBF 120. Ce rapport est précieux pour nourrir notre réflexion collective, et inspirer de nouvelles initiatives qui viendront servir un objectif partagé et qui demande pour l'atteindre volontarisme et pragmatisme. Il est temps d'agir !

SOMMAIRE

PRÉFACE	2
LE MOT DES CO-PILOTES	6
RÉSUMÉ	8

CHAPITRE I : LA RARETÉ DES FEMMES EN POSITION DE DIRECTION DANS LES ENTREPRISES : LE PHÉNOMÈNE DU PLAFOND DE VERRE **12**

1.1 LE PLAFOND DE VERRE DANS LES ENTREPRISES : QUELQUES ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC CHIFFRÉ	15
1.2 LES FACTEURS EXPLICATIFS DU PLAFOND DE VERRE DANS LES ENTREPRISES	15
1.3 DES CARRIÈRES AU FÉMININ AUX CARRIÈRES AU MASCULIN-FÉMININ	17
1.4 DÉPASSER LE PLAFOND DE VERRE	18

CHAPITRE II : LES FEMMES DIRIGEANTES RENCONTRÉES : UNE DIVERSITÉ DE PROFILS MAIS UN RYTHME DE MOBILITÉ IMPORTANT **20**

2.1 UNE GRANDE DIVERSITÉ DE DIPLÔMES	21
2.2 DES FEMMES DANS DE GRANDES ENTREPRISES	22
2.3 FAIRE CARRIÈRE DANS UNE OU PLUSIEURS ENTREPRISES	22
2.4 DES FEMMES QUI ONT UNE VIE DE FAMILLE	23
2.5 DES FEMMES DANS LE COMITÉ DE DIRECTION, MAIS DANS DES SITUATIONS TRÈS CONTRASTÉES	23
2.6 UN RYTHME DE MOBILITÉ IMPORTANT	24

CHAPITRE III : LES CARRIÈRES DES FEMMES DIRIGEANTES : UNE CO-CONSTRUCTION ENTRE PLUSIEURS ACTEURS **26**

3.1 LES FEMMES DIRIGEANTES : UN LARGE ÉVENTAIL D'ATTITUDES ET DE COMPORTEMENTS MAIS UNE MOBILISATION INTENSE DANS LE DÉVELOPPEMENT DE LEUR CARRIÈRE	28
3.2 LES SPÉCIALISTES RH : UN RÔLE À AFFIRMER	49
3.3 LE RÔLE À DOUBLE TRANCHANT DE LA HIÉRARCHIE	74
3.4 UN RÔLE CLÉ POUR LA DIRECTION GÉNÉRALE	79
3.5 LA FAMILLE « ACTRICE » DE LA CONSTRUCTION DES PARCOURS DES FEMMES DIRIGEANTES. SYNCHRONISATION FAMILIALE, NÉGOCIATIONS CONJUGALES ET ORGANISATION DOMESTIQUE	83

CHAPITRE IV : LES MOBILITÉS AU CŒUR DES PARCOURS DES FEMMES	
DIRIGEANTES	114
4.1 DES CARRIÈRES MOBILES	115
4.2 LA DIVERSITÉ DES RESSORTS DE LA MOBILITÉ : QUAND LES ORGANISATIONS PROPOSENT...	118
4.3 LA DIVERSITÉ DES RESSORTS DE LA MOBILITÉ : QUAND LES FEMMES CONDUISENT...	121
4.4 LA MOBILITÉ AU PROFIT D'UNE CARRIÈRE AU-DELÀ DU PLAFOND DE VERRE	127
CHAPITRE V : MÉTIER : FEMME DIRIGEANTE	144
5.1 ÊTRE FEMME ET DIRIGEANTE DANS UN MONDE D'HOMMES	145
5.2 ENTRE FEMMES : SOLIDARITÉ, CONCURRENCE ET « ROLE MODEL »	153
5.3 TRAVAILLER SON STYLE DE MANAGEMENT	163
CHAPITRE VI : DES CONSTATS AUX VARIABLES D'ACTION	176
6.1 LA FÉMINISATION DES DIRIGEANTS	177
6.2 QUELS ENSEIGNEMENTS POUR LE DÉVELOPPEMENT DES POTENTIELS, FEMMES ET HOMMES ?	191
6.3 POUR FÉMINISER LES ÉQUIPES DIRIGEANTES, QUELQUES CONSEILS PRATIQUES	196
ANNEXES	200
ANNEXE 1 : LISTE DES FEMMES INTERVIEWÉES	200
ANNEXE 2 : LISTE DES TABLEAUX	203
ANNEXE 3 : MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE	209
BIBLIOGRAPHIE	214
LA COMMISSION « FEMMES ET GOUVERNANCE »	220
REMERCIEMENTS	225

LE MOT DES CO-PILOTES

Brigitte Dormion, Directeur du Développement Responsable et Emploi des jeunes à La Banque Postale, et **Jacqueline Laufer**, Sociologue, Professeur émérite HEC-Paris

La recherche présentée dans cet ouvrage est consacrée aux femmes dirigeantes d'entreprises membres de comités de direction (Codir) ou de comités exécutifs (Comex), un champ nouveau et peu exploré dans les recherches en sociologie et en gestion. Il ne s'agissait donc pas de traiter de l'accès ou de la participation des femmes aux conseils d'administration, ni de la féminisation des cadres, sujet de plusieurs recherches menées par ailleurs.

Les parcours qui conduisent les femmes aux cercles de dirigeants demeurent encore peu connus, comme les mécanismes de prises de décision de nominations de dirigeants qui sont pourtant stratégiques pour les entreprises. Cela justifie le titre de notre commission « Femmes et gouvernance ».

Ce travail est sous-tendu par la conviction que la mixité des équipes dirigeantes s'inscrit dans une exigence de parité pleinement justifiée et comme l'un des facteurs essentiels de la performance économique globale de notre société. Pourtant, ces femmes dirigeantes demeurent rares. Il est donc nécessaire de comprendre à la fois les causes de cette rareté, mais également les ressorts qui conduisent certaines d'entre elles à dépasser les obstacles qui se dressent sur leur chemin.

Le constat de cette recherche est la variété des profils et des parcours des femmes dirigeantes rencontrées : il n'y a pas un modèle de femme dirigeante mais plusieurs. Au-delà des *role models* autrefois incarnés par de très rares et valeureuses dirigeantes emblématiques, une évolution est en cours, prometteuse d'une plus grande ouverture de postes de direction aux femmes dans le futur. Au cours de ce travail de copilotage « entreprise » et « académique », notre objectif a été d'établir la meilleure synergie possible entre deux perspectives, celle de la recherche qui vise à décrire et à comprendre les logiques de l'action mais aussi celles des acteurs de l'entreprise qui attendent de la recherche qu'elle débouche sur des prescriptions de nature à éclairer concrètement l'action de ces mêmes acteurs ou actrices. Les études sur la question du plafond de verre sont en général menées par des chercheurs ou par des consultants, rarement par des chercheurs et des professionnels qui croisent leurs regards.

Nos travaux se sont déroulés en trois phases : une première, consistant à réunir les responsables diversité des entreprises membres de l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD) pour recueillir leurs attentes ; une deuxième, consacrée à la réalisation d'interviews de femmes membres de Comex/Codir, mais aussi de dirigeants d'entreprise ; et la troisième phase, dédiée à la rédaction. Ce rapport, qui a pour objectif de rendre compte de la recherche menée, se prolonge en forme de conclusion par un ensemble de conseils simples et pratiques, sans tabou, à l'attention des différents acteurs de la féminisation des comités de direction : les dirigeants, les DRH, les managers et les femmes elles-mêmes.

Dans ce travail collectif réalisé avec Constance Perrin-Joly, maîtresse de conférences en sociologie à l'Université Paris 13, et Elena Mascova, responsable des études à l'AFMD, chacune a voulu apporter le meilleur de son expérience. Nous espérons que le résultat obtenu reflète la qualité de notre fructueuse collaboration et de notre volonté indéfectible de mener à bien ce projet.

RÉSUMÉ

L'objectif de cette enquête a été d'explorer les caractéristiques et la diversité des parcours des femmes dirigeantes dans plusieurs grandes entreprises françaises. L'enquête a été conduite sur un panel de 42 femmes dirigeantes appartenant à 23 entreprises, complétée par des entretiens avec six responsables des ressources humaines (ou gestion des cadres dirigeants) et quatre dirigeants (masculins). Comment les femmes dirigeantes concernées parviennent-elles à « franchir » le plafond de verre ? Quels sont les éléments déterminants de ce processus ? Nous traitons dans notre travail de plusieurs des questions abordées dans les recherches d'ores et déjà conduites sur la féminisation des sphères dirigeantes, telles que la construction de la rareté inhérente aux modèles de carrière « traditionnels » dans les grandes organisations, « l'assignation » des femmes à des « carrières au féminin », le risque d'enfermement dans des logiques d'expertise ou d'une faible aspiration à des fonctions opérationnelles pourtant plus propices à l'atteinte de postes de direction, le relatif isolement des femmes cadres au sein d'une hiérarchie classiquement masculine et donc, à l'inverse, le poids des réseaux dans le développement de carrière, la capacité des femmes dirigeantes à articuler « choix » familiaux et « choix » professionnels, le poids des négociations conjugales, l'évolution des profils de dirigeants.

Dans un premier chapitre, nous rappelons brièvement les principaux constats et questions associés au phénomène du « plafond de verre » et à la situation de rareté des femmes dans les sphères dirigeantes.

Dans un second chapitre, nous soulignons la diversité des profils et des situations des femmes dirigeantes rencontrées : que ce soit sur le plan de l'âge, du diplôme, de la taille de l'entreprise dans laquelle elles exercent des responsabilités ou de la taille de l'entité à la direction de laquelle elles participent en tant que membres de Comex ou de Codir, ou encore de leur situation familiale : il n'y a pas **un** modèle de femme dirigeante mais une pluralité de modèles. Au-delà de cette grande diversité de parcours et de positions, un rythme important de mobilité sous toutes ses formes semble caractériser l'ensemble des dirigeantes rencontrées. En cela, la mobilité apparaît comme un élément moteur des parcours, ce qui d'un côté n'est pas surprenant mais contraste précisément avec ce que l'on sait du rôle d'une insuffisante mobilité professionnelle dans la construction du plafond de verre.

Dans un troisième chapitre, nous analysons la construction des parcours des femmes dirigeantes comme résultant d'une co-construction entre plusieurs acteurs et de l'interaction entre ces acteurs : les femmes elles-mêmes, la hiérarchie, les spécialistes des ressources humaines et la direction générale. Si les comportements « proactifs » des femmes dirigeantes apparaissent comme un facteur essentiel de la dynamique de ces parcours, ces derniers sont également le fruit de l'interaction entre différents facteurs et en particulier les politiques de gestion des carrières et les « modèles » de cadres dirigeants, et différents acteurs. L'analyse de la construction des parcours fait aussi apparaître un ensemble de comportements caractéristiques, à des degrés divers, de l'ensemble des femmes rencontrées et en particulier leur « proactivité », leur vigilance quant au contenu des postes qu'elles occupent, leur disponibilité pour répondre à des sollicitations mais aussi leur capacité à dire non ainsi que leur rapport ambivalent face à la question de l'exercice du « pouvoir ».

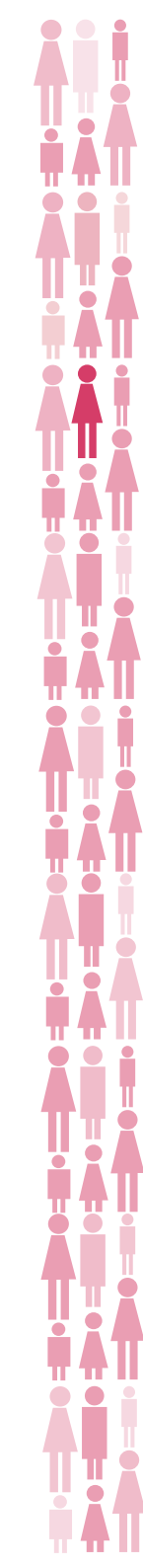
Dans cette même perspective de co-construction des parcours, la famille et le conjoint apparaissent comme de véritables « acteurs » dans la construction du parcours des femmes dirigeantes. En effet, les différentes dimensions de l'articulation entre la construction des parcours et la situation familiale des femmes dirigeantes, la « synchronisation » de la maternité et de la carrière, les types de négociations conjugales dans le contexte de couples à double carrière, les formes et les enjeux de la mobilité géographique des deux membres du couple ou encore les formes de la délégation des responsabilités familiales et domestiques, l'ensemble de ces éléments constituent ici des dimensions clés dans le parcours des dirigeantes.

Dans un quatrième chapitre, nous revenons sur la dynamique des parcours envisagée au prisme de la question de la mobilité et des différents ressorts de cette mobilité. Les mobilités s'inscrivent dans des logiques internes aux organisations mais s'effectuent également à l'instigation des femmes dirigeantes qui mobilisent alors leurs réseaux, développent des stratégies « volontaristes » qui peuvent les conduire à des mobilités externes et/ou tentent de « synchroniser » leur carrière avec leur vie familiale. La mobilité apparaît ainsi au cœur de la dynamique qui permet aux femmes dirigeantes de dépasser un certain nombre d'obstacles associés à des « carrières au féminin » et à la construction du plafond

de verre et, à l'inverse, de développer des stratégies qui vont leur permettre de dépasser le plafond de verre.

Dans un cinquième chapitre nous présentons les analyses conduites par les femmes dirigeantes elles-mêmes lors des entretiens sur un certain nombre de questions liées à la féminisation de leur « métier » de dirigeante et qui éclaire les enjeux pour les femmes et pour les entreprises de la mixité des équipes dirigeantes.

Dans un sixième et dernier chapitre, nous revenons sur un certain nombre de constats et d'analyses propres à éclairer les variables d'action pour favoriser la féminisation de la catégorie des dirigeantes.



CHAPITRE I
**LA RARETÉ DES
FEMMES EN POSITION
DE DIRECTION DANS
LES ENTREPRISES :
LE PHÉNOMÈNE DU
PLAFOND DE VERRE**

La notion de « plafond de verre » désigne l'ensemble des obstacles visibles et invisibles qui empêchent les femmes – mais ce phénomène peut concerner d'autres « minorités » – d'accéder à des positions de pouvoir et à des postes à responsabilité. Le phénomène du « plafond de verre » concerne donc une forme particulière d'inégalité entre les hommes et les femmes dans les organisations et dans les professions, celle qui concerne l'accès aux fonctions supérieures et aux postes de pouvoir. La métaphore du « plafond de verre » est censée décrire cette « barrière si subtile qu'elle est transparente et pourtant si forte qu'elle empêche les femmes et les minorités d'accéder à la hiérarchie managériale » alors même qu'ils en auraient la qualification nécessaire (Morrison et Von Glinow, 1990).

Plusieurs recherches ont tenté de rendre compte de ce phénomène de « construction de la rareté » (Laufer, 2004), qui caractérise la plupart des organisations dans différents contextes nationaux (Davidson et Burke, 2011). Alors qu'elles peuvent être nombreuses à la base de ces organisations, les femmes demeurent faiblement représentées dans les postes élevés, qu'il s'agisse d'entreprises, d'organisations politiques, de syndicats, de la fonction publique ou d'universités. Du côté des acteurs sociaux, économiques et politiques, compte tenu de la croissance de la part des femmes parmi les diplômées de l'enseignement supérieur et au sein des professions, la reconnaissance de l'illégitimité du « plafond de verre » est désormais acquise. Les prises de position des organisations internationales et communautaires ont aussi fait progresser le débat (European Union, 2011). En France, comme au niveau européen, la question de la rareté des femmes aux niveaux supérieurs des hiérarchies a d'abord été abordée à travers le prisme de « l'accès des femmes à la décision » (Laufer, Fouquet, 1997). En France, c'est principalement le débat puis la loi sur la parité du 6 juin 2000 qui a permis de mettre en évidence la rareté des femmes en position de pouvoir, en premier lieu dans la sphère politique mais aussi dans les sphères économiques et syndicales

(Gaspard, 1997 ; Laufer, 1997 ; Bereni & Lepinard, 2004 ; Sénac-Slawinski, 2008). C'est dans la fonction publique qu'a été réalisée la première analyse détaillée des processus faisant obstacle à la féminisation de l'encadrement supérieur (Colmou, 1999) et que s'est tout d'abord manifestée la volonté d'agir (Le Pors, Milewski, 2001). Toutefois plusieurs rapports du Conseil économique et social (2000 et 2007) et un rapport de la Délégation aux droits des femmes de l'Assemblée nationale (2009) sont venus préciser la place de l'entreprise dans ce dispositif : la féminisation des instances de direction est un « levier pour régénérer la gouvernance ainsi qu'un outil de performance... un enjeu économique ». Ainsi les politiques de féminisation des sphères de direction sont alimentées par un souci croissant des entreprises d'intégrer les politiques d'égalité et mixité professionnelle et de diversité au sein de leurs objectifs stratégiques, et par la prise de conscience de la contribution de l'emploi féminin à la croissance économique (Meda, Wierinck, 2005 ; Landrieux-Kartochian, 2005 ; Laufer, Paoletti, 2008 ; Laufer, 2013). Ces prises de position ont été relayées, en France comme en Europe, par le développement d'un cadre législatif comme en témoigne en France la loi du 11 janvier 2011 sur les quotas dans les conseils d'administration dans les entreprises de plus de 500 personnes.

Parallèlement, se sont développées des recherches et des études qui ont accompagné et incité les entreprises à mettre en place des démarches en matière de féminisation de leur encadrement. À cet égard, on peut citer les rapports du think tank Catalyst. L'un de leurs derniers rapports montre, sur la base d'un questionnaire rempli par 1660 étudiants de MBA en Asie, au Canada, en Europe et aux États-Unis que les femmes ne sont pas à égalité de chances avec leurs congénères masculins quand il s'agit d'accéder à ces postes clés qui assurent une forte visibilité et, par conséquent, facilitent l'accès à des postes de direction. On peut aussi citer le rapport intitulé "Women Matter" réalisé par le cabinet de conseil McKinsey et qui a fait l'objet de plusieurs actualisations. Le dernier en date, "Women Matter 2012, Making the Breakthrough" (McKinsey, 2012), présente une analyse des pratiques mises en œuvre par 230 entreprises européennes pour faire progresser la mixité.

1.1 LE PLAFOND DE VERRE DANS LES ENTREPRISES : QUELQUES ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC CHIFFRÉ

Le constat du plafond de verre peut d'abord être effectué sur le plan statistique. En 2010, la part des femmes parmi les cadres administratifs et commerciaux d'entreprises est en France de 38,6 %, c'est-à-dire une progression de 4 points depuis 2003 (INSEE, 2012). Toutefois, la part des femmes parmi les « cadres dirigeants¹ » dans les entreprises du secteur privé n'est en moyenne que de 19,2 % et de 17,6 % parmi les dirigeants de société salariés², dont 12, % dans l'industrie, 7,6 % dans la construction, 19,4 % dans le commerce et 23,5 % dans les services (INSEE, 2012). On doit cependant souligner la difficulté à disposer de statistiques précises sur la situation des femmes dans les équipes dirigeantes des entreprises, Comex et Codir, la notion de « cadre dirigeant » ne recouvrant qu'imparfaitement la réalité des équipes dirigeantes en question³. Dans les conseils d'administration, la part des femmes était de 20,8 % en 2011 et de 24,3 % en 2013, une nette progression depuis 2007 où elles n'étaient que 8,5 %.

1.2 LES FACTEURS EXPLICATIFS DU PLAFOND DE VERRE DANS LES ENTREPRISES

Le plafond de verre est un phénomène dont les causes sont multiples. Sa complexité tient précisément au fait qu'il fait intervenir plusieurs niveaux d'analyse : la société, les organisations et les stratégies des acteurs eux-mêmes, hommes et femmes (Laufer, 2004 ; Belghiti-Mahut, 2004 ; Guillaume & Pochic, 2007).

Au niveau sociétal, on doit noter que l'accès des femmes à des postes de pouvoir a longtemps fait question dans le cadre de sociétés caractérisées par une domination masculine, la division du travail entre les sexes et la hiérarchisation du masculin

1. Cadres dirigeants : cadres d'état-major administratifs, financiers, commerciaux des grandes entreprises de 500 salariés et plus, et directeurs techniques des grandes entreprises (Insee, 2012).

2. Dirigeants de société : ceux qui ont reçu mandat de leur propriétaire pour assumer la direction de leur société : dirigeants de SA ou de SAS ou de SARL. Dans le cas des SA à conseil d'administration, la catégorie des dirigeants recouvre le P-DG et éventuellement un ou deux directeurs généraux (Insee, 2012).

3. À ce sujet, on peut noter que dans le récent "Palmarès sur la féminisation des instances dirigeantes dans les entreprises" du SBF 120, l'un des critères retenus a été la part des femmes dans les 100 premiers postes des entreprises (Ministère des Droits des femmes et de l'Égalité, octobre 2013).

et du féminin. Ainsi, en France en particulier, les femmes ont été longtemps exclues et considérées comme illégitimes dans les sphères du pouvoir politique et dans les postes de pouvoir formel dans les organisations et notamment dans les entreprises (Laufer, 1982). De même, si la réussite scolaire des filles a eu depuis les années 1960 un poids déterminant dans les progrès de l'égalité entre les femmes et les hommes (Marry, 2001 ; Maruani, 2011, Baudelot & Establet, 2013), les processus d'orientation scolaire et universitaire demeurent caractérisés par une représentation masculine des disciplines techniques. Ces processus d'orientation et des choix de filière sont d'autant plus importants qu'en France le poids des diplômes dans les évolutions professionnelles est déterminant. Si les filles représentent 60 % des étudiants en master à l'université et 43 % des élèves des classes préparatoires toutes disciplines confondues, elles ne sont encore que 31 % dans les classes préparatoires scientifiques (INSEE, 2012).

Au niveau organisationnel, si les organisations constituent des lieux de reconnaissance méritocratique où des femmes de mieux en mieux formées accèdent en nombre croissant à des professions qualifiées, elles sont aussi ces lieux où se structurent les relations de pouvoir et les processus informels, souvent inégalitaires, qui déterminent l'accès aux postes de pouvoir (Laufer, 2004, 2005). Les organisations apparaissent donc comme des lieux stratégiques où on peut observer à la fois les progrès, mais aussi les limites de l'accès des femmes au pouvoir formel. Il est possible de mettre en évidence le rôle de ces règles organisationnelles qui se donnent comme « neutres » mais qui de fait sont historiquement calquées sur des modèles masculins. Par exemple, il en va ainsi des modèles de carrière qui privilégient mobilité et disponibilité totale ou, encore, modèle masculin d'investissement professionnel ou d'horaires de travail qui, compte tenu de la répartition encore souvent inégalitaire des responsabilités familiales, jouent au détriment des femmes et contribuent à entretenir leur rareté au sommet des organisations. Il en va de même pour ces critères « impersonnels » qui définissent les conditions de recrutement, de promotion ou de nomination : l'âge, l'ancienneté, le « mérite ». Ils n'ont pas la même portée pour les hommes et pour les femmes et peuvent se révéler de fait discriminatoires à l'égard de celles-ci. Enfin interviennent ces processus informels comme l'appartenance à des réseaux, pratiques de cooptation, souvent inégalitaires, qui accompagnent l'accès aux postes de pouvoir et contribuent à la situation inégalitaire des femmes (Laufer & Fouquet, 2001 ; Fortino, 2002 ; Guillaume & Pochic, 2007).

1.3 DES CARRIÈRES AU FÉMININ AUX CARRIÈRES AU MASCULIN-FÉMININ

Pendant longtemps, les femmes cadres ont ainsi effectué des « carrières au féminin » dans des postes plus « routiniers » ou à caractère administratif ou social, postes d'expertise, postes périphériques à la décision et au pouvoir, etc. Ces postes étaient censés convenir aux contraintes et aux aspirations des femmes, les hommes se devant d'occuper des postes plus mobiles, plus décisionnels et impliquant l'accès à de véritables postes de direction (Laufer, 1982).

L'accès croissant des femmes à des filières de formation supérieure et aux grandes écoles justifie désormais l'intégration à part entière des jeunes diplômées dans des politiques de carrière semblables à celles qui s'adressent aux hommes. La mixité des formations modifie aussi les attitudes et les attentes des femmes diplômées qui aspirent davantage à accéder à des postes à responsabilité. Dans ce contexte, les politiques de gestion des carrières se veulent plus mixtes dans leurs principes et plus susceptibles d'égaliser les chances des femmes et des hommes, en fondant les décisions de rémunération et de promotion sur les bases plus objectives. Pour autant, l'affirmation d'un principe de mixité dans la gestion des carrières ne suffit pas à supprimer le poids des normes organisationnelles au « masculin » qui conduisent *in fine* à la rareté des femmes aux niveaux élevés des organisations.

Pour une part, les systèmes de gestion de carrière demeurent par conséquent « producteurs de différences » dans la mesure où les femmes restent cantonnées encore trop souvent aux filières et postes spécialisés : communication, ressources humaines, contrôle de gestion, etc. Ces postes, même s'ils exigent un haut degré d'expertise, ont un statut ambigu au regard de postes de management, plus opérationnels et hiérarchiques, le plus souvent occupés par des hommes (Laufer & Fouquet, 2001).

L'analyse des causes du plafond de verre dans les entreprises conduit donc à poser la question des profils de carrière des femmes, de la nécessaire alternance entre des postes fonctionnels et des postes opérationnels qui pourrait faciliter une trajectoire ascensionnelle, du développement de la capacité à encadrer des

équipes⁴, et du rôle des réseaux et des mentors dans le développement de carrière. Les pratiques de mobilité fonctionnelle et géographique et de promotion occupent aussi une place centrale. De même il est important de s'interroger sur le rythme des carrières et le modèle de « disponibilité totale » qui n'ont pas la même incidence sur les hommes et sur les femmes.

Pour rendre compte du plafond de verre, on doit également considérer comment s'élaborent les attitudes et les comportements des femmes cadres en réponse à ces environnements organisationnels, ainsi que la diversité de ces réponses. Il s'agit de prendre en compte les négociations conjugales et les arbitrages que les femmes sont conduites à faire davantage que leur conjoint, entre investissement dans la carrière et investissement familial (Laufer, 2005 ; de Singly, 2013). Par ailleurs, les représentations stéréotypées des rôles sociaux continuent d'imposer aux femmes, quel que soit leur niveau de responsabilité, un partage inégal des tâches et responsabilités familiales et domestiques. Les environnements de travail apparaissent souvent peu propices au rééquilibrage des temps sociaux entre les femmes et les hommes, en raison notamment de normes de « présentéisme » associées à de longs horaires de travail qui pénalisent les femmes comme les hommes (Conseil économique et social, 2007).

1.4 DÉPASSER LE PLAFOND DE VERRE

La présente recherche s'inscrit dans la perspective des recherches développées dans les pays anglo-saxons et en France qui, outre l'analyse des obstacles que les femmes rencontrent au cours de leurs carrières, tentent d'éclairer les facteurs qui caractérisent les parcours de cette minorité de femmes qui atteignent le sommet des organisations (Laufer, 2005 ; Guillaume & Pochic, 2007). Ces recherches mettent en évidence que ces femmes ont dépassé les attentes de l'entreprise en termes de performance, développé un style de management adapté à un environnement masculin, recherché des postes « visibles » comportant des challenges et des défis et constituant des opportunités d'accès direct aux décideurs. Elles ont bénéficié d'un mentor influant et/ou de l'aide d'un cadre supérieur et

4. Selon l'enquête Cadroscope de l'Apec (Association pour l'emploi des cadres), à statut identique, les femmes encadrent moins fréquemment des équipes. Ainsi, en 2003, elles étaient deux fois moins nombreuses que les hommes à n'encadrer personne et 36 % d'entre elles n'encadrent que une à quatre personnes contre 29 % des hommes. Cependant la part des femmes encadrant des équipes de dix personnes ou plus a connu une forte progression entre 1995 et 2003, passant de 10 à 18 %.

témoignent d'un ensemble de réussites avérées, d'une grande ambition et d'une capacité à sacrifier leur vie personnelle, ainsi que d'une aptitude à manager des subordonnés et d'une capacité à prendre des risques (Raggins, Townsend, Mattis, 1998 ; Pigeyre, 2001 ; Laufer, 2005). Elles ont su aussi, comme nous le verrons, se rendre disponibles face aux exigences d'une carrière.

Aujourd'hui le dépassement du plafond de verre fait l'objet de politiques volontaristes, comme l'illustre la loi du 11 janvier 2011 sur les quotas de femmes dans les conseils d'administration. Ces politiques volontaristes peuvent être aussi le fait des entreprises qui mettent alors en œuvre différents types de démarches qui peuvent notamment s'intégrer au développement des politiques de gestion et de développement des potentiels, lorsqu'elles existent, comme dans le cas de certaines des entreprises intégrées dans la présente recherche.

Notons enfin que la présente recherche n'échappe pas à la critique souvent adressée à des recherches « sur les femmes », celle de ne pas permettre de comparer les phénomènes observés avec la situation des hommes. Ainsi, la question est de savoir s'il n'aurait pas fallu, pour aboutir à des conclusions pertinentes, interviewer le même nombre de cadres dirigeants hommes et dans les mêmes entreprises pour pouvoir comparer de manière systématique les parcours de carrière des femmes et ceux des hommes. Pour des raisons de temps, de coût et de faisabilité, nous avons limité notre enquête aux seules femmes dirigeantes. Ceci étant, nous pensons que ce dispositif est de nature à éclairer l'une des questions au moins que désigne la notion de plafond de verre. En effet, dans la mesure précisément où beaucoup de femmes cadres ne franchissent pas le plafond de verre, l'interrogation vise les facteurs qui semblent associés au succès de ces femmes et qui, par définition, ne caractérisent pas les autres femmes. Ainsi l'analyse porte davantage sur la comparaison entre différentes catégories de femmes et pas entre les femmes et les hommes.



CHAPITRE II
**LES FEMMES
DIRIGEANTES
RENCONTRÉES :
UNE DIVERSITÉ DE
PROFILS MAIS UN
RYTHME DE MOBILITÉ
IMPORTANT**

Tandis que les 42 femmes interviewées partagent le fait d'occuper des postes de direction, elles se caractérisent par une grande diversité de profils, de diplômes et aussi par leur appartenance à des instances de direction dans des entités de taille variable. L'objectif de ce premier chapitre est de décrire et de caractériser cette diversité.

Si l'échantillon n'est pas statistiquement représentatif de la population de femmes dirigeantes certes, on peut considérer qu'il est sociologiquement significatif car il permet d'appréhender une grande variété de situations, condition essentielle de la démarche qualitative adoptée. Il permet entre autres d'explorer une dimension clé de la situation des femmes dirigeantes, à savoir la diversité des circonstances qui les ont conduites à occuper ce statut de dirigeante.

La majorité des femmes (39 d'entre elles, ce qui représente 69 %), ont entre 45 et 55 ans. La plus âgée a 62 ans et présente un parcours atypique marqué par ses expériences politiques qui l'ont conduite à connaître le fonctionnement d'un conseil de surveillance avant d'occuper des fonctions de direction générale dans une grande entreprise. La benjamine de notre échantillon a 39 ans et se trouve à la tête d'une petite filiale (cf. Annexe II, tableau 1).

2.1 UNE GRANDE DIVERSITÉ DE DIPLÔMES

La grande majorité des femmes du panel (62 %) sont issues de grandes écoles, le plus souvent d'écoles d'ingénieurs, le second tiers des femmes rencontrées étant diplômées d'écoles de commerce, pour leur majorité des écoles parisiennes (HEC, Essec, ESCP).

Parallèlement à cette importante majorité de diplômées de grandes écoles, plusieurs dirigeantes sont issues d'une **diversité de formations** : Celsa, diplômées de niveau bac + 5 obtenus dans des écoles ou à l'université, etc. Enfin, trois dirigeantes ont interrompu leurs études avant l'obtention du baccalauréat. Rentrées toutes trois sur le marché du travail entre les années 1970 et le début des années 1980, elles

ont bénéficié d'une politique de promotion interne en vigueur dans les entreprises du secteur banque/assurance (Cossalter, 1990 ; Grafmeyer, 1992). Les quelques autodidactes rencontrées, comme les titulaires d'un diplôme moins valorisé, sont plusieurs à avoir complété leur formation initiale en cours de carrière par un autre diplôme (MBA à l'Insead, ou à HEC par exemple) (cf. Annexe II, tableau 2).

2.2 DES FEMMES DANS DE GRANDES ENTREPRISES

Si les femmes interviewées appartiennent souvent à de grandes entreprises, la taille des entités est très variable : 2 000 salariés pour les plus petites à plus de 400 000 pour les plus grandes. Dans ces entreprises, principalement issues des secteurs de service, seules trois ont une implantation sur le territoire français exclusivement (les plus petites). Le reste des entreprises ont une part importante, voire majoritaire, de leurs effectifs hors du territoire hexagonal. Ce n'est pas un hasard s'il s'agit de plusieurs entreprises du CAC 40, sensibilisées à la féminisation de leur direction par la loi sur les quotas dans leurs conseils d'administration.

2.3 FAIRE CARRIÈRE DANS UNE OU PLUSIEURS ENTREPRISES

Les dirigeantes interviewées ont, en moyenne, connu une **faible proportion de changements d'entreprise** : 28 des femmes sur 42 n'ont connu au cours de leur carrière qu'une ou deux entreprises. Certaines femmes, avant d'intégrer la grande entreprise dans laquelle elles sont actuellement, ont eu une première expérience souvent de moins de cinq ans, ou plus longue pour celles qui sont passées par l'audit et le conseil (cf. Annexe II, tableau 3).

Toutefois, quelques femmes ont connu une **mobilité interentreprises importante** : sept d'entre elles en ont connu plus de trois. Par contre, leurs carrières se sont souvent développées **au sein d'un même métier**. C'est le cas d'Élisabeth qui a travaillé dans sept entreprises dans la communication et de Nadine dans le domaine des achats et qui, au moment de l'enquête, avait déjà évolué dans quatre entreprises. Un cas limite est celui de Stella, la plus âgée de nos enquêtées, dont la carrière a été largement influencée par l'appartenance à de nombreux réseaux politiques (huit entreprises).

Ces deux grands types de parcours ne relèvent pas de la même dynamique. Si le premier repose principalement sur la manière dont des politiques de gestion de

carrière – dont certaines très formalisées – sont intervenues dans les parcours des femmes, comprendre la dynamique du second implique d’analyser les logiques et les processus qui ont présidé pour ces femmes aux changements d’entreprise. Ces mobilités leur ont également permis d’arriver au poste de dirigeante qu’elles occupent au moment de l’enquête.

2.4 DES FEMMES QUI ONT UNE VIE DE FAMILLE

Concernant le statut matrimonial des femmes, 76 % d’entre elles, donc la grande majorité, sont en couple stable (sur la durée du parcours), et 81 % sont en couple au moment de l’entretien. Tandis que cinq sont célibataires, quatre ont connu l’expérience d’un divorce (deux d’entre elles sont remariées) (cf. Annexe II, tableau 4).

Les femmes rencontrées ont en moyenne deux enfants et 67 % en ont deux ou plus. C’est une fécondité que l’on peut qualifier de remarquable, si on la compare au taux de fécondité des femmes diplômées du supérieur : les femmes ayant un diplôme supérieur au baccalauréat ont un taux de fécondité d’environ 1,8 enfant par femme (Chardon & Vivas, 2009 ; Davie, Mazuy, 2011) (cf. Annexe II, tableau 5).

2.5 DES FEMMES DANS LE COMITÉ DE DIRECTION, MAIS DANS DES SITUATIONS TRÈS CONTRASTÉES

En grande majorité (62 %), les femmes rencontrées occupent des fonctions de direction générale, que ce soit la direction générale de l’entreprise elle-même, d’une filiale d’un groupe, d’une business unit (groupe régional d’une banque, direction d’une division...). Si toutes sont membres d’un comité de direction, leur situation n’en est pas moins contrastée : une enquêtée prend ainsi la tête d’une filiale en création et encadre cinq personnes alors qu’une autre, directrice d’une business unit, a 2500 personnes sous sa direction, tandis qu’une troisième est à la tête d’une région de 12 000 salariés. Quelques femmes occupent des postes de direction plus spécialisées dans des fonctions commerciales, fonctionnelles (commercial RH, achat, juridique ou communication, marketing, audit) ou en études et ingénierie. Certaines se trouvent donc au comité exécutif d’un grand groupe, comme Monique, directrice en recherche et développement, qui encadre 3500 personnes.

2.6 UN RYTHME DE MOBILITÉ IMPORTANT

La mobilité professionnelle sous toutes ses formes est au cœur de la question des carrières et a fortiori au cœur des carrières des femmes dirigeantes. Car une insuffisante mobilité (fonctionnelle ou géographique, ou dans des postes hiérarchiques ou managériaux) est souvent considérée comme responsable, entre autres, des freins de carrière des femmes. L'organisation de la mobilité professionnelle constitue donc l'un des facteurs essentiels dans le franchissement du plafond de verre.

Si une minorité seulement des dirigeantes a connu une forte mobilité entre entreprises, on constate un rythme de mobilité important au sein de la même organisation. Cette mobilité est donc diverse dans sa forme : fonctionnelle, hiérarchique, géographique, sectorielle, d'une entreprise à l'autre, ou encore internationale⁵. Ainsi, 12 % des femmes ont connu entre 5 et 6 mobilités, tandis que 57 % connaissaient entre 8 et 10 changements, et 6 en connaissant plus de 11 (cf. Annexe II, tableau 6, et chapitre VI).

Si ces parcours sont mobiles d'un point de vue des postes occupés, ou pour une minorité, du point de vue du nombre d'entreprises, ils le sont moins d'un point de vue géographique. Dans notre panel, plus d'un tiers des femmes rencontrées sont restées durant leur parcours en région parisienne : 70 % n'ont connu au plus que deux déménagements de la résidence familiale tandis que 31 % en connaissaient plus de trois. Lorsqu'un seul changement de localité (déménagement de la résidence familiale) survient au cours de la carrière, il s'agit soit d'un déménagement en début de parcours professionnel, soit au moment de la

5. L'analyse statistique des mobilités présente d'importantes difficultés qu'il s'agit de souligner et qui tiennent avant tout à la qualification des mobilités (évaluer le nombre de mobilités, la durée dans les postes...). La qualification est en réalité opérée directement par l'enquêtée lors de l'entretien et, lorsque cela a été possible, retravaillée lors de l'analyse par le chercheur. Quelle mobilité l'enquêtée va-t-elle retenir ? On peut faire l'hypothèse que certaines mobilités sont passées sous silence, quand plusieurs changements de poste se situent dans la continuité des précédents (par exemple le fait d'être montée progressivement dans la hiérarchie), que d'autres femmes n'ont pas mentionné des étapes courtes de transition entre différents postes plus importants. Enfin, dans les entretiens, le niveau de détail donné par les enquêtées varie, si bien qu'il n'est pas rare d'être obligé de reconstituer la chronologie et de retrouver ou de supputer les dates manquantes dans le discours. Le plus souvent, l'exposé de la carrière se veut linéaire et se présente alors plus par étapes (et non dans le détail des fonctions occupées). Pour beaucoup, enfin, il est difficile de qualifier le changement quand un intitulé de poste ne varie pas mais qu'un périmètre pourtant s'agrandit.

prise de poste dans un Codir dans la perspective d'une nomination dans l'une des régions de l'Hexagone (cf. Annexe II, tableau 7).

Mais, là encore, si les exigences de mobilité géographique n'apparaissent pas si fortes en moyenne, elles apparaissent surtout différenciées : cruciales dans certaines organisations, ces exigences le sont beaucoup moins dans d'autres. Ainsi, si dans certaines situations la mobilité géographique n'a pas été de toute évidence un ingrédient clé des parcours, dans d'autres c'est le contraire. Sachant que, comme nous le verrons plus loin, certaines femmes interviewées ont refusé d'être mobiles géographiquement pour des raisons familiales. A contrario, un petit nombre de femmes ont connu plusieurs mobilités géographiques en France, dans le cadre d'établissements décentralisés, comme par exemple dans le secteur bancaire où la progression en termes de responsabilités passe souvent par un passage en région.

L'observation de la mobilité internationale nous amène à un constat similaire : elle est globalement faible, alors que plus des trois quarts des entreprises (du panel) ont des effectifs à l'international. Ainsi, 70 % des dirigeantes n'ont pas vécu d'expériences internationales, tandis que 22 % des enquêtées ont deux mobilités ou plus à l'étranger, pas seulement une expérience isolée à l'international, mais bien une part plus ou moins longue de leur carrière qui s'est construite hors de France (cf. Annexe II, tableau 8).

Les femmes dirigeantes interviewées se caractérisent avant tout par la diversité de leurs profils : on ne peut donc pas parler d'un « modèle » de femme dirigeante mais de plusieurs. Dans les chapitres suivants, nous mettrons en évidence comment ces différentes caractéristiques des femmes dirigeantes interviennent dans la construction de leurs parcours. Ainsi selon leur âge, leur niveau de diplôme, selon l'inscription de leur parcours dans une ou plusieurs entreprises, selon les formes de mobilité professionnelle effectuées, selon les modalités d'articulation entre leurs carrières et leur vie conjugale et familiale, les enjeux affrontés par les femmes dirigeantes vont être différents, ainsi que les comportements et stratégies développés pour construire leurs parcours.



CHAPITRE III
**LES CARRIÈRES DES
FEMMES DIRIGEANTES :
UNE CO-CONSTRUCTION
ENTRE PLUSIEURS
ACTEURS**

Dans le présent chapitre, nous voulons souligner la diversité des voies par lesquelles les femmes dirigeantes ont su devenir les actrices de leurs parcours. Leur rôle sera mis en perspective avec celui de ces autres acteurs de l'entreprise que sont la hiérarchie, les responsables et spécialistes des ressources humaines, mais aussi la direction générale. Dans le contexte de politiques de gestion de carrière plus ou moins formalisées, ces acteurs interviennent dans le cadre d'une responsabilité partagée, sur les carrières, a fortiori quand il s'agit de décliner une politique volontariste de féminisation des cadres dirigeants. S'il nous a été impossible de dresser un inventaire exhaustif des politiques de gestion des carrières et de développement des potentiels du fait du nombre des entreprises engagées dans l'enquête et de la diversité de leurs profils, il nous est apparu que les décisions et actions mises en œuvre dans le processus de construction des parcours résultent de l'action croisée de multiples acteurs : les femmes elles-mêmes, la DG, les RH, les managers et responsables hiérarchiques. Ainsi, la notion de **co-construction des parcours des femmes dirigeantes** apparaît comme pertinente.

S'il revient à la direction générale de manifester l'engagement de l'entreprise envers une politique de féminisation de ses cadres et dirigeants, en donnant l'impulsion ou même en intervenant directement sur une nomination (ce qui est souvent le cas ici dans la mesure où il s'agit de postes de dirigeant), il revient aux responsables des ressources humaines (et aux responsables diversité) de traduire cet objectif en démarches et en actions. La panoplie des actions est large : démarches de diagnostic, démarches de formation, de sensibilisation et de mobilisation des managers, définition de politiques et d'outils, etc. Et ce, dans le contexte de politiques de développement des potentiels plus ou moins formalisées mais aussi plus ou moins aptes à s'ouvrir à cette féminisation, compte tenu de la prégnance de certains « modèles » de formation des cadres dirigeants existant.

Mais ces objectifs, actions et initiatives, aussi centraux qu'ils soient, ne peuvent être mis en musique sans le soutien de la hiérarchie et des managers. Ce sont ces derniers qui doivent inscrire l'objectif de mixité dans leurs décisions de développement de carrière des collaborateurs. La répartition des rôles et des pouvoirs entre les spécialistes RH et les managers varie d'une entreprise à l'autre, notamment en fonction du poids de la fonction RH.

Par ailleurs, ces processus font intervenir très largement la détermination des femmes elles-mêmes. Selon les contextes organisationnels et le type de mobilité professionnelle, cette détermination des femmes se joue à la fois dans l'interaction avec leur hiérarchie et les responsables RH, tout en dépendant de leur capacité à mobiliser réseaux et mentors.

Au-delà des acteurs de l'entreprise qui participent de ces processus, il s'agira également de souligner, dans le chapitre suivant, le rôle de l'entourage familial qui, à certains moments, peut être un soutien, voire un atout ou, au contraire, un facteur de tension dans la construction de cette carrière. La famille apparaît par conséquent comme un acteur à part entière dans la construction des parcours des femmes dirigeantes.

3.1 LES FEMMES DIRIGEANTES : UN LARGE ÉVENTAIL D'ATTITUDES ET DE COMPORTEMENTS MAIS UNE MOBILISATION INTENSE DANS LE DÉVELOPPEMENT DE LEUR CARRIÈRE

Rendre compte des différentes manières dont les femmes dirigeantes construisent leur parcours implique de rendre compte de la diversité de leurs attitudes et comportements face aux opportunités qui s'offrent à elles et dont elles se saisissent pour évoluer. Par conséquent, il s'agit avant tout de restituer la complexité des scénarios qui caractérisent chaque étape de leur évolution professionnelle.

L'analyse des parcours des femmes dirigeantes donne à voir des situations très contrastées. Si dans de nombreuses situations on identifie clairement le rôle moteur des femmes elles-mêmes, dans d'autres ce seront davantage les sollicitations dont elles font l'objet qui apparaîtront déterminantes. Dans d'autres cas encore, les décisions concernant l'évolution de leur carrière semblent résulter d'une alternance de séquences. Ces situations n'excluent pas par ailleurs le

refus de certains postes ou les négociations intenses avec leurs hiérarchiques, ou encore la mobilisation des réseaux et la recherche de soutiens auprès d'un ou plusieurs mentors. Certains scénarios peuvent donner le sentiment que certaines femmes « font leur carrière », tandis que d'autres seraient plus dépendantes des propositions de l'organisation.

*« Mon histoire c'est une addition de l'initiative de ma part et de patrons qui ont osé avec moi. Chaque fois c'était un pari pour moi et un défi pour eux, des risques partagés. » **Hélène***

Pourtant des points communs unissent ces femmes, comme par exemple leur capacité à prendre des risques ou à rebondir face aux difficultés, ainsi que leur volonté d'évolution même si certaines refusent de se qualifier de « carriéristes ». Enfin, l'analyse de la construction de ces parcours conduit à souligner les attitudes ambivalentes des femmes dirigeantes face à l'exercice du pouvoir, ce qui les amène à relativiser leur accès à la structure dirigeante à laquelle elles appartiennent.

Différentes façons d'être responsable de sa carrière

Comment les femmes parlent-elles de leur parcours de dirigeante ? Ont-elles le sentiment d'avoir suivi les attentes d'une hiérarchie « soutenante » ou, au contraire, d'avoir conquis leur parcours de haute lutte, refusant les assignations ou les chemins tous tracés ? Ou, peut-être, témoignent-elles d'une alternance entre ces deux types de situations, compte tenu de la spécificité de leur relation avec chaque hiérarchique et du contexte organisationnel ?

Les récits de différentes situations témoignent ici du fait que les femmes dirigeantes interviewées considèrent qu'elles sont bien responsables de leur carrière, mais empruntent des chemins divers.

Répondre aux sollicitations, ne jamais dire non mais s'engager

Certaines femmes dirigeantes considèrent qu'au cœur de leur parcours se trouvait leur capacité à répondre à de nombreuses sollicitations qui finalement leur convenaient. Au fond, leur atout a été de « ne jamais dire non mais d'y regarder de près », ces réponses favorables aux sollicitations étant toujours justifiées par la qualité des propositions :

*« J'ai toujours été portée par mon environnement professionnel, je n'ai jamais rien refusé mais on ne m'a jamais proposé quelque chose dont je n'avais pas envie. » **Christine***

Le fait de répondre aux sollicitations signifie aussi un engagement très fort et une bonne dose de « proactivité ».

*« En fait, je pense que j'ai toujours été plutôt portée par mon environnement professionnel que freinée. Sachant que les femmes se freinent elles-mêmes et donc jusqu'à récemment, je n'ai pas eu à demander une promotion, j'ai plutôt été autoportée par mon environnement professionnel avec une prise de conscience que pour accéder à un certain type de poste, on ne peut plus considérer seulement être autoportée et qu'il faut être proactive. À un moment donné il faut marquer le fait qu'on est intéressée d'aller plus loin, cela implique une prise de responsabilité personnelle plus lourde et un engagement personnel. En termes d'implication parce que vous prenez plus de risques, vous êtes susceptible de prendre des coups, c'est plus engageant. » **Gina***

Refuser... et rebondir ?

Entre répondre aux sollicitations et refuser/protester, il y a place pour toute une série d'attitudes : capacité à se signaler, à enquêter, ou encore rebondir après un refus, mobiliser ses réseaux, et même « choisir » son responsable. Il peut s'agir de savoir refuser un poste ou une évolution qui ne correspondrait pas à son aspiration, par exemple un poste « enfermant », et, par là même, affirmer ses choix.

*« Mon patron de l'époque ne voulait pas que je fasse l'inspection et je lui ai dit non et on s'est fâché. À chaque fin de poste, on m'a proposé un poste que j'ai refusé. » **Muriel***

Ainsi, il s'agit d'être capable de « mettre un pied dans la porte ». En désespoir de cause, cette femme dirigeante va solliciter la DG pour obtenir un nouveau poste :

« À l'automne, j'avais des fourmis dans mes jambes et je rencontre à un café D. [membre du Comex groupe, qu'elle connaît. Rires]. Il était au comptoir. Et moi je prenais également un café et là je lui dis [...] : "Est-ce que vous verriez un inconvénient à ce que je prenne rendez-vous avec votre assistante pour envisager avec vous des perspectives de poste ?" Et il me dit : "Mais non pas du tout." Et voilà ! Je suis allée le voir. Là il m'a écoutée pendant une heure. Je lui ai dit : "Écoutez tout ça c'est merveilleux mais faites-moi plaisir, donnez-moi une autre mission parce que je ne tiendrai pas le coup deux ans [...]. Surtout que quand

je sortirai, je serai connotée [informatique], ce n'est pas du tout mon truc.» » **Muriel**

Ces attitudes de protestation ou de refus peuvent donc aussi concerner les femmes dirigeantes qui pourtant, *a priori*, devraient incarner cette conformité à un parcours de sélection des cadres dirigeants très exigeant. C'est le cas d'Hélène qui témoigne à plusieurs reprises de sa détermination à poursuivre son parcours comme elle l'entend, en dépit de l'attitude de son DRH. Elle veut garder ainsi le cap de sa motivation et obtenir un poste qui lui offre la possibilité d'exercer un management hiérarchique :

« Par exemple, j'ai dit non à ce job de patron de marché car je voulais être patron de plusieurs établissements. Ils voulaient me mettre patron de marché et moi je voulais être [directeur de région] et donc j'ai dit non, je voulais exercer un management hiérarchique, c'était mon projet de l'époque et cela s'est très bien passé. » **Hélène**

... et elle résiste à une affectation qui ne lui convient pas :

« Mes copains masculins qui avaient le même parcours professionnel que moi accédaient à des fonctions de direction d'établissement et moi, le DRH ne voulait pas, il n'y avait pas de femmes et je me suis dit, si c'est comme cela, je postule ailleurs et j'ai postulé dans une autre [région]. » **Hélène**

Être « au clair dans sa tête » et exprimer ses choix...

Plusieurs femmes dirigeantes déclarent avoir été « au clair dans leur tête » avec leurs motivations et leurs aspirations. Même lorsqu'elles ne savaient pas exprimer leurs envies de façon précise, elles savaient par contre à chaque étape ce qu'elles ne voulaient pas faire.

« J'étais au bon endroit au bon moment et j'ai toujours exprimé ce que je voulais faire et surtout ce que je ne voulais pas faire. J'ai failli partir deux fois. Je n'ai jamais menacé de m'en aller mais j'ai cherché ailleurs et j'avais mon manteau sur le dos quand on m'a proposé un job qui correspondait à ce que je voulais. Si on ne dit pas ce dont on a envie, comment les autres pourraient le deviner ? » **Natacha**

D'autres dirigeantes plaident en faveur d'une attitude proactive, dans la mesure où l'environnement évolue et se révèle de plus en plus à l'écoute des aspirations des femmes, à condition, bien sûr, qu'elles en prennent conscience :

« Aujourd'hui ce n'est plus le même monde que celui que j'ai connu. Ce que j'ai vécu ne serait plus possible. À l'époque, il n'y avait pas de système de vigilance, de prise de conscience, d'éveil des personnes. Moi je me suis dit : "Tu as vécu des trucs beaucoup plus difficiles, tu es capable de prendre des responsabilités." Mais c'est vrai qu'il y avait plein de femmes qui auraient été en situation de prendre des responsabilités et qui ont toujours attendu. Mais quand on veut quelque chose, il faut d'abord avoir conscience que l'on veut quelque chose. Ça suppose d'avoir fait le clair dans sa tête et de se challenger soi-même pour savoir exactement les priorités que l'on a, d'avoir fait le minimum de défrichage dans sa tête pour être prête à saisir des opportunités. Et deuxièmement c'est d'aller se manifester, parce que si on attend, c'est sûr que les choses ne viendront pas. Quand on va demander, on n'a pas toujours ce qu'on veut, mais cela fait bouger les choses. » Catherine

Manifester son assertivité

Certains comportements peuvent être particulièrement propices à un développement de carrière, comme par exemple, se signaler pour remplacer son manager qui s'en va. C'est le cas de Catherine qui a su « étonner » sa hiérarchie par son ambition :

« C'était un poste qui était à ma portée. J'appelle mon manager. Et je le lui ai dit. Il était soufflé. Il m'a dit : "J'aime bien la démarche." » Catherine

Les femmes interviewées donnent de multiples exemples de ce registre de l'assertivité souvent évoquée (et qui manquerait à de nombreuses femmes managers). Cette attitude conduit aussi à devoir clarifier, si nécessaire, les choses avec son responsable :

« J'ai fait un truc que je n'avais jamais fait, je lui ai dit que mon positionnement n'était pas clair : "Vous me faites jouer un rôle d'adjoint mais vous ne le dites jamais..." Il m'a dit : "Vous avez raison, j'aurais dû vous le proposer." C'était la première fois que j'allais demander quelque chose... que j'allais réclamer quelque chose pour moi-même. » Gina

Les postes recherchés dans le but d'élargir ses compétences

Les femmes dirigeantes se déclarent très sensibles au contenu des postes qu'elles occupent en tenant compte de certains impératifs : élargir leurs compétences, ne pas être mises dans la case d'un « job enfermant », pouvoir obtenir « un poste à construire », que ce soit un poste à forte dimension managériale ou un poste à fort contenu d'innovation, etc. Choisir à certaines étapes un poste qui permet de développer une vision de plus en plus stratégique des problèmes de l'entreprise, dans une dynamique d'alternance des postes siège et terrain, sont autant des critères essentiels dans la construction des parcours des dirigeantes.

Une passion pour le management...

Certaines femmes dirigeantes peuvent privilégier des postes qui comprennent des responsabilités opérationnelles et d'encadrement hiérarchique plus que des fonctions de support et d'expertise. Ainsi, à plusieurs reprises, ces interviewées soulignent l'intérêt et le plaisir du management d'équipes et de la recherche de performance pour leurs équipes. Pour Joséphine, la passion pour le management englobe aussi le développement de relations commerciales. Si on prend l'exemple d'Hélène, sa détermination – après être rentrée très jeune et peu diplômée dans la banque – à occuper de tels postes de management apparaît comme le vecteur principal de sa motivation :

*« Mon but c'était d'être directeur général d'une entité du groupe, c'est depuis que je suis rentrée dans les cadres de direction du groupe. Là, j'étais patron d'un réseau de 900 personnes qui rayonnait sur deux départements et je me suis rendu compte qu'en termes de management je pouvais faire plein de choses. Je me suis dit que j'aimerais aller au bout de mes convictions managériales en étant un jour mon propre patron. Mon objectif c'est la fierté d'obtenir une performance à travers un travail collectif, c'est pour cela que j'ai voulu devenir directeur. » **Hélène***

Également exerçant dans le secteur bancaire, Muriel souligne avoir toujours occupé des postes hiérarchiques et des centres de profit même si de fait, à un stade de sa carrière, elle a exercé une responsabilité d'encadrement de services supports en informatique. Ce poste transversal qu'elle appréciait au départ, lui donnait un regard plus large sur l'entreprise, toutefois elle a souhaité en sortir rapidement pour retrouver un poste plus opérationnel.

... et pour la conduite de projet

À certains moments, les femmes dirigeantes et futures dirigeantes qui, pour différentes raisons, n'ont pas effectué le parcours classique des hommes, peuvent être confrontées à la question des voies qui mènent à des postes de management. Quels sont leurs atouts et leur valeur ajoutée pour aborder ces situations de management ?

Recrutée par l'entreprise où elle avait été consultante, Marie arrive finalement à occuper plusieurs postes à responsabilité opérationnelle mais sous l'angle de la gestion de projets. C'est le tribut du caractère atypique de son profil. Elle qualifie sa prise d'une direction de région, poste convoité et essentiel pour une carrière ascendante, de « très grand tournant » :

« J'avais fait dix ans de vente et de distribution, j'étais étiquetée commercial. Et là, j'arrive dans une région avec un objectif fixé par le président de réussir le lancement d'un projet, donc j'ai deux ans et demi pour ça... C'est vraiment un tournant parce que, là pour le coup, j'ai un profil vraiment très atypique qui ne connaît que le commercial ; dans des postes de directeur de région où habituellement on voit quand même des gens qui connaissent la production, qui connaissent l'exploitation. Donc, on me dit "le social, tu n'en as pas fait beaucoup", je plonge là-dedans. Le président m'a reçue, il m'a dit : "Je vous connais assez peu, X. m'a dit que vous vouliez être directeur de région, je lui fais confiance, il me dit que vous le ferez", donc il me propose la région. Et X. me dit : "Tu as suffisamment d'expérience de direction de projet donc ce que je te demande, c'est diriger la région comme un projet et l'objectif, réussir l'opération." Voilà, c'était à peu près ça, ma feuille de route... en fait, ce que j'aime, c'est le management des hommes et la deuxième chose que j'aime, c'est le service au client. Donc, là, j'ai le management des hommes qui sont en relation avec le client, on ne peut pas faire mieux. » Marie

Cibler un poste qui constitue une étape pour l'objectif à atteindre ?

Les femmes interviewées provoquent ou saisissent des opportunités selon l'appréciation qu'elles se font des compétences nécessaires ou des passages à suivre pour arriver aux fonctions qu'elles souhaitent. C'est le cas d'Hélène « au profil plutôt commercial » mais qui visait le poste de direction générale. Elle a profité des opportunités offertes par son groupe pour devenir directrice

financière, compétence qui lui manquait pour réaliser son objectif final. À la différence d'Hélène qui a fait un parcours mono-entreprise, Virginie en a connu plusieurs, ce qui n'a pas empêché une vision très claire des étapes à franchir :

*« J'ai été dans l'audit chez [cabinet des Big 5] puis chez [entreprise luxe] pendant dix ans [...]. Non je n'ai jamais pensé à être associée, mais je voulais être expert-comptable parce qu'après je voulais faire directeur financier, un gros poste de directeur financier. J'ai été directrice comptable à 30 ans, puis directrice du contrôle financier et, en 2000, je suis devenue directrice financière adjointe chez [entreprise luxe] et supervisais [division biens de consommation] et ses filiales du monde entier puis directrice financière et juridique à [entreprise de biens de consommation]. » **Virginie***

Quelques années plus tard elle déménage dans le Nord et son mari la suit.

*« Donc j'avais un périmètre plus gros que [entreprise luxe] avec supervision fonctionnelle des directeurs financiers des filiales. J'ai été donc le bras droit du président au sein d'un comité de direction comprenant une dizaine de patrons : commercial, marketing, etc. Ensuite je voulais prendre un poste de business unit et on m'a confié la filiale belge, donc j'y suis depuis deux ans en Belgique, une filiale de 50 millions d'euros de CA qui distribue les produits de toutes les enseignes du groupe. » **Virginie***

Se sortir des ornières des « postes enfermants » ?

Construire son parcours, c'est donc aussi savoir développer une grande vigilance au regard du contenu et de la visibilité des postes proposés. Certains postes transversaux ou au siège peuvent alors être perçus comme à « double tranchant ». Si, aux yeux des aspirantes, ils constituent l'opportunité d'acquérir une vision plus générale et transversale sur l'entreprise et éventuellement plus stratégique, ces postes peuvent également constituer des impasses, soit en raison du peu de visibilité qu'ils offrent, ou encore du fait d'une évaluation problématique des résultats et de la performance associés.

Laurence exprime ainsi son ambivalence face à un poste d'ingénieur commercial nécessitant des compétences éloignées de son cœur de métier d'ingénieur. Le poste ne correspond pas à ses aspirations et, de prime abord, ne lui semble pas « d'un très haut niveau » tandis qu'elle en reconnaît après coup l'intérêt, puisque

c'est cette compétence de négociation commerciale qui va la rendre « visible » sur une négociation stratégique pour l'entreprise :

*« Il était temps pour moi de repasser sur un truc plus opérationnel et mes patrons ont eu l'idée de m'envoyer en commercial. Alors là, je me suis dit : "Mon Dieu, moi, ingénieur commercial." Je ne me sentais pas du tout, je me faisais un monde de la relation avec les clients et du jeu qu'il peut y avoir dans les négo. Et en même temps, j'étais vexée parce qu'ils ne me proposaient pas un job à très haut niveau. C'était du transversal, alors que moi, je me voyais vite faire des choses plus grandes. [...] L'aisance en négo n'était pas mon point fort, mais du coup, je travaillais mes dossiers et quand on travaille dans l'industrie lourde, on se rend compte que la connaissance du dossier fait beaucoup. J'avais beaucoup de niveaux hiérarchiques au-dessus de moi, ce qui me frustrait un peu par rapport au poste précédent, donc je faisais tout pour me rendre visible. Et j'ai eu cette opportunité en travaillant sur un dossier stratégique où je fournissais pas mal d'analyses à mon N+2. » **Laurence***

Ainsi, de nombreuses femmes dirigeantes hésitent à prendre un poste fonctionnel mais parallèlement apprécient l'opportunité de développer de nouvelles compétences :

*« Là, j'ai hésité à prendre ce poste et puis je l'ai pris... J'ai hésité, parce que c'était un poste qui était assez fonctionnel, en fait on me demandait de piloter une sorte de programme sur la croissance par l'innovation, ce que je n'avais jamais fait. Je m'étais dit, ça va être dur mais ça va faire appel à des leviers d'influence, management de projet..., qui sont intéressants, importants pour la suite, et donc j'y suis allée. » **Myriam***

Cependant, et quel que soit l'intérêt de ces projets et postes transverses ou fonctionnels, l'enjeu est aussi d'en sortir au moment où le fait d'être dans une mission transversale éloigne de ses mentors et réseaux. Ainsi dans le cas de Muriel, le fait d'être dans une structure transversale qui l'a éloignée de son réseau l'empêche de solliciter son entourage pour un nouveau poste car, selon ses propres dires, elle est « apatride ».

Se sentir « prête »

Dans la construction de ces parcours, au-delà du contenu des postes et de leur caractère plus ou moins « porteur », il s'agit d'évaluer à quel moment on est prête à relever le challenge d'un poste beaucoup plus visible :

« Pour tout vous dire, dans cette entreprise c'est quand même une proposition que d'être directeur de région, enfin à l'époque c'était considéré comme le meilleur poste après celui de président. Le poste le plus intéressant, prestigieux... et on me l'avait déjà proposé, à peu près cinq ans avant mais je ne me sentais pas prête et je n'en avais pas vraiment envie. Alors que là, j'avais vraiment l'impression que j'avais fait le tour de mes sujets et que j'avais vraiment envie de faire autre chose. Donc, là, j'étais revenue devant X pour dire : "J'ai envie de faire ça." Avant, sur mon poste précédent, j'ai beaucoup rencontré de directeurs de région, j'avais des amis directeurs de région, je commençais à comprendre leur métier, donc, là, je savais que j'en avais envie. » Marie

Devenir visible ?

Les femmes dirigeantes interviewées sont nombreuses à considérer le fait d'être visible comme un élément essentiel de leur progression de carrière. Si elles sont moins nombreuses à témoigner d'une véritable stratégie pour assurer cette visibilité en tant que telle, elles savent bénéficier de ces dispositifs organisationnels qui ont pour vocation de sélectionner et de développer les cadres à potentiel : Muriel est passée par l'inspection dans la banque, Catherine a été nommée auprès d'un directeur pour le suivre dans toutes ses activités.

Il s'agit également de prendre des postes « exposés » : Christine participe à un projet stratégique international d'ampleur exceptionnelle, Madeleine est désignée pour reprendre un établissement en grande difficulté. Enfin, c'est savoir démontrer sa capacité à mener des projets stratégiques et à être force de proposition :

« La visibilité est ce qui est le plus important. Pour pouvoir être visible, il faut avoir des projets stratégiques. Il faut être force de proposition. Il ne faut pas hésiter à avoir une idée sur la stratégie, à transformer l'endroit où on bosse pour dire ce qu'on aimerait mettre en place, ce qu'il faudrait changer si cela ne tenait qu'à vous. Dès qu'on a une idée pour trouver du business, on est entendu et c'est considéré comme un projet stratégique. C'est vraiment ce qu'il faut faire pour avoir de la

*visibilité. Avoir de la visibilité sur des sujets exclusivement RH, relations sociales, communication, je m'y suis toujours refusée exprès. Bien sûr, si on me propose le poste de DRH du groupe, je l'accepterai évidemment mais cela ne correspond pas à ce que j'ai envie de faire. Pour l'instant, j'ai essayé d'avoir la visibilité sur des sujets liés directement au cœur de métier de l'entreprise. » **Isabelle***

Une capacité à prendre des risques

Les postes occupés, valorisés et choisis par les femmes dirigeantes apparaissent souvent comme des postes nouveaux et non balisés, dans la mesure où ils impliquent de développer de nouvelles activités, ou encore de conduire différents types d'innovations. Ces postes à risque impliquent souvent des risques commerciaux, ou notamment des situations de crise à redresser. Il peut s'agir de nouveaux projets à conduire ou de prendre le risque de quitter l'entreprise pour s'engager sur un poste à l'externe.

La capacité à prendre des risques peut amener les femmes à changer d'entreprise « pour saisir une occasion », comme dans le cas d'Élisabeth :

*« J'aime bien le changement. Et au moment du départ de la banque, il y en a qui m'ont dit, cela ne va pas la tête, tu fais un travail superbe. Mais le projet de Z était vraiment très attirant... et j'avais envie d'aller voir une autre problématique, une autre entreprise. Saisir une occasion ou préférer le changement n'est pas toujours une bonne recette car cela vous fragilise à un moment donné et vous perdez tout ce que vous avez construit dans une entreprise : votre parcours, vos relations, tout le crédit accumulé... pour repartir à zéro. Il y a eu des moments où les gens avaient la main tendue et des moments où je suis allée les chercher. Je n'ai pas l'impression que c'était facile ou que c'est arrivé tout seul. » **Élisabeth***

En tous les cas, ces situations reflètent en partie les choix effectués par les femmes de ne pas privilégier des postes « balisés ».

Francine a dû occuper des postes exposés en termes de management, compte tenu de son âge, de son profil mais aussi de son sexe, même si elle reconnaît qu'elle « n'a pas été lâchée dans la nature » et que tout au long de sa carrière elle a connu un soutien de la part du dirigeant qui l'a recrutée. Dans le cas de

Madeleine, il était question de remettre sur pied une équipe « jugée mauvaise », mission qu'elle accomplit avec brio. Cette volonté et cette capacité de prendre des risques, cette préférence pour les postes et les chemins non balisés peuvent se révéler, chemin faisant, un atout essentiel dans le développement d'une visibilité spécifique et de compétences stratégiques :

*« Mon parcours n'est pas du tout semblable à celui d'un homme ; moi, j'ai fait un parcours en zigzag. Maintenant cela devient très tendance, mais moi, j'ai fait un parcours en zigzag sans le savoir. Jusqu'à présent mon parcours c'était un vrai boulet et on me le disait d'ailleurs : "tu n'as pas la culture commerciale" ; "tu n'as fait des achats" ; "c'est un boulet". Et d'un seul coup maintenant [on valorise] les parcours en zigzag : un peu d'amont un peu d'aval. » **Madeleine***

Mobiliser, utiliser ses mentors et ses réseaux et répondre à leurs sollicitations

Mobiliser ses réseaux, c'est élargir les acteurs sollicités dans le cadre d'une mobilité. Les réseaux jouent un grand rôle dans les carrières internes aux organisations dans la mesure où les dirigeants recrutent leurs équipes bien souvent « en direct » et par interconnaissance dans le cadre de processus informels. Ainsi, mobiliser ses réseaux apparaît essentiel pour changer de poste quand les postes disponibles ne sont pas dans la sphère d'influence du N+1.

Lucie, après avoir eu un début de parcours opérationnel dans le réseau bancaire, passe un long temps dans la fonction RH, et au moment de vouloir évoluer vers un autre poste, elle sera déçue de se voir proposer un poste la renvoyant à la case départ. Elle a dû donc faire jouer son réseau pour obtenir une nouvelle « mise en orbite ». Le réseau joue donc ici de deux manières : celle qui la conduit à contacter un ami de son mari qui occupe un poste stratégique dans l'entreprise et qui accepte de préparer le terrain de sa reconversion auprès de la direction générale ; celle qui la conduit à bénéficier de sa très bonne connaissance du réseau des opérationnels et lui assure une légitimité, même si sa nomination fait penser à un « parachutage ».

Les réseaux jouent également un rôle central dans les carrières davantage fondées sur les mobilités externes. Dans ce cadre, les femmes dirigeantes sollicitent leurs réseaux pour identifier des opportunités, à l'instar de Francine :

« Le jour où j'ai quitté [son entreprise précédente] et qu'il a fallu que je me mette en recherche d'emploi, j'ai sorti mon carnet d'adresses et été voir les gens que je connaissais. C'est là où je me suis tout de même rendu compte que c'était important d'avoir un réseau de relations. »

Francine

Il arrive à l'inverse que ce soient les personnes du réseau qui viennent solliciter les femmes interviewées pour leur proposer un poste. Ainsi, Brigitte dit avoir été embarquée par un directeur-mentor de l'entreprise qui a facilité son parcours :

« Je suis rentrée à [son entreprise] en 1989, dans des fonctions marketing. J'étais chef de produits sur [produit V, spécifique de son entreprise] quand j'ai commencé, et à l'époque c'était J., le directeur [service opérationnel G.], qui n'a eu de cesse de m'embarquer sur autre chose et de me faire faire des choses qui étaient de moins en moins commerciales et de plus en plus cœur de métier. » **Brigitte**

Mais le réseau c'est également la réputation que les femmes se forgent au fil du temps dans un milieu professionnel :

« Quand il m'a recrutée, il avait entendu parler de moi, par un de ses collaborateurs, mais il ne me connaissait pas, et il est venu me chercher. » **Christine**

Les réseaux que les femmes dirigeantes ou futures dirigeantes mobilisent peuvent être aussi des réseaux d'anciens (de grandes écoles) ; ils peuvent ouvrir la possibilité de contacts au-delà des procédures formelles de développement de carrière :

« Franchement, les accords de professionnalisation et le suivi de gestion de carrière, les plans de succession, ce n'est pas du tout moi. C'était vraiment le relationnel qui jouait... alors ce qui m'a aidé quand même, il faut être honnête, c'est le fait d'être polytechnicienne. Quand on est Xtélécom dans l'entreprise, même si cela s'est un peu dilué au fil du temps, cela fait oublier que vous êtes une femme. Et d'ailleurs quand je suis arrivée, j'étais Xtélécom avant d'être une femme. C'est ce que je ressens profondément et c'est ça qui m'a aidée le plus dans le sens où cela ne m'a pas fait rencontrer de barrière... une forme de

communauté... un facteur non négligeable dans ma carrière même si c'est beaucoup moins le cas aujourd'hui. » **Myriam**

Une démarche réflexive sur son parcours : savoir faire face aux crises

Les femmes font preuve d'une grande énergie pour rebondir, notamment lorsque divers événements font irruption au cours de leur carrière. Elles attestent ainsi du rôle positif que peuvent jouer les crises et les épreuves rencontrées, pour peu qu'elles parviennent à les dépasser : passage à vide, période de chômage, poste qui ne correspond pas à leurs aspirations. De ce point de vue, ces crises et ces épreuves peuvent être considérées comme des étapes clés de la carrière. Les expériences de licenciement ou de départ négocié (à l'initiative de l'employeur) sont racontées par les femmes avec franchise comme autant d'épreuves, même si la seule à avoir connu une réelle période sans activité professionnelle est Élisabeth :

« Je ne regrette pas du tout ce passage par le chômage... Cela a été un moment riche de rencontres, une aventure humaine. [C'est là que j'ai pu voir] l'importance du réseau, donc aujourd'hui même dans les postes ou a priori tout va bien, je ne néglige jamais l'entretien du réseau. J'ai toujours dans l'agenda des déjeuners, des rencontres, des verres et je reçois les gens au chômage. » **Élisabeth**

Elle n'est toutefois pas la seule à avoir connu des « passages à vide » :

« Lorsque j'ai quitté P., j'ai d'abord trouvé un coach qui m'a aidée. J'ai eu droit à un accompagnement. Cela m'a tout de même aidée à me reconstruire parce que j'étais vraiment au bord du gouffre morale-ment. » **Francine**

De même, le « retour à la case départ » de Catherine, après le dépôt de bilan de sa société au tout début de sa carrière, a constitué une expérience traumatisante mais en dernière instance enrichissante, selon ses propos :

« Ça a été terrible parce qu'en fait, le plus dur à vivre quand on est chef d'entreprise, [c'est que l'] on pense que sa valeur en tant qu'individu est équivalente à la réussite de son entreprise, donc, ça a été une remise en question terrible sur le plan individuel, je pensais que je ne valais rien. Donc, là, j'ai vraiment plongé et il y a deux choses qui m'ont fait rebondir. D'abord, le fait de plonger m'a permis de me rendre compte que de

*temps en temps il faut plonger, parce qu'on se pose les vraies questions et globalement, j'avais quand même eu tout d'une façon ultra facile. [...] Donc, ça c'était la première chose et la deuxième chose, le président de F. est un véritable chef d'entreprise, c'est lui que j'ai rencontré et lui m'a vraiment secoué. Parce qu'il a eu l'expérience de chef d'entreprise, des échecs... et il m'a vraiment aidée à relativiser : "Quand tu crées une entreprise, tu prends le risque de te planter", et on a vraiment beaucoup analysé ensemble et ça m'a beaucoup aidée. [...] Donc, il m'a dit : "Tu viens dans mon entreprise en tant que salariée, et je veux que tu fasses ton deuil. Là, tu vas réapprendre à entrevoir des perspectives, à retrouver la joie de vivre, avoir confiance en toi. Quand j'ai monté une entreprise, j'étais jeune, j'ai plongé, il n'y avait personne autour et donc, maintenant, je suis très attentif aux jeunes chefs d'entreprise." Et j'ai trouvé ça génial, ce qu'il a fait. Donc, je suis restée deux ans chez F. et ça m'a aidée à me reconstruire. » **Catherine***

Plus les femmes ont rencontré d'obstacles importants dans leur carrière, plus leur discours réflexif est construit : c'est le cas de Catherine qui a puisé dans son expérience de création d'entreprise échouée une connaissance d'elle-même et de ses motivations qui la guidera lors de sa carrière ultérieure :

*« Je me suis rendu compte que cette aspiration d'entrepreneur faisait vraiment partie de moi-même, qu'elle était difficile à mettre en œuvre si on n'a pas certaines conditions et en France, je pense que c'est un pays où c'est difficile d'être chef d'entreprise. Ça m'a permis de beaucoup mieux comprendre, dans mon profil, quelles étaient mes forces et aussi mes carences. Je suis sortie de là en me disant : "D'une façon ou d'une autre, il faut que je retrouve un terrain de jeu où je puisse apporter cette dimension de chef d'entreprise. Par contre, ça sera très important pour moi de toujours fonctionner en binôme, d'avoir quelqu'un qui est très complémentaire à mon profil, je sais que je suis une développeuse de business, je mobilise des équipes, je conquiers des clients, ça, il n'y a aucun doute. Par contre, j'ai besoin d'avoir avec moi un directeur financier qui soit vraiment béton." Voilà, donc, de ce point de vue-là, une expérience qui vous fait vieillir de vingt ans dans un temps assez court, mais, pour moi, aucun regret, c'est évident et très riche d'enseignement. » **Catherine***

Comme pour Catherine dans l'exemple cité, c'est ce regard sur leur parcours qui permet aux enquêtées d'orienter leurs choix pour la suite. Dans le cas de Madeleine, il s'agit d'une opportunité de prise de conscience de ce qu'on apprécie ou de ce qu'on rejette comme mode de fonctionnement dans l'entreprise et d'un besoin de préciser le type de poste qu'on veut occuper :

« Il s'agit d'une période pas très drôle car l'organisation hiérarchique était devenue hyper complexe : trois patrons qui avaient des stratégies différentes, des consultants issus de l'industrie, pas du tout adaptés, et des organisations « sacs de nœuds ». Une horreur. Une galère. On passait notre temps en réunion, cela a duré trois ans. Je me suis renforcée dans cette difficulté mais cela a été très traumatisant... J'ai souhaité faire autre chose et en plus je ne voulais pas faire de politique, cela me bouffait la santé. Ce manque de bon sens et de lucidité m'a interpellée. Cela a été un drôle de moment, un passage à vide – j'étais prête à partir. Heureusement, je reçois un coup de fil et on me propose un poste de marketing régional. Cela me permet de reprendre pied avec le terrain opérationnel et en même temps de fonctionner en non hiérarchique avec les directeurs. Cela donne un autre fonctionnement, il n'y a pas l'évidence du galon, il faut de la persuasion et moi cela me plaisait. »
 Madeleine

Exercer le pouvoir ?

Qu'en est-il de la question du pouvoir dans la construction des parcours des femmes actuellement dirigeantes ? C'est souvent l'absence de goût pour l'exercice du pouvoir que les femmes rencontrées n'hésitent pas à invoquer comme l'une des explications de leur difficulté à accéder à ces postes de pouvoir. À l'inverse, une minorité exprime clairement ses aspirations en termes d'exercice du pouvoir ou d'un poste de « patron ». Cette attitude doit être ici soulignée, car elle va à contre-courant du modèle prégnant chez nombre de femmes cadres qui ont longtemps pensé pouvoir se légitimer par une auto-exclusion des rôles de pouvoir considérés comme l'apanage des hommes. Cette dynamique va aussi à l'encontre des stéréotypes encore dominants à propos des femmes cadres qui ne « s'intéresseraient pas au pouvoir ». Or, précisément, et même si effectivement on peut constater chez plusieurs d'entre elles un discours ambivalent quant à l'exercice du pouvoir, la passion pour le management qu'elles sont si nombreuses à exprimer et à revendiquer est tout à fait cohérente avec la préférence marquée

pour ces postes opérationnels et à large responsabilité qui, de fait, conditionnent l'accès au « dernier cercle ». C'est donc une variété de comportements et d'attitudes qui peut être soulignée ici.

« J'aimerais bien être grande chef. Franchement je désespère parfois. Je me vois bien à la tête d'une boîte. En tous les cas je vais essayer de profiter de la loi sur les conseils d'administration. Je veux absolument rentrer dans un conseil d'administration. C'est aussi pour cela que j'ai pris le poste que j'ai, pour avoir la responsabilité d'un compte de résultats. Ce qui m'intéresserait ce serait d'être dans des conseils d'administration de grandes entreprises plutôt que d'avoir une seule entreprise. » **Isabelle**

Des jobs avec du management d'équipe et des choses à apprendre

Ceci étant, plusieurs femmes dirigeantes soulignent que, effectivement, la progression dans les échelons du pouvoir n'est tout simplement pas le moteur qui les anime dans leur carrière; c'est surtout la « chance » qu'elles ont eues qui est mise en avant :

« Je ne me suis jamais dit que je voulais arriver dans le Groupe des 50... Je me suis toujours dit : "Je veux des jobs intéressants avec du management d'équipe, en apprenant des choses..." J'ai eu la chance de pouvoir enchaîner des postes qui me permettaient de progresser. Je ne peux pas dire que j'ai intrigué comme une folle pour y arriver. J'ai eu de la chance qu'on me distingue parmi d'autres et qu'on me fasse des propositions intéressantes, c'est arrivé un peu naturellement, j'ai été très gâtée. » **Anne-Marie**

Directeur : « ni chaud ni froid »

Béatrice, Hélène, Joséphine ou Nina soulignent l'intérêt qu'elles portent au rôle et à l'autonomie que permet la fonction de dirigeant plus qu'au statut et, dans le cas de Christine, qu'au titre de la fonction :

« Chez moi on va basculer d'organisation et T. tenait absolument à son titre de directeur et je lui ai dit : "Mais on s'en fout, le boulot, c'est celui-là. On s'en fout qu'on soit directeur ou manager ou responsable. Ce n'est pas le sujet, le sujet c'est le travail." Le jour où il y a eu marqué directeur sur ma carte de visite, ça m'a fait ni chaud ni froid. Ça veut dire plus de choses patron de BU que directeur de la business unit Y. » **Christine**

Le pouvoir par persuasion, pas le pouvoir pour le pouvoir

Si les femmes interviewées démentent, par leur parcours même, cette allégation d'un faible intérêt pour le pouvoir, elles concèdent néanmoins leur « différence » avec leurs collègues masculins sur ce point :

« C'est paradoxal. J'aime le pouvoir, car sinon je ne serais pas là où je suis, mais j'aime le pouvoir par persuasion, j'ai horreur de l'exercice du pouvoir dans le gazon, dans la force, le côté hiérarchique. » **Viviane**

Accéder au Codir ou au Comex

L'accès au comité de direction, a priori étape marquante de la carrière de dirigeant, constituait un élément central de notre enquête. Les données sur le premier accès au comité de direction sont parfois manquantes, ce qui est lié aux aléas des entretiens. En moyenne les femmes rencontrées ont accédé à leur premier comité de direction à 40 ans, trois avant 30 ans, 17 avant 40 ans, 13 entre 40 et 45 ans, 10 après 45 ans (deux non-réponses). Les premiers Codir auxquels accèdent les enquêtées sont de taille et de statut très variables, par exemple, une direction d'une agence bancaire de taille restreinte ou, au contraire, le comité exécutif groupe d'une des plus grandes entreprises françaises. Néanmoins, intégrer un comité de direction signifie la participation à la stratégie d'une entreprise, et généralement la maîtrise d'un budget et d'un compte de résultat. Pour les femmes qui y accèdent après 40 ans, l'accès au Codir semble de surcroît avoir un effet accélérateur sur la carrière : entre 80 et 100 % des femmes qui appartiennent à une tranche d'âge supérieure ou égale à 40 ans voient le rythme de leurs mobilités s'accélérer après leur entrée dans un comité de direction, contre 68 % en moyenne tous âges confondus (cf. Annexe II, tableaux 9-10).

Compte tenu de ce qui précède, il n'est pas surprenant que l'accès au Codir ou au Comex ne soit pas toujours présenté par les femmes comme une étape marquante de leur carrière, même si cette nomination pourrait apparaître comme l'aboutissement espéré d'un parcours de femme dirigeante. Néanmoins, les réactions des femmes dirigeantes face à ces nominations sont significatives de leurs aspirations mais aussi de leur appréhension quant à l'exercice du rôle de dirigeante.

Une épreuve initiatique ?

Participer jeune à un comité de direction peut prendre la forme d'une épreuve initiatique pour des femmes qui cumulent alors les « handicaps » de la jeunesse et du sexe minoritaire. C'est ce dont Virginie se fait l'écho alors qu'elle est rentrée comme directrice financière d'un comité de direction d'une entreprise renommée dans le secteur du luxe à 30 ans.

« On était deux femmes sur onze personnes. Il y avait la directrice du marché habillement et moi. Donc on était en forte minorité. [...] moi je suis arrivée quand j'avais 30 ans à un poste de directeur... donc j'avais affaire à beaucoup de gens que je ne connaissais pas, en fait le financier... il est connu un peu de toute l'entreprise et il exerce un peu un rôle de contrôle et quand vous êtes une jeune femme, que vous arrivez sur ces postes-là... la grosse technique c'est d'essayer de vous déstabiliser en tant que femme. » **Virginie**

Une étape à relativiser ?

La diversité d'expériences et de contextes que recouvre l'accès à un comité de direction – nombre de Codir dans l'entreprise ou type de Codir – serait l'un des facteurs qui conduirait à relativiser l'importance de cette étape dans la carrière. Ainsi, Monique, à notre question sur sa participation aux instances dirigeantes, souligne : « Je ne suis pas que membre du Comex. » Devant notre étonnement, elle ajoute : « Alors je fais partie du comité de direction de mon chef, forcément, mon patron est rattaché au PDG, donc il est membre du comité exécutif et puis lui-même a un comité de direction dans lequel on est une dizaine. »

Une deuxième raison de relativiser la signification de l'accès aux Codir-Comex, c'est le caractère éminemment politique de certaines nominations, comme cela a pu être le cas à la Banque 1 ou à la Banque 2 dans les organisations publiques, ou liées à l'État, qui en font des processus lointains et qui se jouent dans d'autres logiques que celle de la reconnaissance des compétences, ce que souligne Astrid :

« [...] depuis novembre je suis au comité exécutif, ce qui est une petite promotion, parce que effectivement pour atteindre le niveau au-dessus, là pour le coup c'est plus compliqué. En fait, les actionnaires ont leur mot à dire sur les fonctions de président-directeur général mais aussi probablement sur les fonctions de directeur général adjoint... On a été pendant longtemps dans un format... à directoire, conseil de surveillance et directoire, et là, le pouvoir de la désignation des actionnaires

sur les membres du directoire était encore plus fort. Ce qui fermait quasiment la possibilité de promotion interne à ce niveau-là à peu près à tout le monde, qu'il s'agisse d'hommes ou de femmes, d'ailleurs. »

Astrid

Avoir un périmètre de responsabilité

Si accéder au Codir n'est pas systématiquement une étape recherchée en elle-même par les femmes rencontrées, malgré tout elle a un sens : elle signifie à la fois une intégration dans la communauté du groupe des dirigeants et une reconnaissance de l'importance de la fonction de la dirigeante impliquée dans le pilotage stratégique de l'activité :

« Pour moi, c'est important, j'aime bien avoir un périmètre de responsabilité dans lequel je peux travailler, je peux prendre des décisions, je peux prendre des options, il me faut un peu d'autonomie pour que je m'adapte. » **Myriam**

Une étape qui prend son sens dans la reconnaissance d'un statut de dirigeant et...

Ainsi, si la nomination à un Comex ou à un Codir n'est pas toujours un objectif en soi, ce que les femmes dirigeantes sont nombreuses à rechercher c'est l'autonomie dans la direction d'une structure (ou d'un projet), c'est la participation à la stratégie, au pilotage quelle qu'en soit la forme. En témoigne l'expérience de Jacqueline qui, à la suite d'une fusion, n'est plus dans cette instance et souligne que, compte tenu du contenu du niveau de son poste, elle devrait être au Comex de la nouvelle entité :

*« Mon poste actuel, parce que nous avons fusionné avec D***, c'est d'être directeur marketing du groupe, du nouveau groupe et je ne suis plus membre du comité exécutif, y'a que des hommes.*

Interviewer : D'accord, mais normalement votre poste ne vous donnait pas droit à être au comité exécutif ?

« Et bien, si vous me posez la question... oui. (Rires.) » **Jacqueline**

D'autres marqueurs de leur appartenance à la communauté des cadres dirigeants sont d'ailleurs perçus comme une forme de reconnaissance équitable de leurs

compétences et du travail accompli. C'est le cas lorsqu'elles font leur entrée dans un groupe restreint de cadres stratégiques, comme Lucie, qui souligne à cette occasion comment un environnement hiérarchique masculin a tendance à tester les femmes susceptibles d'accéder à des positions de pouvoir :

« D'ailleurs, c'est là que s'est posée la question de ma nomination au Top 100 [groupe des 100 principaux managers du groupe], parce que le poste de Y. [qu'elle remplace] est un poste de 100. Et à ce moment-là, je savais qu'il fallait demander les choses sans incriminer mais demander, donc j'ai demandé » Lucie

Être dans les conseils d'administration

C'est dans cette perspective d'apprentissage du rôle de dirigeante qu'il faut appréhender la volonté de certaines (accomplie pour d'autres) d'être membre d'un conseil d'administration :

« Je vais essayer de profiter de la loi sur les conseils d'administration. Je veux absolument rentrer dans un conseil d'administration. C'est aussi pour cela que j'ai pris le poste que j'ai pour avoir la responsabilité d'un compte de résultats. Ce qui m'intéresserait le plus serait d'être dans des conseils d'administration de grandes entreprises et dans plusieurs plutôt que d'avoir une seule entreprise. Dans un rêve absolu, ce serait l'idéal pour moi. » Isabelle

Être patron ?

Si peu de femmes dirigeantes interviewées avouent se projeter dans un rôle de « patron » au plus haut niveau, quelques-unes soulignent ne pas avoir souhaité franchir ce dernier échelon qui les séparait du Comex. D'autres, au contraire, disent que cette anticipation était à la base même de leur « choix » de poste ou l'est devenu à un moment précis : briguer un poste plus haut en chiffre d'affaires, être patron, devenir directeur général dans une entité du groupe...

Ne pas aller dans un Comex ?

Pour certaines, alors qu'elles sont sollicitées pour accéder au Codir-Comex, cette promotion ne rentre pas dans leur projet. Les raisons invoquées sont très diverses. Quelques-unes, comme Martine, soulignent les difficultés de ces positions :

« Les enjeux économiques sont très forts. On ne travaille pas toujours sur les mêmes problématiques et on est obligé de passer d'un sujet à

l'autre et ce, plusieurs fois dans la journée. Dans les métiers en dessous, il n'y a pas cette même agilité. » Martine

D'autres, comme Marie, expriment clairement leur refus de cette possibilité :
« Je ne veux pas aller au Comex... Il faut faire le grand écart entre le stratégique et l'opérationnel, donc pour moi, c'est aussi décidé que quand je voulais être [directrice régionale] et que je ne voulais pas aller en province... Pour moi c'est clair et cela ne me frustre absolument pas... M. G. m'en a parlé plusieurs fois et j'ai dit : "Merci mais je n'en ai pas envie, je te remercie de ta confiance mais je n'en ai pas envie". Donc pour moi, la suite, ce sont des postes au même niveau. J'ai déjà été extrêmement bien servie... Il y a ici des tas de postes intéressants, je peux avoir des postes comme cela, je ne suis pas inquiète. » Marie

Les femmes dirigeantes interviewées construisent leur parcours en mobilisant des comportements très contrastés mais qui témoignent d'une très grande réactivité et/ou proactivité au regard des situations rencontrées. Qu'il s'agisse de se rendre disponibles face aux sollicitations ou de refuser certaines propositions et, par conséquent, de négocier avec énergie leurs évolutions, les femmes dirigeantes témoignent d'une grande vigilance au regard de la logique de progression qui est la leur.

L'analyse du rôle que d'autres acteurs d'organisations jouent dans la définition de ces parcours permet de mieux identifier les différents contextes et interactions qui les caractérisent.

3.2 LES SPÉCIALISTES RH : UN RÔLE À AFFIRMER

Comme nous l'avons déjà souligné, les deux tiers des femmes interviewées ont effectué leur carrière dans une (ou deux) organisations et leurs parcours ont donc été largement tributaires des politiques de gestion des carrières des entreprises concernées et des évolutions de celles-ci⁶, qui font intervenir à la

6. Nous n'avons pas été en mesure de rencontrer systématiquement l'ensemble des responsables RH et de gestion des carrières ou responsables diversité de toutes les entreprises impliquées dans cette enquête. Cette analyse repose donc aussi sur les informations collectées dans les entretiens auprès des femmes dirigeantes

fois les spécialistes RH mais aussi la hiérarchie et la direction générale. Pour celles qui ont connu des mobilités interentreprises plus nombreuses, l'impact de contextes organisationnels spécifiques est évidemment moins prégnant et l'analyse de leurs parcours implique que l'on analyse également le rôle d'autres acteurs et processus, comme par exemple le rôle des réseaux et des chasseurs de têtes. Dans la perspective choisie ici de la co-construction des parcours des femmes dirigeantes, la question du rôle des responsables RH et/ou diversité peut être envisagée selon plusieurs dimensions.

Quel cadre pour l'action des RH en matière de féminisation des dirigeants ?

L'intervention des responsables RH dans le domaine de la féminisation des dirigeants ne peut se comprendre sans considérer les contextes organisationnels et les politiques de gestion des carrières.

Les entreprises dont sont issues les femmes dirigeantes rencontrées se caractérisent par de grandes différences du point de vue de formalisation des politiques de détection des potentiels et de gestion des carrières des cadres dirigeants et des méthodes utilisées. C'est plutôt dans des entreprises caractérisées par des logiques de mobilité interne forte que l'on trouve les politiques de gestion des carrières les plus formalisées qui s'appuient sur des fonctions RH fortes et outillées.

Mais quel que soit le poids des politiques formalisées de gestion et de développement des carrières des dirigeants dans les différentes entreprises participant à l'enquête, la nomination des cadres à des postes de direction élevés ne résulte qu'en partie seulement de ces politiques. Elle fait intervenir des processus distincts et plus personnalisés : contacts personnels, réseaux, etc. Ainsi, au-delà du poids des outils formels RH, ces processus personnalisés, qui ne relèvent pas de l'action directe des RH, conduisent la hiérarchie et/ou la Direction générale à jouer un rôle important dans l'identification et le choix des cadres dirigeants. De surcroît, comme le souligne une responsable RH, si dans les missions RH les relations sociales ont un poids important, il s'avère que les organisations syndicales ne mettent pas en général la question de la féminisation des dirigeants parmi leurs priorités. « Ainsi, les DRH n'ont pas de pression de ce côté-là, s'ils ne sont pas poussés par la DG ou s'ils ne sont pas convaincus eux-mêmes. » Le rôle des RH nous est donc apparu essentiel. Certes, les RH élaborent des démarches et des outils qui contribuent à atteindre l'objectif de féminisation des

dirigeants et à sensibiliser l'environnement managérial, mais il s'agit d'un rôle souvent indirect, qu'on pourrait qualifier de relativement « discret ».

Comment intégrer un objectif de mixité ?

Comment s'articulent désormais l'objectif de mixité et les dispositions en matière de sélection des cadres dirigeants dans les entreprises, dispositions souvent formalisées et intégrées dans la culture même de ces organisations ? D'ailleurs, ces objectifs vont-ils toujours dans le même sens ? Comment les acteurs RH peuvent-ils arbitrer entre des dispositifs ou des objectifs pas toujours concordants ? Compte tenu des parcours masculins classiques conçus pour être déclinés au masculin neutre, beaucoup d'entreprises et ce, dans plusieurs secteurs d'activité (pétrole, transports, banque, téléphonie, grande distribution, etc.), partagent cette même difficulté quant à la féminisation de leur vivier de futurs cadres dirigeants. Dans la présente enquête, les entreprises Indus 1 et Indus 2 ont été et sont encore très marquées par une identité technique et une culture d'ingénieurs. Banque 1 ou Banque 2 ne sont pas dans ce modèle, mais elles partagent avec les entreprises techniques un modèle de sélection des cadres dirigeants en grande partie fondé sur une place privilégiée donnée aux responsabilités opérationnelles, à l'encadrement hiérarchique et à la mobilité géographique.

Dans ces entreprises, les viviers ont été traditionnellement alimentés par des flux de cadres masculins susceptibles de s'inscrire dans les modèles de développement de carrière offerts par l'entreprise. Il est à noter que les femmes ont été largement exclues de ceux-ci. Moins dotées en « bons diplômes » ou en « bons parcours », considérées comme inaptées au management de grosses équipes ou à s'inscrire dans un modèle de disponibilité totale, les femmes cadres n'« avaient aucune chance », sauf exception, de pouvoir accéder à la sphère des cadres dirigeants.

C'est ainsi qu'en dépit d'une mixité importante au bas de la hiérarchie, notamment dans le secteur bancaire ou la grande distribution, qui contraste avec une plus faible féminisation globale des entreprises plus techniques, ces entreprises ont longtemps pu maintenir un modèle fondé sur la non-mixité de l'encadrement et des dirigeants. Le secteur bancaire illustre parfaitement cette difficulté à féminiser les cadres dirigeants. Des parcours balisés ont permis d'extraire du marché interne classique de ces entreprises (Doeringer & Piore, 1971) un segment de salariés à haut potentiel qui devaient passer par différentes épreuves qualifiantes.

Outre le fait de permettre de tester leur capacité à manager, de développer leur expertise et de se rendre visible, ces carrières demandaient une forte mobilité notamment géographique, qui a eu tendance à exclure les femmes.

Une politique de sélection des cadres dirigeants intégrée dans la culture de l'entreprise et portée par la hiérarchie : l'exemple de Banque 1

Dans l'une des entreprises du secteur bancaire étudiée, ce processus repose sur la sélection par la hiérarchie de candidats qui vont effectuer des parcours spécifiques réservés aux hauts potentiels. Ces dispositifs sont différenciés selon qu'ils visent l'accès au niveau de cadre dirigeant, de directeur général adjoint, ou de directeur général d'un groupe bancaire. Chacun repose sur une alternance de formations, de travail sur le terrain, de passage par différents postes, de dossiers à analyser ; les candidats sont évalués par des jurys composés principalement de directeurs des établissements, et secondairement d'experts extérieurs :

*« Il s'agit de préserver notre modèle et le poids des valeurs [du groupe]. Ce sont les dirigeants eux-mêmes qui sélectionnent les candidats. C'est une chance donnée à ceux qui démarrent par la petite porte. Dans la première étape, c'est le directeur général de la personne qui propose que son collaborateur puisse participer au parcours, donc c'est un acte managérial fort [...] une des forces du système est d'impliquer les dirigeants dans l'identification et la sélection des futurs dirigeants et cadres de direction. » **RH Banque***

Cette implication de la hiérarchie dans les parcours des futurs dirigeants se poursuit tout au long du processus et à travers les différentes étapes de l'évaluation. C'est ainsi que la commission des cadres dirigeants du groupe décide d'inscrire ou pas le candidat sur une liste d'aptitude de cadre de direction. Cet ancrage dans la culture et dans les pratiques managériales des entreprises n'est évidemment pas sans lien avec les résistances que peut susciter l'évolution de ce modèle :

*« [...] Quand j'ai voulu réaliser mon projet de directeur général, j'ai dû passer devant la commission des "sages du groupe" et là on m'a dit que j'avais un profil très régional et qu'il serait intéressant que je fasse des études en central pour appréhender les fonctions groupe. C'est comme cela que je suis arrivée à C. comme directeur général adjoint de la compagnie d'assurances. » **Hélène***

Des parcours très exigeants et légitimés par les femmes elles-mêmes

Du point de vue de la féminisation des cadres dirigeants, ces parcours de cadres dirigeants induisent plusieurs questions. Contraignants, ils posent la question du faible nombre des femmes qui peuvent y participer, tout en constituant un système jugé très formateur :

*« J'avais un profil plutôt commercial et, comme mon envie c'était de devenir directeur général d'une entité, je me suis dit que ce qui me manquait c'était la gestion financière et là j'ai exprimé mon souhait de devenir directeur financier, et, cela c'est le côté formidable du groupe, le directeur général m'a engagée comme directeur financier. [...] mon histoire, c'est une addition de l'initiative de ma part et de patrons qui ont osé avec moi. Chaque fois c'était un pari pour moi et un défi pour eux... des risques partagés. » **Hélène***

Ils offrent par ailleurs une garantie de légitimité pour les (rares) femmes concernées :

*« Une femme directrice et patronne de banque, ce n'est pas naturel mais le système de parcours fait que la légitimité... [...] il n'y a plus de discussion possible. Elle l'a passé, elle l'a eu. Tandis que si elle vient de l'externe tout ceci n'est pas connu. Qui est-elle ? D'où vient-elle ? Comment elle est arrivée là ? » **Hélène***

Même si les femmes interviewées valorisent ce dispositif, elles restent lucides quant au fait que les fortes exigences qui pèsent sur ces parcours (mobilité, disponibilité, formations complémentaires, etc.) ne les mettent pas à l'abri de « mises à l'épreuve » supplémentaires. Celles-ci sont vécues comme souvent « réservées » aux femmes :

« Ce que j'ai vécu de plus dur c'est quand j'ai obtenu mon certificat d'aptitude après mes quatre ans de directeur général adjoint et qu'on m'a dit : "Il faut que vous alliez exercer deux ans dans le groupe central", et donc il fallait encore que je fasse mes preuves [...] Sur le coup cela a été très dur, très dur. Je considérais avoir suffisamment fait de choses, en plus j'avais du résultat. Pour moi, ma demande de passer directeur général était légitime. Et quand on a dit que ma demande était recevable mais qu'il serait bon que je fasse une mobilité dans le groupe

*central avant de me présenter, je me suis dit ce n'est pas possible. Par rapport à d'autres collègues, j'avais beaucoup bougé, j'avais été dans le commercial, dans le financier, j'avais bougé géographiquement, fonctionnellement avec un mari qui m'a toujours suivie. » **Hélène.***

De même, dans une autre banque étudiée, le passage par l'inspection constitue un processus d'identification et de sélection des cadres dirigeants qui garde toute sa valeur pour certains profils de potentiels. Sélectionnés par la hiérarchie, les membres de l'inspection et les chefs de mission sont invités à passer trois à quatre ans à inspecter d'autres établissements du réseau (ce qui exige des déplacements très fréquents). Le parcours interne est très formalisé : il passe par un recrutement interne et il est centré sur les cadres à potentiel aux alentours de la trentaine (« c'est la tranche d'âge » nous explique une ancienne candidate). Il faut attendre deux ans (« puisque, vous savez, c'est comme les militaires » explique une autre femme pour souligner le caractère très formalisé de ce dispositif) pour passer chef de mission, promotion réservée aux meilleurs. Les rapports d'inspection sont présentés devant la direction générale et constituent un outil puissant de « mise en visibilité » et d'accélération de la carrière des cadres à haut potentiel. De fait, certaines (rares) femmes, dont certaines autodidactes, se sont inscrites avec détermination et succès dans les modèles proposés, en s'alignant sur un parcours « au masculin », en acceptant toutes les injonctions et toutes les exigences (mobilité géographique, peu ou pas d'enfants...) associées à un processus de sélection vécu comme une opportunité :

« Ce qui est intéressant, c'est que, dans la banque, il y avait l'inspection générale, parce que je n'ai donc, en plus, pas passé de diplôme interne. Je n'ai pas fait la formation classique. L., qui m'avait quand même remarqué m'avait dit : "Il faudrait que vous alliez à l'inspection générale." A ce moment, je venais de divorcer, je m'étais remariée et je n'avais pas envie de remettre en cause mon couple, donc j'avais dit : "Non, je veux faire une carrière, mais je ne veux pas partir à l'inspection générale pour des raisons familiales. Je ne veux pas partir, parce que je crains d'être toujours en déplacement, donc ça va être compliqué à gérer." Plus tard, une mission d'inspection est venue m'auditer et le chef de mission, qui était un homme et qui souhaitait également que je vienne à l'inspection, a eu l'astuce de m'envoyer une femme pour me proposer l'inspection générale. J'ai dit : "Non, j'ai dit déjà dit non."

Alors, elle m'a expliqué qu'elle-même était mariée et qu'elle comprenait très bien mes préoccupations, mais que, franchement, elle faisait peu de déplacements et que ça se passait très bien. J'ai commencé à y réfléchir quand même. » **Joséphine**

Joséphine entraîne alors son conjoint à Paris pour prendre un poste à l'inspection, passionnant certes, mais loin de la description que l'inspectrice rencontrée lui en avait faite notamment avec une mobilité importante à l'international.

Repenser certains fondamentaux de la sélection des cadres dirigeants ? L'exemple de la règle de mobilité géographique

Pour les responsables RH se pose alors la question de la capacité des politiques de sélection à intégrer l'objectif d'une plus grande mixité. Quelle est notamment la marge de manœuvre face à des conditions comme celle de la mobilité géographique qui se révèle plus difficile à gérer pour les femmes ?

« On voit que pour les femmes qui se présentent au parcours, il n'y a pas d'écart entre les taux de réussite des femmes et des hommes. Il y a des questions à d'autres niveaux, par exemple, d'arriver à identifier un nombre suffisant de femmes à potentiel. [...] Je pense qu'il y a un élément beaucoup plus fort en termes de freins [que la question de la maternité] et ça c'est vrai pour tous les métiers de la banque de détail qui est quand même le cœur du métier du groupe, c'est ce qui tourne autour de la mobilité géographique, puisque le modèle classique d'évolution professionnelle et de promotion dans la banque de détail, c'est être mobile géographiquement. Et de préférence sur le plan national. Il est clair que la mobilité géographique n'est simple pour personne, mais elle reste encore, quoi qu'on en dise, plus difficile pour les femmes que pour les hommes. » **RH, Banque 2**

Cette révision des principes fondamentaux de la sélection des cadres dirigeants se heurte pourtant à des convictions profondément ancrées dans les cultures organisationnelles. Elles sont portées par plusieurs acteurs, notamment au nom des exigences de la performance de l'entreprise mais aussi au nom d'une certaine conception de l'égalité entre les femmes et les hommes.

« Moi j'ai eu des postes très contraignants pour ma vie personnelle. Mon épouse a toujours suivi. Il y a des clauses de mobilité géographique

dans le contrat. Vous ne pouvez pas refuser, sauf circonstances particulières. Il y a eu quelques licenciements emblématiques genre "vous vous êtes trompé de maison". Je raisonne de la même façon pour une femme ou pour un homme. Contrairement à d'autres qui seraient prêts à protéger les femmes... je raisonne en termes d'équité, d'égalité des chances. Si elles aspirent in fine aux mêmes postes que les hommes. Le directeur général lui est plus tolérant. Il dit : "Non, une femme ce n'est pas pareil." Mais moi je dis que si on va au bout de cette logique, on ne peut pas après défendre l'égalité car elles n'auront pas la même légitimité si on veut les nommer. Cette position est la seule qui crédibilise l'ensemble du discours en termes d'égalité de traitement. » RH, Indus 1,

Des parcours moins formalisés et plus ouverts

L'importance des parcours formalisés pour la féminisation des postes dirigeants est à relativiser compte tenu des résultats de l'étude : plusieurs des femmes rencontrées dans les entreprises caractérisées par les parcours formalisés ne sont pas issues de ce processus. Symptôme de la difficulté générale à féminiser ces parcours et à prendre du recul, cette situation concerne les entreprises qui, de par les évolutions de leurs « marchés internes », font une place plus importante aux recrutements externes.

Sur quatre femmes de la Banque 1, deux n'ont pas fait le parcours, indiquant que d'autres voies sont possibles. Nina a acquis ses galons par la mobilité externe, Claire, à son tour, indique que dans sa filière, le parcours n'a pas de sens car il est centré sur la banque de réseau et non pas sur les marchés financiers. Avec la diversification des métiers dans les groupes bancaires, le développement de mobilités interfiliales et intermétiers, dispositif pensé autour de la banque de réseau, montre ses limites en tous les cas pour certaines des filières de carrière :

« Moi je n'ai pas fait le parcours... parce que [la filiale] n'est pas pour l'instant intégrée au parcours, c'était une décision prise il y a quatre ans par E. qui était le patron de l'époque, qui lui-même d'ailleurs venait du réseau [groupe], puisqu'il a été très longtemps responsable [d'un groupement bancaire régional] et qui a estimé que la population de [la filiale] n'était pas adaptée au parcours, parce que nous ne sommes pas du tout dans la banque de détail et que ce parcours est fait essentiellement pour des managers qui veulent faire une carrière dans la

banque de détail. Et donc il avait dit non, non les gens de [la filiale] ne vont pas faire ce parcours. [...] Il y a des réflexions pour que le parcours soit un peu plus diversifié et réponde plus à ce type de besoin et à nos profils, qui sont des profils de spécialistes de banques de financement et d'investissements. Et puis le parcours n'est qu'en français alors que nous on a... en gros les deux tiers de nos effectifs à l'international, donc ce n'est pas adapté non plus, donc ils réfléchissent à la façon dont il pourrait y avoir un parcours en anglais, ce qui me semblerait déjà un premier pas. » Claire

Ces mutations induisent la nécessité d'interroger la prégnance d'un dispositif pensé initialement pour correspondre aux exigences de la banque de réseau qui n'a plus la valeur de modèle dans le groupe en question.

De même, sur trois femmes dirigeantes de la Banque 2, l'une d'entre elles n'est pas passée par la « case » inspection générale. Il convient donc de souligner que la féminisation des cadres dirigeants semble aller de pair, sans que le sens de la corrélation soit très clair, avec les évolutions de la définition de dispositifs de gestion des carrières et de hauts potentiels, plus souples et, par conséquent, plus compatibles avec des objectifs de mixité.

Quelles politiques pour féminiser les postes de direction dans une entreprise technique et « masculine » : l'arme des objectifs chiffrés

La loi de janvier 2011 a institué le principe de quotas de femmes dans les conseils d'administration. Concernant les Codirs et les Comex, le débat existe au sujet des justifications de la terminologie choisie : quotas ou objectifs chiffrés.

L'atout d'un système formalisé de gestion des potentiels et des cadres dirigeants est justement de pouvoir fixer un objectif chiffré quant à la proportion de femmes dirigeantes fixé de manière concertée en tenant compte des informations produites aux différents niveaux de l'entreprise. Ainsi défini, l'objectif est censé apparaître légitime – et non arbitraire – pour les différents acteurs concernés. La fixation d'objectifs chiffrés permet ainsi de préciser les horizons que l'on assigne à une politique de féminisation des dirigeants et d'en mesurer les effets. Il peut s'agir d'un objectif qui concerne soit la proportion de femmes dans les comités de direction, soit la part des femmes dans les candidatures proposées à un poste dans le cadre d'un processus de sélection des cadres dirigeants.

La politique de sélection et de développement des cadres dirigeants d'Indus 1 repose sur la sélection de 300 cadres dirigeants qui occupent des fonctions managériales « lourdes », ce pool étant lui-même subdivisé en groupes de 60, 100 et de 200 cadres dirigeants, en fonction du niveau de poste de chaque dirigeant :

« Désormais, c'est toute la politique de détection des potentiels qui doit être irriguée par un objectif de mixité. À chaque poste clé, il faut au moins une femme proposée, sinon il faut comprendre pourquoi. Il faut le faire tout au long de la chaîne à tous les niveaux et essayer d'agir à ces niveaux intermédiaires. Il ne s'agit pas de dire : puisque c'est une femme on va la nommer au poste, mais au moins que chacun fasse l'effort suffisant pour réfléchir en disant par rapport à ce poste, qui je peux proposer dans la population de femmes considérées comme à potentiel. La première étape sera d'identifier avec les entités et les lignes de métiers les femmes ressources clés qui ont un potentiel. J'ai dit, je ne regarderai pas une seule short list de candidats si à l'intérieur je ne trouve pas un nom de femme qualifiée, qualifiée par rapport aux besoins. » DRH, Indus 1

De fait, et c'est en particulier le cas chez Indus 1, l'objectif chiffré peut être envisagé comme une contrainte qui s'applique aux responsables par rapport aux candidats à soumettre au groupe des cadres dirigeants dans telle ou telle division :

« Dans les différentes branches, il est demandé à des comités carrières femmes de regarder spécifiquement les mobilités et d'imposer que sur des postes et dans le cadre des plans de succession au niveau du Codir et des N-1 et N-2, il y ait au moins une candidature féminine et des internationaux. En ce qui concerne la place des femmes dans les Codir, l'objectif est de passer de 14 à 22 %. On est déjà passé de 3 à 14 % en dix ans, ce qui a été plus facile car le vivier était là. Maintenant le problème c'est qu'on n'arrive pas à capter le vivier à l'international ; on ne connaît pas assez les talents. On recrute en local mais peut-être on a des pépites pas assez repérées. Il faudrait viser un objectif de recrutement des femmes via l'international... Pour la nomination des dirigeants, chaque année nous avons une séance au niveau de chaque branche avec la DRH et le responsable de la gestion des cadres dirigeants. On a une discussion assez longue sur chaque nom proposé [...] Pour la première fois le directeur général a refusé des noms d'hommes

*français au motif que les listes proposées n'étaient pas assez diverses. C'est un message fort envoyé au Comex : si vous ne faites pas d'efforts pour trouver des candidats plus divers et internationaux hommes ou femmes, vous n'aurez pas droit à votre quota de postes dirigeants. C'est la première fois qu'on fait cela. Je pensais que le directeur allait caler à la dernière minute mais non. Du coup on a nommé moins de dirigeants que d'habitude mais nous, DRH, cela nous aide, cet engagement pris formellement devant l'assemblée générale sur des cibles dirigeants 2020. Ce ne sont plus des gimmicks, ce sont des enjeux de groupe sur lesquels on communique et on s'engage à l'extérieur et que vous devez vous approprier. » **DRH, Indus 1***

Si le débat sur les quotas est souvent évoqué, c'est souvent pour être rapidement dépassé, y compris par celles et ceux qui l'envisagent comme une fatalité nécessaire compte tenu de la lenteur des évolutions sociétales en cours.

*« Si pendant longtemps j'ai été très hostile, jusqu'à une période très récente, à une notion de quotas... j'ai viré ma cuti, et donc on est tombés d'accord et cette décision a été validée il y a quinze jours par la direction générale du groupe, vraiment au plus haut niveau, de fixer des objectifs de proportion de femmes dans les comités de direction et dans les équipes de direction générale. Et ces objectifs sont un des objectifs donnés aux dirigeants des entités et ça fera partie de leur feuille de route et de l'évaluation de leurs performances. Cela donne un cap, chacun est obligé de se poser des questions. » **RH Banque***

Faire évoluer les pratiques de sélection des potentiels : « Préférence sera donnée à une femme à compétences égales »

Les objectifs chiffrés en matière de la féminisation des instances dirigeantes sont encore souvent assimilés à des quotas et à la notion de discrimination positive. Par conséquent, plusieurs entreprises leur préfèrent des décisions de recrutement, de promotion, ou d'entrée dans le groupe des cadres à potentiel fondées sur un principe de « préférence donnée à une femme à compétences égales », qui apparaît plus *soft* que l'objectif chiffré, même si la philosophie sous-jacente n'est pas foncièrement différente :

« Le talent management, ce sont les réseaux de cadres dirigeants, il y en a deux : le réseau des exécutifs et le réseau des leaders et les talents

*associés. Les talents sont en repérage et en préparation pour accéder dans les quatre ans à des responsabilités de niveau leader ou exécutif. Le réseau exécutif, c'est le top 250 du groupe et le réseau des leaders, c'est environ 1 200 personnes. Donc, dans mes fonctions, outre les fonctions de repérage, de sélection, d'évaluation et de développement à des fins de préparation des talents sur les personnes qui sont aujourd'hui en responsabilité dans les réseaux exécutifs et leaders, j'embarque toutes les questions qui ont trait à leur développement professionnel pour leur permettre de continuer à évoluer au sein de l'entreprise et donc des questions d'évolution de carrière. » **RH, Indus 2***

Dans cette perspective, les entreprises privilégient souvent la logique de décision fondée sur la présentation d'un nombre égal de dossiers de femmes et d'hommes et une préférence donnée à la candidature féminine à compétences et mérites égaux :

*« [La féminisation des viviers] c'est agir par la voie managériale, par les entretiens d'évaluation et par le programme gestion des talents... Il nous semble important toujours d'intégrer la dimension mixité et diversité avec d'autres critères. Cela doit s'inscrire dans des politiques existantes... Il n'y a pas de politiques spéciales à côté des politiques globales... parce que sinon ça voudrait dire qu'on a des politiques pour les hommes et des politiques pour les femmes... On a des politiques globales avec une attention particulière pour avoir des femmes dans les viviers. Le critère c'est la compétence et c'est cela qui doit primer [la formalisation] des politiques de vivier ne vont pas bénéficier qu'aux femmes mais à tous. » **DRH, Distrib 1***

Il s'agit alors de renoncer à des actions positives ou à des objectifs chiffrés en direction des femmes pour leur préférer une amélioration globale des procédures : entretiens d'évaluation, révision des critères de potentiel, revues de personnel et détection par les managers de personnes qui pourraient accéder à des fonctions supérieures, etc., dans une direction favorable à la mixité et à la diversité. Toutefois, il n'est pas aisé de départager les deux dimensions de telles démarches, l'une qui voudrait ne pas agir uniquement en direction des femmes et l'autre qui préconise, malgré tout, qu'une vigilance s'exerce en matière de l'obtention d'une parité dans les viviers de cadres à potentiel :

« Cette année par exemple dans les comités carrières qu'on va tenir à l'automne avec mon équipe, on mettra un focus systématique sur un examen précis des femmes qui sont dans la catégorie ressources clés et on va les passer systématiquement en revue pour identifier celles qui ont un potentiel pour devenir membre d'un comité de direction. Donc on va faire un zoom spécifique sur cette population... Il m'est arrivé d'entendre des remarques dans différentes instances, justement quand on impose qu'il y ait autant de femmes que d'hommes pour les viviers, dire : "Ha, mais pourquoi on les favorise à ce point ? Mais le critère, c'est la compétence et c'est ça qui doit primer." On dit : "Oui, c'est vrai, mais en même temps, si on ne l'impose pas, le « naturel » ne le donne pas." Ce n'est pas que les personnes n'aient pas envie ou seraient opposées ou ne voudraient pas nommer des femmes mais il faut quand même être attentif tout le temps et le rappeler. » **DRH, Distrib 1**

La publication en interne des postes à pourvoir

Si peu de responsables RH interviewés mentionnent ce moyen de détection des éventuels candidats et candidates à des postes (de direction), c'est le cas de l'une d'entre elles qui souligne qu'une telle approche « permet d'échapper aux réseaux où les femmes sont moins présentes, ce qui rend plus visible des candidatures auxquelles les RH n'auraient pas pensé auparavant ».

Accompagner l'implantation de nouvelles pratiques

Toutefois, fixer les objectifs est loin d'être suffisant, comme en témoigne ce responsable des ressources humaines :

« Une fois l'impulsion donnée, que ce soit grâce à des objectifs chiffrés clairement affichés, ou en appliquant le principe de "préférence donnée aux femmes à compétences égales", ou encore en se donnant les moyens d'un "zoom spécifique", la politique de féminisation ne peut être efficace sans un rôle constant d'accompagnement de la part des responsables RH et diversité. Tous les mois je vais me balader dans un grand pays où on a une grande filiale et je rassemble les patrons de filiale et les DRH de filiale et je leur dis : "Vos étoiles filantes ? Vos successeurs ? Les futurs dirigeants du groupe, comment on les forme, quels parcours vous leur construisez ? Ou quels parcours on peut leur construire au niveau du pays ? Pourquoi aussi peu de hauts poten-

*tiels ? Ce n'est pas normal. Pourquoi pas une seule femme au Codir de la filiale, qu'est-ce que vous avez fait ? À vous de décliner des plans d'action et vous nous rendrez des comptes sur ces plans d'action." C'est comme un audit en permanence. Donc on travaille ensemble sur une mobilité interfiliales dans un pays donné : qui seront vos successeurs dans trois ans, dans cinq ans, dix ans... Et aussi au niveau de ces pays, est-ce que les outils de recrutement et de détection des potentiels, et de formation sont adaptés ? Ce n'est pas parce qu'on est une petite filiale dans un petit pays qu'on ne doit pas avoir accès à ces outils, et qu'une brillante recrue se verra. » **RH, Indus 1***

Ce témoignage permet de souligner le double rôle des professionnels des RH : leur mission de création et de formalisation de démarches et d'outils d'une part, et leur travail d'accompagnement et de persuasion d'autre part. On retrouve ce rôle de la fonction RH dans **l'organisation d'actions de sensibilisation et de formation** qui accompagnent l'engagement de l'entreprise dans la féminisation de son encadrement et de ses instances dirigeantes.

*« La deuxième étape a été de faire une formation mixité et diversité pour sensibiliser l'ensemble des managers sur ces sujets-là avec les aspects stéréotypes et les aspects discrimination, de façon à ce que, dans leurs attitudes au quotidien, dorénavant, ça fasse tilt... On n'en est pas aujourd'hui au fait que ça va changer les habitudes du jour au lendemain, c'est un sujet beaucoup trop complexe. Mais par contre, que ça marque les esprits, que tout le monde sente l'engagement fort que l'on a sur le sujet... On va organiser des modules de formation de leadership au féminin. En se disant restons ce que nous sommes, mais sachons quand même exprimer ce dont on a envie. Souvent, un grand sujet, c'est pour des femmes ne pas oser dire : "J'ai envie de tel poste." On [les femmes] est aussi moins prêtes à constituer des réseaux et à fonctionner en réseaux. Parallèlement, on est en train de tenter quelques expériences de constitution de réseaux féminins d'entreprise... et par ailleurs on fait partie du [réseau féminin national sectoriel interentreprises] » **RH, Banque 1***

Au-delà de leur rôle de gestion des politiques de parcours des futurs dirigeants ou de définition d'actions pour rendre les viviers plus mixtes, les spécialistes

RH et de gestion des potentiels pilotent un ensemble de moyens d'intervention. Ce rôle s'inscrit néanmoins dans une volonté exprimée par certains de ces spécialistes de concevoir leur mission plutôt comme un soutien que comme une fonction de décision. L'accent est mis sur la création d'un environnement propice à l'implication des femmes elles-mêmes dans la construction de leur parcours :

« Ce qu'il faut comprendre, c'est qu'il n'y a aucun poste offert à personne. Bien sûr que cela arrive que dans les mouvements internes on dise à une personne : "On te propose tel poste", mais cela n'arrive pas tout le temps et donc à un moment donné... il faut que les gens n'attendent pas qu'on leur propose mais se construisent leur parcours professionnel dans leur tête et aillent chercher le poste qui correspond à leur projet professionnel... Il ne faut pas plaquer des ambitions si la personne ne les ressent pas. Il faut savoir amener les gens et les femmes en particulier à libérer leurs talents et veiller à ce que les femmes ne se ferment pas des portes pour de mauvaises raisons qui seraient : "Je n'ai pas confiance en moi, je ne sais pas faire." Alors que si, elles pourraient le faire. » DRH, Distrib 2

Les spécialistes RH se vivent aussi dans certains cas comme les porteurs des valeurs et des modèles clés de l'entreprise. Ainsi, par exemple, un cadre RH fait état de débats dans son entreprise sur l'imposition aux femmes de parcours aussi mobiles que ceux des hommes sur le plan géographique.

Mais avant tout il s'agit d'un rôle qui s'incline devant la responsabilisation de la ligne managériale. Même dans les entreprises ayant adopté des politiques très structurées en matière de détection et de développement des cadres à potentiel, il est souligné que cette détection doit se faire tout au long de la ligne hiérarchique. Cette perception du rôle d'appui des spécialistes RH qui doit laisser le rôle d'accompagnement à la hiérarchie est partagée par de nombreuses femmes dirigeantes interviewées. Cette vision est d'autant plus développée dans les entreprises où les politiques de gestion des potentiels sont plus récentes et les contextes de création de nouveaux postes plus nombreux. La cellule de cadres dirigeants sera décrite par l'une des interviewées comme une « tour d'orientation, place de marché très basique, permettant d'envisager les mobilités possibles mais pas dans un rôle d'accompagnement individuel ».

L'accompagnement des carrières est alors envisagé comme résultant de dialogues de la femme dirigeante avec différentes personnes de son environnement

hiérarchique ou avec son propre supérieur hiérarchique. Ce qui apparaît alors comme important est de ne pas « déresponsabiliser la ligne managériale ».

Certaines femmes cadres à potentiel peuvent enfin avoir une vision de leur carrière comme étant liée à leur capacité de relations personnelles avec la hiérarchie et la direction, plutôt qu'avec les spécialistes RH ou avec la cellule cadres dirigeants, ce qui n'est pas sans lien avec leur statut de cadre à haut potentiel.

Ce rôle ambigu des spécialistes de gestion des carrières ou des cadres dirigeants fait écho aux modalités de **l'utilisation des assessments** censés valider, à plusieurs stades de la carrière, l'accès à tel ou tel vivier :

*« L'assessment a une double vocation. Derrière assessment, je mets évaluation avec, à la fois, un pan interne à l'entreprise complété par un pan externe à l'entreprise. Donc, il y a un double objectif à cet assessment. Un premier objectif qui est un objectif de sélection, c'est-à-dire que cet assessment complète un avis managérial, quand vous arrivez là, c'est que vous êtes porté par un avis managérial déjà qui est favorable. Cet avis managérial, on va le compléter à des fins de sélection, c'est une confirmation que la proposition managériale est valide et qu'elle correspond aux critères de sélection pour l'entrée dans un talent pool. Donc, c'est la première finalité. Deuxième finalité de l'assessment, des fins de développement et de préparation à des responsabilités de niveau leader, en l'occurrence. » **RH, Indus 1***

Néanmoins, il apparaît que dans certains cas, l'assessment intervient moins comme élément d'une politique structurée de gestion des carrières qu'un outil qui permet, selon les femmes concernées, de « faire le point ». Il répond alors davantage à une nécessité de légitimation ou d'objectivité d'une décision de la hiérarchie quant au choix de telle ou telle personne pour un poste de direction, ou encore d'autoévaluation des candidats. Le rôle actif de la hiérarchie dans la désignation des dirigeants, mais aussi celui de la personne concernée dans une logique d'autoévaluation ne sont donc pas incompatibles avec l'utilisation de dispositifs tels que l'assessment :

« Je ne me suis pas positionnée comme DO [directeur opérationnel] et je ne suis pas rentrée dans la liste des prétendants à ce poste. Par contre j'ai émis le souhait de continuer à participer à la construction de l'entreprise... j'avais toute confiance en J. que je commençais à mieux connaître et qui commençait à mieux me connaître... Je lui avais dit que

*j'avais envie de bouger et qu'il n'y avait pas d'urgence à ce que je bouge mais je lui faisais confiance pour trouver la bonne posture demain, dans six mois, dans un an... Donc je ne suis pas rentrée dans la liste des prétendants, par contre J. m'a demandé de rentrer dans l'assessment en me disant : "Ça te permettra de faire le point sur ta carrière." La copie était suffisamment claire et lorsque j'ai pris le poste, j'avais en tête les points forts que [je devais] mobiliser pour m'installer sur le poste et les points d'amélioration ou points faibles que je devais travailler pour ce poste. » **Myriam***

Dans certains cas, c'est davantage la dimension « initiatique » de l'assessment et la reconnaissance qu'il implique que les compétences qu'il permettrait de développer, qui sont soulignées par les femmes qui en ont fait l'expérience. Toutefois, si utiles soient-ils, ces outils présentent un certain nombre de limites. Les femmes dirigeantes qui sont passées au crible de l'assessment n'hésitent pas à en souligner les faiblesses. Le commentaire de Madeleine est ainsi empreint d'ironie et d'une légère autodérision :

*« Et là mon directeur régional, A. P., avec qui je m'entendais très bien, et avec qui j'avais des liens de connivence et de complémentarité, me dit : "Moi je te verrai très bien directrice de site." Je n'y avais pas pensé... il y avait tellement peu de femmes... Et c'était l'époque des premiers assessments par des consultants extérieurs et ils étaient très tournés vers le marketing, ce que je connaissais bien. Et je suis sortie major... tout d'un coup j'étais devenue une star prête à être nommée tout de suite, même pas besoin d'être directrice adjointe, j'allais être la meilleure directrice de la terre. » **Madeleine***

De la même manière, Laure s'amuse de certaines des conclusions de l'assessment qui rentrent en contradiction avec la nature des postes qu'elle a pu obtenir après :

*« C'est marrant, parce que j'avais fait un séminaire qu'on offre aux cadres à potentiel dirigeants, et on m'avait offert un assessment. J'étais en usine quand on m'avait fait faire ça. Et est sorti de l'assessment que vraiment, je ne développais pas de vision stratégique et que j'étais beaucoup plus gestionnaire... » **Laure***

Dans d'autres contextes, ce seront **des actions de formation** qui joueront ce rôle initiatique. Ainsi, l'Indus 1 organise des formations à l'intention des futurs cadres dirigeants qui portent sur les grands enjeux stratégiques du groupe. Ce sont des formations considérées comme étant l'un des points d'entrée dans la catégorie des futurs dirigeants. Selon le RH de cette entreprise, « ce n'est pas parce qu'on a fait cette formation qu'on sera nommé dirigeant, mais si on n'a pas fait cette formation, il y a peu de chances qu'on soit nommé dirigeant ». L'objectif en est de « veiller à ce que ces formations qui concernent les grands enjeux du groupe soient accessibles à des cadres dirigeants locaux pour reconstituer des mixités régionales, nationales pour que ce ne soit pas seulement des cadres nationaux qui en profitent » mais aussi, bien sûr, pour « *contrôler le nombre de femmes qui participent à cette formation* » :

« Chaque branche est sollicitée pour envoyer un nombre de candidats et, avant acceptation définitive des candidatures, on regarde la proportion de femmes, la proportion de cadres internationaux, et dans certains cas, on dit à une branche ou à une direction : "Revoyez votre copie." Et le mélange qu'on veut va être déterminé par la cible qu'on a affiché pour la première fois cette année pour les internationaux et pour les femmes, à savoir 40 % d'internationaux et un quart de femmes dirigeantes dans les 300, sachant qu'aujourd'hui on est à 12 % de femmes dirigeantes et à 23 % d'internationaux. » RH, Indus 1

L'évolution des profils recrutés : une évolution favorable à la féminisation des cadres dirigeants

La féminisation des viviers peut bénéficier d'une évolution des profils des cadres recrutés. C'est le cas d'entreprises dont les mutations et changements stratégiques les amènent vers des activités davantage tournées vers les clients, ce qui les conduit à chercher de nouvelles compétences et à ne plus limiter leurs recrutements aux ingénieurs mais également aux diplômés d'écoles de gestion.

« Au début des années 1980, les grandes écoles de commerce n'étaient pas encore traitées à l'égal des grandes écoles d'ingénieurs. Ça a évolué fin des années 1980, début des années 1990 et puis ensuite ça s'est complètement mélangé. Depuis longtemps, maintenant une vingtaine d'années, c'est mélangé. Bien évidemment, dans les recrutements de jeunes cadres, il y a une hiérarchie. Et les grandes écoles d'ingénieurs

*et les grandes écoles commerciales ou de gestion sont traitées de la même manière. [...] Il existe une hiérarchie des écoles, qui a pu bouger un peu à la marge au cours des années. En fait, chez les jeunes cadres, il y a les A+, il y a les A et il y a les B. » **Cadre RH, Transport 1** (propos recueillis par Jean Finez)*

Cette évolution des profils recrutés s'accompagne d'une seconde, celle des recrutements non plus exclusivement fondés sur de jeunes diplômé(e)s mais intégrant davantage de profils dits « avec expérience ». Ces évolutions favorisent alors une révision du fonctionnement classique de la gestion des carrières basée sur l'ancienneté et accélèrent la féminisation des sphères dirigeantes.

*« Oui, la féminisation tend à augmenter parce que de toute façon on diversifie les sources de recrutement. Voilà. [...] La part de contractuel a encore toutes les chances d'augmenter, parce qu'on est dans un mouvement de diversification des sources. Chez les cadres sup, le nombre de recrutements hors statut est plus élevé parce que vous avez là aussi plus d'arrivées. On recrute des gens qui ont déjà une expérience en entreprise, dans des entreprises privées ou pas. On a de plus en plus conscience d'avoir des équipes plus diverses, avec des expériences variées. Ça va assez avec ce que je vous disais sur la diversification du sourcing auprès des écoles. [...] Par exemple, quand vous avez des métiers comme les fonctions support, la finance ou autres. Finalement ce genre de métier, le métier de financier, c'est le même partout, donc vous avez plus de gens qui arrivent de l'extérieur quand on recherche des spécialités de fiscalistes... » **Cadre RH, Transport 1** (propos recueillis par Jean Finez)*

Ainsi, loin d'être des cas à part, les cadres dirigeants « hors statut » (dans des entreprises publiques à statut) deviennent la majorité, non seulement en raison du processus d'accélération de recrutement extérieur mais aussi dans la mesure où le « hors statut » s'impose de plus en plus lors du passage à cadre dirigeant afin d'adapter une grille de salaire jugée insuffisamment attractive par rapport à d'autres grandes entreprises.

« Oui, alors aujourd'hui il y a un principe qui est : pour être cadre dirigeant, on passe sous contrat et on quitte le statut. C'est récent, le mouvement s'est amorcé il y a deux ou trois ans. [...] Dans le comité exécutif

*actuel, il y a à peu près 40 % avec une carrière [interne]. » **Transport 1**
(propos recueillis par Jean Finez)*

Ainsi dans des entreprises où jusqu'à présent les carrières techniques, opérationnelles et fortement mobiles sur tout le territoire étaient dominantes, les nouveaux types de profils sont plus aptes à être féminisés. Les trois dirigeantes rencontrées dans cette entreprise avant leur recrutement par celle-ci ont ainsi eu une première expérience dans une autre entreprise. Deux d'entre elles rentrent après 30 ans dans cette organisation et incarnent ces nouvelles compétences dont l'entreprise a besoin.

Articuler un objectif de mixité à des objectifs de diversité ?

Du point de vue du rôle des RH dans la co-construction des parcours « au féminin », se pose la question de l'articulation ou de la concurrence entre des objectifs de féminisation et d'autres objectifs assignés aux politiques de diversité. L'objectif de mixité des équipes dirigeantes peut, par exemple, être considéré comme non prioritaire face à d'autres objectifs en matière de diversité à l'instar des objectifs en matière d'emploi des personnes handicapées, etc. Dans d'autres cas, la volonté d'améliorer la diversité du recrutement des diplômés – universités vs grandes écoles – s'articule avec un objectif de mixité.

*« On recrutait en France pour les formations scientifiques uniquement dans les grandes écoles d'ingénieurs ; on a élargi nos recrutements qu'on trouvait un peu élitistes et pour 2011 on a recruté en France près de 50 % de nos cadres en université dans plusieurs disciplines : formation technique, technologie, scientifique. On est en train peut-être de faire sauter un verrou et de donner accès à plus de candidates femmes car on va les chercher ailleurs. En même temps, il faut avoir de la vigilance et ne pas dégrader le niveau. On travaille avec des écoles et des universités pour voir comment susciter des vocations scientifiques chez les jeunes filles. » **RH, Indus 1***

Par contre, dans les entreprises multinationales, la question de la compatibilité entre des objectifs de mixité et des objectifs d'internationalisation des dirigeants est toujours d'actualité, même si souvent les programmes de mixité des équipes dirigeantes s'inscrivent d'emblée dans une volonté d'articuler ces deux objectifs.

*« Nous sommes encore trop français : le siège est en France ; les centres de pouvoir sont en France et... donc il faut trouver des femmes qui soient au bon niveau de poste et qui soient en plus d'accord pour venir vivre en France et à Paris donc cela pose la question des lieux géographiques des lieux de pouvoir. On a noyé la mixité dans la diversité. Le futur est à l'étranger. Il faut plus de cadres étrangers dans le groupe. Cela conduit à une réflexion sur nos organisations. Le siège est à Paris mais il pourrait y avoir des sièges ailleurs, en Chine. En Chine, ils ne veulent pas venir à Paris. On recrute actuellement 25 % de non-Français. Et 60 % des cadres sont français ; il y a encore une prédominance du Français. » **RH, Indus 1***

Si pour un nombre de responsables concernés, l'objectif de mixité apparaît plus facile à atteindre que l'objectif de diversité internationale, la priorité stratégique du recrutement international gagne de plus en plus d'importance, notamment parce qu'il s'agit par ce biais de faire évoluer la gouvernance de l'entreprise en faisant adhérer les filiales à la politique du siège.

*« Si je suis tout à fait honnête avec vous, ma priorité business [...] c'est de nommer des nationaux dans de grandes filiales, de nationaliser des comités directeurs de branche. Si je coche deux fois la bonne case tant mieux mais la féminisation, c'est plus un sujet sociologique et politique et qu'on partage en central, mais c'est vécu de manière différente en filiales, où le ressenti des cadres nationaux c'est plus : "Donnez-nous le pouvoir", et après si ce sont des femmes tant mieux. » **RH, Indus I***

Le rôle des acteurs RH (et des responsables diversité) est en conséquence particulièrement complexe, car leur action en matière de développement des profils des dirigeants actuels (et ceux de demain) doit s'inscrire dans une pluralité de logiques et d'objectifs qui ne sont pas forcément antinomiques avec un objectif de mixité mais qui créent néanmoins des contraintes supplémentaires.

Féminisation des postes de direction et révision des politiques et des outils RH : « Ce qui est bon pour les femmes est bon pour l'entreprise »

Le rôle des RH c'est aussi un rôle de développement et de gestion des projets impliqués par les politiques de féminisation des viviers et des équipes dirigeantes.

Cette mission peut conduire à revoir certains outils et pratiques de GRH, de manière à les rendre plus compatibles avec des objectifs de diversité, selon un adage rappelé par l'un des directeurs généraux interviewés : « Ce qui est bon pour les femmes est bon pour l'entreprise en général » :

« De ce point de vue, la réflexion sur la féminisation des postes dirigeants peut jouer un rôle en cascade sur la révision et la clarification des filières de postes dans une organisation donnée, la définition plus précise de référentiels de compétences et d'assessment s'avérant un support nécessaire à la fois pour mieux identifier de nouveaux métiers et comme support à la féminisation. » DRH, Indus 2

On observe ici comment la féminisation oblige une culture de carrière masculine traditionnelle à expliciter les compétences à acquérir par exemple pour devenir directeur d'établissement, poste emblématique. Par ricochet, elle contraint à réfléchir à d'autres filières de postes et aux compétences qui les définissent et, en conséquence, à faciliter les passerelles pour diversifier les parcours. L'élaboration d'assessment constitue ainsi une opportunité pour définir de nouveaux contenus aux filières de carrière et de nouveaux profils de développement de compétences différents pour les cadres sélectionnés.

Ces actions conduisent à réfléchir sur la portée des outils et des démarches RH en vigueur dans les entreprises concernées. Il peut s'agir aussi d'impliquer et d'évaluer davantage les managers sur la question du développement des potentiels pour tenter de mettre fin à des réflexes de « baronnie » et de « chacun pour soi » comme l'illustrent, par exemple, les comportements observés chez les directeurs de certains établissements.

Il peut s'agir aussi de réfléchir aux critères de potentiel valorisés dans un certain nombre d'entreprises dont on sait qu'ils peuvent être plutôt codés au masculin (Guillaume & Pochic, 2007) ou qu'ils peuvent être associés à des critères d'âge qui constituent de fait des discriminations indirectes à l'égard des femmes, compte tenu, par exemple, de l'âge moyen des maternités.

« Dans le cadre de notre programme Talents et viviers, lors du dernier comité carrière, on a pris la décision de lancer un travail particulier pour s'assurer de notre bon système d'évaluation des compétences et de clarifier ce qu'on entend par « hauteur de vue », « vision stratégique ». Il y a une prise de conscience des critères de choix implicites qui favorisent les hommes et une surpondération des caractéristiques

des hommes et sous-pondération des caractéristiques des femmes. »
RH, Telecom 2

Les auxiliaires des RH : les coachs

Ces dernières années ont vu émerger de nouveaux intervenants qui viennent compléter l'action des entreprises en matière de développement et de gestion des cadres dirigeants. Les entreprises ont complété leur arsenal en matière de détection et de développement des cadres dirigeants par le recours aux services de coachs et de chasseurs des têtes. Quel rôle jouent-ils dans la structuration du marché du travail des cadres dirigeants et de leur développement ? Quelle fonction remplissent-ils par rapport à l'objectif de promotion des femmes aux postes des dirigeants ?

La définition du coaching par les fédérations professionnelles des coachs met clairement l'accent sur la notion de développement du potentiel. La Société française de coaching (SFC) propose la définition suivante : « Le coaching est l'accompagnement des personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre des objectifs professionnels. » L'usage du coaching est de plus en plus banalisé et s'inscrit dorénavant dans de nombreux parcours de formation des cadres à potentiel.

« Pour l'instant, on développe les personnes, qui sont cadres stratégiques ou pas, considérées comme un potentiel de manière individuelle avec des formations individuelles, du coaching, avec des tests d'orientation, des entretiens, des choses comme ça. » **Jeanne**

Toutefois, l'observation des pratiques des entreprises montre qu'à la différence de la définition fournie par la SFC, il s'agit moins de développer les savoir-faire des futurs dirigeants que leur savoir-être. En témoigne le fait que le coaching vient en complément des formations à visée plus managériale.

« Ces parcours de formation qui ont pour vocation de conduire aux hauts potentiels groupe, c'est une série de formations qui sont globalement assez courtes, de quelques jours en général. Ce sont des formations sur des thématiques précises, comme formation managériale de media training, formation à la sécurité industrielle, sur des enjeux de développement durable, d'éthique, etc. Après il y a un second volet de formation et de développement personnel sur lesquels on est en train de remettre

à plat l'utilisation du coaching, du 360°, enfin d'outils de développements personnels et de comportement. » DRH, Indus 1

À côté des programmes de coaching « standardisés » qui s'adressent aux cadres à potentiel, depuis quelques années se développe tout un pan de services d'accompagnement qui ciblent plus particulièrement les femmes. Ce coaching destiné aux femmes se veut un moyen pour elles de développer des qualités qui, selon les acceptions communes, « leur font défaut », comme par exemple la confiance en soi ou encore la capacité à s'imposer dans un environnement masculin et compétitif.

Partant du constat qu'il existerait une appréciation différenciée des personnalités des hommes et des femmes (« les personnalités des femmes sont moins bien tolérées que celles des hommes : quand une femme fait une sortie pour dire qu'elle n'est pas d'accord, elle est perçue comme agaçante »), une cadre RH interrogée a mis en place au sein de son entreprise des sessions de coaching spécifiques pour aider les femmes à mieux prendre conscience de certains aspects de leurs comportements. Les professionnels de RH n'hésitent alors pas à inscrire ces dispositifs dans le cadre des politiques de mixité afin de promouvoir les femmes aux postes de dirigeantes.

« Alors, le coaching, cible autant les hommes que les femmes, peut-être un peu plus les femmes que les hommes, pour être honnête, et surtout ce que je propose assez régulièrement ce sont les formations marketing de soi et les femmes que j'y envoie, elles reviennent complètement galvanisées, plus regonflées, énergisées, c'est formidable. » Jeanne

Le coaching résulte rarement d'une demande des salariés, il est plutôt proposé par l'entreprise aux cadres à potentiel dans le but de les préparer aux prochaines étapes d'évolution professionnelle. Ce sont alors les RRH ou encore les supérieurs hiérarchiques qui lancent la démarche.

« Mon supérieur m'a obligée à me projeter en me disant : "Mais si, si, vous allez voir, je vais vous prendre rendez-vous avec une dame de Paris qui va vous faire faire un bilan. Je pense que vous avez le potentiel pour être cadre de direction, etc." » Hélène

Lorsque le coaching est proposé, l'objet de l'accompagnement peut couvrir le développement de compétences spécifiques lors de la prise d'un nouveau poste.

Il peut s'agir par exemple, de développer la capacité de parler en public, comme c'était le cas pour Lucie. Dans son cas, il s'agissait de l'accompagner dans la nouvelle fonction.

*« J'ai été coachée quand j'ai fait du recrutement, parce qu'il fallait parler en public, animer des forums. Et puis, quand j'ai pris la responsabilité de la gestion des carrières, j'en ai eu besoin également. » **Lucie***

Joséphine a eu recours à un coach pour l'aider à « appréhender le côté multiculturel de sa fonction ». Mais ce qui est le plus souvent souligné par les femmes qui ont vécu l'expérience de coaching, c'est tout le « travail sur soi » qu'elles ont pu réaliser grâce à cette démarche : « mieux se connaître », « travailler sur comment on fonctionne », etc.

*« Ça a apporté de bien se connaître soi-même, de bien connaître ses ressorts et puis parfois dénouer des trucs qui étaient un peu compliqués, ce qui faisait que je pouvais être ambivalente. [...] C'est plus ma relation avec moi-même que j'ai dû améliorer parce que quand j'en parlais autour de moi, on me disait que cela ne se sentait pas, » **Lucie***

Les entreprises dans la plupart des cas font appel aux services des professionnels externes. Il existe toutefois des situations où le coaching est fait par les acteurs de l'organisation en interne.

Peut-on évaluer les retombées du coaching, notamment en ce qui concerne les évolutions professionnelles ? Certaines études soulignent les effets positifs sur les performances individuelles, notamment en ce qui concerne le développement des « soft skills » (Fatien, Nizet, 2012). Au niveau organisationnel, la réponse est moins évidente. Si l'accompagnement par un coach peut aider la personne à prendre conscience de ses forces et faiblesses, encore faut-il que les ambitions des femmes rencontrent une réponse appropriée de la part de l'entreprise qui doit alors offrir à temps les opportunités adéquates de progression.

*« On en a perdu deux dans la première promotion, mais c'est qu'ici, on n'a pas été bons. Deux filles qui avaient des envies d'évoluer et qui visiblement, ne voyaient rien venir, elles ont trouvé du boulot à l'extérieur, elles sont parties. Cela leur a donné des idées, elles se sont senties des ailes et force est de constater qu'elles avaient raison puisqu'elles ont trouvé mieux. » **Madeleine***

L'entreprise qui semble encourager un certain type de comportement chez les femmes, *in fine*, n'est pas prête à le canaliser lorsqu'il se manifeste, ce qui conduit à souligner l'ambivalence de ce type de programmes. Ceux-ci peuvent déclencher chez les femmes qui les suivent une remise en cause des principes d'avancement professionnel en cours dans l'organisation, voire susciter un sentiment de frustration par rapport à leur propre situation.

*« Cette fille a été détectée comme fille intéressante, riche. Elle a été choisie pour suivre le programme et maintenant, elle a des états d'âme, ce qui me perturbe. Lorsqu'elle est arrivée dans le programme, tout allait bien, pas de souci, elle allait bien dans son métier, bien dans sa vie, bien dans tout et là, en fait, ça a remué plein de trucs en elle et du coup, maintenant, elle se dit qu'elle n'a peut-être pas fait le bon choix. Elle revendique plein de trucs et les gens se disent : "Mais qu'est-ce qu'il lui prend ?" Elle me dit : "Pourquoi, comment ça se fait que vous ne m'avez pas proposé ?", d'un seul coup, c'est no limit. C'est vrai qu'avant, elle ne se permettait même pas de dire qu'elle existait et maintenant, c'est no limit. Alors, du coup, je parle avec elle, j'échange avec elle, c'est intéressant. » **Madeleine***

Cet extrait permet d'illustrer l'ambiguïté du programme de coaching par rapport aux bénéficiaires réels : s'agit-il du coaché en tant qu'individu ou/et de l'organisation qui l'emploie et qui finalement est le prescripteur du coaching ? Ce cas illustre une difficulté dans l'usage du coaching, lorsque le travail en amont n'a été suffisant pour envisager la possibilité de coordonner les attentes des individus et celle des organisations.

3.3 LE RÔLE À DOUBLE TRANCHANT DE LA HIÉRARCHIE

Les entretiens conduits avec les femmes dirigeantes nous aident à évaluer le rôle de la hiérarchie. Les récits des femmes font directement référence à la relation avec leurs différents hiérarchiques et aux circonstances de telle ou telle mobilité et ou prise de poste. Ce rôle de la hiérarchie est polymorphe et il peut être associé à de multiples vocables. Les femmes citent la disponibilité, la faculté d'encourager, de valoriser, de solliciter, de mentorer. Elles décrivent également le rôle du « manager miroir » et l'image positive renvoyée ou encore le rôle des

patrons « qui ont parié sur moi » ou, des « patrons qui m'ont fait confiance », « qui m'ont obligée à me projeter ». En définitive, la qualité de la relation avec la hiérarchie permet de dépasser l'autocensure, si jamais elle faisait surface.

Néanmoins, le rôle du hiérarchique peut être plus ambigu : il peut aussi être celui qui bloque un choix de poste en pensant qu'il ne convient pas ; celui qui pousse vers un poste alors que la femme considère le poste en question comme enfermant ; celui qui au final oblige à refuser et à trouver d'autres soutiens pour aider la dirigeante à faire un choix plus adapté à ses motivations. Il peut s'agir aussi d'un soutien trop protecteur laissant la dirigeante concernée démunie le jour où le directeur s'en va.

Un hiérarchique mentor

*« J'ai eu des hommes qui m'ont donné ma chance, qui ont trouvé que j'ai du talent... des hommes qui ont fait la différence pour moi à un moment donné, qui ont forcé mon destin... qui m'ont recrutée, qui m'ont promue, qui m'ont soutenue à des moments critiques. » **Élisabeth***

Ce mentorat du hiérarchique peut prendre plusieurs formes. La première, peut-être la plus évidente, est le travail que les supérieurs hiérarchiques font pour aider les femmes à se projeter, à envisager de « faire carrière », comme en témoigne Hélène. Mais ce soutien à la carrière peut lui-même revêtir plusieurs formes : il peut s'agir d'un accompagnement au cheminement de carrière, hors de relations hiérarchiques directes, assorti de conseils très précis sur le type de compétences à développer :

*« Bien avant l'évolution de l'organisation, j'avais des échanges avec Y. sur le fait que je souhaitais évoluer et toujours dans ma logique apprenante, j'avais échangé avec mon manager sur ce que je pourrais faire dans l'entreprise pour continuer d'apprendre, et à l'époque mon manager m'avait dit : "Ce serait bien que tu ailles sur le terrain et que tu ailles prendre une direction territoriale pour apprendre la complémentarité par rapport à ce que tu sais faire et qu'en même temps tu l'enrichisses d'un regard un peu différent." » **Laure***

Ce mentorat peut aussi se traduire par des encouragements assez systématiques qui incitent l'intéressée à se dépasser et à franchir des étapes à pas de géant « en se stretchant » :

« Le directeur que j'ai eu, je pense que c'est lui qui m'a le plus aidée à me développer. J'avais des résultats mais j'avais l'impression de faire simplement mon travail et lui était vraiment très positif. "Tu es super bonne", c'était la première fois que j'étais autant valorisée et en même temps son grand truc c'était de dire : "Tu vas te stretch". Et je me suis retrouvée à faire des trucs invraisemblables. Il aimait bien les grands sauts en parachute. » **Myriam**

Ce mentorat du hiérarchique peut ainsi aller jusqu'à créer des occasions très concrètes d'apprentissage et de mise en valeur qui peuvent se dérouler même au sein d'un Codir et contribuer à une mise en visibilité relativement exceptionnelle.

« J'ai été membre du Codir en arrivant chez X. Le patron que j'avais était l'un des meilleurs chefs que j'ai eus. Lui-même n'embauchait souvent que des femmes. On était très complémentaires. Je n'étais pas forcément forte en tout ce qui était politique... je suis plus orientée action et lui plus orienté solutions. Il m'a montré que la visibilité était importante. Il m'a laissée monter des plans et lorsqu'il fallait les montrer devant sa chef à lui, il m'a toujours laissée faire. Peu de chefs ne présentent pas eux-mêmes les dossiers faits par leurs équipes. C'était tout de même une super opportunité. C'est pratiquement impossible pour quelqu'un qui est au Codir si on n'a pas des qualités exceptionnelles de présentation. » **Isabelle**

Quand il s'agit d'une hiérarchique femme (trois ou quatre cas sont évoqués), des tensions ou des conflits ne sont jamais mentionnés, ce qui va à l'encontre de certains stéréotypes sur la non-capacité des femmes à travailler ensemble. Tout au plus, l'une de ces femmes cheffes est décrite comme trop centrée sur son ambition personnelle pour penser dans le sens de l'intérêt de sa collaboratrice mais, le plus souvent, c'est la confiance – sur le registre du « elle me connaissait très bien » – et le rôle de modèle qui sont évoqués. Pascale raconte ainsi la façon dont sa carrière est liée à celle d'une autre femme et aux relations de confiance tissées :

« J'ai souhaité bouger à un moment donné. J'étais encore jeune. Mon parcours est tout de même très lié à une autre femme qui est maintenant directrice chez N., mais qui a été très longtemps chez [l'entreprise où Pascale est actuellement]. Je l'ai suivie. Parfois, c'était par hasard.

*La première fois, je lui ai demandé si elle avait des possibilités. Il se trouvait que oui et je suis allée faire quelque chose de différent qui, finalement, était à chaque fois en continuité avec ce que je venais de finir dans mon ancien poste. Pour ma deuxième mobilité, après un poste de cinq ans, j'étais volontaire pour bouger. J'avais vraiment fait le tour de mon poste et je commençais à m'ennuyer. [...] En allant voir deux ou trois personnes, on m'a dit que A. allait revenir chez N. et qu'elle allait recréer une entité entreprise pour [un produit émergent]. Je suis allée la voir et elle m'a proposé du marketing. Après, pour les postes suivants, c'est plutôt elle qui est venue me chercher. » **Pascale***

Un hiérarchique qui se mobilise directement pour favoriser la carrière de ses collaboratrices

La hiérarchie peut être appelée à jouer un rôle d'encouragement et de miroir positif mais elle peut aussi intervenir activement dans la définition de solutions si telle ou telle nomination n'apparaît pas possible. Elle peut ouvrir de nouveaux espaces en influençant d'autres membres de la hiérarchie, faciliter une reconfiguration du poste pour permettre une accommodation avec l'organisation familiale, mobiliser son propre réseau pour aider ses collaborateurs.

*« J'avais un profil plutôt commercial et comme mon envie c'était de devenir directeur général d'une entité, je me suis dit que ce qui me manquait pour être un bon directeur général, c'était la gestion financière et cela c'est le côté formidable du groupe. Un directeur général [qui] m'a embauchée comme directeur financier. » **Hélène***

Cependant, l'attitude du responsable hiérarchique peut aussi conduire nombre de femmes dirigeantes à se confronter à lui et à refuser tel ou tel poste proposé. Il s'agit donc d'un rôle à double tranchant.

Un rôle trop protecteur ?

Si, dans certains cas, la hiérarchie « traditionnelle » pouvait avoir tendance à ne pas favoriser le développement de carrière de ses collaborateurs masculins, notamment pour ne pas perdre des ressources précieuses, elle pouvait aussi avoir tendance à assigner les femmes à certains postes et fonctions en évoquant leur plus faible mobilité ou disponibilité. D'où le rôle essentiel des spécialistes

de la gestion des carrières dans le cadre d'une « responsabilité partagée » du développement des cadres. Catherine illustre bien ce rôle ambigu d'un responsable hiérarchique trop protecteur :

« Donc, j'ai eu une conversation avec ma N+2, qui avait repéré mon potentiel et qui donc m'a boostée [...]. Ce qui est intéressant, c'est qu'en discutant avec elle, elle a été très directe, elle m'a dit : "Voilà, ça fait un an, deux ans qu'il y a des promotions sur lesquelles tu étais très légitime qui ont été écartées, parce que ton manager direct, qui par ailleurs t'adore, pensait que familialement parlant, ça te poserait un problème, donc il n'a surtout pas voulu te proposer. Donc, on va faire complètement l'inverse, tu vas être mise sur les promotions et c'est toi qui décideras, ce qui me paraît normal. » Catherine

De même, le risque existe de développer un sentiment de dépendance dont l'intensité peut se révéler au moment du départ non anticipé du responsable hiérarchique en question. L'une des femmes enquêtées donne ainsi le sentiment d'avoir vécu sa carrière comme en « étayage » avec son patron ».

Si de nombreuses femmes soulignent l'attitude inverse, à savoir à quel point elles ont le sentiment d'avoir été à l'origine des mouvements effectués et surtout du choix de leurs postes, ces situations ne peuvent pas annuler le rôle joué par les interactions avec la hiérarchie et/ou avec leurs réseaux, comme nous l'indiquons plus haut.

Les hommes se cooptent-ils entre eux ?

Ce rôle positif et de soutien du responsable hiérarchique fait partie intégrante de la mission de manager. Il reste à savoir quelle place donner à cet accompagnement, largement souligné par les femmes dirigeantes rencontrées, alors que par ailleurs, certaines soulignent la tendance qu'auraient les hommes à se coopter entre eux.

« Dans la partie pouvoir dirigeant, on arrive dans des clubs d'hommes et la partie réseau relationnel prend le pas sur la compétence technique et là, les hommes sont entre potes et quand vous êtes une femme ils sont moins à l'aise et donc ils vont se coopter entre eux. À ce niveau-là, quand vous êtes face à une femme c'est beaucoup plus facile... ça peut se passer même moins bien qu'avec un homme mais c'est beaucoup plus simple. C'est plus facile, c'est le même mode de fonctionnement et

*là on se sent une communauté de réseau. Tandis qu'une femme seule avec des hommes et bien on a du mal à rentrer dans le club, on n'a pas le même humour. » **Virginie***

Néanmoins, les femmes rencontrées soulignent dans leur majorité le rôle positif de leurs responsables, hommes comme femmes dans leur évolution. À leur tour, elles tentent également d'encourager des collaborateurs prometteurs, hommes comme femmes. Contrairement à l'image sans doute juste mais trop simple d'une hiérarchie dominée par ses préjugés à l'égard des femmes et prête à coopter les hommes exclusivement, il convient de rendre compte des facettes multiples du rôle de la hiérarchie dans l'identification et le développement des cadres à potentiel.

3.4 UN RÔLE CLÉ POUR LA DIRECTION GÉNÉRALE

La direction générale apparaît souvent dans les récits des femmes dirigeantes mais aussi dans les interviews des spécialistes RH. Il en ressort le poids de l'engagement de la direction générale pour la crédibilisation de la politique de féminisation des dirigeants. De nombreux RH reconnaissent que la contrainte imposée par la DG constitue un élément clé de leur propre engagement.

Dans la perspective d'une analyse en termes de co-construction des parcours des femmes dirigeantes, le rôle de la direction générale se décline sur plusieurs registres. Quel que soit leur niveau de conviction quant à la nécessité d'une politique volontariste de féminisation des postes de direction, le DG ou la DG apparaissent dans un nombre de cas comme porteurs de messages forts concernant la nécessité de promouvoir les femmes aux sphères dirigeantes et quant au choix des modalités adoptées pour évaluer les succès de cette démarche. L'intervention de la direction générale peut être aussi plus directe, comme par exemple un entretien qui redonne à la dirigeante le sentiment d'être entendue et comprise en cas de problème majeur dans son évolution, ou, plus souvent encore, une intervention directe sur le choix de solliciter telle ou telle femme pour tel ou tel poste.

Les prises de position et l'expression de la volonté de la direction générale quant à la féminisation des structures dirigeantes constituent un premier facteur de facilitation des parcours des femmes dirigeantes. Associée ou non à des politiques

formelles de gestion des cadres à potentiel, à des objectifs chiffrés, à des prises de position publique, à des actions de communication en externe et/ou de sensibilisation en interne, cette volonté affichée constitue une injonction perçue comme devant s'imposer à tous les dirigeants et à tout l'encadrement. Ces derniers sont alors invités à inscrire leurs actions dans cette nouvelle perspective. L'ensemble des personnes interviewées, femmes et hommes, attestent de la généralité de telles orientations qui témoignent de la légitimité désormais acquise d'un objectif de féminisation des cadres dirigeants, même si un tel objectif ne s'accompagne pas forcément de plans d'action précis :

*« L'objectif est de promouvoir la place des femmes à l'intérieur de l'entreprise. Donc il y a une politique construite et un suivi au-delà de la composition du comité de direction. Il y a aussi une attention forte portée au fait qu'il y ait une égalité entre femmes et hommes dans la constitution des viviers de jeunes cadres qui sont suivis et qui pourraient accéder à des fonctions de cadres dirigeants. Le directeur général a aussi pris des postures volontaristes, notamment pour les nominations aux directions régionales : il n'y avait que des hommes directeurs régionaux et pas une seule femme et donc progressivement on a imposé que chaque fois qu'il y avait un remplacement il y ait au moins une candidate femme qui soit présentée. » **Gina***

Cette affirmation de la volonté politique des dirigeants est donc présentée à de nombreuses reprises comme un facteur déterminant des politiques et actions initiées par les entreprises.

Le directeur qui nomme des femmes

L'on comprend mieux le rôle de la direction générale lorsqu'on considère qu'il s'agit de nominations à des postes de direction. Ce processus implique plus que d'autres un rôle décisionnel actif de la direction générale, qu'il s'agisse de femmes ou d'hommes. Mais dans plusieurs cas ici considérés, intervention et nomination sont assimilées de surcroît à un pari, donc à une « prise de risque », selon les dires de certains, qui fait bouger les lignes quant à l'âge et au profil des dirigeants, une « innovation » que seule la direction générale paraît alors apte à porter et à imposer :

« Je suis au comité de direction de R. depuis 1995 ; au moment où j'étais directrice de marketing et commercial car j'avais la pub et les établis-

*sements. On m'a nommée à ce poste car quelqu'un a pris un pari sur moi et après, à l'intérieur du comité de direction, j'ai pris d'autres jobs. J'étais capable de le faire et en plus quelqu'un a pris le pari et m'a nommée. Quand on m'a nommée, j'étais responsable d'établissement mais je n'étais pas forcément la priorité numéro un à bouger... J'aurais pu rester encore, je ne m'ennuyais pas et je ne piétinais pas. Donc il a fait un pari et cela correspondait à quelque chose que je voulais faire... mais j'aurais pu rester encore, j'avais encore des projets. Là où j'étais, cela a correspondu au moment où il y a eu une sorte de shift de générations, un changement de profil des membres plus seniors des comités de direction. Avant on était dans une tradition un peu classique de la nomination des directeurs à l'ancienneté mais avec des gens ayant monté tous les échelons une version plus classique de l'entreprise et moi quand je suis arrivée au comité de direction, il y a eu du sang frais, des gens plus jeunes avec moins d'expérience de la boîte. » **Natacha***

D'autres exemples d'intervention directe de la direction générale sont donnés, comme celui d'ouvrir dans le cadre de politiques de mobilité interne certains postes d'encadrement lourd, traditionnellement confiés à des hommes, à des profils de femmes « atypiques ». Là encore, on peut considérer que ces interventions de la direction générale sont à analyser dans la perspective d'une volonté de « montrer le chemin ».

Ceci étant, si ces décisions témoignent bien de l'engagement de la DG dans la politique de féminisation des dirigeants, elles ne doivent pas occulter le fait que, comme le souligne une responsable RH, « les décisions collégiales structurées et préparées par les comités carrière permettent davantage l'accès aux postes de direction que la décision d'un seul DG, même conseillé ».

La féminisation comme un objectif pleinement légitime

Si l'objectif de mixité des dirigeants doit s'articuler avec d'autres objectifs de diversité, il n'en reste pas moins que d'après la plupart des dirigeantes et responsables interviewés, il est considéré désormais comme légitime et en quelque sorte acquis dans les entreprises impliquées dans l'enquête. De ce point de vue, une majorité des responsables interviewés se retrouveraient dans les propos suivants :

*« Je pense qu'il y a eu des progrès colossaux entre le moment où je suis entrée dans l'entreprise et maintenant. D'abord, ne serait-ce que pour reconnaître que c'était un sujet, qu'il fallait mettre des outils, faire un effort particulier sur le recrutement et sur le suivi de la gestion de carrière des femmes, essayer de lever un certain nombre d'obstacles, les encourager... ça, oui, je pense que ça a considérablement changé. Ça a aussi commencé à produire ses effets parce qu'on a quand même des pourcentages de féminisation qui grandissent... Honnêtement, je pense que sur tout ce qui est féminisation, on va y arriver, je ne vois pas de choses qui pourraient nous empêcher d'y arriver... Je pense que les objectifs chiffrés, ça a permis de mettre un peu de pression sur tout le monde, de faire en sorte que chacun s'approprie le sujet. » **Anne-Marie***

Notons ici qu'à propos de l'éventuelle tension entre féminisation et internationalisation des dirigeants, certains responsables soulignent que les entreprises à implantation internationale sont plus en avance, étant obligées de prendre en compte des paramètres plus complexes, comme de comparer la situation d'un pays à l'autre, d'une culture à l'autre, les différences font alors partie de la gestion courante... On sent « plus de souffle » dans les entreprises internationales que franco-françaises.

La féminisation des CA, Comex-Codir : même combat ?

La « normalisation » de l'objectif de mixité des équipes dirigeantes est bien sûr à considérer dans le contexte des initiatives législatives en matière de représentation des femmes dans les conseils d'administration. À l'origine de plusieurs initiatives dans les entreprises considérées dans cette enquête, ces avancées législatives témoignent d'une dynamique positive :

« Il y a un très gros travail fait pour l'accès des femmes aux mandats sociaux, puisque l'entreprise a énormément de mandats dans des entreprises, parce qu'elle a beaucoup de filiales et de participations. Par conséquent, elle a la capacité à mettre des femmes en fonction d'administrateur. Donc il y a une politique volontariste consistant à répertorier dans les organisations des femmes qui peuvent être administrateurs et à les nommer pour atteindre, y compris dans des filiales non cotées le taux de 40 % de femmes dans les conseils d'administration dans des petites, dans des grosses ou dans des très grosses sociétés et donc cela

peut donner accès à des femmes qui sont à des niveaux hiérarchiques très différents dans l'organisation, à des fonctions d'administrateurs... Et donc c'est très formateur et c'est intéressant. » Gina

Les carrières de femmes dirigeantes retracées ici apparaissent donc bien des parcours co-construits par différents acteurs et qui sont le résultat d'une configuration particulière. Mais il convient aussi de rappeler l'important éventail des actions de chaque acteur : si toutes les femmes sont responsables de leur carrière, elles le sont de différentes façons (qui leur ont permis d'accéder à des postes de direction). De manière parallèle, les RH, les dirigeants vont adopter des postures variables d'une organisation à une autre selon le contexte local et les contraintes de leur activité. La carrière s'affirme bien comme le résultat d'une co-construction, mais aucune configuration parfaite ne s'impose : ce sont différents équilibres qui se créent. Est-ce à dire que dans les parcours de ces femmes dirigeantes aucun trait commun ne se dégage si ce n'est leur singularité ? Certes, non. L'articulation avec la sphère conjugale et familiale concerne quasi toutes les femmes dirigeantes. Ainsi, l'objet du prochain chapitre sera de souligner la façon dont les configurations de couples et de famille vont aussi jouer sur la construction des parcours des femmes. Nous verrons ensuite comment la mobilité constitue la colonne vertébrale de ces parcours.

3.5 LA FAMILLE « ACTRICE » DE LA CONSTRUCTION DES PARCOURS DES FEMMES DIRIGEANTES. SYNCHRONISATION FAMILIALE, NÉGOCIATIONS CONJUGALES ET ORGANISATION DOMESTIQUE

Nous l'avons évoqué plus haut, les femmes dirigeantes vivent majoritairement en couple et ont des enfants. La carrière ne serait donc pas incompatible avec la vie familiale et *vice versa*. Les divorces en cours de carrière sont minoritaires : quatre femmes de notre panel ont divorcé et parmi elles, deux sont de nouveau en couple.

L'articulation entre responsabilités professionnelles et familiales est en règle générale considérée comme une source de tensions concernant la carrière des femmes. De nombreuses recherches ont mis en évidence les difficultés

pour les femmes en couple avec des enfants à être mobiles et/ou suffisamment disponibles, et en particulier dans un couple à double carrière, pour s'inscrire dans le modèle de « disponibilité totale » nécessaire à une carrière et, *a fortiori*, à une carrière de dirigeante. Ainsi, si on souligne en général le rôle crucial joué par l'entourage familial, c'est le plus généralement pour le considérer comme un obstacle au regard de l'investissement professionnel des femmes (Laufer & Fouquet, 2001 ; Laufer, 1998 ; de Singly, 2013).

Pourtant, c'est aussi à un autre regard sur les parcours professionnels des femmes que nous convie la présente recherche. Certaines études ont souligné la façon dont le conjoint pouvait intervenir sur les conditions de la mobilisation professionnelle des femmes (Nicole-Drancourt, Chaillol, 2004). Dans cette perspective, nous souhaitons mettre en évidence les stratégies que les femmes rencontrées ont employées pour effectuer leur parcours, en termes de synchronisation entre leur vie professionnelle et leur vie familiale. Cette dynamique repose largement sur les négociations conjugales et la mobilisation familiale, faisant du couple et de la famille de véritables acteurs du parcours professionnel des femmes. Quelles sont les caractéristiques de ces formes d'articulation entre carrière, vie conjugale et vie familiale qui ont rendu possible la carrière des femmes dirigeantes ? Si la vie de couple et la vie familiale n'ont pas été des obstacles, peut-on considérer au contraire qu'elles ont constitué des ressources ? C'est un modèle « inversé » que nous avons identifié dans de nombreux cas. En effet, les négociations conjugales se font alors non plus aux dépens de la capacité d'implication des femmes dans leur carrière, mais au bénéfice d'une implication à tout le moins égalitaire des dirigeantes dans leur carrière et, dans certains cas, aux dépens de l'investissement professionnel de leurs conjoints et de l'autonomie de ceux-ci pour effectuer leurs propres choix de carrière.

La famille n'apparaît donc pas ici comme absente de la scène où se joue la réussite des femmes dirigeantes. Anodins de prime abord, les arrangements qui concernent la gestion domestique et familiale peuvent s'avérer cruciaux non seulement du point de vue de l'équilibre psychologique des femmes, mais aussi du point de vue des disponibilités qu'ils permettent pour s'investir pleinement dans la sphère professionnelle. Notre propos ici est de souligner l'importance de cette mobilisation conjugale et familiale pour satisfaire aux exigences de la carrière de ces dirigeantes et de considérer le rôle joué par ces négociations conjugales dans la construction de la carrière. Il faudrait notamment ajouter ici

le rôle déterminant du recours à du travail rémunéré qui répond à l'exigence de disponibilité qui pèse sur les femmes dirigeantes interviewées.

Nous avons donc identifié trois dimensions pour évaluer les modalités selon lesquelles les femmes dirigeantes sont parvenues à se rendre assez « mobiles, disponibles, flexibles » pour faire face aux exigences de leur carrière. La première concerne la (difficile) question de la synchronisation de la maternité et de la carrière ; la seconde concerne les négociations conjugales et les modalités d'articulation entre leur carrière et la carrière de leurs conjoints, l'enjeu de la mobilité géographique étant envisagé ici du point de vue conjugal et familial ; la troisième dimension concerne l'organisation et la répartition du travail domestique et de soins aux enfants au sein de la famille, dont l'efficacité conditionne la disponibilité des femmes dirigeantes.

La « synchronisation » de la maternité et de la carrière : la maternité comme source d'exclusion ou comme espace de négociation ?

Les décisions des femmes quant à l'articulation de leurs maternités avec les « choix » de carrière sont variées. Si les femmes actives ont habituellement le souci de synchroniser leurs calendriers personnel et professionnel, toutes ne sont pas en situation de faire des « choix » qui intègrent à égalité la dimension professionnelle et la dimension familiale, voire subordonnent (temporairement) leur carrière à leur parcours personnel ou familial.

En ce qui concerne la gestion du calendrier des maternités, la synchronisation est apparue comme difficile pour les femmes moins diplômées et plus âgées, en particulier celles qui ont développé leur carrière dans des entreprises avec des modèles de « carrière au masculin » très formalisés, comme Hélène ou Joséphine. Les femmes plus diplômées semblent être dans un rapport de force favorable avec leur entreprise et sans doute mieux armées dans la négociation avec leur environnement professionnel. Certaines femmes, minoritaires, parmi les plus âgées et les moins diplômées, ont fait un « choix » entre carrière et maternité. Par exemple, Joséphine n'a pas eu d'enfant « car sinon tout aurait été plus compliqué ». Hélène a eu une seule fille et le regrette :

« Si j'avais à refaire, la seule chose que je regrette c'est de pas avoir fait de deuxième enfant. Ça c'est un gros regret. C'est une question à la fois personnelle et professionnelle. J'étais une maman jeune à 20 ans et en fait j'aurais bien pu avoir un enfant rapidement deux, trois ans

*après. À l'époque, je n'avais pas de responsabilités particulières, donc ça ne posait pas de souci. Le problème c'est qu'on n'y a pas pensé ni l'un ni l'autre. Quand on a commencé à y penser, en fait, moi j'ai commencé à prendre des responsabilités. Ce n'était jamais le moment en fait. Le temps a passé et au bout d'un moment on s'est dit là, oh la la, c'est trop tard maintenant. Et en fait, c'est un gros regret parce que je pense que pour elle et pour nous cela aurait été bien d'avoir au moins deux enfants. » **Hélène***

D'autres évoquent le fait de ne pas avoir pas eu le « courage » d'avoir un troisième enfant. Certaines, à l'instar de Virginie, se rappellent les réactions négatives de l'environnement professionnel au regard de la maternité : « Jusqu'à mon premier enfant, j'étais la star et après il n'y avait plus aucune possibilité d'évolution pour moi. » Retrouver sa place après un congé de maternité n'est pas chose simple. Les cas où les femmes sont discriminées du fait de leur grossesse ou de leur situation familiale supposément incompatibles avec les exigences professionnelles ne manquent pas. Enfin, la question de l'âge des maternités et de leur incidence sur la carrière est également un sujet de réflexion.

Le bon moment ?

Les femmes qui ont " décidé " d'avoir les enfants au tout début de leur vie professionnelle, si elles reconnaissent des difficultés liées à la gestion des débuts de carrière, en tirent globalement un bilan positif : au moment où leur carrière a nécessité une grande disponibilité, les enfants sont déjà assez autonomes, et elles bénéficient de plus de temps pour un investissement professionnel important.

*« Il y a quand même aussi un timing, j'ai du mal à me mettre à la place de ces femmes qui disent qu'elles veulent faire carrière avant, parce que chacun doit gérer sa vie comme il entend mais c'est vrai en tout cas que moi, avec le recul, cela m'a aidée le fait d'avoir les enfants jeune et donc de pouvoir progressivement monter. Parce qu'il y a des jobs où il faut bosser beaucoup mais on peut à peu près contrôler son timing, son temps. » **Chantal***

Dans leurs analyses *a posteriori*, les femmes distinguent les périodes de forte implication professionnelle et celles qui, au contraire, leur ont demandé une présence temporelle plus importante dans la sphère familiale :

« J'ai eu mes enfants très tôt- je suis rentrée dans la banque et ma première fille est née trois ans après, jusqu'à la dernière née dix ans plus tard. Donc, si vous voulez, quand je suis arrivée à la DRH en 2000, ma dernière avait déjà 5 ans et la période la plus compliquée était passée. Aujourd'hui, mes enfants sont grands, je n'ai plus ce souci. » Lucie

D'autres portent un jugement plus tempéré sur le « bon timing ». Ainsi, Isabelle qui a reporté le moment de son investissement professionnel pour s'occuper de ses jeunes enfants s'est sentie piégée par le caractère continu des demandes familiales, alors que les enfants « étaient plus grands ». L'organisation de son temps n'en est pas devenue plus simple, bien au contraire :

« J'avais calculé que si j'avais mes enfants tôt, ensuite, vers 30-35 ans, lorsque la carrière commence un peu à décoller, je serais un peu libérée. Pas du tout, c'est l'inverse. Lorsque les enfants sont petits, je trouve qu'on a plus de temps que lorsqu'ils ont la période la plus difficile, lorsqu'ils ont 6 à 10 ans, lorsqu'ils commencent à faire des activités, mais qu'on ne peut pas les laisser tout seuls. C'est l'enfer au niveau de l'organisation. Les parents se transforment en taxi le mercredi. C'était la nounou qui faisait cela, mais il y a tout de même plein de choses à faire. Il faut être là. On ne peut pas avoir des réunions importantes la première semaine de la rentrée. Sinon, on loupe les inscriptions et le même nous en veut toute l'année parce qu'on n'était pas là les premiers. » Isabelle

D'autres femmes ont eu leurs enfants plus tard. C'est le cas de Gina qui a commencé sa carrière dans un cabinet d'audit qu'elle quitte peu après son mariage car le rythme de travail exigé, selon elle, était peu compatible avec la vie familiale.

« Donc je ne suis pas le profil à être mariée très jeune et à avoir des enfants très jeune. [...] Voilà je me suis mariée ensuite et j'ai changé de milieu parce que c'est un milieu qui me paraissait difficilement compatible avec la vie familiale équilibrée. » Gina

Au fond, l'enseignement qu'on en tire est que, peut-être, « ce n'est jamais le moment ».

Maternité et carrière : le grain de sable dans les rouages ?

Quels que soient les choix d'âge, de timing ou de synchronisation, la maternité demeure souvent mal venue dans l'entreprise et le soupçon de « manque d'implication » pèse vite sur les femmes selon un schéma qui fait de la mère la seule personne concernée par la future naissance. Ainsi, le congé de maternité a beau être prévu et prévisible, il demeure toujours antinomique avec le fonctionnement « normal » de l'entreprise, les absences des hommes n'étant pas évaluées à la même aune :

« Alors, je me suis appuyée sur mon numéro deux, qui de toute façon m'était très précieux. Et ce qui est marrant, c'est que l'année suivante, lui était absent plus de trois mois, parce qu'il s'était cassé l'épaule au ski et lui, sans préavis. Ce cas m'est resté pour le restant de mes jours : une femme qui s'absente trois-quatre mois et qui a prévenu à l'avance et qui a organisé son truc, c'est plus facile à gérer qu'un type qui avait un pépin de santé, qui du jour au lendemain disparaît et alors il faut faire sans. » **Laurence**

La fonction maternelle est ensuite perçue comme prenant le pas sur les missions professionnelles.

« Si on prend le congé maternité, il reste tout de même, dans la tête des patrons, le fait qu'il faut faire attention à l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle. Ils se disent qu'une femme qui est enceinte, elle ne pense déjà qu'à son bébé. Elle est déjà un peu mise sur la touche lorsqu'elle est enceinte parce qu'on sait qu'elle va partir. Si elle va partir, tout le monde trouve que lui donner un poste est complètement fou, illogique comme s'il fallait être super bon dès le départ pour prendre un poste. En plus, lorsqu'elle rentre, tout le monde dit qu'il faut qu'elle s'occupe de son petit, qu'elle a d'autres soucis ; c'est aussi lié à la société ; que c'est elle qui doit tout faire et que son mari est pratiquement inexistant. C'est très rare qu'on propose à des femmes qui sont pourtant super bonnes des postes pas avant six mois après leur retour de congé maternité ! » **Isabelle**

Le cas de Laurence, qui tombe enceinte précisément au moment où elle doit faire ses premières preuves professionnellement, est révélateur à cet égard de

l'idée ancrée selon laquelle chaque maternité est un choix fait aux dépens de l'investissement professionnel.

« Je suis tombée enceinte juste au moment de la mise en place du pilote. On avait tout préparé, on allait mettre en place, je n'étais pas encore nommée que voilà, j'apprends que je suis enceinte. Donc, j'ai parlé à mon responsable direct, je lui dis : "Qu'est-ce que je fais ?" Il me dit : "Surtout, tu ne le dis pas tout de suite, attends d'être nommée." Et j'ai joué le jeu et il a eu, sans doute, raison. Et donc, j'étais complètement stressée pour savoir comment j'allais l'annoncer, tout de suite après. On allait me prendre pour un traître... Mais j'ai été nommée, j'ai commencé et je l'ai dit. » Laurence

Le retour du congé de maternité : retrouver sa place ou en prendre une autre ?

Si, dans certains cas, le retour n'a pas présenté de grandes difficultés, dans d'autres les femmes ont dû faire des efforts pour maintenir leur ancien poste ou pouvoir envisager une évolution, comme ce fut, par exemple, le cas de Laurence, Isabelle ou Béatrice. Alors qu'elle est restée disponible pour son équipe pendant son congé de maternité, de retour en entreprise, Béatrice doit lutter pour retrouver sa place au sein de l'équipe, dirigée pendant son absence par le directeur adjoint. Elle avoue ne « pas avoir forcément bien vécu son retour de maternité ». Cette expérience lui laisse un goût amer, d'autant plus qu'elle s'est sentie peu protégée par son entreprise.

« Pendant mon absence, j'ai été disponible au téléphone en cas de besoin. Mais ce n'est pas la même chose, il ne faut pas se raconter d'histoires, quand on est en congé de maternité, quand on n'est pas sur le lieu de travail, on ne peut pas faire double fonction, il faut se tenir au courant, récupérer des docs, mais on ne peut pas être au cœur de l'actualité. Par contre, le retour a été plus difficile, parce qu'il a fallu que je retrouve ma place. Oui : "Je l'évince, je la court-circuite et je vais direct au chef." Bon, il s'en est mordu les doigts. [...] C'est la vie, ça fait partie des carrières des femmes que d'espérer qu'on puisse gérer ce genre de situation positivement, parce qu'objectivement, si on veut que les femmes puissent avoir leurs enfants, il faut qu'elles puissent prendre leurs congés de maternité sans qu'aussitôt on leur pique leur place ! Mais enfin, bon, c'est la réalité des organisations. » Béatrice

Pourtant, certaines femmes dirigeantes apparaissent en situation de négocier des opportunités parallèlement à une maternité. C'est bien au nom des normes d'une « bonne carrière » (telle qu'elle doit figurer sur le curriculum) qu'Isabelle négocie ce changement de poste, compte tenu des pratiques habituelles des entreprises :

*« Six mois avant le départ en congé et six mois après le retour, on ne vous confie plus rien, alors cela change le rythme de carrière..., on a vite un an "dans la vue" et sur un curriculum, ce n'est pareil d'avoir trois ans sur un poste que quatre ans et demi ! Cela faisait deux ans et demi que j'étais là, on m'avait dit que c'était bien de changer au bout de trois ans. Ce n'est pas la même chose de changer de poste au bout de deux ans et demi par rapport à sa carrière que de changer au bout de quatre ans et demi. Je pense franchement que j'aurais pu avoir le poste en janvier ou en juin de l'année prochaine. Dire que j'ai fait quatre ans et demi de ce poste, que j'ai eu un bébé et que je me suis arrêtée n'est pas du tout la même chose sur le CV que de changer de poste après deux ans et demi. J'avais aussi fait cela chez mon employeur précédent – j'avais changé de poste avant d'accoucher. Ce n'est pas évident de trouver les managers qui sont prêts à accepter ce genre de chose. » **Isabelle***

Dans certaines situations, les femmes dirigeantes parviennent néanmoins à faire de nécessité vertu et à utiliser positivement les circonstances d'un retour qui illustre l'adage « qui va à la chasse perd sa place ». Dans le cas de Madeleine, qui est mère de trois filles, cette synchronisation projet familial/projet professionnel est davantage assimilable à l'expression d'une dynamique positive qui se joue sur deux plans complémentaires : une maternité **et** une mobilité.

*« À chaque fois que j'ai bougé, j'ai eu un enfant, une manière de dire, bon on passe à autre chose. » **Madeleine***

Ou encore, le cas de Catherine qui, lorsqu'elle a sa deuxième fille, s'est dit que maintenant, elle souhaitait prendre des responsabilités, y compris à condition de passer en 4/5^{es} :

« Quand je suis revenue du congé de maternité de ma deuxième fille, j'étais encore à 4/5^{es}, je me suis dit : "J'ai vécu cette expérience et maintenant je souhaite prendre des responsabilités." Donc, il y a eu quand même un cheminement dans ma tête. Non seulement, j'ai pu revenir à

temps plein, mais, on m'a confié ces responsabilités, quand je me suis manifestée. Pour moi, c'est important, parce que ça veut dire aussi qu'il y a des phases de maturité, où on a des priorités. Et ce n'est pas parce qu'on a une phase, à un moment donné, où on dit : "Là, je veux donner la priorité à la découverte avec mon bébé, 4/5^{es}, c'est parfait", ce n'est pas ça qui vous empêche, derrière, de prendre un poste à temps plein et d'être manager. Simplement, il faut quand même s'en occuper, prendre le temps d'analyser ce qu'on a envie de faire et puis communiquer pour, après, se mettre en situation de réussir. » Catherine

Dans cette recherche d'équilibre qui les encourage à prendre des décisions fortes et à pousser des portes, elles savent qu'elles pourront rebondir ou donner la priorité à la famille lorsque nécessaire. C'est le cas de Michèle qui se met à temps partiel pendant quelques mois pour accompagner la scolarité de son fils alors qu'elle est expatriée aux États-Unis.

Une autre de nos enquêtées, Laurence, se met aux soi-disant 4/5^{es}, en cumulant ses congés. On perçoit qu'il s'agit de privilégier la sphère familiale quand cela est utile : elle investit la sphère familiale en réaction à une période de flottement dans sa carrière (elle se retrouve de retour de son congé maternité en doublon sur son poste), alors que Christine fait un choix au profit de sa famille à un moment où l'équilibre de ses vies nécessite qu'elle soit plus présente auprès de son fils. D'autres exemples de synchronisation reposent sur des « négociations » avec son environnement hiérarchique et peuvent alors rendre compatibles mobilité professionnelle et organisation familiale. Ces stratégies sont alors facilitées par le développement de nouveaux outils de communication et de travail à distance. La synchronisation de la ou des maternités avec la carrière s'inscrit donc dans des modalités très diverses : en simplifiant à l'excès, on peut considérer que si certaines femmes dirigeantes expriment différents types de difficultés ressenties pour concilier les calendriers de la carrière et de la maternité, d'autres, et en particulier les plus diplômées, témoignent de la volonté et de la capacité d'articuler positivement ces deux calendriers. Ainsi, la maternité a pu pour certaines être une opportunité pour instaurer de nouveaux espaces de liberté au regard du rythme de la carrière et de l'organisation du travail.

Les négociations conjugales des femmes dirigeantes : couples à deux carrières, carrières égalitaires et carrières leader

La deuxième dimension des relations qui s'établissent entre la situation conjugale et familiale des dirigeantes et la construction de leur parcours concerne ce qu'on peut qualifier de « négociations conjugales ». Quelles sont les modalités d'articulation de la carrière des dirigeantes avec la carrière de leur conjoint ? En effet, à quelques exceptions près (mari retraité, mari qui ne travaille plus à l'extérieur du foyer), les femmes dirigeantes sont en situation de couple à double carrière. Ce sont les situations particulièrement génératrices de tensions quant à la capacité des deux membres du couple à s'investir à égalité dans leurs carrières. Dans le cas des femmes dirigeantes ici considérées, on peut identifier plusieurs types de situations. Tandis que certaines sont en situation de développer leur carrière parallèlement à celle de leur conjoint, en particulier en excluant de leur parcours une mobilité géographique, à travers une délégation du travail domestique et familial à une personne rémunérée, d'autres dirigeantes sont conduites à faire des choix et en particulier des choix de mobilité géographique, qui, à des degrés divers, impliquent la capacité et la volonté d'adaptation de leur conjoint concernant sa propre carrière jusqu'à impliquer de sa part une ou plusieurs reconversions professionnelles.

On peut donc distinguer deux cas qui s'inscrivent dans un continuum de situations quant à l'articulation des carrières des deux conjoints où la question de la mobilité géographique de la dirigeante joue un grand rôle.

Des doubles carrières « parallèles »

Ces situations que l'on peut qualifier d'« égalitaires » ou de relativement égalitaires, correspondent à des situations qui ont entraîné les femmes concernées à refuser une mobilité géographique sans que ce refus signifie un blocage dans leur carrière. Ainsi, Claire aurait voulu effectuer une mobilité à l'international en accord avec sa formation dans les langues orientales. Mener deux carrières à l'international est ardu, elle y a donc renoncé, réorientant son parcours en conséquence. Anne-Marie a tout de suite affiché la couleur : « Je n'étais pas mobile », et ses patrons ont soutenu ses choix dans ce domaine. Face à une proposition de poste, Marie a fait savoir qu'elle n'était pas prête pour une mobilité géographique en raison de la carrière de son mari ; Viviane, dont le mari avait aussi un travail

très prenant et qui voyageait beaucoup, décrit son couple comme très égalitaire avec un partage complet des responsabilités familiales.

Dans le cas de Laure, sa promotion à un poste à forte responsabilité en région a nécessité qu'elle envisage de vivre sur place. Elle a pu accepter ce poste grâce à la flexibilité de son mari, professeur dans l'enseignement supérieur, qui a pu la suivre en région sans avoir à sacrifier son propre poste. La vie du couple est donc rythmée par les déplacements du mari quelques jours par semaine, ce qui, par conséquent, ne remet pas en cause la carrière du mari. Il en a été de même pour Joséphine, qui n'a pas d'enfant, et qui a changé de poste et de ville tandis que son mari effectue des trajets quotidiens.

« Mon mari faisait le trajet tous les jours, il prenait le TGV. Donc, on a toujours réussi à concilier, en n'étant pas dans la même ville, mais en revanche, on n'a pas d'enfant. Donc, ça, sans doute, c'est plus simple. C'est mon mari qui a fait le plus d'efforts, c'est généralement lui qui a fait le plus de trajets, c'est vrai que ça aide. J'aurais eu un mari qui m'aurait dit : "Pas question !", et qui m'aurait obligé à faire des choix, je ne pense pas que j'aurais fait les choix que j'ai faits. » Joséphine

Isabelle habite à Paris et a pu accepter un poste à Lille sans faire déménager sa famille en raison de la relative disponibilité de son mari, consultant indépendant qui module son activité en fonction des besoins de la famille.

Une « carrière leader » pour les femmes dirigeantes

La notion de « carrière leader » (Laufer, 2005) renvoie à l'idée d'une carrière plus ascensionnelle pour les dirigeantes que celles des conjoints et à un plus haut niveau de rémunération. Les situations professionnelles des conjoints vont des métiers de consultant aux professions d'enseignant-chercheur ou de comédien, ayant tous pour dénominateur commun la flexibilité dans l'organisation de l'emploi du temps.

Dans d'autres cas de « carrière leader », la famille vit au rythme des mutations de la dirigeante concernée qui, pour saisir des opportunités de carrière, doit prendre des postes qui impliquent des mobilités géographiques et ce, à des fréquences relativement importantes. C'est notamment le cas de Madeleine qui, afin de pouvoir évoluer au sein de son entreprise et réaliser ses aspirations professionnelles, a fait déménager sa famille trois fois. Son mari, fonctionnaire

dans un poste qu'il appréciait, a démissionné et a effectué une reconversion professionnelle :

*« Donc j'ai été appelée par mon patron pour me proposer une mutation. Alors là on me demande, et je dis le Sud comme d'habitude. "Le Sud, on n'a rien dans le Sud mais on a Nantes. Ce week-end tu y vas avec ton mari, tu vas voir et tu nous donnes ta réponse lundi." Aussitôt dit aussitôt fait, on a trouvé ça super. En plus cette occasion nous a permis de reconstruire un nouveau projet. Mon mari a lâché son boulot. Il a trouvé une nouvelle activité en indépendant, un truc sympa. » **Madeleine***

Dans la continuité de ces premières mobilités, lorsque Madeleine s'est vue proposer le poste tant espéré dans le Sud, son mari effectue une nouvelle mobilité, alors que ses perspectives professionnelles sont extrêmement floues. Des situations de carrière leader peuvent aussi concerner des situations où les carrières respectives se déroulent dans la même entreprise. C'est ce que souligne Myriam, dont le mari est également ingénieur dans la même entreprise :

*« Voilà, là, je n'ai pas rencontré de souci particulier, j'étais encore dans une perspective d'équilibre, là aussi, on avait un fils qui était tout petit, on avait une personne à la maison, à plein-temps, pareil, pas le choix, avec un mari énormément en soutien, vraiment un partage à parité avec mon mari, c'est ça qui est fort. Ce qui est une difficulté à dire, surtout qu'on est dans la même entreprise, c'est quand même très dur, mais oui, on s'est rendu compte assez vite que je progressais plus, donc je pense que c'est un peu lui qui a un peu mis sa carrière entre parenthèses pour me permettre de faire la mienne. » **Myriam***

C'est aussi le cas de Laurence, qui est aussi à un moment donné confrontée à cette situation.

Ainsi cette mobilisation familiale et conjugale qui fait de la famille un « acteur » de la construction des parcours des femmes dirigeantes doit intégrer plus précisément les relations qui s'instaurent entre des conjoints confrontés à des situations de double carrière dans lesquelles les femmes ont souvent une « carrière leader ». Comment les femmes dirigeantes évoquent-elles ces « arrangements » qui caractérisent les couples à double carrière égalitaire ou ces couples où la « carrière leader » de la femme s'affirme, conduisant dans plusieurs cas à une

relative inversion des rôles sur le plan de la disponibilité domestique et familiale mais aussi à certaines tensions ?

Si la carrière dominante résulte d'une asymétrie des positions professionnelles des conjoints, l'arbitrage apparemment « rationnel » ne se fait pas toujours sans difficulté.

« C'est sûr que, pour lui, à certains moments, c'est difficile, parce que je pense que pour un homme, c'est quand même assez compliqué, encore souvent, d'accepter que sa femme ait une carrière et une rémunération plus importantes. C'est vrai que c'est un sujet un peu délicat, je ne vais pas dire le contraire. Maintenant, je ne peux pas, non plus, me limiter à cause de ça. » Anne-Marie

La femme qui fait tout

À l'inverse, certaines femmes dirigeantes soulignent (dans une situation de divorce et de remariage) le manque de soutien sous différentes formes de leur(s) conjoint(s) et, par conséquent, le sentiment d'iniquité, en particulier face à la responsabilité parentale alors même qu'elles ont le sentiment d'avoir été « à 100 % à la manœuvre » dans leur vie professionnelle et dans leur prise en charge matérielle de la vie familiale.

« Est-ce que j'étais soutenue par les papas ? Assez peu parce que par définition j'étais divorcée du premier donc mes deux premiers enfants étaient par définition, j'étais un parent seul, même si j'étais remariée entre guillemets c'était ma responsabilité parentale... Et puis ben le deuxième mariage je... c'est l'un des regrets, si j'ai un regret à émettre c'est effectivement j'ai... je n'étais pas forcément dans des mariages où effectivement le père était un soutien par rapport à... il était un soutien, mais ce n'était certainement pas 50-50, mais là je... je suis parfaitement dans la norme de la plupart des femmes. [...] Si j'ai un sentiment d'injustice après toutes ces années c'est plus un sentiment d'injustice d'être effectivement... être 50-50 responsable, entre guillemets pour un enfant, mais ne pas sentir le fait qu'on était 50-50 pour l'élever. Et j'ai plus ce sentiment d'injustice d'assumer à 100 % son travail, assumer à 100 % entre guillemets sa charge, la responsabilité financière de la maison de la famille, mais également être à 80 %, entre 70 et 80 % voire 100 % à la manœuvre aussi pour gérer la famille. Et l'éducation des enfants. Ça c'est vraiment injuste hein. Quand vous payez effectivement

*50 % des factures, 50 % du prêt immobilier, 50 % de tout, etc., vous avez aussi le droit d'avoir aussi... » **Élisabeth***

La carrière de la dirigeante : un projet personnel mais aussi familial

Les décisions de carrière des dirigeantes (et de leurs conjoints) sont toutefois généralement prises en couple. Les moments cruciaux d'évolution professionnelle font ainsi l'objet de décisions communes, où l'impact sur la vie familiale est évalué par les deux conjoints. La construction des parcours des femmes dirigeantes est souvent vécue comme un travail d'équipe au sein du couple.

*« On n'hésite pas sur un poste pareil, enfin quand je dis qu'on n'hésite pas, c'est une opportunité extraordinaire, je veux dire, c'est un cadeau, donc, non, je n'hésite pas. J'ai hésité parce que, je demande à mon mari ce qu'il en pense, parce qu'il y a un impact familial non négligeable et que pour moi, c'est un projet personnel mais aussi collectif, parce que quand on part comme ça, en région, quand on va prendre un poste à forte responsabilité, c'est du temps en moins dans la vie de famille, c'est un collectif. » **Laure***

Le travail de Gina lui laisse peu de disponibilité pour sa famille pendant la semaine. Elle assume son rôle de mère surtout pendant le week-end, qu'elle essaie de réserver au maximum à la famille. Son conjoint assume toutes les tâches domestiques et familiales, son métier de professeur de tennis et de coach sportif lui permettant la flexibilité nécessaire. Néanmoins, ce rôle domestique ne suffit pas à situer le statut du conjoint... et du père. En effet, le conjoint de Gina est désormais le coach de leur fille adolescente qui se consacre entièrement à la compétition sportive :

*« J'avais un formatage professionnel qui me venait des cabinets, et donc j'ai pu continuer à rester investie, y compris quand j'ai eu ma fille. Mon conjoint travaillait à mi-temps. Je pense que je ne dois pas être un cas typique puisque de mi-temps il est passé à quart-temps, et puis depuis trois ans il s'est carrément arrêté de travailler. Donc je n'ai jamais été vraiment confrontée au dilemme auquel sont confrontées beaucoup de femmes consistant à se dire : "Si j'investis dans ma vie professionnelle ça va être très préoccupant pour l'éducation de mes enfants, parce que j'ai toujours eu un mari qui était très, très impliqué dans l'éducation de notre fille qui est unique. » **Gina***

La valorisation par le conjoint de la réussite de son épouse apparaît pour de nombreuses femmes rencontrées comme l'une des composantes essentielles de la mobilisation conjugale et familiale autour de la carrière des dirigeantes, qui vient s'ajouter à l'effectivité de la prise en charge familiale. Celles qui ont bénéficié du soutien de leur partenaire en mesurent la portée, à l'instar de Nina :

*« J'avais un mari qui comprenait que... j'avais un métier intéressant et que j'avais envie de progresser et comme lui son métier ce n'était pas ça, son Graal, il m'a laissée... il m'a facilité la vie. Ce qui n'est pas toujours simple. Donc j'ai toujours été énormément aidée par mon mari. [...] C'est pour ça je dis que je dois une bonne partie de ma carrière à mon mari. [...] Et puis quand il a fallu déménager il a accepté de déménager [...] Mais je lui demandais déjà tellement autre chose, parce que quand je parlais trois semaines par exemple en Extrême-Orient, c'est lui qui s'occupait des deux petites filles, hein. Quand je suis partie aux États-Unis faire mon stage, je suis partie six semaines et je l'ai laissé se débrouiller. C'est lui qui a cherché une maison pour qu'on déménage et vraiment il a été, je dois dire, formidable. » **Nina***

Le soutien du conjoint, ce n'est donc pas seulement sa capacité à prendre le relais face aux obligations familiales, à assurer la continuité entre parcours familial et professionnel en dépit des ruptures ou des mobilités que peut exiger la carrière de la conjointe, mais c'est aussi une capacité à soutenir et à encourager. Ainsi ce soutien n'est pas que matériel.

Dans ces cas, les femmes soulignent la nécessité pour leur conjoint d'inventer un nouveau rôle, plus investi dans la sphère familiale, tâche ardue dans une société encore empreinte de modèles familiaux traditionnels, mais les femmes doivent également s'approprier à leur tour ce modèle atypique et accepter les « sacrifices » de leurs conjoints. Muriel se voit proposer une mobilité géographique à un moment où la société de son mari rencontre des difficultés. Il démissionne pour suivre sa conjointe et prendre ce qu'elle appelle « une année sabbatique », entre le développement d'une activité indépendante et le soin aux enfants, mais Muriel souligne à quel point elle s'est sentie « coupable » que son mari se soit sacrifié pour elle.

*« Au départ je me suis sentie très coupable... maintenant ça va, cela fait huit ans et les perspectives ont évolué » **Muriel***

Les tensions (éventuelles) au sein des couples peuvent aussi concerner la réussite relativement plus grande de la femme dirigeante (statut, rémunération). Si ces questions sont évoquées et assumées, elles demeurent « délicates ».

Un équilibre en perpétuelle négociation

L'équilibre du couple n'est cependant pas linéaire et l'accent mis sur la carrière des femmes est aussi fonction de la temporalité de celle de leur conjoint. Dans le cas de Lucie ou de Claire, leurs carrières se développent quand leurs conjoints respectifs ont effectué leur ascension et prennent davantage de champ au moment où ces dernières accèdent à des postes à responsabilité : quand Claire accède à un Codir, son mari est en préretraite après une carrière dense.

Cinq femmes dirigeantes travaillent dans la même entreprise que leur conjoint. Cette situation peut présenter un avantage dans la mesure où l'entreprise peut vouloir assurer la coordination des deux carrières mais présente également une limite, en particulier dans les fonctions de direction où se posent d'éventuels conflits d'intérêts. C'est pour les couples dont les carrières suivent la même pente que la situation est la plus difficile et qu'à un moment de la carrière, l'équilibre risque de basculer en faveur de l'un ou de l'autre. Dans certaines situations, comme celle de Myriam évoquée plus haut, le conjoint met de lui-même sa carrière « entre parenthèses ».

Même si dans une certaine mesure l'entreprise, et en particulier les RH, prennent en compte la coordination des deux carrières, la gestion des opportunités, notamment lorsqu'elles sont issues des initiatives prises par tel ou tel directeur, peut venir « perturber » cette coordination.

« Donc, j'ai refait une année scolaire à refaire la navette entre les deux villes à l'étranger, j'ai redéménagé tout le monde au bout de deux années scolaires et puis mon mari, finalement, est revenu prendre un poste dans la première ville. Ça devenait très compliqué pour lui, parce qu'étant donné sa spécialité, il y avait très peu de chose professionnellement. Et quand j'ai pris ce poste à la stratégie, on a vraiment hésité. Parce qu'on savait que la DRH était en train de travailler sur une piste pour qu'on ait deux postes intéressants, tous les deux, dans la même région, à nouveau, qui étaient vraiment deux trucs bien pour tous les deux. Et il y a un patron qui est arrivé en disant : "Je veux que vous soyez ma responsable stratégie", et il a dépassé tout le monde. Et donc, pour mon mari, ce n'était pas simple, parce que sa hiérarchie était furieuse

*en disant : "Qu'est-ce que c'est que ce truc ? Comment on va te gérer, toi, maintenant ?" Il y avait très peu de postes pour lui dans cette ville, il s'est accroché, il a dit : "Moi, il y a un poste qui me plaît, je tente ma chance." Et il a tout fait pour montrer qu'il était capable de le tenir, c'était en plus un niveau un petit peu trop haut et il a été super patient et il a eu de la chance aussi de l'avoir. Et donc, on s'est retrouvés tous les deux avec de super postes dans la même ville. » **Laurence***

Le poste obtenu par l'une dans un Codir ferme cependant ensuite les opportunités de nomination dans ce même Codir pour l'autre. C'est ce qui se passe pour Laurence quand elle prend le poste de directrice de la stratégie et de la recherche pour sa business unit.

« Là, je prends effectivement un échelon d'avance. Mon mari n'a pas été nommé dirigeant. C'est que sans doute, le fait d'avoir été une femme, le fait d'avoir changé de poste, toutes les années et demie. Il le vit bien, il s'amuse beaucoup dans ce qu'il fait, ça, c'est très important pour lui. Ce qui l'inquiète aujourd'hui, c'est de savoir comment il va être géré, sachant que je suis dans la même entité et à un poste du comité de direction. Donc, il sait qu'il y avait des postes auxquels il pouvait prétendre, il y a quelques mois, dans sa branche, auxquels il ne peut plus prétendre aujourd'hui, parce que je suis là. Et ça, c'est extrêmement difficile à vivre. Donc, ce n'est pas tant ma carrière en soi mais que l'on soit trop proches. Et le problème, c'est que, pour se rééloigner, il faut qu'il quitte cette activité dans laquelle il a toujours grandi, où lui aussi a fait des passages technique à commercial très intéressants, il est obligé de quitter l'endroit où il est bien. Et se dire qu'il doit sortir parce que je suis là, c'est des trucs durs à vivre.

Interviewer : Vous vous êtes posé cette question avant d'accepter le poste ?

*« Non, parce qu'on s'en est rendu compte qu'après, dans le sens où quand P. m'a proposé le job, quinze jours après il rencontre mon mari et lui dit : "Tu sais, avec Laurence qui est là, je ne pourrai pas te garder." Et là, je trouve ça pas chic, parce que le fait de le dire après change beaucoup les choses. » **Laurence***

L'équilibre est aussi dépendant des modalités organisationnelles sur lesquelles les couples n'ont pas toujours de prise.

La mobilité géographique au cœur de la négociation familiale

Dans le cas des couples à double carrière, la question de la mobilité géographique (de l'un des deux conjoints) apparaît notamment comme l'un des enjeux majeurs de la construction des parcours des femmes dirigeantes. L'équilibre des deux carrières peut être notamment trouvé par le refus de la mobilité pour éviter de grever la carrière du conjoint.

Le refus de mobilité met-il pour autant en péril le développement de carrière des femmes dirigeantes ? Plusieurs exemples montrent que ce n'est pas forcément le cas. Marie, dont le conjoint réalisait souvent des missions longues à l'étranger, a toujours refusé le principe d'une mutation géographique au risque de ralentir son évolution vers des postes de dirigeante. Bien qu'aspirant à devenir directrice régionale, elle n'était pas prête à faire ce choix « à n'importe quel prix » :

« Autrement dit, pour moi, c'était très clair que je n'étais pas prête à sacrifier ma vie personnelle pour n'importe quel poste. Honnêtement, j'étais passionnée par mon boulot, je n'étais pas à quelques années près, pour moi, ce n'était pas important. » Marie

Si d'autres femmes dirigeantes ne sont pas directement confrontées à ce choix, compte tenu du type de poste qu'elles occupent, elles soulignent qu'il s'est agi pour elles « d'afficher la couleur dès le départ » :

Interviewer : « Si on vous avait demandé de bouger, est-ce que vous l'auriez fait ?

« Non, je ne l'aurais pas fait. Je pense qu'il y a eu plusieurs facteurs. Je suis d'abord rentrée à la branche qui n'est pas une branche avec un accent international aussi fort, donc, c'était un premier point. Deuxième point, j'ai toujours dit que je n'étais pas mobile géographiquement et je l'ai dit dès le départ. Mon mari travaille dans une entreprise où je savais qu'on ne pourrait pas avoir un job dans les mêmes pays, donc, du coup, c'était très difficile de trouver une expatriation à deux, voire impossible. Donc, j'ai préféré afficher la couleur, même si c'était prendre un petit risque. Et puis, après, mon mentor avait été assez compréhensif, puisque dans les plans de remplacement, quand les gens disaient :

*“Est-ce qu'elle est mobile ?”, lui répondait : “Non, elle est mariée, elle a trois enfants.” Donc, quelque part, il avait incorporé ça et j'ai accepté de prendre le risque de me limiter en termes de carrière. » **Anne-Marie***

L'exemple d'Hélène est intéressant, car c'est après une expérience de mobilité forte tout au long de sa carrière, après tous les efforts consentis par elle et par sa famille qui l'a toujours suivie, que, au moment où elle fait enfin partie de pool de futurs cadres dirigeants, vient le temps de « résister » à une nouvelle proposition de mobilité.

*« Quand on a dit que ma demande [de devenir directrice générale] était recevable, mais qu'il serait bon que je fasse une mobilité dans le groupe central avant de me présenter, de me représenter, si vous voulez, je me suis dit mais ce n'est pas possible. Parce que par rapport à d'autres collègues, j'avais beaucoup bougé, hein. J'avais été dans le commercial, dans le financier, enfin j'avais bougé géographiquement, fonctionnellement avec un mari qui m'a toujours suivie, c'est ça aussi dans l'évolution de la femme. Je pense que c'est une affaire de couple : de couple et de famille. Nous avons une fille qui est grande maintenant mais que j'ai toujours intégrée dans mes mobilités. » **Hélène***

Ceci étant, la mobilité professionnelle de la dirigeante se combine avec la mobilité de son conjoint et peut s'inscrire alors dans un projet familial. Michèle et son mari, tous deux ingénieurs de grande école qui travaillent dans la même grande entreprise, s'expatrient aux États-Unis pour plusieurs années ; au début de sa carrière Myriam part en Angleterre avec son mari qui travaille là aussi dans la même entreprise ; Jacqueline s'expatrie avec son mari en Asie ; Laurence et son mari, ingénieurs diplômés de grande école, qui travaillent dans la même grande entreprise, partent ensemble dans un autre pays d'Europe.

Ainsi, les expériences de mobilité peuvent être vécues de manière positive, loin de la notion de contrainte et de sacrifice, lorsqu'elles répondent aux aspirations de deux conjoints de vivre l'expatriation, comme ce fut le cas de Jacqueline. Sa vie conjugale commence par l'expérience d'expatriation qui marque le couple de façon durable. Si, au début de sa carrière, c'est plutôt Jacqueline qui suit son mari, son nouveau poste lui offre la possibilité de travailler trois ans en Asie et le mari épouse alors ce projet de mobilité. Le bilan de l'expérience s'avère positif, puisque après un an de congé sans solde, son conjoint retrouve un emploi.

*« Donc la première fois c'est moi qui ai accompagné mon mari, en Afrique noire... ensuite j'ai été longtemps basée à Paris avec beaucoup de déplacements. Donc là c'était une organisation familiale, hein, et puis ensuite m'a été proposée la possibilité de partir en Asie, ce qui a été vécu extrêmement favorablement par mon mari, qui souhaitait qu'on reparte à l'étranger et qui voyait que ma carrière me le permettrait plus facilement. Donc ça a été un choix parfaitement enthousiaste, enfin voulu... par la famille, quoi. Et bien vécu par la famille puisqu'on avait envie de repartir. » **Jacqueline***

Dans d'autres cas, l'exigence de mobilité géographique conduit à la nécessité de la reconversion professionnelle du conjoint. Le conjoint de Madeleine démissionne de la fonction publique pour la suivre en différents points de l'Hexagone. Le conjoint de Muriel démissionne, dans un contexte de difficultés rencontrées dans son entreprise, quand celle-ci part en province et il en profite pour lancer une activité indépendante.

Le célibat géographique comme compromis

Entre ces deux « extrêmes » que constituent le refus de mobilité ou la nécessité pour le conjoint de se reconvertir professionnellement, s'inscrivent diverses situations de célibat géographique qui impliquent pour l'un des deux conjoints de se déplacer, en général sur un rythme hebdomadaire, pour rejoindre l'autre ainsi que ses enfants. Les modalités du célibat géographique apparaissent ici très diverses selon que ce soit l'un ou l'autre qui se déplace chaque semaine ou encore selon que les enfants déménagent ou, enfin, quant au fait de savoir qui a la charge quotidienne des enfants.

- **Le conjoint se déplace**

Dans les cas où l'enjeu de la mobilité géographique est au cœur de l'évolution professionnelle de la dirigeante mais doit demeurer compatible avec la carrière du conjoint, la solution est le célibat géographique : le mari de Joséphine prend un train tous les week-ends pour venir la rejoindre ailleurs en province. De même, le conjoint de Lucie travaille pendant plusieurs années en province tandis qu'elle reste à Paris avec ses trois enfants.

- **La dirigeante bouge, le conjoint reste avec les enfants**

Catherine suit son conjoint à Toulouse en début de carrière, mais, tandis que sa propre évolution professionnelle impliquerait que la famille se déplace à Paris, son conjoint ne veut plus déménager. Il en résulte un travail d'équilibriste pour Catherine.

« Vous pourriez me demander : mais pourquoi vous n'êtes pas revenue à Paris ? Parce qu'à la limite, on est parisiens... En fait, quand on a décidé de partir à Toulouse, mon mari m'a dit : "C'est super que tu dises oui, donc on part. Je te promets que la prochaine fois que tu en auras besoin professionnellement, on bougera." Et ça fait seize ans que j'attends qu'il tienne sa promesse. » Catherine

- **La dirigeante bouge avec les enfants**

Monique part en province avec ses enfants tandis que son conjoint (qui n'a pas trouvé d'emploi dans cette nouvelle localité) demeure à Paris. Isabelle travaille à Lille tandis que son mari demeure à Paris ; Myriam prend un poste en province tandis que là encore son mari et l'un de ses enfants restent à Paris.

Dans d'autres cas, les expériences de célibat géographique constituent des périodes de transition mais qui pour autant peuvent apparaître difficiles à vivre.

« On a été une seule fois séparés pendant six mois parce qu'on a voulu laisser notre fille finir sa scolarité à l'école où elle était en 5^e. Et ça a été une erreur. Si c'était à refaire, on le referait aussi autrement, c'est-à-dire que je pense qu'en voulant la préserver pour finir sa scolarité, ça a été déstabilisant pour elle comme pour moi qu'on ne soit plus ensemble pendant six mois. Parce que je ne rentrais que le week-end en fait, pendant six mois, je vivais seule dans la semaine. Ce qui fait que je bossais énormément. Je ne faisais que ça : manger, dormir, travailler ou travailler, manger, dormir, etc. Vous le prenez dans n'importe quel sens, c'est ça. [...] Et moi si vous voulez, je pense qu'il était temps que ça s'arrête parce que j'avais commencé à rentrer dans une spirale. Je voulais ma propre vie, quoi. Je sais que moi j'ai beaucoup de collègues masculins qui vivent à l'extérieur de leur domicile en semaine. Il faut faire bouger tout le monde... » Hélène

Certaines transitions finissent toutefois par devenir permanentes. Monique, après avoir accepté un nouveau poste en région et vécu à l'hôtel, a déménagé avec ses enfants, son mari restant à Paris.

*« Vous savez, quand on est partis en région, je suis partie très vite par rapport à ma demande qui m'avait été faite, j'ai dit : "Banco, on y va..." Donc les premiers mois je suis partie toute seule, mon mari est resté avec les enfants à Paris, je suis partie en avril, donc il était hors de question de faire quoi que ce soit avant la fin de l'année scolaire. J'étais à l'hôtel et j'ai cherché une maison et j'ai emmené mes enfants avec moi. Y'en avait un qui rentrait en maternelle et y'en avait une qui rentrait en CP et l'autre qui rentrait en CM1. Ils étaient quand même petits et je n'ai pas envisagé de faire des allers et retours. Et mon mari est resté à Paris et je m'occupais des enfants, enfin je bossais et j'avais les enfants et lui faisait les allers et retours le week-end. Donc on est quand même contents quand ça s'arrête aussi parce que c'est un peu pénible, mais parce qu'on avait imaginé à un moment qu'il trouverait sur place aussi, il a jamais rien trouvé, etc., et donc là j'étais toute seule à m'occuper des enfants et j'avais une très grande région, donc j'avais pas mal de déplacements, donc il faut une super nounou. Donc financièrement il faut pouvoir se payer une super nounou. » **Monique***

Ces situations de célibat géographique qui d'un côté paraissent préserver les intérêts de chacun sont source de tensions petites ou grandes. Le cas de Myriam fournit un exemple de tensions qui peuvent naître à la suite de la difficulté de « concilier » les choix de tous les membres de la famille. Après avoir accepté un poste important en région, elle doit en même temps faire face au refus d'une partie de sa famille – son mari et sa fille aînée adolescente – de la suivre. Elle se retrouve donc seule en région avec l'un de ses deux enfants – le plus petit – dont elle doit alors s'occuper avec l'aide occasionnelle des grands-parents, alors que son nouveau poste implique une charge de travail très importante. Sa nouvelle situation de célibat géographique, qui aurait pu sous certaines conditions lui permettre de s'investir pleinement dans son travail, est en contradiction avec sa présence nécessaire auprès de son jeune enfant, et ce d'autant plus qu'elle doit « concilier » ce célibat géographique avec de nombreux déplacements au sein d'une région étendue qui s'additionnent avec des réunions au siège à Paris.

« Là, je souffre quand même... La plupart des hommes directeurs, chez nous, sont célibataires géographiques. Ils ont été nommés, mais leur famille n'est pas là. Donc, eux, même topo, ils s'en foutent, ils sont en déplacement en permanence et moi, j'ai du mal à suivre et je sais que mon homologue directrice, elle a du mal à suivre, parce que, on a nos enfants avec nous en local et quand il faut aller à Paris, c'est une organisation personnelle terrible. [...] Alors, c'est la première fois que je sens que mes contraintes personnelles pénalisent mon activité professionnelle et donc, on va voir si ça tient. Mais franchement, ça m'interpelle. J'adore ce que je fais en local, ça se passe super bien mais je ne sais pas dans quelle mesure ça va rester compatible. » **Myriam**

Ce témoignage met en exergue les dilemmes auxquelles sont confrontées les femmes, la précarité des équilibres trouvés, et les inégalités persistantes entre hommes et femmes en relation avec la sphère familiale.

Les déplacements : négocier l'organisation du travail et assurer une vie nomade

Là encore, le rôle de l'organisation n'est pas neutre pour assurer ou mettre en danger ces équilibres. En ascension professionnelle, Catherine a bénéficié d'un arrangement particulier qui lui permettait d'être en télétravail deux jours par semaine et ainsi équilibrer ses absences dues aux voyages fréquents et le temps de présence dans sa famille.

« [Lorsqu'on m'a proposé le poste] Je lui ai dit : "Je suis hyper intéressée, c'est irrefusable, c'est évident, en revanche, je suis mère de deux jeunes enfants et ce n'est pas responsable de vous dire que, professionnellement parlant, je suis responsable et qu'en même temps, je disparaisse de la maison une semaine complète, chaque semaine, ce n'est pas possible. Donc, ce que j'ai pensé, c'est que je pouvais être absente de la maison en moyenne trois jours par semaine, travailler de la maison deux jours par semaine et je pense que je peux trouver un équilibre, j'ai une organisation familiale fabuleuse, hyper souple et super fiable, donc, ça, ça marchera, mais je ne sais pas si c'est compatible avec vos attentes." Là, ça a été extraordinaire, parce que le patron m'a dit : "Non seulement, je trouve ça évident, il n'y a aucun problème, et le contraire m'aurait inquiété." » **Catherine**

Le fait de se sentir redevable vis-à-vis de son entreprise qui a intégré ses contraintes familiales, augmente encore plus l'engagement professionnel de Catherine. Après cette année d'« apprentissage » un peu particulier, Catherine a pris un poste à dimension internationale et a donc accepté de vivre en tension et en fatigue permanentes.

« Donc, à partir de ce poste, j'ai commencé ma vie de nomade, en sachant que mon poste serait toujours basé à un autre endroit que là où je vis avec mes enfants et mon mari. Il fallait apprendre à vivre comme ça. C'est physiquement difficile, d'ailleurs, parce que c'est une vie où on se lève à 4 heures du matin, plusieurs fois dans la semaine, on dort quatre-cinq heures par nuit, je n'ai pas trouvé d'autres solutions pour arriver à faire tout ce que j'ai envie de faire. Donc, physiquement, d'être tout le temps en vadrouille, il faut vraiment apprivoiser son corps pour ce mode de vie, apprendre à recréer de la chaleur humaine sans être chez soi, donc, ça, ça se fait avec, essayer de prendre toujours le même taxi. » Catherine

En effet « afficher ses couleurs » en matière de mobilité géographique ne signifie pas cependant l'absence de contraintes liées à des postes à dimension internationale. Dans les entreprises internationales où il s'agit de « faire de l'international depuis la France », sur certains postes, les déplacements peuvent être le lot quotidien. Certes, les nouvelles technologies facilitent le travail à distance, mais elles ne peuvent pas remplacer complètement la gestion *in situ*.

Pascale, selon les destinations de ses déplacements, recherche à optimiser son organisation du travail et à minimiser ses temps d'absence pour essayer de « voir les enfants le soir » :

« Je me déplace essentiellement en Europe. Mon métier m'oblige à planifier énormément de choses puisqu'il faut tout de même prévoir à l'avance qui on va voir. En général, lorsque ce sont des pays proches, je fais cela dans la journée, cela m'est arrivé de faire la Pologne et l'Espagne dans la journée. Je le fais deux fois par semestre. Je prévois assez tôt, je me coordonne avec mon mari. Lorsque c'est plus près, c'est facile : il faut se lever tôt et on part pour une bonne journée. C'est tout à fait faisable ; c'est fatigant parce que vous le faites dans la journée et cela fait vraiment de bonnes journées. Personnellement, lorsque je peux le faire dans la journée, je préfère. Je ne vois pas forcément mes

enfants le soir, je peux organiser la journée du lendemain pour eux. »

Pascale

Une organisation familiale (et domestique) fabuleuse, hyper souple et super fiable

La troisième dimension de cette mobilisation familiale que négocient les femmes dirigeantes dans la construction de leur parcours concerne la question de la prise en charge au quotidien de la famille et l'organisation d'une disponibilité temporelle, au bénéfice de la famille (et aussi de l'entreprise).

Le rôle du conjoint

Dans de nombreuses situations, et même dans le cas de double carrière relativement égalitaires, le conjoint des dirigeantes est décrit comme « plus disponible ». *A fortiori*, dans les situations de carrière leader, le conjoint est le plus souvent celui des deux membres du couple qui se rend disponible au quotidien pour assurer une disponibilité suffisante auprès des enfants.

Outre l'obligation de déménager à plusieurs reprises, Madeleine a de très longs horaires qui exigent la présence plus grande de son mari auprès de leurs trois filles. Mais les arrangements géographiques nécessitent aussi le plus souvent la disponibilité de l'autre conjoint : c'est le cas du conjoint de Catherine resté avec ses filles alors qu'elle est à Paris ou à l'étranger les deux tiers de la semaine. Le conjoint de Laure accepte un poste à une heure de TGV de Paris où elle se rend chaque jour parce que son mari, « très proche de ses enfants » et universitaire « plus disponible », prend en charge leur progéniture. Le conjoint d'Isabelle est consultant indépendant, « ce qui lui permet d'ajuster ses horaires » puisqu'elle travaille elle aussi en proche province, faisant des allers et retours quotidiens. Dans tous ces cas de figure, si le « travail » familial et domestique est partagé dans la mesure du possible, les rôles au sein du couple sont en partie inversés sur le plan de la flexibilité nécessaire à la gestion familiale et domestique.

« C'est mon mari qui fait tout. [...] Je vais faire crèche à 8 heures, école maternelle à 8h30 et, ensuite, je vais prendre le train à la gare du Nord et je rentre à 19h15. Mon mari prend les enfants à 18h15. Pour l'instant, on fait ainsi. C'est sûr qu'on profite vraiment du système et mon mari ne travaille pas loin de la maison. Il est consultant indépendant. Il choisit aussi ses clients pour se consacrer vraiment à ses enfants. » Isabelle

Cette relative inversion des rôles peut ne concerner ici que la disponibilité plus grande du conjoint face à l'organisation temporelle quotidienne ou alors s'appuyer sur une réelle division des rôles domestiques et parentaux au sein du couple, comme dans le cas de Gina, dont le mari, qui n'a plus d'activité salariée, ajoute à son rôle de père le rôle de coach de leur fille adolescente qui se consacre à la compétition sportive.

La délégation domestique

Mais cette prise en charge au quotidien peut aussi impliquer les mères, les belles-mères et les nounous ; c'est le cas de Myriam qui n'aurait pas pris ce poste si ses parents, habitant cette même région, n'avaient pas été disponibles pour s'occuper de son fils quand elle est en déplacement. Catherine, outre son mari, se repose sur une nounou depuis de longues années, envers laquelle elle exprime une très grande gratitude. Monique a déménagé en province avec ses trois enfants alors que son mari est resté à Paris ; elle le décrit « comme un bon papa poule en alternance », tandis qu'une « super nounou très chère » est là de 5h30 à 21h30. Le recours aux nounous fait l'objet de commentaires divers selon que l'accent est mis sur la chance d'avoir trouvé un alter ego de confiance et le regret « d'avoir élevé ses enfants par téléphone ».

Si le rôle des conjoints est primordial dans l'articulation de la vie professionnelle et familiale des femmes rencontrées, la délégation des tâches parentales et domestiques apparaît également comme une modalité essentielle face à l'exigence très forte de disponibilité et de flexibilité liée aux carrières ascensionnelles. Cette délégation peut se faire soit à l'entourage familial proche, essentiellement les grands-mères, soit à des professionnels rémunérés (nounous ou structures collectives comme les crèches), et le plus souvent aux deux.

« Alors, j'ai plutôt eu de la chance professionnellement et personnellement. J'ai toujours pu sous-traiter une partie de l'activité domestique, j'ai toujours eu une femme de ménage qui s'est occupée d'une partie de la maison, ça je pense évidemment que c'est lié au revenu. J'ai aussi une mère qui finalement a arrêté de travailler quand mes enfants étaient à la fin de l'école maternelle, qui adore les enfants, qui habite à Paris et qui est donc allée les chercher à l'école tous les jours. Donc, une grand-mère très investie, allant les chercher à l'école tous les jours et les gardant le mercredi. » Margaux

La situation professionnelle et le niveau de revenus élevé permettent aux parents cadres de recourir aux modes de garde individualisés, notamment par l'emploi d'une ou deux personnes.

« Il faut avoir de l'argent pour avoir des aides à la maison, au niveau du ménage, au niveau de la garde des enfants. Lorsqu'on a des responsabilités, on a de l'argent. On ne peut pas en vouloir au gestionnaire d'être moins disponible qu'un manager parce qu'il faut avoir de l'argent pour pouvoir avoir des aides. C'est la première chose. » Francine

La possibilité de combiner plusieurs modes de garde et d'aide apparaît comme permettant d'assurer la prise en charge optimale des enfants et de trouver des solutions aux éventuels aléas. Francine peut bénéficier de l'aide de son entourage familial pour gérer les imprévus ; d'ailleurs elle reconnaît volontiers ce qu'elle appelle « sa chance ».

« J'avais aussi la chance d'avoir mes parents. Lorsque le petit était malade à 8 heures du matin, j'appelais ma mère qui venait chercher le petit. Tout cela m'a beaucoup aidée. J'ai eu de la chance d'avoir un mari et des parents toujours là. Sans cela, je trouve que c'est tout de même compliqué. » Francine

Lorsque ce n'est pas possible, les femmes essaient de combiner les différents modes de garde (crèche, baby-sitters, entourage familial), ce qui n'est pas sans poser des problèmes au niveau de la coordination de différents intervenants.

« Alors, deux choses, d'abord, effectivement, j'ai toujours eu une organisation matérielle blindée avec une solution nominale et des solutions de secours. Donc, ma fille aînée était à la crèche, d'abord gardée par une nounou, après à la crèche, et quand elle était à la crèche, j'avais de toute façon quelqu'un qui la prenait à 16 heures, parce que je ne voulais pas qu'elle ait des journées trop longues. Du coup, c'est quelqu'un qui pouvait rester jusqu'à 20 heures sans problème, j'ai toujours fait en sorte que les gens que je prenne soient disponibles, qu'elles puissent au-delà des heures normales, je les traite correctement, je les paie correctement. Après, mon fils, je n'ai pas eu à le placer en crèche, il avait une nounou à temps plein à la maison et maintenant qu'ils sont grands tous les deux, j'ai juste quelqu'un qui va le chercher à l'école mais là, c'est pareil, c'est quelqu'un que j'ai choisi, ça fait maintenant la qua-

*trième année qu'il travaille avec nous, il est étudiant, il est disponible et je l'ai choisi pour ça, j'ai fait attention à ça, pour ne pas avoir cette contrainte. Après, sinon, mes backups, ce sont mes frères et sœurs, mes parents. » **Marie***

Ainsi, pouvoir déléguer entièrement la gestion de la sphère domestique à certains moments, sans devoir composer avec les modes de garde différents, est l'une des conditions pour faire face aux responsabilités professionnelles. Il s'agit alors des personnes qui sont présentes à domicile sur les plages horaires longues, et qui peuvent toujours secourir lorsque les deux époux sont peu disponibles.

*« Après, derrière, c'est une organisation personnelle. Je veux dire, je n'avais pas mes parents derrière, j'ai mis une organisation en place. Mon mari travaille dans la fonction publique mais à un moment donné, au début, on se déplaçait beaucoup tous les deux. Mais après quand les enfants ont grandi, à Bordeaux, j'avais quelqu'un à temps plein qui arrivait parfois à 6 heures du matin, parce que mon mari n'étant pas là, c'étaient des choix de vie. Simplement, il faut avoir son organisation derrière. » **Lucie***

La majorité des femmes rencontrées optent donc pour une très forte délégation de la garde d'enfants et surtout des tâches domestiques avec le souci de pouvoir dégager du temps de qualité pour la vie familiale. Ces exemples d'arrangements et d'organisation de la vie familiale qui permettent aux femmes de s'investir professionnellement ne vont cependant pas de soi. À chaque fois il s'agit d'une configuration unique composée d'arrangements avec son entourage familial mais aussi des personnes externes, qui mobilise différents supports et, de ce fait, est relativement fragile. C'est pour cela que les femmes en parlent souvent en termes de « chance », en occultant les efforts de coordination qu'elles ont dû employer pour assurer les « backups » en cas d'imprévus professionnels ou familiaux, mais aussi ajuster les stratégies résidentielles afin de permettre une meilleure qualité de vie. C'est dans ce sens qu'il faut comprendre le choix d'Isabelle d'assurer des trajets quotidiens et de ne pas faire déménager sa famille, de vivre dans un appartement relativement petit pour rester dans le 5^e arrondissement de Paris, qui offre à la fois proximité de son travail pour son mari et une importante offre de places en crèche pour les enfants.

Travailler partout et tout le temps ?

Nos interlocutrices ont dû concevoir une organisation temporelle quotidienne sans faille pour pouvoir répondre aux exigences de disponibilité nécessaires à leur carrière et à leur famille. Les nouvelles technologies ont été souvent citées par les femmes interviewées comme les outils au cœur de la flexibilité. La possibilité qu'elles offrent de « travailler partout » est très appréciée, car permettant de rentabiliser au maximum les temps qui étaient auparavant des temps « non productifs », comme ceux des déplacements. Il s'agit alors de densifier les temps de la journée, en maintenant l'activité en permanence.

*« Oui. Je travaille un peu tout le temps. Je leur ai dit [à mes équipes] de ne pas s'inquiéter, que je faisais cela, mais qu'en même temps... et que je n'étais pas toujours devant mon ordinateur. Je réponds à n'importe quelle heure du jour et de la nuit. Je n'ai pas l'impression d'être complètement addict. Je peux très bien prendre des vacances et ne pas du tout répondre au téléphone pendant une semaine. Dans le train, cela me permet d'avoir une heure tranquille pour regarder les dossiers qui ont besoin de lecture de fond. Ensuite, lorsque je suis sur place au bureau, j'essaie de ne passer tout mon temps qu'avec les gens en réunion. C'est tout de même le grand luxe. Cela fait que tout le boulot d'organisation des rendez-vous et plein d'autres choses se font complètement facilement au téléphone. Je suis vraiment contente d'être aussi dans ce monde où on peut se connecter de partout à n'importe quel moment. Je pense que c'est vraiment un véritable allié pour les femmes. » **Laure***

Cette recherche de disponibilité pour le travail et cette stratégie de rentabilisation des temps peuvent toutefois conduire à brouiller les frontières entre les temps professionnel et personnel. Le domicile devient ainsi le prolongement du bureau, et les femmes continuent à travailler en soirée ou pendant les week-ends. Ces débordements sont en réalité le prix à payer pour la flexibilité nécessaire permettant de faire face aux horaires des établissements scolaires ou des crèches.

*« Je dépose mon petit garçon à l'école, le matin, donc je suis ici en général vers 8 h 45, voyez, c'est même tard, en revanche, je travaille quand même très souvent le soir chez moi, le week-end aussi... Et je ne peux pas plus et je le sais. » **Marie***

Cette organisation flexible, fondée sur une « porosité des temps » et sur l'utilisation des nouvelles technologies, peut d'autant plus trouver sa place qu'elle est négociée avec l'environnement professionnel. On l'a déjà noté à propos de Catherine plus haut. C'est également le cas de Marie :

*« Quand je suis revenue de mon premier congé maternité, j'avais changé de patron à ce moment-là, je me souviens que je lui avais dit : "J'ai beaucoup travaillé avant, je viens de faire un enfant, si j'ai fait un enfant, c'est pour pouvoir le voir, donc je suis prête à travailler avec vous, simplement ce que je vous demande, c'est de pouvoir partir à 18 h 30, je travaillerai chez moi après, j'arriverai tôt le matin, ne vous inquiétez pas, si cela ne vous convient pas, je vais chercher ailleurs, je ne vous oblige pas à me prendre, mais voilà ce que je vous demande." » **Marie***

La maîtrise du rythme

Au fur et à mesure qu'elles prennent des responsabilités et deviennent « patronnes », les femmes dirigeantes sont moins tributaires des horaires imposés ou pratiqués dans leur entreprise et elles parviennent à desserrer une partie des contraintes temporelles.

*« J'habitais à dix minutes de mon bureau, donc le matin je posais les enfants à l'école et j'allais au bureau et comme j'étais directeur en région et bien, avant ils commençaient toujours les réunions à 8 h 30 et moi quand je suis arrivée, les réunions commençaient à 9 heures, parce que l'école c'était 8 h 30, donc c'était quand même super pratique. Par contre j'avais cette capacité moi, de décaler c'est-à-dire... de toute façon j'étais la directrice régionale, donc j'avais dit : moi les réunions c'est 9 heures ! Donc c'était facile. Quand tu fais partie du Codir... tu ne peux pas dire le Codir est à 9 heures si ton chef dit : le Codir est à 8 h 30. Donc j'avais cette facilité-là où... j'avais une capacité à adapter mon agenda s'il y avait un énorme problème... je pouvais le faire, quoi. » **Monique***

La famille et le couple, mais aussi la famille étendue, apparaissent bien comme des acteurs à part entière dans la construction des parcours des femmes dirigeantes. Le calendrier des maternités demeure ici un premier enjeu dans la mesure où la maternité continue à être considérée donc vécue comme partiellement antinomique avec la carrière. Dans ce contexte, seules les femmes les mieux armées, ce qui est le cas ici des dirigeantes, notamment les plus diplômées, parviennent à

« négocier » une articulation « positive » entre naissances et carrière. Si certaines des dirigeantes développent leur carrière « à égalité » avec celle de leur conjoint, d'autres ont une carrière leader. Ainsi le conjoint s'adapte, se révélant aussi dans un rôle de soutien affectif et matériel essentiel. Dans ce contexte, la question de la mobilité géographique apparaît comme un enjeu même si certaines femmes dirigeantes sont en situation d'y renoncer sans compromettre leur carrière. Enfin, l'organisation domestique et son efficacité du double point de vue de la disponibilité qu'elle procure (à la femme dirigeante et/ou à son conjoint) et de la qualité de l'attention portée aux enfants joue ici un rôle central.



CHAPITRE IV
**LES MOBILITÉS AU CŒUR
DES PARCOURS DES
FEMMES DIRIGEANTES**

La mobilité professionnelle est au cœur de la question des carrières et *a fortiori* dans le cas des carrières des femmes, une insuffisante mobilité dans des postes hiérarchiques ou managériaux ou une faible mobilité géographique étant souvent considérées comme responsables, entre autres facteurs, du plafond de verre.

Comme nous l'avons évoqué, l'enquête conduit à souligner l'existence d'un rythme de mobilité important chez les femmes dirigeantes interviewées même si la mobilité entre entreprises et la mobilité géographique ou internationale ne concernent qu'une partie seulement des dirigeantes. Ainsi, c'est bien la diversité des types de mobilité : mobilité exigée, mobilité conseillée, mobilité souhaitée, et selon les cas d'une entreprise à l'autre, fonctionnelle, hiérarchique, géographique, sectorielle, internationale que nous voudrions ici mettre au premier plan. L'objectif de ce chapitre est de considérer la dynamique des parcours des femmes dirigeantes à travers le prisme de la mobilité, celle-ci apparaissant à la fois un enjeu particulièrement présent dans les organisations et du point de vue de la motivation des femmes elles-mêmes mais aussi du point de vue des tensions que cette mobilité – et en particulier la mobilité géographique – peut engendrer quand il s'agit de l'articuler avec la sphère conjugale et familiale.

4.1 DES CARRIÈRES MOBILES

Comme nous l'avons évoqué au premier chapitre, le premier constat qui peut être dressé concerne la faible proportion des changements d'entreprise. En moyenne, les femmes rencontrées n'en ont connu que deux. Un terrain d'enquête portant sur les entreprises les plus importantes et souvent les plus prestigieuses sur le territoire national explique facilement que les enquêtées aient trouvé en leur sein des possibilités d'évolution professionnelle satisfaisantes. On verra cependant que certaines enquêtées ont fait l'expérience du licenciement à l'instar de Francine et de Béatrice.

D'autres femmes dirigeantes ont pu avoir une première expérience dans une autre organisation ; il s'agit souvent d'expériences de moins de cinq ans, certaines expériences professionnelles de début de carrière peuvent être plus longues par exemple pour celles qui sont passées par l'audit et le conseil, avant d'intégrer la grande entreprise dans laquelle elles sont actuellement. Delphine a ainsi passé ses treize premières années de carrière dans le conseil avant d'être recrutée par l'entreprise dans laquelle elle est aujourd'hui dirigeante ; Marie a été huit ans ingénieur d'études puis chef de pôle avant d'intégrer son principal client ; Gina a fait ses armes pendant sept ans dans l'audit financier.

Parmi les femmes ayant le plus de mobilités interentreprises, on peut souligner que certaines d'entre elles développent leur carrière au sein *d'un même métier*. En moyenne, les femmes rencontrées ont eu 8,5 mobilités : les autodidactes sont celles qui en ont eu significativement plus (relativement plus âgées et ayant commencé leur carrière plus jeune) ; à l'inverse, les benjamines de l'échantillon en ont eu significativement moins. Le nombre d'enfants, le diplôme ou le statut matrimonial ne jouent pas sur ce nombre de mobilités (il n'y a pas de corrélation statistique).

Ces mobilités ont lieu en moyenne tous les trois ans. Elles sont un peu plus espacées en début de carrière (plutôt 3,7 ans pour la moyenne, 3,3 pour la médiane), et semblent s'accélérer après l'accession à un comité de direction (3,3 de moyenne, 2,7 de médiane).

Si la mobilité hiérarchique est au cœur de certains des parcours, la mobilité fonctionnelle et entre diverses filières et métiers occupe une place importante et même essentielle, tandis que d'autres femmes dirigeantes sont surtout sensibles au fait d'occuper des postes opérationnels avec du management d'équipes. Il n'est donc pas surprenant qu'une grande disponibilité envers plusieurs changements de métiers et la volonté de tels changements soit au cœur de la progression de nombre de femmes dirigeantes, comme nous le verrons plus loin dans une présentation plus détaillée des parcours. Par contre, certaines sont plutôt restées dans le même métier et ont progressé à travers la modification du périmètre de leur activité et la mobilité interentreprises.

Si ces parcours sont mobiles d'un point de vue des postes occupés, ils le sont beaucoup moins d'un point de vue géographique. Plus d'un tiers des femmes

rencontrées sont restées en région parisienne. La moitié a changé de localité d'habitation une fois ou moins. Lorsqu'un seul changement de localité (déménagement de la résidence familiale) a eu lieu au cours de la carrière, il s'agit soit d'un déménagement en début de parcours professionnel, soit au moment de la prise de poste dans un Codir⁷. Si en moyenne la mobilité n'est pas très importante, elle apparaît surtout comme disparate (très importante dans certaines organisations, beaucoup moins dans d'autres). *A contrario*, certaines carrières (minoritaires mais comportant un nombre important de déménagements) sont particulièrement marquées par la mobilité, notamment dans des entreprises fortement décentralisées (comme dans la banque) où la progression en termes de responsabilité passe par un ou plusieurs passages en région. La mobilité géographique est demeurée pendant longtemps une condition *sine qua non* de toute carrière réussie en entreprise. Accepter de progresser rime ainsi avec l'épreuve de mobilité, dans le sens où, « quand vous acceptez de suivre ces parcours, vous acceptez une mobilité implicite géographique qui n'est pas toujours facile à vivre sur un plan personnel » (Béatrice). Fortement associées aux carrières masculines, l'organisation et la place de ces mobilités dans les parcours des cadres doivent être questionnées à l'heure où un nombre de changements est visible : la féminisation et l'évolution conjointes des profils des cadres et les recompositions qui touchent la cellule familiale. Car, si pour les hommes cadres cette mobilité était par le passé facilitée par le choix de l'inactivité pour l'épouse, pour les femmes qui sont le plus souvent dans les couples de biactifs elle est astreinte notamment aux choix professionnels de leur conjoint.

Ainsi, pour celles des femmes de notre échantillon qui ont connu ou connaissent de telles mobilités, comme nous l'avons souligné dans le chapitre précédent, ces mobilités sont associées à des enjeux et des tensions qui ont des conséquences sur la sphère conjugale et familiale.

À la lecture des parcours de certaines femmes, il apparaît toutefois que les parcours ascendants ne sont pas antinomiques avec une restriction de mobilité géographique, voire son refus total. Cette analyse doit tenir compte, bien évidemment, du type d'entreprise et de son organisation territoriale. Même dans les entreprises à forte culture de mobilité, certaines femmes ont ouvertement

7. Ce cas est particulièrement frappant dans une entreprise où ont été réalisés de nombreux entretiens et qui vient de mettre en place des directions régionales et une politique volontariste de féminisation de son encadrement.

affiché leur préférence pour une « sédentarité » compatible avec leur vie familiale et surtout avec la situation professionnelle de leur conjoint. Le refus de mobilité met-il pour autant en péril leur avancement de carrière ? Les exemples de parcours montrent que ce n'est pas forcément le cas.

4.2 LA DIVERSITÉ DES RESSORTS DE LA MOBILITÉ : QUAND LES ORGANISATIONS PROPOSENT...

La mobilité intense qui caractérise les parcours des femmes dirigeantes comme la diversité de ses formes s'inscrit dans un cadre plus ou moins contraignant. La question des contextes organisationnels dans lesquels s'effectuent les carrières des femmes dirigeantes que nous avons rencontrées, contextes très variables notamment du point de vue de la formalisation des modèles de carrière, jouent notamment un rôle. Mais surtout la carrière des femmes étant le résultat d'une co-construction entre différents acteurs, elle est le résultat d'un compromis des intérêts, motivations et contraintes de chacune.

On peut donc distinguer ici différents types de « ressorts » de la mobilité – étant entendu que chaque ressort n'est pas exclusif et peut varier au cours de la carrière – qui peuvent conduire à différents scénarios d'interaction entre les différents acteurs. Il s'agit ici d'esquisser le rôle de chaque ressort (donc poids de chaque acteur de la co-construction de la carrière) dans la forme du parcours des femmes.

Les deux premiers ressorts participent au dessin des modèles de carrière qui sont tributaires des processus internes aux organisations (marchés internes classiques et marchés internes modernisés). Les trois autres ressorts s'inscrivent plutôt dans des modèles de mobilité plus à l'initiative des femmes (réseau, démarche volontariste, synchronisation vie familiale).

Les marchés internes classiques (MIC)

Ce modèle prend place dans des organisations aux politiques de mobilité internes relativement structurées débouchant sur des parcours de cadres dirigeants formalisés (ou dont les critères ne sont pas toujours explicites mais qui accompagnent clairement les carrières de certains cadres sur le mode de sélection des

cadres dirigeants masculins), au terme desquels émergent de rares femmes (si l'on en juge par leur faible place dans les postes les plus élevés).

Ces parcours où l'organisation est le plus à l'instigation de la carrière sont ceux qui suivent une logique de marché interne. « Par "marché interne", on entend un processus d'affectation et de rémunération des salariés au sein des firmes ; reposant sur un système de règles intérieures plus ou moins formalisées, impersonnelles et déconnectées des fluctuations du marché du travail » (Gazier, 2004 : 32). Ce marché est alimenté par des « portes d'entrée » définies (c'est-à-dire des niveaux de recrutement) et se caractérise par une grande homogénéité culturelle. De nombreuses grandes entreprises françaises ont longtemps géré leur main-d'œuvre selon cette logique, notamment celles ayant un passé d'entreprise publique. La plupart des marchés internes étaient segmentés entre ceux qui entraînent au bas de l'échelle des fonctions et pouvaient espérer une promotion interne, et le recrutement de diplômés (le plus souvent des écoles prestigieuses qui formaient les corps d'État) qui alimentait un marché de futurs cadres dirigeants suivant des carrières relativement tracées.

Dans notre échantillon, on peut identifier 13 parcours qui suivent une voie organisationnelle, selon une logique de carrière bien tracée. Dans sa version la plus linéaire, les dirigeantes se sont vues régulièrement proposer des postes, le plus souvent en suivant la ligne hiérarchique.

Dans leur version classique, ces types de parcours sont particulièrement contraignants. Laissant peu de place à l'initiative individuelle, ce sont ces carrières où les femmes sans enfants sont les plus représentées (38 % des femmes ayant suivi un parcours de ce type n'ont pas d'enfants). Ce chiffre est aussi le fruit d'un effet de génération (au sens organisationnel) : les marchés internes classiques sont en voie de déstabilisation (Gautié, 2004) et donc les parcours qui s'y inscrivent sont ces carrières de dirigeantes relativement plus âgées (51 ans de moyenne d'âge contre 49 pour l'ensemble de l'échantillon) qui avaient tendance à faire moins d'enfants dans une logique de nécessaire « choix » entre carrière et vie familiale. On les retrouve dans des carrières « métier » très classiques amenant aux fonctions de direction : proche du cœur de métier de l'entreprise (moins sur des fonctions support ou techniques).

Assez logiquement, ce type de parcours favorise peu la synchronisation des temps individuels et collectifs, et celle des calendriers professionnels et familiaux ; mais offre des parcours sécurisants aux salariés (Francine, Marianne, Viviane, Joséphine, Natacha, Véronique, Simone).

Les marchés internes modernisés (MIM)

Ces parcours reposent sur la même logique que les marchés internes classique, avec un poids important de l'organisation dans l'orientation de carrières. Cependant, comme nous l'avons souligné, les marchés internes classiques sont en voie de déstabilisation. Des politiques de mobilité « souples » mais axées vers le fait de pouvoir « passer d'un métier à l'autre » permettent de faire évoluer le modèle classique.

Cette version moderne permet davantage de mobilité entre les métiers. En effet, ces derniers sont plutôt favorables dans leur version modernisée aux changements de filières professionnelles et à la diversification des carrières (67 % des femmes ayant suivi un parcours MIM ont changé de filière au moins une fois dans leur carrière). Des politiques de développement des carrières s'adressant aux jeunes cadres diplômés sont désormais fondées dans de nombreuses entreprises, surtout en début de carrière, sur des incitations à effectuer des mobilités transversales sur différents métiers. De même, les entretiens font écho aux sollicitations nombreuses qui sont adressées à certaines dirigeantes désireuses de découvrir de nouveaux domaines et de nouveaux périmètres de responsabilité. L'emporte ici une logique de disponibilité au regard de nombreuses sollicitations de dirigeants « soutenant », avec une vigilance des femmes concernées quant à la qualité des postes du point de vue de l'apprentissage de savoirs nouveaux (Laure, Monique, Marie, Gina, Astrid, Françoise).

Les femmes sont davantage actives dans ces parcours mais dans une discussion permanente avec les acteurs de l'organisation qui encadrent le champ des possibles, leur attitude est assez bien résumée par celle que décrit Laure lors de sa dernière mobilité :

« Donc, j'ai fait cet assessment, alors plutôt comme un point d'étape, effectivement, pour me dire : qu'est-ce que j'allais faire demain et clarifier ma propre vision de là où j'étais et là où je voulais aller. Mais je n'ai pas émis, là non plus, de souhait. Je m'en souviens parce qu'on m'a demandé : "Mais où est-ce que vous voulez aller ?". J'étais capable de dire ce que j'avais embarqué, ce que j'avais envie de faire mais se positionner sur un poste, je trouve ça toujours très compliqué parce que, quand je le crée, le poste, je sais ce que je vais en faire et là, j'avais envie de dire : "Voilà ce que je sais faire et voilà ce que j'ai envie de faire", mais par rapport à ce que le manager a envie de ce poste-là,

c'est à lui de voir aussi entre ce que je sais faire et ce que j'ai envie de faire, est-ce que ça va coller. » **Laure**

Si la progression y est tout aussi encadrée par l'organisation, les changements entre différentes filières professionnelles sont possibles et favorisés (le passage par exemple de la RH à la finance, du commercial aux achats...). C'est même une des forces de ce type de carrière que de faciliter les changements de métier dans sa version modernisée. Les femmes qui suivent une carrière de type « marché interne modernisé » ont souvent eu une étape de carrière en dehors de leur entreprise (ou bien elles ont connu deux entreprises). Ce qui peut nous amener à conclure que cette modernisation du marché interne, même si les femmes présentent souvent leur mobilité comme des propositions de l'entreprise, est impulsée (aussi) de manière plus ou moins explicite par les femmes elles-mêmes. Leur plus grande capacité à négocier explique aussi une synchronisation familiale sans doute moins difficile qui se solde par des familles plus nombreuses, elles sont 67 % à avoir deux enfants ou plus.

Si les procédures formelles de gestion des carrières ont une importance non négligeable dans ces cas, elles n'excluent pas non plus une forte influence du réseau dans la recherche et l'identification d'un nouveau poste. Au-delà des procédures formelles prévues (politique de sélection des potentiels, affichage de postes, sollicitation par la hiérarchie ou par les RH) dans bien des cas, les propositions de poste émergent du réseau professionnel.

4.3 LA DIVERSITÉ DES RESSORTS DE LA MOBILITÉ : QUAND LES FEMMES CONDUISENT...

Si les carrières sont bien le résultat d'une co-construction, certains parcours des femmes rencontrées (ou certaines séquences de ces parcours) sont caractérisés par le caractère très proactif des femmes dans leur agencement. Nous distinguerons ici trois ressorts de ces parcours plutôt à l'initiative des femmes qui se conjuguent de manière diverse au cours de la carrière.

- Une logique de mobilisation des réseaux
- Une logique « volontariste » fondée sur une claire identification du poste à atteindre ou du chemin à parcourir (ce peut être en fonction des compétences qu'elles souhaitent développer, des fonctions qu'elles souhaitent occuper...)

- Une logique de synchronisation à la vie familiale

Ces ressorts caractérisent tout à la fois des parcours dans une seule entreprise (mais où les femmes sollicitent leurs évolutions) ou par la mobilité externe. Ces « ressorts » se superposent et ne sont pas exclusifs les uns des autres : la mobilisation des réseaux ou la synchronisation des calendriers peut jouer ici pour toutes les femmes qui ont franchi le plafond de verre, et de manière différente selon les moments de leur carrière.

Le rôle des réseaux

Derrière le ressort du « réseau », on entend les femmes qui sollicitent ou sont sollicitées par leur réseau professionnel pour évoluer. Il faut comprendre le réseau comme l'ensemble des personnes avec qui elles ont développé des relations professionnelles au cours de leur carrière, anciens collègues ou patrons, clients ou fournisseurs... Dans ce sens, ce réseau est distinct de celui qui pourrait trouver sa source dans la fréquentation de clubs spécifiques, d'associations, de réseaux d'école, où les individus n'ont pas forcément « travaillé » ensemble (voire parfois ne se connaissent pas directement), mais qui peut aussi influencer sur le déroulement de la carrière.

Les réseaux jouent un grand rôle dans les carrières « internes » aux organisations et on a pu souligner que les femmes qui étaient en situation de franchir le plafond de verre avaient toutes développé leurs réseaux (Laufer, 2005).

Brigitte expose le premier cas de figure, celui d'« être happée », souvent par un mentor :

*« Je suis rentrée à [son entreprise] en 89, dans des fonctions marketing. J'étais chef de produits sur [produit V., spécifique de son entreprise], quand j'ai commencé et à l'époque, c'était J., le directeur [service opérationnel G.] et qui n'a eu de cesse de m'embarquer sur autre chose et de me faire faire des choses qui étaient de moins en moins commerciales et de plus en plus cœur de métier. » **Brigitte***

De manière moins directe, le réseau c'est aussi la réputation que les femmes se forgent dans leur organisation qui va leur être favorable.

*« Quand il m'a recrutée, en fait, il avait entendu parler de moi, par un de ses collaborateurs, mais il ne me connaissait pas, et il est venu me chercher. » **Christine***

Le réseau c'est aussi un tissu de relations professionnelles que les femmes sollicitent lorsqu'elles souhaitent changer de poste.

*« Oui. Le jour où j'ai quitté [son entreprise précédente] et qu'il a fallu que je me mette en recherche d'emploi, j'ai sorti mon carnet d'adresses et été voir les gens que je connaissais. C'est là où je me suis tout de même rendu compte que c'était important d'avoir un réseau de relations. C'est un réseau de relations professionnelles et pas plus. » **Francine***

Si certaines femmes parlent un peu du réseau d'école (surtout d'ingénieurs), aucune ne cite une association professionnelle ou un réseau de femmes comme un outil pour faire carrière. Contrairement à un reproche qu'on leur adresse souvent (« les femmes ne font pas carrière car elles ne savent pas ou ne veulent pas faire de réseau »), ce qu'elles délaissent en réalité ce sont les activités extraprofessionnelles qui permettent de se faire connaître. Toutefois, elles entretiennent et sollicitent leurs relations dans le cadre de leur activité de travail.

Si ce ressort de carrière n'implique pas nécessairement une grande mobilité d'entreprise, les grandes entreprises enquêtées justifiant amplement de savoir se faire connaître en leur sein, il reste que les femmes qui utilisent le plus le réseau dans leur carrière sont celles qui ont plus de mobilité interentreprises que la moyenne de nos enquêtées.

Les mobilités par réseau apparaissent globalement moins favorables à des changements de métier. Dans la mesure où le réseau tissé dans le cadre de l'activité professionnelle est spécialisé, il n'est alors pas d'une grande aide pour une évolution vers un autre métier, d'autant plus dans ces organisations où les carrières sont organisées en silo. De manière comparable, contrairement à ce qu'on pourrait penser, les mobilités par réseau et missions transversales ne font pas « bon ménage », et 90 % des femmes qui mobilisent le plus leur réseau n'ont pas eu de mission transversale.

La mise en place d'une stratégie « volontariste » pour construire son parcours

Une seconde caractéristique des ressorts de mobilité à l'initiative des femmes est la capacité de certaines femmes à « piloter leur parcours » (huit femmes utilisent ici plus que les autres ce ressort et sont particulièrement « stratèges » dans la vision de leur carrière). Ce ressort repose sur une volonté affirmée du

poste convoité ou de la carrière recherchée, ce que ne revendiquent pas toutes les femmes rencontrées, loin de là. Autant les femmes qui sollicitent des mobilités par réseau peuvent soit être sollicitées, soit solliciter leur réseau lorsqu'elles ont le sentiment d'être arrivées au bout de leur mission, autant elles n'ont pas toujours une vision claire ou complètement définie du poste d'après.

À l'inverse, dans cette logique volontariste, les femmes provoquent ou saisissent les opportunités et cherchent selon l'appréciation qu'elles se font du poste qu'elles souhaitent ou des compétences nécessaires ou des passages obligés pour arriver aux fonctions qu'elles recherchent.

« Au bout de trois ans j'ai quitté, parce que justement, bien que fort jeune, j'avais 20 ans, j'étais ambitieuse et l'augmentation que l'on venait de me donner – qui était, d'après mon patron de l'époque, énorme, compte tenu des qualités qu'il me trouvait – ne me convenait pas. Donc, encore une fois, c'était le plein emploi, j'ai donc cherché un job ailleurs, mieux payé, avec plus de responsabilités. » Sophie

Ces mobilités recourent des caractéristiques de l'ensemble des mobilités à l'initiative des femmes : par exemple, elles sont davantage le fait de femmes chargées de famille. Leur spécificité réside aussi dans la prise de risque. C'est dans cette catégorie qu'on trouve les femmes qui ont eu le plus d'incidents de carrière (licenciement par exemple, comme Élisabeth, ou faillite pour Catherine). Ces carrières se caractérisent globalement par le plus de changements d'entreprise. **Si le diplôme ne joue pas sur le choix de ce type de ressort**, ces carrières sont celles qui paradoxalement sont les plus proches de l'image que l'on peut avoir d'un parcours de dirigeant, peu importe que ce modèle ait ou non une réalité statistique. Ainsi les femmes qui utilisent le plus cette logique « stratège » sont relativement plus mobiles que leurs consœurs dans les entreprises caractérisées par une forte mobilité (entreprise avec de nombreux établissements) et plus mobiles à l'étranger dans les entreprises où la mobilité internationale est sinon traditionnelle, du moins courante. *A contrario*, ce sont des femmes qui ont des parcours davantage linéaires en termes de métier.

La synchronisation à la vie familiale

Enfin, on peut distinguer un troisième type de ressort des mobilités à l'initiative des femmes. La logique de synchronisation désigne des mobilités où les femmes

vont prendre des décisions professionnelles de manière sporadique, en lien avec des événements ou projets familiaux.

Dans le chapitre précédent nous avons mis en évidence l'enjeu que représente pour les femmes actives en général et pour les femmes dirigeantes en particulier la capacité à synchroniser carrière et maternité et au-delà carrière et vie familiale. Les situations que nous voulons souligner ici sont celles où les femmes dirigeantes parviennent à effectuer cette synchronisation sans « sacrifier » soit leurs chances de progression soit leur vie familiale. Ce sont donc ces parcours – ou ces séquences de parcours – où les dirigeantes prennent le plus la main lorsqu'il s'agit de synchroniser leur calendrier familial et professionnel. Si toutes les femmes ont le souci de l'articulation de leurs calendriers personnel et professionnel, celles dont on peut qualifier certaines mobilités de « synchronisées » font des choix professionnels qui intègrent volontairement la dimension familiale, voire subordonnent (temporairement) leur carrière à leur parcours personnel ou familial.

Si, jusqu'à présent, on a pu souligner qu'être dirigeante n'était pas incompatible avec une vie de famille, il est nécessaire de préciser nos propos. La carrière d'une cadre dirigeante chargée de famille nécessite une capacité à négocier des tournants pour permettre la synchronisation des calendriers personnel et professionnel. Or cette marge de négociation est d'autant plus forte que l'on est fortement diplômée. Et précisément les dirigeantes (très) diplômées de grandes écoles ont plusieurs enfants et en moyenne plus d'enfants (deux ou trois) que la moyenne des femmes de notre échantillon (cf. Annexe II, tableau 10).

Les femmes concernées négocient le plus souvent cette « synchronisation » entre maternité et carrière au sein de leur entreprise (50 % des femmes ayant une carrière « synchronisée » n'ont connu qu'une seule entreprise), mais leur diplôme prestigieux et l'image qu'elles se sont forgée dans des entreprises par ailleurs soucieuses de garder leurs talents, leur donnent sans doute davantage de possibilités de carrière et donc plus d'opportunités de faire des choix compatibles avec une vie de famille intense.

La plupart des femmes qui utilisent le plus le ressort de la synchronisation (sept femmes), connaissent des évolutions professionnelles au moment de leur(s) maternité(s). Certaines d'entre elles parviennent même à prendre les devants

et négocient pour que le changement de poste prévu ait lieu avant leur congé maternité.

« Au même moment, on voulait un quatrième avec mon mari. J'avais dit au RH que je voulais un quatrième enfant, mais que je voulais absolument changer de job. Si jamais il fallait changer de job, sachant que je m'amusais vraiment bien dans ce que je faisais, je voulais le faire avant mon congé maternité et surtout pas après. Les RH m'ont complètement appuyée là-dessus. » **Isabelle**

La maternité constitue souvent pour de nombreuses femmes rencontrées un moment important de réflexivité (sur leur parcours et leur envie, sur la compatibilité de leurs engagements professionnels et familiaux). C'est ainsi que Madeleine va bifurquer vers les achats au moment de sa première grossesse et après son mariage, au risque d'être qualifiée de traître par son patron dans une entreprise où les relations étaient encore très « féodales ».

Celles qui choisissent de « synchroniser » une mobilité vont revendiquer à cette occasion la nécessité de leur liberté d'action. Leur parcours peut également être marqué par des décisions fortes en termes de choix familiaux. Certes, on a pu observer que les femmes n'hésitent pas refuser des mobilités géographiques qui mettraient en péril leur couple. Mais cette logique de synchronisation qui explique certains choix de mobilité de femmes va plus loin : ces femmes vont plutôt avoir tendance à articuler exigences familiales et contraintes professionnelles. Ainsi on remarque qu'aucune des femmes qui usent de la logique de « synchronisation » pour décider de leur mobilité ne connaît de célibat géographique. Elles vont plutôt forcer les portes pour combiner leur carrière et celle de leur époux. Christine suit ainsi son époux en début de carrière et fait des demandes ciblées de mobilité géographique.

Dans cette recherche d'un équilibre qui les encourage à prendre des décisions fortes et à pousser des portes, elles pourront à d'autres moments de leur carrière surinvestir la sphère familiale si c'est nécessaire. C'est le cas de Michèle qui se met à temps partiel pour accompagner la scolarité de son fils alors qu'elle est expatriée aux États-Unis.

« Une année, la dernière année où j'étais sur le site dans le Nord-Ouest, mon fils avait 5 ans et je me suis dit : "Il est dans un environnement complètement américain, l'année prochaine, le CP, c'est le système

*français, quelle que soit la méthode qu'on cherche, ça va être trop dur." Donc, j'ai demandé à passer à temps partiel, pendant un an, et je lui ai fait le Cned. Tous les jours, je rentrais du travail à 14 h 30-15 heures et je l'emmenais à la maison et on faisait le Cned. C'était abominable, il était furieux mais je ne regrette absolument pas. [...] C'est quelque chose qui est important dans ma carrière, parce que quand j'ai fait ça, je me suis dit : "J'ai le choix, je choisis de faire ça et je ne pense pas à l'avenir, tant pis." » **Michèle***

Si une autre de nos enquêtées, Laurence, prend un congé pseudo 4/5^{es} en cumulant ses congés, on perçoit qu'il s'agit bien de deux logiques différentes. Laurence investit la sphère familiale en réaction à une période de flottement dans sa carrière (elle se retrouve de retour de son congé maternité en doublon sur son poste), alors que Christine fait un choix au profit de sa famille à un moment où l'équilibre de ses vies nécessite qu'elle soit plus présente auprès de son fils. Cela va au-delà de questions conjoncturelles puisque de tels choix ne sont pas faits par d'autres femmes qui rencontrent également des situations familiales complexes (par exemple Virginie a un fils dyslexique, elle a fait le choix de miser sur un suivi des devoirs par un professionnel, ne se jugeant pas « compétente » pour assurer l'encadrement pédagogique de son fils).

4.4 LA MOBILITÉ AU PROFIT D'UNE CARRIÈRE AU-DELÀ DU PLAFOND DE VERRE

Les femmes dirigeantes interviewées, par définition, ont franchi le plafond de verre. Elles ont donc su dépasser un certain nombre d'obstacles identifiés par des recherches qui ont analysé la situation des femmes cadres et managers en France et aux États-Unis. Si on a pu identifier jusqu'ici les ressorts et les acteurs (les organisations, les femmes elles-mêmes, leur famille...) qui leur ont permis de conduire ces mobilités, nous soulignons dans cette partie les chemins qu'elles ont suivi et les motivations qui les ont animées. À travers ces mobilités, les femmes dirigeantes ont pu triompher de modèles de carrière excluant les femmes ou de modèles de carrière « assignant » les femmes (dans le cadre d'une « gestion sexuée » des carrières) à des positions « spécifiques » dont elles n'étaient pas censées sortir (et dont beaucoup de femmes ne voulaient pas sortir). Ce faisant, l'analyse de ces différentes motivations face à la mobilité et de ces différents enjeux auxquels la mobilité répond, permet a contrario d'identifier un ensemble

de facteurs liés à la construction du plafond de verre. Quelles ont été jusqu'à présent les issues proposées aux femmes pour monter dans la hiérarchie ? Et comment ces issues par leur étroitesse expliquent la difficulté à féminiser plus substantiellement les équipes dirigeantes ?

L'exception qui confirme la règle

Une minorité de femmes se sont alignées sur les exigences d'un modèle de carrière au masculin. Elles ont ainsi longtemps constitué des exceptions qui confirment la règle au sein d'organisations qui ont conforté, par leur modèle de carrière très contraignant, la rareté des femmes au sommet des organisations. Ce chemin de carrière peut donc être adopté par certaines femmes mais de manière très minoritaire. À l'inverse, elles peuvent se retrouver dans les configurations suivantes dont elles sauront se jouer pour en éviter les pièges du point de vue de la construction d'un parcours ascensionnel.

Des « carrières au féminin »

D'autres femmes cadres se sont vu proposer des « carrières au féminin » dans des postes d'expertise périphériques à la décision et en position seconde au regard des postes de direction masculins décisionnaires et caractérisés par des responsabilités d'encadrement importantes. Ces carrières au féminin ont longtemps été considérées comme répondant aux aspirations des femmes se disant souvent faiblement attirées par des postes de pouvoir et de management et très concernées par le maintien d'un équilibre nécessaire à la « conciliation » de leurs rôles familial et professionnel. Dans ce contexte, la mobilité géographique était aussi rejetée.

Des postes d'expertise et des fonctions support mono-expertise

Cette situation caractérise ces parois de verre qui se construisent pour les femmes qui demeurent alors cantonnées à ces postes d'expertise. Les hommes en revanche effectuent des mobilités latérales et fonctionnelles en beaucoup plus grand nombre ainsi que des mobilités vers des postes opérationnels qui leur permettent en dernière instance d'occuper des postes de direction.

Une contribution à l'entreprise fondée sur des qualités spécifiques

Les femmes cadres ont été longtemps aussi caractérisées et valorisées pour l'utilisation de « qualités spécifiques », y compris dans leurs tâches managériales :

sens de l'écoute, recherche du consensus, faible aspiration à la mobilité, capacité à gérer de petites équipes, ce qui confortait cette image de leur capacité à exercer des rôles complémentaires à ceux des hommes mobiles. La confrontation de ces « obstacles typiques » rencontrés par les femmes cadres et managers avec les récits permet de caractériser comment et par le dépassement de quels obstacles celles-ci ont pu franchir le plafond de verre.

Comment et par quels atouts ces femmes ont su « faire bouger les lignes » des modèles de carrière auxquelles leurs prédécesseurs et leurs consœurs ont été et peuvent encore être assignés ? Si certaines femmes dirigeantes ont su valoriser leurs compétences dans des missions transverses à travers un processus de mobilité interne intense les conduisant à un périmètre de responsabilité élargi, pour la majorité des dirigeantes c'est le choix de postes opérationnels, une passion pour le management et une capacité à s'inscrire dans des innovations stratégiques qui apparaissent au cœur de la dynamique de leur parcours.

L'exception qui confirme la règle ?

Certaines femmes dirigeantes interviewées se caractérisent par l'aptitude qu'elles ont démontré à s'inscrire dans un modèle de carrière « au masculin », fondé en particulier sur une forte promotion interne : peu ou très peu diplômées, plus âgées que les autres femmes, autodidactes, et pour certaines sans enfants, elles ont commencé à travailler très jeunes, elles se sont inscrites d'emblée dans des modèles de progression fondés sur le choix de postes opérationnels et sur une forte mobilité à la fois fonctionnelle et géographique. Elles s'inscrivent davantage dans des logiques de marchés internes classiques ou à la marge fondée sur le réseau qui leur permet parfois de déjouer un éventuel aiguillage vers une carrière plus féminine.

De cette « stratégie », nous trouvons des exemples chez Hélène, Simone ou Joséphine : elles s'inscrivent dans ce modèle de femmes « exceptionnelles » et minoritaires, qui a constitué et qui constitue encore la modalité de féminisation des postes de direction dans des entreprises « masculines ». Elles en acceptent les codes et les procédures. Peu diplômées, elles n'ont d'ailleurs pas d'autres choix. Elles sont extrêmement déterminées, c'est pour cela qu'elles sont devenues dirigeantes et elles manifestent à plusieurs reprises cette détermination. Néanmoins, elles doivent s'inscrire dans le « moule » proposé et auquel elles doivent et veulent d'ailleurs se conformer : mobilité géographique, épreuves du parcours qui va les conduire au poste de dirigeante, etc.

Si ce parcours leur donne la légitimité nécessaire, il ne leur sera rien épargné en matière de « preuves » à donner de leurs compétences et de leur implication. Progressivement, au fur et à mesure qu'elles développent leur parcours et qu'elles prennent la mesure de leur valeur, elles affirment leur autonomie et leur stratégie propre pour vaincre les obstacles et les résistances d'une hiérarchie qui, par ailleurs, leur accorde une confiance croissante.

Joséphine : *Entrée dans la banque à 18 ans, elle se découvre d'emblée un goût pour les fonctions commerciales en agence. Elle évolue très vite vers un poste de chargée d'affaires d'entreprises et devient directrice d'agence à 30 ans. Elle apprécie de devenir ainsi « un personnage dans la ville » où elle exerce. Elle découvre le management d'équipes. Son responsable est alors L., qui sera lui-même appelé à une carrière très rapide. À 32 ans, après avoir hésité et été poussée, elle se présente à l'inspection, fait le tour du monde dans l'une de ses missions, devient chef de mission et se voit proposer à la sortie de l'inspection un poste de responsable de la clientèle des particuliers. Elle devient trois ans plus tard directeur de groupe. Son [second] mari travaille dans la même entreprise et se voit offrir un poste dans une ville voisine. Elle occupera cette fonction successivement dans trois villes en province. La suite de sa carrière la conduira à occuper un poste de très haut niveau en contact avec la clientèle privée. Un poste qui l'amène à beaucoup voyager. Les mobilités professionnelles de son mari seront déterminées par ses propres mouvements de mobilité. Elle n'a pas d'enfant, sinon « tout aurait été plus compliqué ». Elle se décrit comme « très engagée » et « très déterminée », travaillant en moyenne dix heures par jour, et « jamais déstabilisée ». Elle raconte comment elle a « assumé » d'être chef de mission « avec de jeunes polytechniciens et HEC dans son équipe ». Elle estime avoir « pris des risques » quand elle a accepté le poste de haut niveau en rapport avec la clientèle privée. « Je ne connaissais pas le sujet mais mon histoire parlait pour moi. Et j'étais connue de l'ensemble de la Direction générale. » Quand elle prend son poste actuel, le directeur la présente comme « le nouveau général des forces armées et le commandant du vaisseau amiral ».*

Échapper au modèle de la « carrière au féminin »

Le terme de « rebelle » peut surprendre pour qualifier l'orientation de ces femmes dirigeantes ; néanmoins, ce terme nous semble en l'occurrence adéquat car il a pour objectif de traduire une résistance aux « assignations » que l'on a souvent réservées aux femmes. Parmi elles, on trouve des femmes ingénieurs et des femmes diplômées assignées à tel poste ou tel poste considéré comme « convenant » aux femmes, à leurs « aspirations » et à leurs « contraintes ». C'est par exemple le cas d'un poste dans la recherche, ou encore un poste moins exigeant sur le plan de la mobilité ou de l'encadrement.

On observe plusieurs cas de figure. Les dirigeantes diplômées de grandes et moins grandes écoles d'ingénieurs sont entrées dans des environnements hiérarchiques masculins qui ont traditionnellement réservé une certaine place aux femmes diplômées dans des postes supposés leur convenir. Elles ont dû se confronter au modèle classique de la carrière dans la recherche ou recherche et développement, que depuis longtemps déjà (Laufer, 1996) les entreprises à fort taux d'ingénieurs masculins réservent à leurs ingénieurs féminins. Modèle classique qu'elles vont refuser, portant leur choix sur des postes opérationnels et mobiles, déterminants pour leur carrière future.

Autre moyen de sortir du chemin qu'on a tracé pour elles, elles s'inscrivent pour moitié dans une perspective de mobilité géographique et ou internationale, acceptant que la carrière de leur mari soit *a minima* influencée par la leur et *a maxima* « sacrifiée ». Cela confirme leur capacité à s'inscrire dans des schémas atypiques, en l'occurrence de négociations conjugales. Chantal ne voulait plus d'un poste et d'une carrière dans la recherche :

« Donc cela a duré six ans, puis après avoir trépigné, on m'a confié un poste classique à l'exploration. J'ai dû râler beaucoup, ce n'est pas que je savais ce que je voulais mais je n'avais pas envie qu'on m'impose. Ces six ans ont été passionnants donc je n'ai aucun regret : mes patrons étaient sympas, ils me trouvaient très bonne là où j'étais. Mais être à l'exploration implique de la mobilité. Entre-temps, j'avais eu deux enfants et j'ai dit à mes patrons : "Si je vous le demande, c'est que ma vie privée, j'en fais mon affaire." À l'époque c'était infernal. C'était très tendu, cela a été jusqu'à dire : "Bon je m'en vais, si c'est pour faire de la recherche, j'aurais mieux fait d'aller au CNRS." Mais ils tenaient à moi quand même. Et ils m'ont dit : "Vous allez le regretter, parce que vous allez voir : c'est beaucoup moins intellectuel et terre à terre et

vous allez vous ennuyer” ; j’ai dit : “OK, je prends un risque.” Donc voilà j’ai été mutée de manière douce, car à l’époque, la logique aurait été qu’on m’envoie en Afrique, un des continents sur lequel l’entreprise avait plein d’actifs. Et on m’a envoyée près de T. à B. [En France], un trou paumé sans me demander si cela m’allait au niveau familial ou pas. J’ai insisté, j’avais la conviction qui au départ était une bonne intuition, que pour vraiment être dans le groupe, pour changer le groupe, il fallait au départ être dans l’aventure du groupe. C’est-à-dire que c’était un groupe d’ingénieurs, c’était très important et donc il fallait faire son métier classique. D’ailleurs j’ai rencontré le patron de la recherche de l’époque, quand je suis devenue moi-même patronne de la recherche, c’était très intéressant. Il se souvenait de l’échange qu’on avait eu quand j’avais tout fait pour quitter la recherche. Et il m’a dit que j’avais raison : “Vous aviez raison, je regardais les choses avec mon prisme.” »

De même, Muriel se fâchera avec son supérieur qui veut la dissuader de faire l’inspection en raison des contraintes de mobilité tandis que Madeleine prend vite conscience qu’elle ne pourra pas réaliser ses aspirations de carrière en demeurant sous la dépendance directe d’un directeur qui l’apprécie mais dont le style de management « paternaliste » qu’il développe avec ses collaborateurs ne lui semble pas compatible avec ses propres souhaits d’évolution.

Catherine quant à elle n’hésitera pas à se manifester lors de la vacance de poste créée par le départ de son manager pour proposer à sa hiérarchie de remplacer celui-ci, alors qu’elle vient d’avoir un enfant et qu’il s’agit d’encadrer des vendeurs et technico-commerciaux au style « viril ».

Une autre manière de manifester cette « rébellion » ou à tout le moins cette volonté d’autonomie est celle qui caractérise Lucie qui de fait à un moment de sa carrière se retrouve précisément « piégée » dans une fonction d’expertise de haut niveau, en l’occurrence la gestion et le développement de carrière d’un très gros effectif de cadres, et qui manifestera la détermination farouche de rejoindre un poste plus opérationnel en s’appuyant sur la ressource que constitue son réseau, particulièrement développé par son activité dans la gestion des carrières.

Acquérir une palette de compétences conduisant à un périmètre de responsabilité élargi dans l'entreprise

Parmi les obstacles identifiés qui s'opposent au franchissement du plafond de verre, le cantonnement des femmes à des emplois d'expertise et des fonctions support qui progressivement rend improbable leur accès à des postes opérationnels apparaît en bonne place. Ceci étant, la présente recherche permet de souligner que dans un certain nombre de cas, les femmes dirigeantes ont su transformer en atouts certaines caractéristiques de leur parcours : mobilités transversales nombreuses dans différents postes et fonctions, grande disponibilité face aux différentes sollicitations de leur hiérarchie, capacité à valoriser leurs compétences dans une succession de missions transverses.

Véronique : *Diplômée d'une école de commerce et de l'Insead, elle est au Comex d'une grande société industrielle. Elle a fait un parcours de carrière en plusieurs étapes : ingénieur d'affaires, d'abord dans des postes « en relation avec les clients, ce n'était pas une volonté initialement mais c'est un fait », spécialisée d'abord dans un secteur de l'automobile. Puis elle participe à la création d'une ligne de lancement de produits, pour des clients, enfin elle devient responsable de direction commerciale des clients du secteur sur lequel elle est toujours positionnée. Elle occupe ensuite une série de postes très variés mais toujours en relation avec le fait de « fédérer toutes les énergies de l'entreprise, tous les différents métiers » :*

« Il y a eu deux parties dans ma carrière, une partie dans une logique de développement dans le secteur industrie et puis une autre partie de ma carrière où j'ai fait des choses différentes : du service, de la vente de produit, le financement... J'ai toujours été convaincue de la nécessité d'avoir des choses complémentaires et... à chaque fois d'apprendre des choses que j'ai pu réutiliser dans d'autres métiers. Autant dans un premier temps, je pense que c'était important de creuser son sillon, après je pense qu'il faut pouvoir s'adapter et pouvoir utiliser ce qu'on connaît. Si on est capable de faire cela, c'est enrichissant, on apprend toujours des choses nouvelles et on peut apporter plus de valeur. C'est vrai que cela fait trois fois que je change de job pour faire des choses où finalement ce n'était pas le plan de carrière que j'avais prévu... c'est

quelque chose qui me plaît bien mais cela nécessite d'être curieux et de vouloir le faire.

Interviewer : C'est un parcours où vous avez eu beaucoup d'opportunités qu'on vous a proposées ou est-ce des choses que vous êtes allée chercher ?

« Finalement, la plupart du temps on m'a demandé de prendre ces jobs-là... Quand j'étais dans le secteur X., mon rêve c'était de remplacer mon patron du secteur X. Il y avait un chemin tracé, je connaissais bien les clients du secteur et j'étais appréciée donc c'était la suite logique mais finalement je ne regrette pas qu'on m'ait demandé de faire autre chose... Il y a plusieurs voies possibles. Quand on m'a demandé d'aller dans la division produit, au début, je n'en avais pas envie et puis finalement je ne regrette pas de l'avoir fait, car j'ai appris plein de choses. J'ai toujours accepté et j'étais d'accord pour le faire même si à chaque fois c'est un peu déstabilisant. À chaque fois je me suis réinvestie donc je n'ai pas demandé mais c'était une bonne idée. Je pense que c'est l'une des forces de [son entreprise] de pouvoir passer d'un métier à l'autre.

I. : Y a-t-il des choses qu'on vous a proposées et que vous avez refusées ?
« Non, on ne m'a rien proposé que j'aie refusé... J'ai toujours regardé cela comme une opportunité. »

La carrière de Véronique est complètement investie dans une logique de marché interne. Dans son cas comme dans bien d'autres, il s'agit de considérer que « tout est intéressant ». Ainsi, Astrid qui n'estime pas pouvoir dire « je veux » ou « je ne veux pas » :

*« Je suis très favorable à la mobilité par principe. Honnêtement, il n'y a pas de choix de carrière. Il n'y a rien de construit vraiment, à un moment il y a un poste, on me dit : "Est-ce que cela vous intéresse ?" Et comme tout m'intéresse, j'accepte. Mais parce que je trouve que c'est bien de bouger. C'est comme cela qu'on apprend des choses. Au niveau où je suis, il n'y a que l'opportunité qui peut m'offrir des postes. Vous ne pouvez pas dire je veux faire ceci ou cela. Ce n'est pas comme cela que ça marche. » **Astrid***

Portée par un diplôme prestigieux, dans une entreprise à marché interne, Astrid suit l'évolution et les nécessités de l'organisation pour construire sa carrière. Dans d'autres cas, il peut s'agir « d'accepter un poste, à condition d'en sortir », mais, fondamentalement, il s'agit de considérer qu'une carrière peut se développer dans une succession de postes dans divers types de fonctions support et de fonctions transversales. Ainsi, souligne Anne-Marie qui a occupé divers postes dans la fonction finance :

« Ce que j'ai dit en acceptant ce poste [à la trésorerie], c'est que je veux bien le faire pendant quatre ans mais que je ne voulais pas y rester jusqu'à la fin de ma carrière, je ne veux absolument pas que cela soit mon dernier poste. C'est un poste très intéressant, très transversal, où on connaît tout ce qui se passe dans le groupe mais je n'ai pas de passion pour la matière elle-même. Donc je suis allée voir le directeur financier en lui disant, je prends le poste, j'y vais avec enthousiasme. Je veux bien le faire pendant quatre ans mais je ne souhaite pas y rester. Donc si tu veux bien me considérer comme financière par la suite, il m'a dit : "Oui, pas de problème." » **Anne-Marie**

Dans cette optique, le rapport à la carrière s'inscrit donc dans une perspective de diversification des compétences et le challenge est celui d'une capacité à résoudre « les difficultés propres à chaque métier » :

« Si vous êtes dans l'état d'esprit que vous acceptez ce qu'on vous propose, c'est pas difficile. Et puis après sur chacune des fonctions, il y a des difficultés qui sont propres au métier mais cela fait partie de l'intérêt des choses. Si c'est facile, on n'a pas besoin de vous. Et les difficultés sont différentes. Donc à chaque fois, on voit des choses différentes. On apporte aussi des choses différentes parce qu'on s'enrichit de son parcours précédent. Donc on est meilleur au fur et à mesure... J'ai été sollicitée de temps à autre pour des postes à l'extérieur mais ici j'ai toujours fait des choses très intéressantes... j'ai intégré le mode de fonctionnement de l'entreprise. Cela n'a pas de sens de dire : "Je veux absolument bouger." Il y a des gens qui sont là et qui font bien leur travail. On ne va pas pousser les autres pour se mettre à leur place. »

Astrid

C'est aussi un parcours de promotion interne qui caractérise le parcours de Thérèse, entrée dans l'entreprise en tant que comptable, une compétence qu'elle avait exercée auparavant dans plusieurs entreprises, mais que dans son entreprise actuelle elle a élargi à la direction de la clientèle. Cette expérience s'ajoute à son ancienneté et à sa connaissance de l'entreprise. Elles la rendent légitime pour accéder ensuite à un poste de secrétaire générale de l'organisation. Elle a en charge à la fois la RH, la RSE, la qualité et les moyens généraux. Ce poste la conduit à siéger au Comex, un poste qu'elle apprécie car elle ne voulait plus être sur un métier « très opérationnel » :

« J'ai saisi des opportunités... J'ai toujours eu des missions transverses... Je n'ai jamais dit non... Je n'ai pas eu le sentiment d'avoir à batailler... » **Thérèse**

Au-delà de la capacité et de la volonté à s'inscrire dans un ensemble de postes et de fonctions, ce qui rassemble ces femmes dirigeantes c'est de passer d'un métier à l'autre en raison des sollicitations de la hiérarchie ou de la direction générale. Comme le dit Véronique : « Faut-il avoir une image de sa carrière ? » Cette manière d'aborder sa carrière correspond aux logiques de marché interne modernisé, favorisant les passages entre différents métiers, et l'adaptation individuelle aux enjeux organisationnels.

Les questions que posent ces parcours sont cependant de plusieurs ordres. Quel rôle peut jouer le fait de « se laisser porter » dans son développement de carrière et de se laisser guider, de répondre aux sollicitations plus que de chercher à formuler ses choix ? La dynamique peut être donnée ici par la satisfaction tirée du fait d'être « toujours en train d'apprendre ». L'intérêt porté aux missions transverses et aux fonctions support contraste alors avec une orientation proactive envers sa carrière et un goût déterminé pour des postes opérationnels à forte composante d'encadrement hiérarchique.

Le choix de postes opérationnels

Sortir des postes ou carrières assignés aux femmes repose sur la volonté impérieuse des dirigeantes d'investir dans des fonctions managériales, qui les éloignent des fonctions d'expertise féminines classiques. Cette dynamique est présente chez une majorité des femmes dirigeantes interviewées, qui recherchent en priorité des responsabilités opérationnelles et d'encadrement hiérarchique plus que des fonctions de support et d'expertise.

Pour parvenir à des fonctions opérationnelles, elles bénéficient de dispositifs organisationnels qui les rendent visibles. Que ce soit, comme dans le cas de Muriel, l'inspection dans la banque, ou encore, comme pour Catherine, l'usage du dispositif de gestion des hauts potentiels spécifiques (être nommée par un directeur international pour le suivre dans toutes ses activités), ce sont des passages par des postes « exposés ». C'est aussi l'expérience vécue par Christine qui a conduit un projet stratégique à l'international, un projet d'ampleur tout à fait exceptionnelle, ou encore par Madeleine qui a été désignée dans un établissement en difficulté. Ces situations testent et exposent leur capacité à relever des défis et à prendre des postes stratégiques. Elles rencontrent le goût prononcé de ces femmes pour les postes opérationnels, le management ou la conduite de projet (cf. Chapitre II).

Ces femmes s'appuient aussi fortement sur le ressort du réseau pour trouver les postes qui semblent mieux convenir au développement de leur carrière en direction des postes auxquels elles aspirent.

Le risque des missions transverses : des postes dont il faut savoir sortir

Cette orientation vers l'opérationnel et cette volonté de ne pas s'inscrire dans le « schéma » prévu est caractéristique de Muriel et de Madeleine, qui à leur manière protestent aussi face à ces propositions qui les « enferment ». À ce titre, les fonctions transversales peuvent être à double tranchant (soit jouer le rôle de tremplin, soit enfermer ceux qui s'y risquent).

Douze femmes rapportent une expérience d'un poste ou d'une mission un peu plus transversale (ou poste fonctionnel, sur un projet souvent délimité dans le temps), moins proche du terrain, dont le statut est souvent ambigu (si l'on exclut des postes qui s'intègrent dans un parcours haut potentiel bien formalisé). Conscientes de ce risque, Laurence comme Myriam ou Monique vont hésiter, voire refuser des postes qu'elles ne jugent pas être des promotions intéressantes.

Si Laurence reconnaît l'intérêt de son poste d'ingénieur commercial, elle y va à reculons, le niveau du poste proposé étant en dessous de ses aspirations d'une part, mais aussi nécessitant des compétences commerciales éloignées de son cœur de métier d'ingénieur. Elle part quatre mois en congé maternité pour son troisième enfant. À son retour, son remplaçant reste et elle raconte une courte période de pause dans sa carrière :

*« J'ai fait mes trucs et je m'étais dit, quand je vais revenir, ils ne vont quand même pas me refiler le même poste. Et en plus, là, [...] j'ai été remplacée, parce que, justement, la N+2 ne se voyait pas avec une place vide pendant 4 mois. Et là, il m'est arrivé un truc un peu bizarre, c'est que je suis revenue en double dans mon ancien poste. Et puis finalement, j'ai pris un pseudo 4/5^{es} en prenant tous mes congés qui s'étaient accumulés pendant toutes ces années, puisqu'à l'époque on pouvait les reporter, j'étais beaucoup plus cool, ce qui m'a permis de prendre du temps avec mes enfants. [...] J'étais en double avec mon remplaçant, puisque mon remplaçant est resté à mon retour. Du coup, j'ai dit à mon N+1 de l'époque, « entre nous, je vais prendre un pseudo 4/5^{es}, j'ai quand même 3 enfants, je vais prendre un peu mon temps. » J'ai eu à mener des études à plus long terme qui était très intéressantes, que j'ai menées au bout. Finalement, cette période de ma vie, c'était aussi un peu une pause aussi dans la vie de quartier, la vie locale, des choses qui, quand on a une famille, comptent. » **Laurence***

Comme la mobilité internationale, le passage par des postes transversaux apparaît comme une prise de risque, sans doute aussi car il amène à sortir des rails classiques des carrières bureaucratiques ascensionnelles.

On peut repérer deux cas de figure fréquents. Le premier est celui de postes qui sont des fonctions d'attente, sur lesquels les femmes vont être positionnées à la suite d'un changement organisationnel, ce qui les pousse à changer d'affectation car leur poste est supprimé. C'est particulièrement visible dans le cas d'une des entreprises étudiées à la suite de la suppression des directions régionales. Les postes peuvent être aussi proposés aux femmes pour accompagner le changement, on les sollicite alors pour leurs compétences et la bonne connaissance de l'entreprise. C'est notamment le cas de postes en RH, liés à la création de la fonction (Astrid), à une fusion (Anne-Marie, Lucie...).

Si plusieurs femmes apprécient cette opportunité comme un complément de compétence, pour une majorité de femmes passées par ces projets transverses ou fonctionnels, l'enjeu est ensuite d'en sortir. Ces moments de flottement dans leur carrière font mesurer la capacité de ces femmes à rebondir et à mobiliser toutes leurs ressources pour se sortir rapidement de postes qu'elles appréhendent comme une voie les éloignant des directions opérationnelles. Elles perçoivent

alors le risque d'être cantonnées dans un domaine de spécialité, qui tout en leur permettant d'acquérir une vision globale, peuvent les enfermer.

Les atouts d'une contribution stratégique : les innovatrices

Les femmes cadres et managers ont classiquement été appréhendées sous l'angle de la contribution « spécifique » qu'elles pouvaient apporter à l'entreprise. Il s'agit en effet de ce qu'on appelle communément « qualités féminines », elles-mêmes inscrites dans des « carrières au féminin ». Les femmes cadres étaient donc censées occuper des rôles et fonctions « complémentaires » à ceux des hommes : fonctions support, postes d'expertise et d'études, fonctions d'appui périphériques à la décision, postes stables et non mobiles, toutes caractéristiques décrites comme contribuant de manière utile à l'entreprise, face à des hommes incarnant le pouvoir hiérarchique et la décision stratégique. En même temps, ces positionnements, rôles et fonctions étaient appréhendés souvent comme autant d'obstacles au franchissement du plafond de verre.

La présente enquête conduit à souligner que désormais la contribution des femmes dirigeantes s'inscrit dans une dynamique stratégique. En effet, en raison de leurs compétences, de leur expertise mais aussi de leur appétence pour des fonctionnements en mode projet plutôt que sur des fonctionnements hiérarchiques traditionnels, une nouvelle génération de femmes participe à des innovations stratégiques dans différents types d'entreprises.

Après avoir été associées à titre de consultantes ou de jeunes recrues à diverses innovations, elles occuperont des postes de management opérationnels. Il s'agit de femmes qui effectuent leur carrière dans des entreprises caractérisées par le développement de nouvelles activités et de nouveaux services, en particulier dans le domaine des technologies de communication mais aussi dans le domaine des transports ou encore du nucléaire.

Le paradoxe apparent de ces situations c'est que ces femmes ayant été recrutées plutôt sur des compétences nouvelles et dans une dynamique de forte innovation, sont incitées à un moment donné à prendre des postes opérationnels, ce qui les fait évoluer dans des contextes tout à fait différents. Mais ce paradoxe n'est qu'apparent, car ce sont précisément les caractéristiques « atypiques » de leur parcours qui les rendent éligibles à ces postes de management qu'elles vont alors exercer de manière « différente ».

L'intérêt d'une analyse fine de ces situations réside dans le fait qu'elle permet de rompre avec l'analyse classique de la situation des femmes cadres qui, soit

disant, n'auraient d'autre alternative que de choisir entre des postes d'expertise sans pouvoir et des postes de pouvoir identiques à ceux des hommes ou encore des postes de « management au féminin » (petites équipes, fonctions support, faible contenu stratégique, etc.). De fait, l'analyse de ces parcours nous permet de souligner que, pour certaines femmes dirigeantes, c'est précisément à partir d'expertises stratégiques qu'elles prouvent leur légitimité. Ensuite elles seront enjointes par une direction générale très « soutenante » à rejoindre les rangs des responsables opérationnels, postes qu'elles vont bien sûr « revisiter » à partir de leurs compétences, d'expériences et d'un parcours différents et de leurs orientations propres. On est donc loin de « l'utilisation » par les entreprises d'un simple « management au féminin » qui qualifierait de manière stéréotypée une façon féminine d'exercer le pouvoir en raison de qualités « naturelles » des femmes. On se rapproche plutôt d'une réflexion plus « structurelle » sur les atouts que possèdent certaines femmes dirigeantes en raison même des caractéristiques particulières de leur parcours pour occuper des postes de direction dans des environnements organisationnels en mutation.

Ainsi, Laure souligne que toutes les activités qu'elle a occupées étaient des créations de poste :

« Je n'ai jamais été gestionnaire, j'ai toujours créé des postes et développé des activités, [mon parcours] est très lié à l'évolution de l'entreprise en anticipation des consommateurs et du marché... en regardant la façon dont fonctionnait l'entreprise et dont fonctionnait le marché, j'avais une démarche opportuniste de proposer des activités [en suivant] l'évolution de l'organisation, en participant à la construction de ces activités... En regardant la façon dont fonctionnait l'entreprise et dont fonctionnait le marché, j'avais une démarche opportuniste de proposer des postes, de proposer des activités. Donc à chaque fois j'émettais le choix d'une position dans cette organisation-là... pas automatiquement pour prendre la direction ou le poste mais pour dire. Il est important de créer ces activités et donc de penser à la création de ces départements. » Laure

Ces parcours sont donc liés à un processus d'innovation permanente. Les parcours émergents ne caractérisent pas que les entreprises innovantes sur le plan des produits et des services mais peuvent se développer aussi dans d'autres contextes. On retrouve ici le cas de Marie évoqué plus haut : après avoir été consultante

pour l'entreprise sur des projets de tarification commerciale, elle rentre dans l'entreprise pour y occuper progressivement des responsabilités opérationnelles. Mais l'enjeu aussi de ce type de parcours, c'est à un moment ou à un autre de « reboucler » avec des postes opérationnels :

« Je me suis dit qu'est-ce que j'ai envie de faire et je me suis dit pour le moment il n'y a plus rien que j'ai envie de faire. J'aime le changement, de nouveaux territoires, de nouveaux domaines. J'envisageais très fortement de quitter le groupe, mais à ce moment-là j'ai entendu parler des questions qu'il y avait sur l'organisation en France et sur la recréation d'une territorialisation, et à redonner des marges de manœuvre en local, à reconstituer une fonction de direction de zone qui ait tous les éléments : business, RH, relations sociales, relations clients... C'était le seul truc que j'avais envie de faire. J'ai pris un rendez-vous avec R., je ne la connaissais pas vraiment et je suis arrivée en lui disant : "Je suis prête à bouger." » **Myriam**

Valoriser son expertise et son métier dans plusieurs contextes organisationnels par le biais de la mobilité externe

Dans cette configuration, la dynamique de la carrière s'inscrit dans le fait de détenir et de s'identifier à une compétence spécialisée : la communication, les achats, la gestion financière, et de concevoir sa carrière comme le fait de rechercher des opportunités de mieux valoriser cette expertise à partir de mobilités externes. Là encore, on peut souligner la manière dont la détention d'une expertise particulière peut être considérée non pas comme une limite ou un obstacle, mais comme un atout qui peut être mis au service d'une carrière ascendante, contrairement à ce qui est souvent noté dans les analyses sur les causes du plafond de verre.

Portrait d'Élisabeth, directrice de communication dont la carrière s'organise à travers plusieurs mobilités dans différentes entreprises. Dans son cas, il s'agit de mobilités qui la conduisent à élargir le périmètre de son expertise – la communication – à des problématiques nouvelles et à des secteurs et activités différents : elle a commencé sa carrière dans le marché financier à Londres et comme elle « était mieux en paroles qu'en chiffres », elle a exercé dans de grandes agences à Londres, ce qui l'a conduite à connaître beaucoup d'entreprises et

beaucoup de situations. Elle est embauchée ensuite dans une grande banque française puis transférée à Paris. Elle passe donc plusieurs années dans cette entreprise puis est « chassée » pour un autre emploi dans un secteur industriel, une étape qui dure très peu de temps et qui est suivie d'un « accident de parcours » qui conduit Élisabeth à Pôle emploi et à une expérience du chômage. « Une drôle d'expérience » à laquelle succède un poste dans une entreprise du secteur immobilier ensuite rachetée par une très grande banque, ce qui conduit Élisabeth à prendre en charge la direction de la communication de tout l'ensemble de la filiale immobilière de la banque et des structures de communication pour un ensemble de divisions. Elle est à nouveau « chassée » pour le poste de directrice de communication d'une grande entreprise de biens de consommation du CAC 40. « Le projet de l'entreprise m'intéresse énormément. »

Claire a aussi développé une carrière fondée sur la mobilité externe, et a su transformer un « refus » et une contrainte en opportunité : ne voulant plus partir à l'étranger, elle choisit d'évoluer vers les marchés de capitaux. Claire souligne que sa carrière est alors due à un mélange de « proactivité » et de propositions faites par l'organisation ou une nouvelle organisation, et à la capacité à prendre des risques :

« Quand j'ai eu cette proposition de la Banque Z., pour un poste qui n'était pas dans ma spécialité, c'est plutôt un rôle transverse que j'ai occupé. J'ai eu deux fois des rôles transverses... C'est dans des rôles transverses qu'on a une vision beaucoup plus large à l'intérieur de l'entreprise, ce qui permet ensuite de se repositionner sur un job de spécialiste. » Claire

L'une des caractéristiques des modèles de carrière « externes » est la volonté et la capacité de ces femmes à « piloter leur parcours » et, pour certaines, leur volonté affirmée de viser un poste aux contours relativement précis, selon un schéma de carrière et de progression qu'elles formulent clairement. Leur spécificité réside aussi dans leur prise de risque.

« J'aime bien le changement et au moment du départ de la Banque, il y en a qui m'ont dit : "Cela ne va pas la tête... Tu fais un travail superbe." Mais le projet ici était très attirant. J'avais envie d'aller voir une autre

problématique, une autre entreprise. Je voulais avoir le courage de prendre le changement, de saisir une occasion. Ce n'est pas toujours une bonne recette car cela vous fragilise à un moment donné et vous perdez tout ce que vous avez construit dans une entreprise, votre parcours, vos relations, tout le crédit accumulé pour repartir à zéro. »

Élisabeth

Nous l'avons souligné, la mobilité est la caractéristique essentielle de ces parcours de femmes dirigeantes, mais elle prend des formes très diverses : entre des femmes très mobiles en termes de métier et celles qui se spécialisent dans une expertise, des femmes qui refusent la mobilité géographique et celles qui cumulent les déménagements à travers la France ou le monde, des femmes qui font carrière dans une entreprise en changeant régulièrement de poste, et celles qui expérimentent plusieurs organisations, etc. Derrière cette diversité de types de mobilité, nous avons pu identifier des ressorts communs : une partie de ces ressorts sont liés aux carrières proposées par les organisations, lorsque la co-construction du parcours l'entreprise joue un rôle premier ; d'autres sont plus le fait des femmes et des « ficelles » qu'elles vont davantage tirer pour avancer (mobiliser leur réseau ou répondre aux sollicitations, développer une vision stratégique et aller chercher les postes souhaités, synchroniser sa carrière à son parcours familial, etc.). Ces ressorts ne sont pas exclusifs les uns des autres et sont mobilisés à différentes étapes au cours de la carrière. Enfin, pour dépasser ce plafond de verre, les femmes déploient plusieurs manières de « faire bouger les lignes » : s'inscrire dans un modèle de carrière au féminin ou y échapper, acquérir un périmètre de responsabilité élargi, privilégier les postes opérationnels et de management, innover, valoriser son expertise dans différents contextes... Autant de clés qui permettent de franchir les obstacles et de s'inscrire dans une « carrière de dirigeante ».

Une fois au sommet, le passage par ces parcours le plus souvent atypiques fabrique-t-il des dirigeantes différentes ? Être femme dans un univers d'hommes joue-t-il sur leur manière de diriger ? Pour dépasser l'idée répandue d'un « management au féminin », nous abordons dans la partie suivante la question de savoir comment les femmes dirigeantes conçoivent leur métier et les différentes dimensions de ce métier.



CHAPITRE V
**MÉTIER : FEMME
DIRIGEANTE**

La rareté des femmes dirigeantes dans les organisations conduit encore le plus souvent à les envisager dans leur singularité de femmes « exceptionnelles ». Dans le cadre de cette enquête, il nous est apparu pertinent de considérer plus globalement leur opinion sur l'exercice de l'un de ces « métiers » récemment ouvert aux femmes, celui de dirigeante. Comment perçoivent-elles les enjeux et les évolutions propres à la féminisation de ce métier à majorité masculine ?

5.1 ÊTRE FEMME ET DIRIGEANTE DANS UN MONDE D'HOMMES

Les femmes sont-elles différentes des hommes et se comportent-elles différemment ? Si les dirigeantes ont franchi des obstacles que les autres ne parviennent pas à franchir, comment sont-elles perçues par leurs collègues masculins, majoritaires au sommet des hiérarchies ? Comment les interactions avec les hommes contribuent-elles à perpétuer cette « différence » ?

Un discours encore prégnant sur la différence homme/femme

La question de « la différence » entre les hommes et les femmes fait l'objet de développements contrastés selon les dirigeantes. Certaines constatent cette différence :

*« On a des modes de fonctionnement différents qui ne sont pas opposés mais presque, et en embauchant un homme ou une femme, le chef d'entreprise ne fait pas du tout la même démarche. » **Béatrice***

C'est d'ailleurs aussi l'opinion de certains des hommes interviewés qui éprouvent des difficultés à ne pas percevoir les femmes à travers le prisme de différences « naturelles » :

« Il y a des femmes avec leur vraie différence, leurs atouts naturels, leurs forces naturelles, sans surjouer, et puis les autres qui ont un

*comportement masculin autoritaire et qui ont quitté ce registre féminin en se blindant, mais qui ont une capacité naturelle dans l'autorité et on a vraiment les deux cas de figure et les deux styles. » **RH, Indus 2***

La fin des différences ?

Mais, pour d'autres, les « différences » ou la « différence » sont appelées à disparaître :

« Je ne pense pas que les femmes soient différentes des hommes. Elles sont peut-être différentes par leur éducation mais c'est en train de changer. Dans dix ans je pense qu'il n'y aura aucune différence. »

Isabelle

*« Je n'ai jamais considéré être une femme [comme] quelque chose qui était différent. Je pense que c'est mon individualité qui fait ma différence et parmi les éléments de mon individualité, il y a le fait que je suis une femme. Je ne suis pas ingénieur. J'ai fait une école de commerce. J'ai fait du consulting. J'ai une culture de management nourrie de tous les clients avec lesquels j'ai travaillé ayant eu un parcours international, etc. C'est donc tous ces éléments qui me faisaient je l'espère contribuer différemment au comité exécutif, ce n'est pas juste d'être une femme. » **Jacqueline***

La formulation même de cette question de différences entre hommes et femmes suscite chez certaines des réserves qui sont intéressantes à souligner. Car cette réticence à catégoriser hommes et femmes est un phénomène relativement nouveau et reflète les progrès d'un ensemble de représentations propres à la question de la diversité :

*« Je n'aime pas la généralisation qu'on peut faire, ce n'est pas parce que je suis femme mais parce que je suis ainsi. Je ne suis pas un robot dans mon management mais ce n'est pas propre aux femmes. J'aime les hommes et les femmes. Après certaines femmes sont assoiffées de pouvoir. Il n'y a pas de catégorisation à faire. » **Francine***

Mais ces distinctions sont avant tout liées à des comportements qui caractériseraient les femmes en situation professionnelle :

« Les filles ne sont pas assez actives. Il faut qu'elles comprennent les règles du jeu. Elles ont le souci de bien faire les choses mais les garçons sont plus doués pour se vendre. Avec les hommes, on décroche son téléphone, on n'a pas besoin d'avoir une relation très établie, ça fait partie du donnant-donnant. La permission est donnée, elle est implicite. Les femmes ne se mettent pas en visibilité. » **Élisabeth**

« Il y a chez les femmes un sentiment diffus qu'elles n'ont pas la crédibilité. Le découragement, moi c'est un mot que je ne connais pas, moi cela ne me gêne pas de faire avec des blagues sexistes de corps de garde. Certaines femmes utilisent leur féminité stupidement, elles veulent être cooptées. Il faut accepter un minimum de codes. On n'arrive pas dans un milieu industriel avec des talons hauts et une robe en mousseline. Ce n'est pas approprié mais, en même temps, il ne faut pas perdre son âme. » **Natacha**

Se comporter comme un homme mais rester féminine

De fait, les généralisations quant à la différence entre les hommes et les femmes sont de moins en moins recevables. Il s'agit plutôt d'opposer « certaines » femmes à d'autres femmes et de tenir compte de « certaines » circonstances :

« Il y a quand même des femmes qui se comportent beaucoup comme des hommes et qui sont en même temps très féminines. C'est assez surprenant. Elles sont beaucoup dans le networking, dans le politique, pour se promouvoir plus elles-mêmes. Pour certaines d'entre elles mais pas toutes... C'est aussi lié un peu à leur business. Ce sont des femmes qui pilotent des vendeurs. C'est aussi très commercial. »

Pascale

« Différence » ou pas, certaines dirigeantes soulignent malgré tout la nécessité de rester « féminines » :

« Je reste très femme. Je ne suis pas du tout dans le registre d'effacer ma féminité. Je pense qu'il faut assumer sa féminité aussi. À une époque, les femmes voulaient gommer leur féminité, moi je pense que c'est absurde, les femmes sont des femmes, les hommes sont des hommes. Il faut assumer ce qu'on est. La règle c'est de ne pas surjouer. Il y a des femmes qui surjouent leur féminité. C'est absurde. Il y a des

*femmes qui surjouent le côté homme, c'est absurde aussi, il faut être ce qu'on est. » **Joséphine***

Les comportements des hommes

Que les femmes dirigeantes se sentent ou non « différentes », ce serait plutôt l'attitude des hommes qui contribuerait à leur faire ressentir plus ou moins cette différence.

*« Je peux vous dire que je n'ai jamais vécu de discrimination, jamais. C'est pour cela que j'ai mis tant de temps [à admettre] qu'il fallait aider [les femmes] parce que comme je n'en souffrais pas, je ne comprenais pas pourquoi. Mais c'est en écoutant le témoignage des autres. » **Nina***

*« Je suis rentrée en tant qu'auditeur ; il y avait des règles très objectives et basées sur la performance des personnes et puis dans mon entreprise actuelle, je n'ai jamais senti une discrimination. » **Gina***

Tant que les femmes ne se sentent pas distinguées de leurs collègues (ou discriminées), elles ne revendiquent ni ne conçoivent une quelconque différence de genre comme clé de lecture pertinente de leur expérience au travail. Pourtant, certains hommes traitent leurs collègues d'abord comme des femmes :

*« Je pense qu'il existe un peu un comportement où les hommes nous considèrent d'abord aussi comme des femmes. Nous dire des trucs sympas, un peu charmeurs, ce que je ne vais jamais raconter à un homme. Ce n'est pas forcément péjoratif. Je pense qu'il y a un peu de cela. » **Pascale***

De fait, on peut souligner que, pour certains hommes interviewés dans l'enquête, il apparaît nécessaire de différencier la diversité des comportements des femmes en situation managériale, ce qui oblige à revoir les catégories de « féminin » et de « masculin ».

*« Il y a N.R. qui a pris une forme de management un peu masculin et Y.Z. qui est dans sa féminité la plus pure qui déstabilise tout le monde car en fait elle a une main de fer. Elle a le site le plus difficile de l'entreprise. C'est impressionnant. Elle a une petite voix toute douce. C'est remarquable. » **RH, Indus 2***

Les femmes se heurtent donc encore à des attitudes et comportements sexistes (Gresy, 2009) de la part de certains collègues hommes qui témoignent d'une forme de « résistance » à la féminisation des postes à responsabilité. Ces attitudes, qui vont d'un niveau d'exigence plus élevé à une demande que les femmes « fassent allégeance », contribuent à ce sentiment de « différence » vécu par les femmes.

« Certains dirigeants mâles de ce groupe, il y en a qui valent le détour. Ils sont misogynes mais ils ne se rendent pas compte. Parfois il y a des propos... c'est lunaire. » Claire

En particulier, certaines soulignent qu'elles doivent fournir un travail beaucoup plus important pour accéder à la même reconnaissance :

« Je pense quand même que tous les postes ne sont pas super exposés. C'est vrai que l'épreuve pour les femmes, pour certaines femmes dont je fais partie, c'est toujours de prouver, prouver, toujours être dans le dur, mais c'est bien. C'est comme les missions que j'avais à l'inspection. Il fallait être courageuse. Au bout d'un moment on peut faire une pause. » Muriel

Selon certaines dirigeantes, les femmes s'inscrivent peut-être trop souvent dans ces demandes d'allégeance qui émanent des hommes :

« Il y a un homme également qui était patron de pôle comme moi. Il y a eu sans doute un affrontement d'ego, c'est-à-dire que c'est quelqu'un qui avait sans doute besoin d'avoir des gens qui font plutôt allégeance et je pense que je n'ai jamais fait allégeance. Je pense que je respecte profondément les gens et je fais ce que je dois faire, mais je ne suis pas dans une démarche d'allégeance. Et peut-être que les femmes sont trop dans une demande d'allégeance. » Joséphine

Le regard des hommes peut-être aussi vécu comme exprimant un jugement permanent, ce qui oblige les femmes à se sentir obligées de « démontrer » en permanence :

« Le regard des hommes sur les femmes n'est jamais neutre... ils vous jaugent. Il faut une grande affirmation de soi. » Martine

Se pose encore, d'ailleurs plus implicitement qu'auparavant, la question de la légitimité des femmes en position de pouvoir aux yeux des hommes :

« C'est vrai qu'il y a ce problème de légitimité qui est une question centrale. C'est un truc qui n'est pas psychologique, mais c'est suffisamment répétitif pour qu'on l'associe au fait d'être femme, et pour qu'on s'y arrête. » **Muriel**

Cette légitimité qui fait d'autant plus question pour des cadres masculins d'une autre génération quand ils sont face à des « chefs jeunes mamans » :

« Ce qui était extrêmement intéressant, ça a été les réactions de l'équipe qui me voyait avant tout comme une jeune maman. J'ai tout entendu. J'ai traité la question par un humour assez ferme pour que le sujet soit clos. Dans cette équipe, il y avait quand même beaucoup de vieux de la vieille qui avaient tout un vécu et qui légitimement se demandaient : "Qu'est-ce que c'est que cette jeune nana avec ses deux bébés qui vient nous apprendre la vie ?" » **Catherine**

Mais, par ailleurs, les femmes dirigeantes donnent des exemples d'évolution profonde dans les relations entre les femmes et les hommes. Les hommes eux-mêmes et l'environnement général de l'entreprise ont aussi moins tendance à réagir de manière stéréotypée par rapport aux femmes, ce qui ouvre à celles-ci de nouvelles opportunités :

« Le fait de proposer à une femme de partir avec sa famille en Asie, ce n'est pas très courant. Ce sont des hommes qui m'ont proposé cela, donc il y a une ouverture. J'ai été contente qu'on me le propose et j'ai répondu favorablement mais je n'avais pas fait passer le message en disant : "Je veux absolument partir à l'étranger." On m'a dit : "Écoute, il y a une opportunité, tu as le profil, tu es internationale, tu es multiculturelle, est-ce que ça t'intéresse d'être sur les rangs pour ce poste-là ?" » **Jacqueline**

Du bon usage de la situation minoritaire

La situation minoritaire des femmes au sommet des organisations a été le plus souvent considérée comme un obstacle pour les dirigeantes qui alors sont susceptibles de se sentir enfermées dans des rôles stéréotypés de femmes-alibis (Kanter, 1977). L'analyse des témoignages des dirigeantes interviewées conduit à nuancer cette perspective : si plusieurs d'entre elles considèrent que les femmes doivent encore en faire « beaucoup » et « trop » pour s'imposer dans ce qui

demeure « un groupe d'hommes », d'autres soulignent que cette situation minoritaire ne les a nullement gênées et qu'elle a même pu être source de certaines opportunités. D'autres enfin témoignent à propos de cette situation minoritaire de situations « régressives » et en tous les cas plus difficiles.

Pour beaucoup, faire carrière dans des entreprises dont la hiérarchie demeure masculine, c'est encore le « parcours du combattant » :

« Il faut être enragée littéralement pour y arriver tellement c'est contre-nature. Dans les instances de pouvoir, vous êtes une intruse. » **Virginie**

Pour beaucoup aussi, la situation minoritaire n'a pas été vécue comme un problème :

« Je n'ai pas eu l'impression de me battre... J'ai l'impression d'être toujours très déterminée, de mettre beaucoup de convictions dans ce que je faisais et d'engagement et de travail bien sûr, mais pas pour autant de me battre. Je n'ai pas eu de difficultés. » **Joséphine.**

La situation minoritaire peut même constituer un atout :

« Un atout pas explicite, sans le vouloir [mais] une source de plus grande visibilité. » **Marie**

« Le fait d'avoir été une femme m'a plutôt aidée. » **Laure**

« Je pense qu'il y a des choses qu'on m'a proposées parce que j'étais une femme et il y a des gens qui aiment bien avoir des femmes. » **Jacqueline**

La situation minoritaire du coup se retourne à leur avantage dans des entreprises qui cherchent à féminiser leurs directions. Être une femme devient un moyen d'être visible.

« J'ai toujours pensé que le fait d'être une femme m'a plutôt aidée. Je n'ai pas eu besoin de lutter. L'avantage d'une boîte comme la nôtre, c'est qu'elle est très technique. Il y a quand même peu de femmes, globalement peu de femmes ingénieurs. Et comme on est moins nombreuses, le vivier est plus petit et donc je pense que cela nous a aidées. Comme directrice de région, là aussi, cela m'a plutôt aidée d'être une femme. Je n'ai jamais eu le sentiment d'être agressée plus spécialement, au contraire. » **Marie**

*« J'aurais été moins visible et je ne suis pas sûre que j'aurais eu le même parcours... Quand je suis arrivée dans cette division, on était dans la période où il fallait au moins une femme dans chaque comité directeur de branche. Si j'avais été un homme, même avec les compétences, j'aurais eu plus de mal à avoir le poste. » **Anne-Marie***

Au-delà des avantages liés aux politiques de féminisation, être une des seules femmes autorise aussi une plus grande liberté de comportement, voire une certaine innovation :

« Je n'ai pas ressenti que c'était un atout ou un point négatif. Je me retrouvais parfois face à des parterres d'hommes, sur le coup je le ressentais plutôt comme un handicap. Je pense avec le recul que c'était plutôt un atout que je n'avais pas explicité. Je pense que je jouais d'être une femme mais sans le vouloir de manière assez spontanée. »

Francine

Le fait d'être une femme dans un groupe d'hommes peut être vécu et envisagé comme une possibilité de ne pas être en concurrence directe avec des pairs masculins et de procéder, contrairement à eux, plus « par la négociation, le dialogue, [pour] se faire entendre... » :

*« Cela m'a aidée d'être une femme. Dans mon poste précédent, il fallait en même temps dialoguer, se faire entendre, écouter et, pour moi, être une femme au milieu de quatre directeurs qui étaient des barons bien installés à la tête d'activités avec beaucoup de pouvoirs, cela a été une vraie force pour moi parce que je n'étais pas en concurrence avec eux. Le fait d'avoir été une femme a été un vrai atout puisque ce n'est pas eux que je déstabilisais individuellement, c'est l'activité qui les déstabilisait. » **Laure***

« Role model » et mentors

Lorsque les femmes évoquent leur relation avec la hiérarchie, il s'agit surtout de relations avec des hommes, traduction d'une réalité statistique des sphères dirigeantes. Toutefois, plusieurs d'entre elles soulignent l'importance du dialogue, des échanges et des soutiens dont elles ont pu bénéficier avec d'autres femmes dirigeantes de leur entreprise :

*« J'ai eu une patronne qui m'a beaucoup marquée. Elle avait eu beaucoup plus à se battre que moi pour s'imposer. Donc elle traçait quand même la voie aussi. Elle était compliquée. Elle était difficile, elle était très exigeante mais elle m'a quand même beaucoup aidée et quelque part forgée. En levant des tabous et en me disant : "Mais attends, tu dois oser. Il n'y a pas de raison. Tu fais exactement la même chose que Machin." » **Claire***

Les échanges qu'elles-mêmes ont désormais avec les jeunes femmes dont elles sont les mentors réguliers ou occasionnels, de par les interrogations qu'elles suscitent, remplissent un rôle important dans leur rapport à leur propre carrière.

5.2 ENTRE FEMMES : SOLIDARITÉ, CONCURRENCE ET « ROLE MODEL »

Si l'interaction entre les sexes est structurante de la manière dont les femmes vivent leur rôle, la question des relations entre les femmes elles-mêmes est pertinente. Les femmes se sentent-elles solidaires du groupe des femmes ? Se reconnaissent-elles dans des manifestations de cette solidarité et de communauté de problèmes dont attestent en particulier les réseaux ? En effet, les femmes dirigeantes témoignent de leur capacité à s'identifier à des femmes plus jeunes qui incarnent alors leur propre détermination tandis que d'autres soulignent la nécessité d'une « attitude d'attention et de bienveillance pour les pousser, les questionner sur ce qu'elles veulent faire ».

*« Je viens d'embaucher une femme : c'est ma première décision, la première opportunité que j'ai de faire rentrer une femme directeur [opérationnel]. Une jeune femme de 40 ans, mère de deux enfants et qui va traverser la France pour venir ici, son mari la suit et il a réussi à se faire embaucher. Je l'ai connue dans mes fonctions précédentes. Je l'ai choisie car je pense que c'est une femme qui va beaucoup apporter dans le groupe directeur. Moi j'ai souvent envie de freiner. Elle a beaucoup d'énergie. Elle n'a pas peur. Elle dit les choses. Elle fait bien la distinction entre sa nécessaire responsabilité et sa relation à l'autre. » **Hélène***

Cette attitude positive envers les femmes en général s'exprime chez certaines dirigeantes « simplement » par le fait qu'elles aiment « travailler avec les femmes » :

*« Je trouve qu'il y a un pragmatisme qui me plaît, j'ai toujours bien travaillé avec les femmes, elles ont une façon de fonctionner, des réflexes et puis je trouve que c'est important d'avoir un équilibre, des points de vue, des regards différents... » **Laure***

Ceci étant, qu'en est-il de la concurrence des femmes entre elles ?

*« Je trouve que par exemple si on prend le groupe des directeurs, où il y a trois femmes et sept hommes, il n'y a pas cette concurrence, c'est peut-être lié aux individus mais quand même. Plus il y a des femmes, plus cela casse les logiques de concurrence. Mais soit les femmes sont en très forte concurrence parce que le peu de postes offerts aux femmes fait qu'elles se positionnent en concurrence complète, dès lors qu'il y a une autre femme dans le paysage, parce qu'elles se disent : "Il y en a une qui passera, laquelle des deux ?" Soit c'est le contraire complet, ce sont un peu les deux extrêmes, je vois un peu les deux modèles mais au global, il y a quand même une majorité dans la non-concurrence, je trouve. » **Laure***

Aux yeux d'autres interlocutrices, la connivence ou la proximité seraient plus affaire de personnalité que de communauté de genre :

*« Dans le groupe des 100 [premiers cadres dirigeants], non je ne me sens pas proche. Il y en a quelques-unes que je ne connais pas car elles appartiennent à d'autres entités. Certaines ont gommé leur féminité, elles ne sont pas en cohérence : trop stéréotypées, trop dans des rôles. Elles sont un peu corsetées. » **Muriel***

Certaines soulignent d'ailleurs qu'elles n'ont pas plus d'entente avec les femmes qu'avec les hommes :

*« Je n'aime pas les conflits, j'aime la confiance et ce qui est harmonieux, c'est pour cela que j'ai aimé travailler avec X. [un homme] qui prend plaisir à ce que ses N-1 travaillent ensemble bien et s'entendent sans lui. » **Christine***

Plus généralement, se pose la question de se sentir ou non concerné(e) par la « cause des femmes ». C'est le cas de la majorité des femmes dirigeantes

interviewées. Pourtant, d'autres se singularisent par une sorte de distance au regard du problème :

*« Je n'ai pas introduit d'actions particulières pour promouvoir les femmes. Cela m'est beaucoup reproché dans l'entreprise. Pour moi, ce qui compte, c'est la compétence. J'ai entièrement renouvelé mon comité de direction en 2004 – j'ai recruté à l'extérieur un directeur financier, un directeur de la gestion, un DRH – mais le chasseur de têtes par qui je suis passé ne m'a pas proposé de femmes. Je ne lui ai pas demandé non plus. » **Francine.***

Défendre la cause des femmes passe aussi par la visibilité même de leur position de dirigeantes. Ainsi les femmes interviewées ont cette conscience d'être un rôle modèle et le remplissent, par exemple, en faisant des conférences (même si la notion même de « modèle » est refusée par certaines).

Soutenir des femmes : une démarche pas toujours explicite

Plusieurs femmes dirigeantes considèrent qu'elles doivent, et de fait, remplir un rôle de mentor auprès de leurs collaborateurs. Ce rôle peut recouvrir plusieurs dimensions. Au près des femmes, il peut s'agir en particulier de « vouloir les mettre en face de leurs responsabilités » et de les inciter « à faire des choix », voire intervenir dans des réunions formelles organisées par des réseaux de femmes ; tandis qu'avec tous, il peut s'agir de souligner « la dimension qu'ils ou elles doivent travailler » :

« Souvent mes anciens collaborateurs reviennent me trouver pour des conseils sur leur carrière, et c'est vrai que plus spontanément les femmes, j'ai beaucoup d'anciennes collaboratrices qui viennent. [...] Là, d'ailleurs, j'ai eu un SMS, il faut que je rappelle une jeune femme qui a eu une proposition de poste et qui veut mon avis. [...] »

Interviewer : Et vous êtes devenue un peu le mentor ?

« Oui, c'est ça, de manière un peu inattendue. C'est vrai qu'en fait, ce que j'ai pu faire, c'est voir travailler des femmes vraiment bien et leur faire des propositions un peu audacieuses et les soutenir pour les faire réussir. [...] Oui, j'en ai encore vu une ce matin qui est devenue chef [d'une catégorie de personnel dans un gros établissement], qui va devenir DRH

[de cette même catégorie] et qui me disait : "Tu te rappelles, quand tu m'as cassé les pieds pour être directeur d'établissement ?", elle m'a dit : "Tiens, pendant que je te tiens, il va y avoir un truc de femmes, tu n'as pas répondu, on m'a chargée de te demander de venir, ce serait quand même incroyable si tu n'étais pas là." Donc, c'est comme ça que je réalise que je représente quelque chose. » **Brigitte**

Catherine ressent davantage le rôle du mentoring comme une manière de rendre ce qu'elle a reçu de l'entreprise, avant même son rôle de promotion et d'accompagnement des femmes, même si de fait, elle est très sollicitée par des femmes :

« On m'a donné les moyens de faire ça et c'est la raison pour laquelle je m'investis autant dans le mentoring, parce que vraiment, je trouve que j'ai été hyper gâtée, même si j'ai eu des moments difficiles mais je veux témoigner et accompagner. Alors, le principe du mentoring, c'est qu'on vous choisit, ce n'est pas vous qui choisissez, donc soit ce sont les personnes qui nous choisissent, soit leur manager qui nous orientent une personne et puis, si ça "fit", on avance ensemble. Il se trouve que j'ai 21 mentees et j'ai 18 femmes, je conserve précieusement les trois hommes, parce que ça me permet d'équilibrer un peu. Je trouve qu'il y a un enjeu énorme auprès des femmes et je dirais les deux tiers sont des jeunes femmes et un tiers sont des femmes qui ont mon âge ou un peu plus, mais je suis passionnée, quelle que soit la situation. »

Catherine

Alors que chez certaines femmes, comme Isabelle, il y a une volonté clairement exprimée d'aider et de pousser les femmes, dans et hors de l'entreprise :

« Je prends déjà des filles en parrainage par tous les biais possibles, des filles des banlieues, des boursières. Il existe maintenant pas mal de possibilités de faire cela. Je l'ai fait. C'est d'ailleurs marrant parce que, lorsque ce sont des jeunes, elles n'ont pas l'impression qu'on les aide parce que ce sont des filles. Ce sont des jeunes qui ne connaissent pas la vie. La différence est moindre. Elles sont vraiment comme des jeunes hommes. [...] Sinon, dans mon job, en revanche, à chaque fois, j'ai embauché plus de femmes. Elles étaient toujours en première ligne dans les réseaux féminins. Les faire bénéficier de formations spécifiques pour les femmes, apprendre à dire non, apprendre à refuser une

demande d'augmentation, apprendre à couper la parole, apprendre à prendre la parole en public, je les ai toujours poussées plus que les hommes. J'ai toujours vu qu'elles en avaient vraiment plus besoin. »

Isabelle

La posture d'Élisabeth illustre bien en définitive toute la complexité du soutien à la cause des femmes. La plus « engagée » de nos interviewées se retrouve toutefois par hasard à la tête d'un réseau de femmes :

Interviewer : « Qu'est-ce qui vous a amenée à vous engager justement dans ce réseau de femmes ?

« Tout au début, quelqu'un m'a demandé de la remplacer parce qu'elle changeait de poste. Je suis venue plus parce qu'on m'a demandé, éventuellement par curiosité. En arrivant, comme j'adore les défis, je pose des questions : de quoi on parle, on s'adresse à qui... Je me rendais compte que d'abord on avait besoin de revisiter ces questions. Petit à petit j'ai réalisé que c'était autant un phénomène d'entreprise qu'un phénomène de société, je trouvais que c'était aussi une façon de contribuer. Je me suis rendue compte après et surtout à mon départ, qu'à force de travailler et d'exercer son métier dans une entreprise on devient un "role model" pour les autres. On ne sait pas que les autres vous regardent, c'est uniquement le jour où ils disent 'on vous regarde', qu'on se rend compte qu'on crée un "role model". Dans la mesure où les gens m'ont donné ma chance pendant des années, je considère qu'il faut redonner... Les associations, personne ne te paie pour le faire. C'est dimanche matin, c'est le soir, c'est en plus... donc c'est plus par intérêt et aussi par le sentiment de remettre quelque chose dans le système. Les plus jeunes ne voient pas le problème. Ils n'ont pas compris que la pente monte pour les filles. » **Élisabeth**

La cause des femmes n'est pas perçue en tant que telle comme une cause à embrasser par la plupart des dirigeantes, même si elles sont nombreuses à identifier les difficultés des femmes cadres. Cependant, elles considèrent qu'elles ont à rendre ce qu'elles ont reçu, qu'accompagner leurs collaborateurs fait partie de leur métier de manager, indépendamment du sexe de ces collaborateurs ou de leurs mentees. C'est aussi parce qu'elles sont identifiées par les autres

comme des modèles de réussite féminine qu'elles vont indirectement pousser la cause des femmes.

Comme on a pu le souligner, les dirigeantes évoquent des mentors, essentiellement masculins, parfois féminins. Certains citent également la manière dont des femmes avant elles ont tracé le chemin, préparant leur propre ascension. Laurence explique ainsi de quelle manière une femme passée au même poste avant elle a indirectement ouvert la voie :

« Ce mouvement de la stratégie vers ce poste de directeur commercial, c'est un passage qu'avait fait une femme, qui est une personne que F. apprécie énormément, qui est B., qui a pile dix ans de plus que moi et qui était ma N+2 quand j'étais au commercial et qui est devenue ma N+1 quand j'ai pris ce poste. Et donc, on s'entendait bien et elle l'a pris au plus ou moins même âge que moi, juste avant ses 40 ans. Donc, lui, la connaissait très bien, moi, il me connaissait peu, mais il s'est dit : "Si ça a marché pour elle, ça doit pouvoir marcher." » Laurence

Brigitte explique la manière dont des femmes exemplaires « défrichent » le terrain pour les suivantes :

« M. a été la première et la défricheuse et très honnêtement, j'étais à la fois admirative et jalouse. Et alors, je ne sais pas, de son côté, comment elle pouvait me voir. On avait beaucoup de points communs, on s'est beaucoup retrouvées sur des dossiers de conviction et on a joué vraiment l'alliance d'objectifs sur les convictions. Mais en termes de personnalité, on était différentes. Je pense, moi, beaucoup plus globale et analytique et je pense qu'on s'agaçait de nos qualités réciproques et ce qu'on identifiait comme défaut chez l'une, chez l'autre. J'étais extrêmement surprise, quand je suis allée lui dire au revoir un 31 décembre après-midi, dans son bureau, de fondre en larmes. J'ai été très surprise de ça. Je ne sais pas, j'ai trouvé que ce qu'il lui était réservé était dur, peut-être que je me suis projetée dans ce qu'elle vivait, peut-être que j'ai pris conscience de ce qu'elle représentait. » Brigitte

C'est donc autant par un soutien direct que par la manière dont elles ont conduit leurs carrières que ces femmes ont ouvert la voie à celles qui les ont suivies. Cependant, malgré leur volonté de partage et de transmission, reste ouverte

la question de la capacité de ces femmes, très minoritaires au sommet des organisations et ayant été astreintes à un modèle de « carrière au masculin », d'inventer et de transmettre aux plus jeunes des modèles de carrière en rupture avec leurs propres expériences.

Une critique construite et raisonnée du comportement des femmes

La solidarité que les femmes développent entre elles n'empêche pas les dirigeantes de proposer une critique construite des attitudes et comportements des autres femmes cadres non dirigeantes, jeunes collègues, etc., dont elles se démarquent dans la conduite de leur propre carrière. Non pas par manque de solidarité mais parce qu'elles pensent avoir de fait identifié et mis en pratique un certain nombre d'attitudes et de comportements propices au franchissement du plafond de verre.

*« Ce que je veux d'abord, c'est bien comprendre pourquoi les femmes ne sortent pas plus du bois ? Je pense que cela passe par là, après je pense qu'il n'y a pas de verrou. Tout est possible. J'en suis la preuve et je ne suis pas la seule, donc je voudrais comprendre pourquoi cela ne se passe pas comme cela devrait. Il y a une vraie volonté mais que faut-il faire en plus ? Je pense que cela passe plus par les femmes elles-mêmes. Bien sûr, si j'ai un poste à pourvoir je veux systématiquement un dossier d'homme et un dossier de femme. » **Joséphine***

Une autre attitude qu'on attribue souvent aux femmes : « elles manquent de vision de leur carrière ». Plusieurs dirigeantes soulignent et regrettent que leurs jeunes collègues n'envisagent pas leur carrière de manière suffisamment « ouverte » et ne visent pas suffisamment des postes opérationnels qui pourraient les conduire à occuper des fonctions stratégiques :

« Il faut les bousculer les dix premières années de leur carrière, les sensibiliser au sujet car elles ont tendance à enchaîner des postes qui les intéressent sans construire quelque chose alors que les hommes sont plus enclins à accepter un poste qui les intéresse moins en sachant que c'est nécessaire pour en arriver au poste visé. Or ce qu'il faut c'est enchaîner les postes opérationnels, des postes exposés pour avoir vers 30 ans un CV plus solide et être légitime et ce genre d'attitude n'est pas

spontanée chez les femmes, donc il faut les bousculer. Il faut qu'elles s'intéressent au coup d'après. » **Laurence**

Les jeunes femmes ne seraient donc pas assez « carriéristes » et « stratèges » dans leurs choix de postes. Elles ne chercheraient pas suffisamment les postes opérationnels et les fonctions de management.

« Si ils veulent faire carrière, il faut que les jeunes cadres passent par des postes opérationnels. On a souvent des jeunes qui sont dans des fonctions centrales (contrôle de gestion, recrutement) et qui ont peur des fonctions de management. Ce n'est pas à 40 ans qu'on va vous confier des équipes de 100-200 personnes. C'est un engrenage dans lequel vous êtes si vous n'avez pas fait le saut jeune... Je pense que les jeunes femmes ont moins confiance en elles et ne répondent pas à des propositions de postes de manager de quelques dizaines de personnes lorsqu'elles sont encore jeunes et qu'elles le peuvent. » **Francine**

Elles ont peur de **lâcher les fonctions d'expertise** qui pourtant les « enferment » dans une fonction :

« Je ne veux pas généraliser mais je constate que les jeunes femmes s'enferment dans une fonction. Elles considèrent qu'elles doivent devenir des experts dans cette fonction. Je leur dis qu'elles ont 30 ans. Qu'elles sont responsables de l'audit et qu'elles ne vont pas encore pendant trente ans travailler dans l'audit. C'est d'une tristesse impossible. Il faut aller faire autre chose. J'essaie de faire passer ce discours. J'assure l'intérim de la direction technique et financière. Je n'ai pas de directeur technique et financier aujourd'hui. Six collaborateurs me sont rattachés avec ma casquette de directeur technique et financier et cinq sur six sont des femmes. » **Francine**

Il faut donc savoir **passer du fonctionnel à l'opérationnel**.

« Pour moi, l'enseignement que je tire, c'est que quand on est fonctionnel, que ce soit dans les ressources humaines, dans la finance, dans le marketing, il faut à un moment donné prendre un poste opérationnel, c'est le conseil que je donne aux jeunes femmes, c'est d'alterner les postes opérationnels et fonctionnels, je donne le même conseil aux hommes, d'ailleurs. » **Brigitte**

Et de ce point de vue, des carrières comme celle en ressources humaines doivent être articulées à d'autres types de responsabilités :

*« Mon conseil, c'est de ne pas démarrer dans la fonction RH. De démarrer sur un autre poste, quitte à aller après vers les ressources humaines. Et si on démarre dans les ressources, il ne faut pas y rester toute sa vie comme moi et passer par un poste opérationnel pour être labellisée opérationnel. Parce que dans les entreprises ce sont les postes proches du business et des clients qui sont valorisés, ce sont des postes qui ramènent de l'argent. Ceux qui n'en ramènent pas ne sont ni valorisés ni reconnus. » **Jeanne***

C'est en effet dans ces situations que les femmes responsables peuvent alors ressentir que leur mérite n'est pas reconnu.

*« On arrive au paradoxe suivant : c'est que beaucoup de femmes mettent beaucoup de passion, d'enthousiasme, d'envie de réussir dans leur mission et leur responsabilité mais elles sont fonctionnelles et n'ont pas cette reconnaissance de l'opérationnel... ça crée à un moment donné [...] un écart entre le niveau d'investissement et le niveau de reconnaissance et plus ça va, plus cet écart se creuse et plus cela rend malheureux. Les entreprises pourraient anticiper sur ce processus et proposer des parcours de carrière : on rentre DRH mais on a des opportunités de faire autre chose. » **Jeanne***

Les femmes dirigeantes soulignent ainsi les "handicaps" de leurs consœurs par rapport à leurs homologues masculins. On retrouve donc ici la liste des constats souvent opérés dans la littérature académique et les rapports de cabinets spécialisés.

La critique que l'on entend souvent sur le phénomène d'autocensure dont font preuve les femmes est également évoquée :

« Les femmes sont perçues comme plus réticentes, [elles ont moins] l'ouverture d'esprit vers d'autres opportunités. Souvent les hommes sont plus proactifs pour dire ce qu'ils veulent faire et parallèlement on se sent moins sur les postes que l'on va proposer aux femmes en disant : "Elle ne pourra pas faire cela. Est-ce que cela va lui plaire..." Donc je pense que c'est d'autant plus important si on a envie de bouger,

de faire les choses, de le dire et puis d'être ouverte aux différentes opportunités. » **Laurence**

Les femmes ne profitent pas des opportunités qui leur sont offertes pour aborder la question de leur développement de carrière :

« Je coache beaucoup de femmes mais je coache aussi des hommes. Pratiquement tous les hommes qui sont dans cette boîte qui veulent faire le parcours viennent me voir Cela fait partie de mon boulot de manager de les accompagner... Est-ce que j'ai vu des femmes ? Je ne crois pas. Parce que les femmes se disent que le parcours cela va être trop compliqué. Le peu qui se présentent au parcours ne viennent pas me voir, elles ne vont pas demander de l'aide. J'accompagne des hommes parce qu'ils me le demandent, elles ne demandent pas que je les accompagne. » **Nina**

Les femmes ne se mettent pas en avant car elles veulent garder leur équilibre :

« Quand on fait une revue de talents, on se dit est-ce qu'il n'y a pas des femmes qui sont dans nos équipes et qui ont des super compétences mais qui ne sont pas forcément venues pour proposer, réclamer, avoir envie, etc. ? Moi j'en ai quelques-unes qui ont les compétences pour accéder à un niveau supérieur mais qui se disent : "Oui mais pas maintenant, je ceci, je cela", et qui donc, du coup, ne se mettent pas en avant... Les femmes se mettent moins en avant spontanément que les hommes. Elles sont heureuses dans leur boulot, elles s'éclatent, elles arrivent à concilier leur vie de famille, donc elles profitent de cet équilibre et se mettent moins facilement en déséquilibre... Et donc il faut aller les chercher, discuter avec elles pour leur dire : tu peux y arriver. » **Monique.**

Les femmes ne sont pas assez « assertives » et ne cherchent pas assez la visibilité, ce qui est le cas des hommes.

« Des RH qui me connaissent m'envoient des femmes. Elles sont inquiètes et elles ont peur de ne pas y arriver... Elles disent deux choses : "Je vais perdre mon expertise." La question, c'est de lâcher là où on excelle pour monter en expertise. On a peur de lâcher un truc... ne plus faire de technique, devenir manager face à des experts qui vont

*mieux connaître que moi, pour découvrir autre chose. Il faut confronter la crainte de ne pas être aussi bonne. Il y a une difficulté dans cette prise de risque, une crainte, un manque d'audace, une peur de ne pas bien faire. Les hommes ont plus de toupet... » **Chantal***

Les femmes se posent plus « la question du choix » :

*« Les femmes se posent plus la question du choix. Les hommes pour eux... les parcours de carrière sont plus dictés, plus normaux. Ils ne se posent pas trop de questions par rapport à cela et du coup posent moins de questions au système. C'est moins embêtant. Vous prenez un homme... vous lui dites qu'il monte le cran d'après, cela lui va, point barre. La femme va beaucoup plus en douter, elle n'est pas a priori linéaire, moi je parle de mon cas... très franchement, je n'aspirais pas au Codir. » **Chantal***

Cette critique raisonnée du comportement des jeunes femmes par les dirigeantes fait écho aux caractéristiques de leur propre attitude envers la construction de leur carrière et permet de retrouver « en creux » leur analyse des causes du plafond de verre.

5.3 TRAVAILLER SON STYLE DE MANAGEMENT

Si la critique du « comportement des femmes » s'adresse surtout aux jeunes générations, l'interrogation quant au « style de management » et du « travail » que cette question implique de leur part suscite de nombreuses réflexions de la part des dirigeantes. Y a-t-il des attentes particulières envers les femmes managers ? Comment envisager son propre comportement en la matière, compte tenu de la diversité des situations et des équipes ?

Des attentes qui évoluent en matière de management

Quelles sont les attentes vis-à-vis des femmes dirigeantes ? Le plus souvent il s'agit d'incarner une autre forme de management, en particulier à des moments sensibles de l'évolution de l'entreprise :

« On a fait la semaine dernière un déjeuner de presse de la région que je n'avais pas encore vue et il me dit : "J'ai eu le retour des journalistes, ils ont beaucoup apprécié, ils m'ont dit : « Un patron différent chez

*X., ça change. »" J'ai trouvé cela bien parce que cela veut dire que le choix qu'a fait la direction a du sens mais d'ailleurs la transparence dans laquelle elle nous demande d'être et la proximité dans laquelle nous sommes, c'est celle de la directrice qui est aussi quelqu'un comme cela... » **Isabelle***

La plupart des femmes dirigeantes témoignent d'une attitude très réflexive sur la question de leur style de management. Cette dimension de leur comportement est un sujet de réflexion, d'action et de réponses à des situations. Il apparaît plus crucial pour les femmes que pour les hommes de travailler sur son style de management d'autant plus que les attentes vis-à-vis des femmes peuvent être différentes.

Plusieurs femmes dirigeantes soulignent des évolutions profondes dans ce domaine en opposant notamment les styles de management qu'elles ont connus au début de leur carrière et les évolutions qu'elles ont vu s'accomplir dans des entreprises soucieuses de fonder de nouvelles pratiques managériales :

*« À cette époque où j'ai été nommée manager commercial, on était dans un style hyper viril. C'était impressionnant de voir ce qui marchait, parler avec des gros mots. Et des références de mecs. Et la virilité. C'était le signe qu'on était commercialement un dieu du business... Aujourd'hui, on est aux antipodes, on voit qu'on encourage une vraie diversité de styles de management, que c'est recherché. Je vois comment on réfléchit quand on veut choisir la bonne ou le bon candidat pour un poste donné, on regarde aussi son style de management, ses compétences en tant que personne pour essayer de voir ce que ça va apporter à l'entité. C'est ce que je trouve fascinant comme évolution... et à partir du moment où vous avez cette diversité de styles de management, je n'ai plus aucune inquiétude sur le fait qu'il y ait la bonne diversité au niveau des postes à responsabilité. On se sent plus à l'aise... on a plus envie de se projeter. » **Catherine***

Elles n'ignorent pas le fait que le recrutement sur certains postes de direction se fait surtout en fonction de valeurs communes plutôt que de parcours types :

« Ce qui me frappe, c'est qu'on a des cursus très différents et vraiment pas des parcours identiques. Ils ont cherché à mixer les cultures. On vient d'horizons très différents et ce qu'ils ont cherché, ce n'est pas

l'expertise. C'est vraiment des valeurs, du comportemental pour des gens à la fois business et avec une fibre sociale, une culture de management plutôt dans l'humain. Parmi les directeurs, il y a des choses en commun, des valeurs communes mais pas du tout le même cursus. »

Myriam

Dans cette même perspective, d'autres soulignent l'évolution des profils de managers :

« Ici, on n'est pas sur des modèles de patron. On est ce que l'on est. On est en grande proximité, on est assez humains. Cela m'a beaucoup interrogée. Je me suis dit, je vais arriver sur le terrain, ils ont l'habitude de voir des patrons très en distance qui jouent au patron. » **Laure**

Les femmes incarnent non pas tant des qualités spécifiques à leur sexe qu'elles n'exercent un management plus en accord avec les nouvelles injonctions de l'entreprise. Celles qui ont dépassé le plafond de verre bénéficient d'un renouveau des attentes en termes d'encadrement, auquel leurs collègues (hommes ou femmes) formatés par les parcours types de dirigeants masculins sont moins adaptés. En voici les principales caractéristiques.

Proximité avec les équipes

Les femmes dirigeantes ont-elles tendance à se considérer comme des « managers de proximité » ? Il s'agit en fait de questionner le stéréotype qui voudrait que les femmes préfèrent le management de petites équipes. Probablement pas mais, néanmoins, certaines pensent que c'est une aptitude qui les caractérise sans doute davantage :

« Je suis un manager de proximité. Ma porte est toujours ouverte. J'aime qu'on m'envoie des SMS, qu'on me parle, qu'on me tutoie. Et je n'incarne pas le patron avec son gros cigare. Je ne suis pas dans la distance. Le patron pour moi, c'est un patron qui a les compétences mais ce n'est pas un jeu de rôles. Et cela m'a beaucoup interrogée car je me suis dit, je vais arriver sur le terrain. Ils ont l'habitude de voir des patrons très en distance qui jouent au patron. Je ne joue pas au patron. Je suis ou je ne suis pas. Et D. l'avait bien vu par rapport aux gens qu'elle avait choisis, à la première réunion, elle nous a dit : "Restez

ce que vous êtes et soyez ce que vous êtes... c'est pour cela que je vous ai choisies.» » **Laure**

Elles analysent leurs caractéristiques et particularités qui peuvent être les leurs en ce domaine, en se reconnaissant d'ailleurs éventuellement des qualités, non pas des qualités « féminines » mais des qualités de leadership :

« À votre prochain entretien, il faut que vous ayez un peu plus d'affirmation de vous.» Je pense que peu de gens vont dire à quelqu'un ce qu'il faut qu'il travaille. C'est toujours ce que j'ai cherché à faire avec mes collaborateurs. Je pense que c'est aussi pour cette raison qu'ils ont apprécié de travailler avec moi.» **Lucie**

Pacification des relations

Cette proximité avec les équipes favorise aussi le développement d'un talent pour pacifier les relations, qu'il s'agisse de relations interpersonnelles ou avec les IRP :

« Je suis convaincue qu'ils [les IRP] n'ont pas le même comportement avec moi, verbalement, ils osent aller moins loin, moins de violence, moins de grossièreté, le dialogue est plus serein. Je suis quelqu'un qui prends des décisions et fait avancer, ça a pu leur manquer.» **Julie**

« Je ne vais pas crier mais je sais que je peux être dure de manière posée. Je ne me sens pas laxiste et il m'est arrivé de dire des choses désagréables ou de devoir recadrer quelqu'un et de dire non cela ne va pas. Je n'ai aucun état d'âme et je ne me mets pas de frein là-dessus. Par contre j'aime être factuelle et je ne fais pas dans l'affectif. Pourtant j'aime les gens, la proximité. Quand ce sont des choses difficiles, je ne veux pas être dans la surenchère et je fais les choses calmement.» **Myriam**

Néanmoins, quelques-unes avouent qu'il peut être difficile pour les femmes de gérer les conflits, ou les tensions, compte tenu des attentes envers les femmes. Les femmes se sentent par contre obligées de devoir dépasser ces difficultés pour être légitimes :

« Je suis une battante. Cela m'amuse de me friter un peu. Il faut savoir ce qu'on veut. On est dans des systèmes où il faut avoir un peu d'humour

par rapport à soi, d'humilité. Il faut accepter le fait qu'on peut se disputer avec quelqu'un même de manière très virile et que le lendemain cela se passe très bien. Les femmes sont plus affectives, mais cela c'est le boulot, si vous n'avez pas cette distance... vous ne serez pas performante. » **Virginie**

La question des compétences relationnelles et de la capacité à gérer les conflits se pose de manière différente selon les personnes impliquées : que ce soit « tenir tête » à son hiérarchique ou affronter ses collaborateurs.

« C'est un homme qui mettait les gens, les collaborateurs en difficulté devant d'autres. Il me l'a fait une fois. Je suis allée dans son bureau, je lui ai dit : "Vous ne me faites plus jamais cela." Il me dit : "Mais je fais ce que je veux." "Non, vous ne faites pas ce que vous voulez." On est restés fâchés une semaine et puis après cela ne s'est jamais reproduit. » **Muriel**

La situation est encore plus complexe quand les frontières se brouillent, comme dans ce cas d'un ancien chef devenu collaborateur et qui détient des compétences spécifiques.

« Non, rentrer en frontal avec quelqu'un, cela ne me gêne pas du tout. Ce qui m'a gêné, c'est par rapport à la loyauté, parce que c'était mon ancien patron. Il avait été deux fois mon chef de mission. C'est des moments qui marquent. Il avait été bien à l'époque. Il m'avait appris des choses. Et je ne pouvais pas comprendre qu'en quinze ans un homme ait changé. Je me disais : "Ce n'est pas possible." Voilà, je pense qu'un homme aurait coupé la tête beaucoup plus vite que moi. » **Muriel**

Ainsi, il faut apprendre à gérer les attitudes misogynes, les plaisanteries douteuses et le « savonnage de planche ». Au-delà de se reconnaître dans les vertus de pacification des relations (ou des difficultés face aux conflits) que l'on prête aux femmes, plusieurs dirigeantes sont conscientes de l'importance de travailler leur image. Elles sont sensibles à la nécessité de s'adapter à un environnement où leur arrivée suscite des attentes spécifiques. La gestion d'un projet de grande ampleur nécessitant des changements importants justifie aussi la réticence de Myriam à « couper » aussi vite la tête de collaborateurs peu loyaux.

Les dirigeantes sont lucides sur les attentes que, en tant que femmes – mais aussi en tant que Françaises dans un environnement international, par exemple –, elles génèrent et savent ne pas devoir ignorer :

*« Je suis quelqu'un pour qui il est important de me faire accepter. Je joue toujours un peu au début pas au caméléon mais je prends beaucoup de temps à m'adapter avant de faire ressortir ce que je suis vraiment... je vais d'abord essayer de répondre à ce qu'on attend de moi. Et je crois que le fait d'avoir été chez les Belges et d'avoir dit : "Je vais d'abord être ce que vous attendez de moi et pas la Française arrogante, je vais d'abord être l'exploitante en flamand et je ferai la Française plus tard." » **Laurence***

Au-delà de la mise en scène

Le style de management est donc aussi un jeu de rôles et comporte une dimension théâtrale :

« Quelqu'un qui a tout de même du leadership, une prestance, qui sait parler, porter sa voix va plus facilement avoir un poste que quelqu'un qui sera meilleur sur le fond et qui ne saura pas s'exprimer. »

*« Les gens vont se faire une opinion très superficielle sur les gens. Toute la partie superficie, être à l'heure, être aimable avec les gens compte plus que de savoir sur le fond des dossiers. C'est un peu horrible. J'ai vu des gens qui soignaient énormément leur image et qui ne travaillaient pas leurs dossiers. Ils réussissaient mieux que ceux qui travaillent leurs dossiers. » **Isabelle***

D'autres, au contraire, soulignent que si elles sont de prime abord « quelconques », elles n'en savent pas moins « ce qu'elles veulent » :

*« C'est toujours ce que les gens me disent : "Au départ, quand on te voit passer, tu es tout à fait quelconque", je veux dire que je n'ai pas d'impact particulier. Je suis chef très simplement. Tout le monde m'appelle par mon prénom, assez spontanément. Alors qu'il y en a d'autres qui vont en imposer tout de suite. Il faut passer une étape pour comprendre comment je peux avoir de l'impact. Alors qu'il y a des gens en réunion, tout de suite, vous allez les voir rayonner. » **Lucie***

Des femmes qui adaptent leur management au contexte et selon leur position d'outsiders

Évoquer la réflexivité dont font preuve les femmes interviewées revient à souligner cette volonté et capacité des femmes dirigeantes à réfléchir sur les compétences qu'elles doivent développer pour faire face aux différentes situations qu'elles rencontrent : la manière d'exercer le pouvoir et le leadership n'est pas identique dans tous les postes. Ainsi, il ne s'agit pas ici de considérer qu'il y aurait un « management au féminin » et un « management au masculin » mais bien que le style de management est avant tout dicté par les exigences de la situation, et qu'il faut par conséquent y travailler pour atteindre un style qui soit adapté aux situations et aux personnes. Myriam, par exemple, est dans une entreprise où de récents événements ont amené la direction à mettre l'accent sur un management plus humain, demande à laquelle elle répond. Laurence exprime aussi cette nécessité de s'adapter au contexte organisationnel. Il peut s'agir aussi de faire face à des situations où les dirigeantes n'ont pas de « pouvoir direct » et doivent plutôt miser sur leur force de conviction.

« Si je fais fi de la façon dont ce que je vais avancer est pris par les différentes personnes, je ne vais pas faire avancer le système. Je n'ai pas de pouvoir direct donc ce qu'il faut c'est convaincre, entraîner le système, donc il y en a où cela va vite, d'autres... Et donc, il faut arriver à sentir les choses. En direct, on est 35, cela fait 800 personnes à animer avec les différents relais, les différents niveaux et puis la pression est très forte compte tenu de la position. » Marie

Dans d'autres cas, il s'agit d'avoir bien identifié ses préférences en matière de management mais aussi ses atouts et d'assumer ses exigences.

« X. m'a dit que j'arrive à avoir une vision synthétique et à donner une vision stratégique mais je descends, quand il le faut, très en détail dans le sujet et il peut m'arriver sur certains sujets de ne rien laisser au hasard... Je pilote le sujet d'assez près. J'essaie d'être exemplaire dans mes sujets. J'attends des rendus parfaits. Je ne suis pas dans l'à-peu-près. Je suis précise, carrée, directe. » Lucie

L'attention à la manière dont elles sont perçues par leur environnement, liée à leur position d'outsiders dans des environnements où elles peuvent se ressentir « décalées » par rapport aux normes masculines de comportement, peut en venir

à constituer une force pour certaines dirigeantes. Cette posture les amène à être plus vigilantes, plus attentives à leur environnement pour mieux s'y adapter :

*« Dans les postes de haut management, on est obligé de se poser la question de l'image qu'on donne de soi. On a plusieurs rôles : prise de décision, manière d'analyser les dossiers, attitude de conviction, de négociation... Pourquoi moi, qui dis exactement la même chose que mon collègue d'à côté, on me taxe d'agressive alors qu'à mon collègue on ne lui dit rien ? Mais c'est pour tout le monde. N'importe quel patron qui doit décider, influencer, avoir du leadership, s'il ne se pose pas la question de comment untel me perçoit, je ne sais pas comment il fait pour bosser. » **Laurence***

Les femmes face à des injonctions paradoxales

Travailler sur son style de management, c'est donc apprendre à jongler avec les attentes contradictoires générées par l'émergence au sein des entreprises de femmes leaders. Elles sont à la fois censées répondre aux attentes, être « aussi bonnes qu'un homme », en se considérant alors comme « il » ou « le patron » mais en même temps « différentes ».

*« Au Codir, certaines personnes me souhaiteraient plus formelle [mais] les patrons opérationnels qui sont en relation avec des grandes équipes sont plutôt adhérents à mon mode de fonctionnement parce que quand je vais sur le terrain, le retour qu'ils ont sur moi est très positif : "On a un patron, il est là, il connaît nos sujets, il connaît nos problèmes, il en discute avec franchise et avec transparence." Et à chaque fois que je vais sur le terrain, ils me disent : "Les gens étaient tellement contents de te voir, de la transparence, de ce que tu leur as dit et ils te font confiance..." Dans mon Codir, les deux personnes qui sont le plus en avant sur ce formalisme, ce sont les délégués régionaux qui ont un rôle vis-à-vis des collectivités locales de représentation et donc c'est normal que mon mode de management très droit et très franc, moins politique soit un peu plus étonnant... » **Laure***

Parallèlement, les dirigeantes peuvent se trouver confrontées à des injonctions contradictoires faites aux femmes en position de responsabilité, souvent notées dans la littérature. Elles peuvent se trouver souvent entre le « trop » et le « pas

assez ». Elles perçoivent la nécessité de faire la part des choses entre ces attentes contradictoires qui leur sont adressées.

« Je pense qu'il y a des choses qu'on m'a proposées justement parce que j'étais une femme, il y a des gens qui créditent les femmes d'une souplesse, d'une intuition, d'une créativité, etc. Naturellement on pense que les femmes sont plus créatives, plus flexibles... » **Jacqueline**

Mais ces attentes peuvent aussi devenir des pièges et se transformer en injonctions contradictoires et paradoxales ; celles-ci impliquent donc, au quotidien, d'arbitrer, avec lucidité, entre différents types de comportements. Faut-il être « aimable » et « féminine » ou être efficace ?

« La plupart des femmes pensent bien faire en étant toujours aimables. Ne pas interrompre par exemple. Si on n'interrompt pas dans une réunion où il n'y a que des hommes, on ne se fait jamais entendre. On a déjà une voix qui porte moins, on est moins grandes. En plus, je suis toute petite. C'est bête mais les talons aident si je vais à une réunion où je veux montrer que je suis le chef. J'y vais avec des talons. Il faut s'imposer physiquement... » **Isabelle**

Injonctions paradoxales car, après tout : « Interrompre les gens n'est tout de même pas le bon exemple à montrer non plus. Il faudrait le faire mais généralement les femmes ne le font pas et préfèrent être aimables plutôt que faire une bonne carrière. »

Si certaines femmes dirigeantes revendiquent malgré tout « une différence » dans ce domaine, plus nombreuses encore sont celles qui souhaitent avant tout souligner leur capacité d'adaptation aux caractéristiques des équipes qu'elles encadrent. Selon le niveau du poste de direction, selon la taille de l'équipe, selon sa composition, selon sa dispersion géographique ou non :

« Je suis très scolaire, j'apprends et après j'essaie de ne pas perdre de vue ce que j'ai appris. Mais j'ai une marque de fabrique sur le management. Je ne vais pas le changer, par contre je dois l'adapter aux individus, aux circonstances, mais... je pense que le changer complètement, c'est très compliqué. Il y a un socle et sur ce socle, j'essaie de le faire évoluer par rapport aux gens, par rapport aux situations, par rapport aux enjeux que l'on a, aux difficultés que l'on rencontre. Il y a trois points qui m'ont amenée à reconsidérer mon mode de management

*et à l'adapter : la taille de l'équipe, le niveau des N-1. Le Codir est à un niveau supérieur à celui que j'avais avant et donc on ne peut pas se comporter de la même façon avec quelqu'un qu'il faut coacher ou avec quelqu'un qu'il faut animer. Et puis il y a le spectre des activités. Ce qui fait que vous ne pouvez pas être partout. Et puis le dernier point, c'est l'éclatement géographique de mon équipe et de mes managers qui sont très isolés et il faut créer un collectif. » **Laure***

Travailler son style de management, s'adapter aux situations, aux tailles et attentes des équipes, etc., ne doivent pas néanmoins conduire à ignorer ses propres préférences en termes de type de management à exercer. Ainsi, Marie, Laure, Myriam et d'autres n'hésiteraient pas sans doute, comme Madeleine, à se caractériser comme un « profil atypique » et donc plutôt comme une manageuse de projets :

« Je ne m'inscrivais pas durablement dans le poste de directeur d'établissement. J'ai quand même un profil atypique et dans la façon de faire, dans le côté routinier du quotidien de l'établissement, moi je ne suis pas à l'aise. Moi je suis une manageuse de projet (pour un des postes que l'on m'avait proposé), je ne m'y voyais pas vingt ans. Il y a des directeurs d'établissement qui sont heureux de rester vingt ans et il en faut. C'est un métier à part entière, pas forcément vingt ans sur le même site mais vingt ans à bouger d'établissement en établissement. »

Madeleine.

La mixité des équipes de direction : quels enjeux ?

La féminisation des comités exécutifs est un enjeu important dans la mesure où, selon les aveux des dirigeantes, la présence de femmes au Codir change vraiment les choses :

« Je trouve que c'est très riche d'avoir des comités de direction mixtes. Ceci dit, le vécu que j'ai c'est quand même un environnement très masculin, donc je suis habituée à travailler avec des hommes, donc cela ne me dérange pas... Maintenant ce que je ressens profondément, c'est que dans ce qu'on essaie de faire, dans la manière dont on veut faire évoluer nos modèles de management [...] remettre de l'humain au cœur du management, avoir une approche équilibrée entre le social et l'économique, le client, je suis convaincue que dans l'approche management

*au féminin, je vois plus de profils de femmes qui savent faire ça que de profils d'hommes. J'ai peut-être un a priori complet mais le fait d'être à l'écoute, en empathie, comprendre, laisser l'ego de côté, chercher l'intérêt général, ne pas faire passer sa carrière systématiquement, ne pas se dire "comment je vais paraître"... Il y a une forme d'humilité que souvent je vois chez les femmes et je suis convaincue qu'il faut féminiser notre management. Après, c'est très difficile. » **Myriam***

*« Aujourd'hui, on a besoin de plus en plus de travailler en équipes, en collaboration et je pense que les femmes sont plus douées pour faire cela que les hommes et dans les équipes projet, quand il y a un équilibre, une certaine diversité, je pense que cela amène de la créativité et une certaine stabilité dans le groupe... un peu moins bande de copains qui vont faire un truc. » **Véronique***

Au sujet de la question de la féminisation des Comex, certaines dirigeantes insistent sur le fait qu'au-delà de cette féminisation, c'est bien la question de la diversité des instances de direction qui est en jeu, le genre étant ici l'un des facteurs de diversité.

*« Notre comité exécutif était assez diversifié et c'était cela qui était bien : des Scandinaves, des Américains, des énarques, des polytechniciens donc des gens qui avaient des cultures de service public un peu différentes. » **Jacqueline***

Cette approche conduit aussi à souligner la nature de la contribution que les femmes peuvent apporter dans les Comex, une contribution non pas liée au fait qu'elles sont femmes mais une contribution liée au type de compétences qu'elles détiennent :

« Moi mon rôle au comité exécutif, c'était d'apporter un regard, un regard d'une compétence nouvelle qui était le marketing et que l'entreprise n'avait jamais mis au comité exécutif. Moi... évidemment ils me regardaient bizarrement quand je portais des points de vue, mais est-ce que c'était parce que j'étais une femme ou parce que j'étais marketing ? C'est cela que je ne veux pas arriver à différencier... il y avait une double nouveauté : c'était porté par une femme et c'était porté par le marketing. Il fallait asseoir le marketing dans une crédibilité de créa-

tion de valeurs, de vecteur de croissance donc d'un discours business et moi je n'ai pas du tout ressenti un questionnement sur ma capacité de conviction ou mon leadership. » **Jacqueline**

Ces femmes dirigeantes savent et soulignent d'ailleurs qu'elles sont appelées quelquefois aussi pour des compétences qu'on leur attribue, comme « arrondir les angles dans des situations difficiles » :

« Il fallait d'abord une compétence RH que j'avais acquise à la fonction gestion de carrière, une finesse d'appréciation des situations, être exigeante et dure quand il le fallait mais aussi souple et compréhensive quand il fallait... Et en plus, mon supérieur direct était un peu caractériel et donc en fait on m'a aussi choisie parce qu'on s'est dit : "Elle va pouvoir composer avec ce gars." » **Anne-Marie**



CHAPITRE VI
**DES CONSTATS AUX
VARIABLES D'ACTION**

L'enquête sur les parcours des femmes dirigeantes présentée ici conduit à dresser plusieurs constats de nature à nourrir la réflexion des entreprises sur le développement de la féminisation des dirigeants. Compte tenu de la diversité des situations des entreprises, le choix a été fait d'accompagner ces résultats d'une série de questionnements qui pourront guider les entreprises dans leurs réflexions.

Cette enquête a permis d'interroger le parcours de plusieurs femmes dirigeantes et les facteurs de leur succès pour en tirer des enseignements quant à la féminisation des équipes de direction. Certains des constats peuvent alimenter la réflexion des entreprises sur leurs politiques de détection et de gestion des potentiels de manière plus générale. L'objectif de ce chapitre conclusif sera donc de synthétiser ces constats et variables d'action à la fois du point de vue de la féminisation des postes de dirigeant et de la construction des trajectoires qui peuvent conduire les femmes à occuper ces postes, et du point de vue des enseignements qui peuvent être tirés de la féminisation des postes de dirigeants sur l'évolution des politiques de détection des potentiels.

6.1 LA FÉMINISATION DES DIRIGEANTS

L'enquête a permis de souligner la diversité des profils et des parcours des femmes au sommet des entreprises, ce qui immanquablement induit une diversité de constats et de variables d'action. Selon le niveau de diplômes, selon que les femmes dirigeantes auront fait carrière dans une ou plusieurs organisations, ou dans tel ou tel secteur d'activité, les facteurs de succès et les facteurs de progrès de la féminisation des dirigeants ne seront pas forcément les mêmes. De même, dans la mesure où nous avons mis en évidence que les parcours des femmes dirigeantes étaient le fruit d'une co-construction entre plusieurs acteurs, les variables d'action identifiées s'adresseront plus particulièrement à l'un ou l'autre des acteurs, y compris la famille identifiée ici comme un « acteur » à part entière de ces mêmes parcours. Enfin, l'analyse du rapport à la carrière

et au pouvoir des femmes au même titre que leurs réflexions sur leur parcours incitent à des recommandations de nature à faciliter chez les femmes une prise de conscience et une évolution de leurs comportements.

Certaines politiques de détection et de développement des potentiels s'ouvrent difficilement à la mixité : l'arme des objectifs chiffrés constitue-t-elle une solution ?

Plusieurs des entreprises qui font partie de l'enquête et appartiennent, par exemple, au secteur bancaire ou encore à celui de l'énergie se caractérisent par des modèles très formalisés de profils de cadres dirigeants qui valorisent certains critères contribuant à exclure les femmes – mobilité géographique, encadrement hiérarchique, etc. – et qui sont, par conséquent, susceptibles d'entretenir une « construction de la rareté ».

La première étape pour favoriser la féminisation des instances dirigeantes tout en s'appuyant sur les process en place consiste à interroger la capacité des entreprises à identifier des potentiels féminins en plus grand nombre. Le fait d'imposer au moins une candidature féminine pour certains postes clés et ce, pour les plans de succession au niveau du Codir et des N – 1 et des N – 2, constitue un facteur qui favorise la mixité :

« Et si on n'en a pas [de candidatures féminines], il faut comprendre pourquoi. Est-ce un problème de sourcing ? De localisation de poste ? Une contrainte de mobilité ? Des arbitrages ou des filtres ou des censures conscientes ou non de la part des managers qui présélectionnent les candidats ? C'est un process qu'on doit décortiquer pour comprendre ce qui se passe. » RH 2

Les objectifs chiffrés apparaissent comme l'une des modalités les plus efficaces pour favoriser la mixité des potentiels, des candidatures et des équipes dirigeantes elles-mêmes. Si cette approche ne fait pas consensus dans toutes les entreprises, un suivi chiffré est néanmoins indispensable quel que soit le nom qu'on lui donne.

Le « mix » entre les compétences techniques et les compétences managériales doit-il être rééquilibré dans le cas de certains postes ?

Dans ces mêmes entreprises, dont certaines recrutent jusqu'à 60 à 70 % de profils scientifiques, l'identification des potentiels ne rencontre pas les mêmes difficultés selon les filières. Dans les filières techniques et les filières opérationnelles, les femmes sont sous-représentées, alors que dans des filières telles que la finance, le juridique, les RH, la communication, elles sont plus nombreuses...

« Sommes-nous capables dans ces filières, qui sont la clé de l'accèsion aux plus hautes fonctions, de peupler à qualité égale avec des femmes et des internationaux ? Il est vrai que l'on recrute à 60 ou 70 % des profils scientifiques et donc la question se pose là et pas dans les filières commerciales et gestion, où les filles sont beaucoup mieux représentées. » RH 2

Au-delà du travail « classique » de promotion des formations scientifiques auprès des jeunes femmes, l'enquête conduit à s'interroger sur l'ouverture des filières des carrières et sur l'équilibre à atteindre entre compétences techniques et compétences managériales et ce, au plus haut niveau :

« Certains disent qu'un directeur de site doit être un technicien mais pourquoi s'il a un bon directeur technique à côté de lui ? En fait, un directeur de site doit être un généraliste avec de très bonnes capacités de management. Donc attention aux parcours types et à couper tout ce qui dépasse. Les métiers évoluent. Les ingénieurs pur jus sont-ils eux-mêmes équipés pour être de grands managers ? Parallèlement, se pose la question du poids donné aux métiers techniques. On constate un poids nouveau donné aux diplômés en sciences de gestion dans lesquelles les femmes sont plus nombreuses et plus visibles. » RH 2

N'est-il pas temps de réintégrer les parcours d'expertise et de fonctions support dans les filières d'accès aux postes de direction ?

L'expérience de postes opérationnels apparaît cruciale pour franchir le plafond de verre et atteindre une fonction de dirigeante à part entière. On peut en effet considérer que l'« expertise conduit à tout, à condition d'en sortir ». Les dirigeantes interviewées sont nombreuses à considérer que les jeunes femmes diplômées

ne prennent pas assez le risque de quitter le domaine balisé de leur expertise – contrôle de gestion, ressources humaines – par crainte de perdre leur légitimité alors que, si elles veulent progresser, l'objectif devrait être d'alterner des postes opérationnels et fonctionnels.

Néanmoins, tenir compte de la diversité des profils de femmes dirigeantes, ce qui constitue l'un des enseignements clés de l'enquête, c'est prendre acte de la capacité de certaines femmes à utiliser le statut donné par la détention de diverses expertises pour acquérir des responsabilités supplémentaires. Il apparaît donc nécessaire de tenir compte de ce type de parcours à l'occasion de réflexions de fond sur les profils de femmes dirigeantes.

Quel type de mobilité les entreprises peuvent-elles proposer aux femmes « expertes » ou dans des fonctions support de nature à enrichir leur parcours ? Comment valoriser les fonctions support où les femmes sont nombreuses en passant au crible les évolutions professionnelles possibles de manière à les rendre plus formatrices du point de vue de l'accès aux postes de direction ? Comment concevoir le mix de compétences (expertises, managériales, opérationnelles, etc.) à développer le plus tôt possible, y compris sur de petites équipes ou sur des missions de gestion de projet, pour permettre aux femmes concernées d'évoluer ultérieurement ? Il s'agit de donner dans ce mix de compétences toute leur place à ces qualités de communication et à cette capacité d'influence nécessaires à des postes transverses dont certains sont plus difficiles à tenir qu'un poste hiérarchique.

Comment faire évoluer les profils des dirigeants(e)s : parcours « innovants », féminisation des postes de dirigeants « masculins » et évolution des cultures managériales ?

Certaines entreprises à orientation technique dont les missions sont, par exemple, de produire de l'électricité ou des télécommunications, de faire rouler les trains, doivent désormais intégrer de nouvelles logiques. Logique commerciale et logique de service aux usagers accompagnent de plus en plus une logique managériale de contrôle des coûts et de rentabilité des services rendus. Ces évolutions s'accompagnent d'une place croissante désormais donnée à de nouveaux profils de compétences portées en particulier par des femmes. Ces dernières sont souvent entrées dans l'entreprise pour y développer et gérer

des projets innovants (nouveaux services, nouvelles approches de la clientèle ; communication, marketing, gestion du changement et management de projet).

Dans le contexte du développement d'une politique volontariste de féminisation des dirigeants, certaines entreprises se fixent pour objectif d'ouvrir l'accès à des postes de direction opérationnelle, traditionnellement occupés par des hommes ingénieurs, à ces femmes à potentiel qui ont fait leurs preuves sur le développement des projets innovants.

« Avec des profils très différents, on vous donne une chance. Je n'avais franchement aucune raison d'être directeur de région mais c'est la force de cette entreprise... On vous donne la chance. » **Une femme dirigeante**

L'objectif est alors de faire coïncider le processus de féminisation et l'évolution du profil des dirigeants d'un certain nombre d'entités où coexistent des activités techniques et des activités de relation avec la clientèle.

« Sous l'impulsion des changements et du développement des marchés coexistent des secteurs techniques et masculins et des secteurs marketing entre lesquels les femmes sont censées bouger facilement... Ce modèle est propre à notre organisation géographique très éclatée liée à l'histoire de l'entreprise qui est issue d'un monde technique et qui [le] reste fondamentalement, même si c'est de moins en moins le cas, [l'entreprise devenant] de plus en plus une entreprise de marketing, de relation client. » **Une femme dirigeante**

La nomination de femmes à des « postes de terrain » correspond aussi à la nécessité et à la volonté de faire évoluer des cultures managériales traditionnelles pour les « enrichir d'un regard différent », tant du fait du sexe du manager que de son parcours atypique, ce qui ne se fait pas sans difficultés pour les femmes concernées, ces postes de terrain demandant beaucoup de disponibilité et de déplacements.

Sur la base de ces constats, on peut souligner les opportunités qui s'offrent aux femmes à potentiel qui ont su se rendre visibles et acquérir une légitimité sur des projets innovants et stratégiques pour les entreprises. Les entreprises ont besoin de formaliser ces parcours et de les intégrer dans le développement de carrière

en considérant ces autres manières qu'ont ici les femmes de faire reconnaître leur légitimité (sur des projets exposés ou visibles) ou d'acquérir l'expérience du management d'une équipe qui peut se faire de manière fonctionnelle ou hiérarchique, sur un projet et pas seulement sur un site...).

Ceci étant, le caractère innovateur et atypique de ces trajectoires rend quelquefois difficile l'identification du « bon point de chute ». Certains des entretiens indiquent l'importance, à défaut d'un parcours balisé, de la proactivité des femmes dirigeantes pour identifier les évolutions possibles. D'autres exemples, au contraire, démontrent qu'un soutien plus systématique des responsables de ressources humaines, de la Direction générale ou de la hiérarchie peut améliorer la « normalisation » et le suivi de ces trajectoires considérées encore comme « atypiques ».

Comment reformater des filières de carrière traditionnelles pour les ouvrir à ces nouveaux profils et comment redéfinir de nouvelles trajectoires de carrière pour accompagner les femmes qui le souhaitent à bifurquer vers ces postes d'encadrement opérationnels ?

Comment faire de la mobilité sous toutes ses formes une caractéristique centrale des parcours ?

La mobilité professionnelle limitée des femmes peut être considérée comme un facteur essentiel de la construction du « plafond » et des « parois » de verre. La mobilité (sous toutes ses formes) constitue en effet l'opportunité d'un enrichissement des compétences et d'expériences diversifiées, la possibilité d'exprimer une capacité à prendre des risques, un atout de plus grande visibilité auprès d'un nombre croissant de personnes, éléments présents dans les motivations de femmes devenues dirigeantes.

Ceci étant, l'enquête permet de souligner que les dirigeantes interviewées diffèrent quant à leurs attitudes et comportements en la matière. Certaines apparaissent effectivement volontaristes du point de vue de leur aspiration à la mobilité, avec notamment une minorité d'entre elles qui se révèlent même « stratèges » en poursuivant l'objectif de devenir patronnes, ce qui donne sens à cette quête de mobilité. D'autres, au contraire, sont davantage définies par leur disponibilité face aux sollicitations dont elles sont l'objet.

Comment faciliter et orchestrer ces mobilités de manière à les inscrire dans des trajectoires qui font sens au regard du développement des potentiels et de l'accès

à des postes de direction ? Il s'agirait ici de considérer l'acquisition du leadership au travers de l'exercice de postes développant le management d'équipes et la capacité à élaborer des stratégies dans un domaine donné.

Faire évoluer les idées reçues concernant la mobilité géographique ?

L'enquête montre d'une part que l'on peut faire carrière dans de grandes organisations sans être mobile géographiquement, et qu'à l'inverse, certaines femmes ont effectué plusieurs mobilités géographiques durant toute leur carrière.

Compte tenu des difficultés rencontrées à l'occasion des mobilités géographiques (par les femmes et par les hommes), il convient de s'interroger sur des formules de « parcours mobiles autrement » : mobiles sans déménagement grâce à certaines facilités de déplacement (TGV, etc.) ou dans un même bassin d'emploi ; mobiles au sein d'un projet familial (ce qui implique d'accompagner le projet en tenant compte des contraintes pesant sur la dirigeante). De surcroît, la dimension internationale d'un poste ne passe pas toujours par l'expatriation et peut s'incarner dans des projets qui impliquent la gestion à distance des équipes à l'étranger.

Comment rendre visible la contribution des femmes ?

L'importance de l'obtention d'une visibilité pour accéder à des fonctions dirigeantes est soulignée dans l'enquête. Parallèlement, il est souligné dans de nombreuses recherches que les femmes même reconnues pour leur potentiel éprouvent une certaine difficulté à se rendre visibles en dépit de leurs réussites et performances. En effet, elles pensent que leur performance suffit pour obtenir la reconnaissance et l'évolution professionnelle souhaitée.

Les enseignements de l'enquête montrent qu'indéniablement, le recrutement et la prise de responsabilité sur des projets stratégiques représentent un gage de visibilité. Toutefois, ils apparaissent aussi tributaires de la volonté de la DG et de la hiérarchie de soutenir et de « convertir » la visibilité obtenue dans un développement de carrière effectif. En effet, la responsabilité de projets peut aussi conduire les femmes dirigeantes à s'éloigner d'un parcours de carrière balisé. Comment alors rendre les femmes visibles ? Peut-on faire l'inventaire des différents dispositifs et pratiques susceptibles d'assurer une plus grande visibilité aux femmes à potentiel ? Comment développer une vigilance quant à leur participation à des projets visibles et à des projets stratégiques : représentation de l'entreprise, intégration à un réseau professionnel ? Comment sensibiliser

la hiérarchie à son rôle propre pour l'atteinte de cet objectif ? Peut-on faire le bilan du rôle que les mentors et les coachs ont à jouer pour faire comprendre aux femmes que des résultats positifs sont nécessaires mais pas suffisants pour aborder un niveau de dirigeant ?

Le poids des critères d'âge est-il justifié au regard d'autres critères de potentiel comme l'expérience ?

Certains interviewés se posent clairement la question de l'opportunité et de l'impact de critères d'âge dans la nomination des dirigeant(e)s. La nomination de cadres « d'un âge relativement avancé » pourrait être considérée comme éventuellement favorable à la mixité compte tenu aussi du poids des critères d'âge dans la disponibilité des femmes cadres.

« 55-56 ans et c'est clairement un bâton de maréchal. Quelqu'un qui a 42-43 ans, on sait qu'il va bosser encore vingt ans... Ce n'est pas la même problématique de gestion de carrière. Avant, on s'interdisait de nommer quelqu'un de plus de 50 ans en disant qu'il va partir en pré-retraite à 57-58 mais ces modèles de carrière sont en train d'évoluer. À 50 ans j'ai encore quinze ans de carrière devant moi et a contrario nommer quelqu'un à 40 ans, cela veut dire qu'il faut lui construire une carrière pendant vingt-cinq ans encore donc la prise de risque existe dans les deux sens. » RH

Comment réviser les critères de potentiel pour y intégrer une évolution de l'appréhension des critères d'âge dans l'évaluation des potentiels ?

Comment articuler le rôle de différents acteurs qui interviennent dans une co-construction des parcours de femmes dirigeantes ?

Nous avons montré que des trajectoires des dirigeantes étaient le fruit d'une co-construction entre les femmes elles-mêmes, la hiérarchie, les spécialistes RH, la direction générale, les coachs et les mentors. Ainsi nous avons mis en évidence un nombre de facteurs qui interviennent également dans ce processus : l'importance de la proactivité et de la disponibilité des femmes, le rôle de la hiérarchie dans le soutien apporté aux femmes cadres dans l'identification des postes à venir ou dans l'obtention d'une visibilité ; le rôle de sponsor exercé par le responsable hiérarchique ; l'importance de l'engagement de la direction

générale ; le poids des procédures et démarches proposées par les RH sans oublier le rôle des réseaux. Selon les cas, chaque protagoniste – femmes, direction générale, hiérarchie, RH – peut être conduit à jouer à son tour un rôle plus ou moins important.

Comment faciliter la prise en charge par les femmes du développement de leur parcours ?

L'enquête souligne l'importance de la proactivité des femmes dirigeantes dans la construction de leur parcours mais aussi le poids des attitudes d'autocensure ou du « syndrome d'imposture », ou encore l'attitude qui consiste à souligner d'abord ses points faibles.

D'autres facteurs peuvent influencer la proactivité des femmes vis-à-vis de leur carrière et de leur parcours : la lisibilité des parcours, les sollicitations ou le soutien de la hiérarchie et la DG, les démarches d'assessment ou d'évaluation proposées par les RH ou encore le rôle des mentors.

Comment concevoir un travail de sensibilisation auprès des femmes et des autres acteurs sur les freins que les femmes rencontrent dans la prise en charge de leur parcours ? Comment donner aux femmes concernées les moyens et les interlocuteurs qui leur permettent de bien cerner mais aussi de faire évoluer leurs aspirations et leurs motivations qui peuvent ne pas être les mêmes pour chacune ?

Comment envisager le rôle de la direction générale dans la mise en œuvre d'une politique de féminisation des dirigeants ?

Face à l'enjeu de la féminisation des dirigeants, comment décliner l'engagement de la direction générale pour en faire un atout encore plus puissant dans l'évolution de la prise de conscience de l'ensemble des acteurs, tout en demeurant vigilant face aux réactions négatives possibles si une trop grande priorité est donnée à cette question ?

« Ma première réflexion, justement, [...] je me suis dit : "Mais, attention, on est en train de faire de la discrimination positive." Et c'est là où j'ai fait une erreur, je me suis mis à la place des femmes, et ce n'était pas à moi de mettre à leur place, en disant : "Moi, on me proposerait ça, aujourd'hui, je serais troublé." Parce que, je me dirais : "Qu'est-ce que l'on est en train de me faire ?" Et, entre-temps, j'avais rencontré le

responsable qui m'avait dit : "Ce n'est pas de la discrimination positive, c'est une action positive pour rattraper un retard évident." » DRH

Si certaines entreprises ont choisi de fixer des objectifs chiffrés, dans d'autres, cette approche est assimilée aux quotas. Même si les objectifs chiffrés sont admis pour les conseils d'administration, ils n'apparaissent pas légitimes pour les Codir ou Comex. Les objectifs doivent être clairs et partagés. L'analyse de données objectivées en comité de direction est un préalable qui conduit à rendre plus acceptables les objectifs chiffrés :

« Pour les autres entités [du groupe], je rappelle les chiffres à la DG et participe au fait de sortir du non-dit, de l'apparente évidence des nominations pour casser les évidences, en mettant en lumière les anomalies que montrent les chiffres, et en trouvant des leviers d'actions... »

Un homme dirigeant

Les résultats de la recherche mettent en lumière le rôle direct joué par la direction générale dans le soutien donné aux futures dirigeantes mais aussi dans les nominations. L'intervention directe de la DG ne signifie pas pour autant l'absence de collégialité dans la préparation de la décision mais traduit néanmoins le pouvoir d'arbitrage de celle-ci pour les nominations de haut niveau.

Quel est le rôle de la hiérarchie dans la construction des parcours ?

L'enquête permet de souligner l'importance mais aussi la complexité du rôle de la hiérarchie dans le développement des potentiels dans le cadre d'une fonction ressources humaines « partagée ». En effet, la hiérarchie est censée être le relai d'une politique de développement des potentiels et de féminisation de ces potentiels impulsée par la direction générale et les RH. Dans leurs interactions avec les femmes dirigeantes, les responsables hiérarchiques apparaissent tantôt comme « mentor » ou « sponsor », tantôt comme « s'opposant » à telle ou telle évolution souhaitée par la dirigeante.

Quelles actions peuvent-elles être entreprises pour sensibiliser la hiérarchie à son rôle de « développeur de talents », et en particulier pour améliorer la précision et la transparence des critères d'évaluation et de sélection des potentiels à mettre en œuvre ? Il s'agit aussi de repérer, d'évaluer et de valoriser la capacité des managers à développer et à faire progresser leurs équipes hommes et femmes.

Quel est le rôle spécifique des spécialistes RH dans la construction des parcours ?

L'étude montre que le rôle des spécialistes RH dans la féminisation des instances dirigeantes est plutôt « discret », puisqu'il s'agit ici de parcours de dirigeantes et de nomination à des postes de direction. Néanmoins, le rôle des RH et des procédures RH demeure évidemment central puisque l'enjeu est ici celui du poids des procédures formalisées dans les décisions de nomination et de leur préparation plus ou moins collégiale, ce qui peut influencer sur la qualité des décisions et aussi sur leur transparence.

Le rôle des mentors, des sponsors et des coachs

Les dirigeantes interviewées notent le poids déterminant des démarches de soutien apporté aux femmes pour les aider à faire le point sur leurs motivations et leur projet de carrière, un processus qui est tributaire de leur relation avec des mentors et sponsors et éventuellement des coachs.

Comment développer et valoriser ces rôles de mentorat et sponsoring, compte tenu du constat assez général chez les femmes d'attitudes d'autocensure ou du « syndrome d'imposture » ou d'ambivalence quant à l'exercice du pouvoir ?

Comment faciliter et systématiser les démarches de « soutien » aux femmes pour qu'elles clarifient leurs motivations et leur projet de carrière (mentors, sponsors, hiérarchie, sensibilisation, formation) ?

Les femmes rencontrées évoquent différents types de mentoring :

- **Le mentoring formalisé par l'entreprise**, celui d'un pair qui n'est pas le hiérarchique, souvent choisi par la mentee, et plébiscité par celles qui en ont bénéficié et par celles qui l'ont réalisé pour d'autres femmes (ou hommes). Le mentorat agit donc à double sens.
- **Le mentoring « informel »**, lié aux relations développées dans l'entreprise avec tel ou tel supérieur hiérarchique (cf. : le rôle du hiérarchique dans la co-construction des parcours). Il s'agit ici de l'espace d'expérimentation que le hiérarchique peut laisser à son N - 1 et du soutien qu'il lui apporte tout au long d'une montée en responsabilité et en compétence. S'il est difficile pour l'organisation d'agir directement sur la relation qui se crée, elle peut mettre en œuvre des conditions favorables en valorisant cette mission du hiérarchique.

- Enfin, paradoxalement, **le coaching formalisé** (avec un cabinet ou un coach indépendant) s'il est assez répandu, est moins souvent évoqué dans les entretiens. Le coaching ayant à la fois un objectif de travail sur soi mais aussi de faire de l'individu un acteur de changement de l'organisation, il est important d'accompagner l'équipe du coaché de façon collective (son environnement de travail). Le coaching pourrait en conséquence se penser au niveau de l'équipe et pas seulement de l'individu.

Les réseaux

L'importance des réseaux dans la facilitation des carrières n'est plus à démontrer, qu'il s'agisse des réseaux constitués dans les relations de travail ou d'autres formes de réseaux auxquels peuvent appartenir les cadres.

L'enquête met en exergue l'importance des réseaux constitués par les dirigeantes lors du déroulement des différentes étapes de leur carrière, auxquels s'ajoutent pour certaines l'influence du réseau d'anciens diplômés des grandes écoles bien représenté dans telle ou telle entreprise. Les réseaux constituent à la fois une source d'informations mais aussi de soutien lors de changements de poste ou de recherche de poste à l'extérieur de l'entreprise actuelle. En particulier, la légitimité acquise dans tel ou tel métier (la communication, les achats, la stratégie, etc.) ou dans tel ou tel secteur (l'assurance) et la réputation correspondante dans tel ou tel réseau s'avèrent déterminantes pour ces femmes dirigeantes dont le parcours est structuré autour de plusieurs mobilités interentreprises.

Comment valoriser cette dimension dans les pratiques des cadres et de la hiérarchie ? Comment faciliter le développement de réseaux professionnels et manifester l'opportunité d'appartenir à de tels réseaux ? Comment l'envisager en articulation avec le rôle des mentors et des sponsors ?

La maternité est-elle compatible avec un parcours de dirigeante ?

La maternité demeure pour beaucoup de femmes un frein à la carrière. Dans l'enquête, nous avons constaté qu'avoir une famille est compatible avec des responsabilités élevées. Cela peut être aussi un gage d'équilibre personnel propice à la performance. Néanmoins, pour plusieurs des dirigeantes les plus âgées, le dilemme « maternité **ou** carrière » a fait l'objet d'un « choix », celui de la carrière, tandis que chez les plus jeunes et les diplômées, il ne s'agit plus de « choisir » entre maternité et carrière mais bien d'articuler au mieux les deux.

Les plus diplômées des femmes dirigeantes apparaissent dotées du meilleur rapport de force avec leur environnement professionnel pour parvenir à une articulation équilibrée entre maternité et carrière. Les congés de maternité sont en général de courte durée. Ils peuvent donc n'avoir que peu d'impact sur les parcours dès lors qu'ils ne sont pas interprétés par l'entreprise et/ou vécus par les femmes comme un « retrait » ou comme s'accompagnant d'une « moindre implication » dans la carrière.

*« Parce que, on sent bien que ce sont des stéréotypes, les femmes veulent équilibrer tout, c'est elles qui la donnent la vie et du coup, il y a une volonté de tout réussir. Et comme elles veulent tout réussir, à un moment donné, elles disent : "Je ne peux pas faire ça au détriment de ça, donc je m'arrête là pour tout réussir." Maintenant, notre challenge, c'est de pouvoir permettre à ces personnes de tout réussir en étant à la strate au-dessus. » **Un homme dirigeant***

L'analyse des parcours des femmes dirigeantes montre l'importance de la marge de manœuvre dont elles peuvent bénéficier pour organiser leur absence durant le congé de maternité. Pour certaines, on peut aussi souligner le rôle de leur combativité pour que leurs droits soient respectés concernant leur promotion (et leur rémunération) lors du congé mais aussi concernant les conditions de retour sur leur poste (ou sur un poste équivalent).

Un deuxième constat est lié à la perception exprimée par de nombreuses dirigeantes de la difficulté pour les entreprises à intégrer le congé de maternité, vécu comme « un grain de sable dans les rouages », en particulier dans le cas de « maternités tardives » qui peuvent alors correspondre à des périodes éventuellement charnières pour l'évolution professionnelle des femmes concernées. De fait, *a contrario* des idées reçues, certaines situations montrent que la maternité peut avoir une incidence positive sur la dynamique de carrière de certaines dirigeantes en créant des moments de « ressourcement » et de réflexivité qui redynamisent ensuite un investissement dans la carrière.

Comment améliorer l'intégration positive du congé de maternité au parcours professionnel ? Comment « normaliser » et anticiper l'organisation de cette période du congé de maternité pour éradiquer dans la mesure du possible sa

dimension « culpabilisante » ? Il s'agirait de présenter le congé de maternité comme une période normale et prévue à l'avance.

Les parcours de dirigeantes sont-ils compatibles avec une meilleure articulation des temps de vie ?

Au-delà de la maternité proprement dite, se pose la question de l'articulation des temps de vie des femmes dirigeantes. Plusieurs situations rencontrées dans l'enquête conduisent à souligner les tensions entre ces temps : entre celui d'une nécessaire mobilisation pour la carrière et celui du temps familial, en particulier dans les cas de mobilité géographique. Les constats concernent ces différentes formes des mobilisations familiales et conjugales qui s'effectuent au bénéfice de la carrière des dirigeantes.

L'enquête révèle l'importance de cette mobilisation familiale (sous ses différentes formes) dans la construction de leur parcours par les femmes dirigeantes et dans leur capacité à s'inscrire dans les exigences de mobilisation temporelle et psychologiques impliquées par des postes de direction.

En complément de la thèse dominante qui en appelle à la capacité des entreprises à être davantage « family friendly », ce constat pose la question de savoir si, en l'état actuel des choses, il ne s'agirait pas plutôt pour ces femmes qui souhaitent « faire carrière » de construire des familles qui soient « career friendly ». La question demeure donc ouverte de savoir ce qui pourrait être envisagé pour traduire concrètement cette notion et cet objectif de « family friendly » dans le cas des femmes dirigeantes.

Comment faciliter pour les femmes dirigeantes une meilleure articulation entre des exigences de disponibilité et de mobilité, en particulier géographique, et leurs responsabilités familiales ? La conviction que la présence au travail (le présentisme) n'est pas synonyme d'efficacité managériale devrait pouvoir conduire à une plus grande souplesse d'organisation (ex. : pratique du télétravail partiel un jour par semaine). Ne serait-elle pas de nature à élargir certains « choix » alors que le célibat géographique temporaire ou permanent peut de fait sembler très contraignant ? L'utilisation du télétravail ou des nouvelles technologies peut-elle conduire à plus de liberté dans l'organisation des déplacements ? Est-il envisageable de questionner la nature des contraintes associées aux différents postes ? Quelles contraintes sont justifiées par l'activité ou plutôt liées à une certaine image du poste, moins en lien avec les exigences opérationnelles ?

Comment faciliter le « travail » effectué par les femmes dirigeantes sur leur « style de management » ?

L'enquête révèle l'importance du travail « réflexif » effectué par les femmes dirigeantes pour s'inscrire dans un style de management d'équipes – et tout particulièrement d'équipes de taille importante dans des environnements à dominante technique et opérationnelle – qui leur permet, sans tomber dans l'écueil du « management au féminin », de concilier les différentes dimensions de l'efficacité managériale en l'enrichissant d'un « regard différent ».

Comment inscrire ces questions dans des actions de sensibilisation et de formation ? Comment faciliter la communication de leur expérience par les femmes dirigeantes sur des questions qui peuvent constituer des obstacles pour les femmes à potentiel qui fréquemment ne s'identifient pas à ces rôles de leadership ?

6.2 QUELS ENSEIGNEMENTS POUR LE DÉVELOPPEMENT DES POTENTIELS, FEMMES ET HOMMES ?

Quels enseignements les entreprises peuvent-elles tirer des constats précédents sur la féminisation des postes dirigeants qui soient de nature à éclairer leurs politiques de développement des potentiels ?

L'analyse détaillée des trajectoires des dirigeantes, la nécessité de formaliser et de rendre lisibles ces nouveaux types de trajectoires effectuées par les femmes, la redéfinition des compétences nécessaires à la tenue de certains postes de direction traditionnellement masculins associée à une volonté d'ouvrir aux femmes à potentiel l'accès à ces postes, la prise de conscience de différentes évolutions dans les aspirations des (femmes) cadres, la nécessité de préciser le rôle des différents acteurs dans la co-construction des parcours constituent autant de dimensions de la problématique qui conduisent à interroger les pratiques des entreprises en matière de détection et de développement des potentiels.

Ces analyses critiques et mises à plat constituent autant d'opportunités pour les entreprises d'améliorer leurs politiques et leurs pratiques, selon l'adage qui fait maintenant l'objet d'un relatif consensus : « Ce qui est bon pour les femmes est bon pour l'entreprise. »

Quelles évolutions dans la définition des profils des futurs dirigeants et quels enseignements pour la conception des organigrammes de succession pour préparer l'avenir ?

Quelques exemples d'entreprises appartenant à des univers productifs différents peuvent être évoqués pour esquisser le sens des changements à envisager selon le cas de figure.

Les entreprises à identité technique qui évoluent vers des activités orientées vers la clientèle, doivent faire face à la nécessité de mobiliser et de développer de nouvelles compétences. La question de la féminisation des dirigeants se pose donc dans le contexte d'un renouvellement des profils recrutés et de la redéfinition des « parcours types » :

*« Pendant longtemps il y a eu ici des étapes imposées dans les parcours... On avait une prédominance des polytechniciens et des centraliens dans les comités de direction. [Maintenant] Il y a des gens de Sciences Po, HEC, une diversité de cultures d'écoles... De profils et donc d'approches qui cassent les modèles préétablis des parcours types. La part des contractuels a encore toutes les chances d'augmenter ainsi que les gens qui ont déjà une expérience en entreprise, dans des entreprises privées ou pas, [dans] des équipes plus diverses, avec des expériences variées. » **Cadre RH***

*« L'ancien modèle était caractérisé par une logique d'organisation territoriale dominée par les ingénieurs et par une forte exigence de mobilité géographique. Sur le plan commercial, l'organisation de l'entreprise était caractérisée par une organisation de très nombreux points de vente, une organisation qu'il faut donc faire évoluer compte tenu du développement de l'activité en ligne en réduisant les frais de structure dans un marché tendu en termes de marges. » **Cadre RH***

Dans des entreprises du secteur de la grande distribution, la recherche d'une plus grande mixité des équipes dirigeantes a favorisé la prise de conscience de la diversité des compétences et qualités désormais exigée des directeurs de magasin. Elle a conduit ces entreprises à « revoir leurs fondamentaux » en termes de sélection et de développement des cadres à potentiel. Compte tenu de la complexification des métiers et des compétences nécessaires au fonctionnement des magasins (métiers logistiques, financiers, après-vente, RH), il devient essentiel

de formaliser des parcours pour ces différents métiers. En parallèle il s'agit de doter les directeurs de magasin d'un ensemble de compétences et d'expériences nouvelles pour qu'ils puissent gérer ces différents métiers et se former sur des domaines nouveaux comme la stratégie. Cette démarche a conduit à renouveler les bases d'une politique de détection des potentiels désormais fondée sur des « people reviews » systématiques et des assessments pour la population des chefs de rayon et chefs de secteur où se concentrent de plus en plus de femmes. De ce fait, ces dernières se voient proposer de nouvelles perspectives d'évolution professionnelle. Cette politique conduit aussi à une meilleure lisibilité des parcours et des métiers possibles (métiers logistiques, financiers, acheteurs, services après-vente, fonctions support comme ressources humaines et finance). Enfin, se pose la question du poids des critères d'âge lors de l'avancement et des étapes professionnelles à franchir. Car aujourd'hui trop souvent encore les étapes de parcours sont corrélées à un critère d'âge, en définissant le rythme d'avancement « approprié ». L'importance de ce critère doit pouvoir varier selon les postes.

La mobilité au cœur de la gestion des carrières ?

La mobilité, sous toutes ses formes, est au centre de notre réflexion et de notre analyse des parcours des femmes dirigeantes pour, au moins, trois raisons.

En premier lieu, la question de la mobilité nous est apparue au centre de la dynamique des parcours des femmes dirigeantes, qu'il s'agisse de la mobilité géographique ou de la mobilité hiérarchique ou fonctionnelle. La mobilité jouerait donc un rôle essentiel dans la construction de la carrière des femmes dirigeantes. En second lieu, la mobilité professionnelle, ou plutôt son insuffisance, est sous-jacente à plusieurs des dimensions qui interviennent dans la construction du plafond de verre. En troisième lieu, au-delà du cas des femmes, les processus de mobilité jouent un rôle central dans la gestion des carrières (Cadin, Guérin, Pigeyre, 2007). Par conséquent, il s'agit à nos yeux d'un élément clé qui permet de situer nos résultats au regard d'une notion pivot de la GRH tant du point de vue de la gestion par les entreprises de compétences rares que de la fidélisation d'une main-d'œuvre « volatile ».

La plupart des recherches sur le genre de carrière ou sur la carrière des femmes soulignent les obstacles rencontrés par celles-ci et qui sont à l'origine de leur rareté au sein des sphères dirigeantes. Moins nombreuses sont les travaux qui mettent en évidence l'apport de ces recherches à une meilleure compréhension

du fonctionnement des organisations et des enjeux actuels de la gestion des carrières. Dans cette perspective, trois enseignements nous semblent pouvoir être tirés de la présente recherche.

Pour beaucoup de grandes entreprises, la norme en matière de gestion des carrières est de définir une politique de mobilité fondée sur l'identification de « filières normales » de développement de carrière et de « passages probables » d'un emploi à l'autre selon des « fourchettes optimales de temps d'occupation d'une fonction » tout en préservant un équilibre entre mobilité interne et mobilité externe (Cadin, Guerin, Pigeyre, 2007). Notre enquête montre néanmoins l'importance de mobilités professionnelles qui semblent échapper à une telle programmation et résultent plutôt d'opportunités bien gérées.

En second lieu, dans de nombreuses entreprises où les parcours de dirigeants sont très « formatés », se pose la question de la capacité de l'entreprise à intégrer les aspirations des jeunes cadres et ingénieurs, hommes et femmes, à des parcours « différents ». L'exemple de l'attraction qu'exercent des fonctions telles que le développement durable peut être donné ici.

*« Les RH sont un peu déstabilisés dans un grand groupe : faire des carrières qui ne sont pas linéaires, passer d'un sujet à l'autre et c'est un peu aux RH de permettre de faire cela. Le développement durable comporte des sujets atypiques d'innovation soit sociale soit technique, des sujets très variés et nombre de jeunes hommes et femmes veulent venir chez moi... J'ai très peu d'hommes de la génération de 40 ans. Ce qui surprend le top management, c'est que là en ce moment, j'ai quatre jeunes, trois hommes et une femme, qui sont dans leur deuxième poste. Des HEC, des X qui viennent me voir et qui me disent : "Je veux bosser chez vous et si je ne fais pas cela je vais ailleurs." Ils sont un peu tous comme les femmes et moi je leur dis à ces jeunes : "Là tu fais cela mais après tu vas voir ailleurs. Je te remets dans le système car la boîte a besoin de toi." » **DRH***

En troisième lieu, l'enquête permet de souligner la diversité des situations des femmes en matière de mobilité géographique mais aussi la prise de conscience dans certaines entreprises de la nécessité de repenser ce pilier de la sélection des cadres dirigeants. Les obstacles rencontrés en matière de mobilité géographique sont désormais aussi le fait des hommes dont les femmes ont une activité professionnelle et/ou font des carrières. Néanmoins les représentations

sont très tenaces qui attribuent aux femmes de plus grandes réticences dans ce domaine. De fait l'enquête le montre bien que c'est bien au sein du couple au moins autant que dans l'entreprise que se jouent, pour les hommes comme pour les femmes, les décisions de mobilité géographique.

Dans l'optique d'un progrès nécessaire dans la mixité de toutes les pratiques – qu'il s'agisse de parcours professionnel, de parentalité ou de mobilité géographique – pour que se réalise l'égalité professionnelle, la question se pose aux entreprises de penser des modalités d'organisation du travail et des carrières qui puissent permettre aux deux sexes la recherche du même équilibre :

« Les process mis en place devraient permettre une évolution d'ici cinq ans ; il y aura de moins en moins de parcours linéaires, et les hommes ont de plus en plus les mêmes problèmes que les femmes en termes de parentalité, en raison notamment du nombre important de divorces. »

Un homme dirigeant

Les parcours comme co-construction entre plusieurs acteurs

L'un des enseignements de l'étude concerne l'importance de la co-construction des parcours. Ils reposent sur plusieurs dynamiques : les initiatives des salariés eux-mêmes à condition de disposer alors d'information nécessaire pour fonder cette prise d'initiative ; les démarches issues de l'organisation, tels les comités carrières⁸ ; les démarches de la hiérarchie qui connaît les personnes concernées plus directement et peut proposer les affectations plus adaptées ; mais aussi l'intervention de la direction générale qui apparaît déterminante dans certaines situations et de nature à « bousculer » les réflexes dominants !

L'enjeu de la féminisation des instances dirigeantes conduit donc à questionner la dimension « partagée » de la GRH (Dany, Hatt, 2009), l'équilibre des rôles entre les différents acteurs pour ce qui concerne la nomination des dirigeants sans oublier le rôle propre des RH et de leurs démarches dans la sélection des futurs dirigeants.

Les comités carrières, quand la taille de l'entreprise le permet, peuvent ainsi éviter le risque de décisions trop unilatérales au profit de décisions collégiales. Ils peuvent mieux satisfaire à une exigence de transparence dans les procédures

8. Ils sont censés avoir une vision élargie de l'entreprise et une bonne connaissance des possibilités de mobilité existantes mais leur efficacité repose sur la qualité des informations disponibles.

et dans les décisions, et en dernière instance mieux permettre à chaque acteur de jouer son rôle dans ce processus de co-construction des parcours.

6.3 POUR FÉMINISER LES ÉQUIPES DIRIGEANTES, QUELQUES CONSEILS PRATIQUES

Brigitte Dormion, directeur du Développement Responsable et Emploi des jeunes à La Banque Postale

À l'attention des dirigeants :

1. Mesurez la place des femmes dans vos instances dirigeantes. Intégrez un objectif de mixité en dehors des postes de DRH et de directeur de la communication, souvent tenus par des femmes.
2. Demandez à vos DRH de présenter, pour chaque poste à pourvoir, en interne comme en externe, au moins une femme, avec la même exigence vis-à-vis des cabinets de recrutement.
3. Considérez que même après 40 ans, les hommes et les femmes ont encore du potentiel.
4. Demandez à vos DRH des listes de potentiels composées de femmes et d'hommes à 50 %.
5. Constituez un comité de carrières qui vous aidera à objectiver vos choix et à mieux communiquer sur les nominations issues de ce comité. Si la taille de votre entreprise ne permet pas la constitution d'un comité de carrières, basez-vous sur des informations précises sur les compétences et les résultats avant de prendre une décision.
6. Développez, avec vos DRH, des parcours professionnels alternant postes opérationnels et fonctionnels. Si vous pensez que telle femme a les compétences pour un poste, proposez-le-lui, sans autre considération. Ne vous substituez pas à sa propre réflexion (mobilité géographique, prise de risque dans un changement de poste, etc.). Vous serez peut-être surpris de sa réponse.
7. Rassurez vos équipes masculines éventuellement inquiètes face à une politique de féminisation des dirigeants sur le fait que ce sont bien les compétences et les résultats qui priment dans les décisions de promotion.

8. Soyez à l'écoute de vos filles, femmes, sœurs sur leurs aspirations et leur vision des parcours professionnels.

À l'attention des DRH, mais aussi des managers :

1. Élaborez des plans de succession incluant des femmes pour tous les postes.
2. Mettez en place des programmes de développement individuel comme le mentoring, le coaching et la formation (tels que prise de parole en public, marketing de soi, etc.).
3. Faites accompagner chacun de vos potentiels par un sponsor, et *sponsorisez* vous-même une femme de talent.
4. Échappez aux stéréotypes : recrutez un homme à l'accueil ou comme assistant, nommez une femme à la direction de la production, à la direction commerciale ou à la direction financière.
5. Ne confondez pas heures de présence et efficacité.
6. Sauf urgence absolue, n'envoyez pas de courriels à vos équipes avant 8 heures du matin ou après 20 heures.
7. Le congé de maternité peut être considéré comme une opportunité de découverte d'un nouveau talent : vous avez plusieurs mois devant vous pour recruter une personne en CDD, afin de remplacer momentanément votre collaboratrice.
8. Considérez que certaines femmes de plus de 50 ans sont libérées de leurs contraintes familiales, ont de l'expérience et de l'énergie à revendre, et quinze ans de vie professionnelle devant elles.
9. Constituez des équipes équilibrées – hommes et femmes – à tous les niveaux et dans toutes les directions de votre entreprise.

À l'attention des femmes :

Avant la première maternité :

1. Définissez ce que vous voulez vraiment : choix des études, du premier poste, et persévérez en ayant confiance en vous.
2. Soyez consciente de l'importance de votre environnement personnel. Celui-ci doit vous soutenir et vous encourager.
3. Rendez-vous visible dans votre entreprise, au travers de présentations, de projets et de prises de responsabilités.

4. Trouvez-vous un mentor dans votre entreprise, qui vous accompagnera et vous guidera avec bienveillance et en toute confiance. Gardez en tête que votre évolution dépend de vos résultats mais aussi de l'image professionnelle que vous aurez construite.
5. N'oubliez pas que la vie professionnelle dure quarante-deux ans, et que quelques mois d'arrêt de maternité ne doivent pas changer votre parcours. C'est votre gestion des priorités qui vous permettra de concilier vie de famille et progression professionnelle.

À mi-parcours :

1. Ayez suffisamment confiance en vous pour postuler à des postes de management ; ne vous enfermez pas dans des fonctions d'expert ; alternez des postes opérationnels et fonctionnels. Si vous avez un goût avéré pour une fonction support (marketing, finance, RH, communication...), changez de périmètre pour enrichir votre expérience. Restez toujours proche du business et de la stratégie.
2. Attendez-vous à ce que votre style de management soit critiqué (« elle est trop ceci, ou pas assez cela »). Sachez trouver l'équilibre entre la distance nécessaire et l'engagement indispensable pour doser votre énergie en fonction de vos priorités.
3. Demandez de l'aide si besoin, ne cherchez pas à être parfaite tout le temps, et sur tous les plans. Osez être vous-même et restez positive.
4. Restez en veille sur le marché du travail.
5. Ne négligez pas les réseaux internes : identifiez-vous un sponsor qui vous suivra et parlera de vous en termes positifs.
6. Veillez à votre équilibre vie privée/vie professionnelle : les NTIC doivent vous apporter plus de souplesse, mais pas vous mettre une pression inutile. N'envoyez pas de courriels à vos équipes avant 8 heures et après 20 heures.

En seconde partie de carrière :

1. Il vous reste quinze ans à travailler, vos enfants sont grands, ne mettez aucun frein à vos envies professionnelles, écoutez votre intuition et votre ambition, n'attendez pas sagement la retraite.

2. Mentorez une jeune femme, transmettez-lui votre expérience, et amenez-la à prendre du recul par rapport aux situations.
3. Entretenez vos réseaux internes et externes, la reconnaissance externe contribue à la reconnaissance interne.

LISTE DES FEMMES INTERVIEWÉES

ENQUÊTÉES*	SECTEUR	AGE	SITUATION CONJUGALE	NOMBRE D'ENFANTS	DIPLÔME	NB DE MOBILITÉS	AGE ACCÈS CODIR	NB D'ENTREPRISES
Anne-Marie	Industrie	50-55	Mariée/ En couple	3	École de commerce	8	45-50	2
Astrid	Banque/ assurances	50-55	Mariée/ En couple	1	ENA	7	35-40	2
Béatrice	Banque/ assurances	45-50	Divorcée	2	École de commerce	11	35-40	6
Brigitte	BTP/transport/ autres services	45-50	Mariée/ En couple	3	École de commerce	11	45-50	2
Catherine	Information/ communication	45-50	Mariée/ En couple	2	École de commerce	10	45-50	3
Chantal	Industrie	50-55	Mariée/ En couple	3	École d'ingénieur	8	40-45	1
Christine	Industrie	40-45	Divorcée	2	École d'ingénieur	8	40-45	3
Claire	Banque/ assurances	55-60	Mariée/ En couple	2	École de commerce	10	sup à 55	3
Delphine	BTP/transport/ autres services	50-55	Célibataire	0	Université	7	35-40	2
Élisabeth	Commerce	45-50	Divorcée, remariée	3	IEP	10	30-35	7
Emmanuelle	Information/ communication	45-50	Mariée/ En couple	NC	École de commerce	NC	NC	1
Francine	Banque/ assurances	55-60	Mariée/ En couple	3	École d'ingénieur	5	30-35	2

(*) L'ensemble des prénoms sont des pseudonymes, choisis pour assurer l'anonymat des personnes interviewées

Françoise	Information/ communication	50-55	Mariée/ En couple	2	Université	10	50-55	1
Gina	Banque/ assurances	45-50	Mariée/ En couple	1	IEP	9	45-50	2
Hélène	Banque/ assurances	45-50	Mariée/ En couple	1	Inférieur au Bac	13	35-40	1
Isabelle	Information/ communication	40-45	Mariée/ En couple	4	École d'ingénieur	5	35-40	3
Jacqueline	Industrie	50-55	Mariée/ En couple	2	École de commerce	10	50-55	2
Jeanne	Banque/ assurances	50-55	Mariée/ En couple	2	Université	7	30-35	3
Joséphine	Banque/ assurances	50-55	Divorcée, remariée	0	Inférieur au Bac	12	inf à 30	1
Julie	Information/ communication	35-40	Mariée/ En couple	3	École de commerce	8	30-35	2
Laure	Information/ communication	40-45	Mariée/ En couple	2	IEP	8	inf à 30	2
Laurence	Industrie	40-45	Mariée/ En couple	3	École d'ingénieur	8	40-45	1
Lucie	Banque/ assurances	45-50	Mariée/ En couple	3	École d'ingénieur	7	45-50	1
Madeleine	Commerce	50-55	Mariée/ En couple	3	École de commerce	10	35-40	1
Marianne	Information/ communication	50-55	Nc	0	École d'ingénieur	6	35-40	1
Marie	BTP/transport/ autres services	50-55	Mariée / en couple	2	École d'ingénieur	9	40-45	2

Martine	Information/ communication	NC	Mariée/ En couple	0	Université	NC	NC	NC
Michèle	Industrie	45-50	Mariée/ En couple	2	ECOLE INGE	10	40-45	1
Monique	Information/ communication	40-45	Mariée/ En couple	3	École d'ingénieur	7	30-35	2
Murielle	Banque/ assurances	45-50	Mariée/ En couple	2	Université	9	40-45	1
Myriam	Information/ communication	45-50	Mariée/ En couple	2	École d'ingénieur	7	inf à 30	1
Nadine	BTP/transport/ autres services	40-45	Mariée / en couple	2	École d'ingénieur	8	30-35	4
Natacha	Commerce	55-60	Mariée/ En couple	0	École de commerce	10	40-45	1
Nina	Banque/ assurances	45-50	Mariée/ En couple	3	École de commerce	9	40-45	3
Pascale	Information/ communication	45-50	Mariée/ En couple	3	École d'ingénieur	5	40-45	1
Simone	Banque/ assurances	50-55	Célibataire	0	Université	8	40-45	1
Sophie	Banque/ assurances	55-60	Mariée/ En couple	2	Inférieur au Bac	7	40-45	4
Stella	Industrie	60-65	Célibataire	0	Université	8	50-55	8
Thérèse	Banque - assurances	50-55	Célibataire	0	Université	8	45-50	4
Véronique	Information/ communication	45-50	Célibataire	0	École de commerce	7	40-45	1
Virginie	Commerce	45-50	Mariée/ En couple	3	École de commerce	7	30-35	3
Viviane	Information/ communication	45-50	Mariée/ En couple	2	École d'ingénieur	8	35-40	1

ANNEXE 2

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Des femmes proches de la cinquantaine

TRANCHES D'ÂGE	%	EFFECTIFS
35-40	2%	1
40-45	14%	6
45-50	36%	15
50-55	33%	14
55-60	10%	4
60-65	2%	1
NC	2%	1
Total	100%	42

Moyenne d'âge : 49,1 ans

Âge médian : 49 ans

Âge maximum : 62 ans

Âge minimum : 39 ans

Tableau 2 : Une grande diversité de diplômes

FORMATION INITIALE	%	EFFECTIFS
École d'ingénieur	33%	14
École de commerce	30%	13
Université	19%	8
IEP	7%	3
Sans diplôme supérieur	7%	3
ENA	2%	1
Total	100%	42

Tableau 2 (suite)

FORMATION INITIALE	%	EFFECTIFS
Grande école	62%	26
Autre	38%	16
Total	100%	42

Tableau 3 : Nombre de changement d'entreprise au cours de carrière : plutôt des parcours monoentreprise

NOMBRE D'ORGANISATIONS	EFFECTIFS	%
1	17	40%
2	11	26%
3	7	17%
4	3	7%
6	1	2%
7	1	2%
8	1	2%
NC	1	2%
Total	42	100%

Tableau 4 et 5 : Des femmes qui ont une vie de famille

SITUATION MATRIMONIALE	%	EFFECTIFS
Célibataire	12%	5
Divorcée	5%	2
Divorcée, remariée	5%	2
NC	2%	1
Mariée/en couple	76%	32
Total	100%	42

NOMBRE D'ENFANTS	%	EFFECTIFS
0	21%	9
1	7%	3
2	36%	15
3	31%	13
4	2%	1
NC	2%	1
Total	100%	42

Tableau 6 : Un rythme constant dans les mobilités

NOMBRE DE MOBILITÉS / ÉTAPES DE CARRIÈRE	EFFECTIFS	%
5	3	7%
6	2	5%
7	8	19%
8	11	26%
9	5	12%
10	7	17%
11	2	5%
12	1	2%
13	1	2%
NC	2	5%
Total	42	100%

Tableau 7 : Nombre de mobilités géographiques au fil de carrière

NOMBRE DE DÉMÉNAGEMENTS	%	EFFECTIFS
0	36%	15
1	21%	9
2	12%	5
3	17%	7
4	2%	1
5	10%	4
8	2%	1
Total	100%	42

Tableau 8 : Nombre de mobilités hors de France au fil de carrière

NOMBRE DE MOBILITÉ HORS DE FRANCE	EFFECTIFS	%
0	29	69%
1	4	10%
2	4	10%
3	2	5%
4	1	2%
5	2	5%
Total	42	100%

Tableau 9 : L'âge moyen d'entrée dans un comité de direction autour de la quarantaine

AGE	%	EFFECTIFS
inf à 30 ans	7%	3
30-35	17%	7
35-40	17%	7
40-45	31%	13
45-50	14%	6
50-55	7%	3
sup à 55 ans	2%	1
NC	5%	2
Total	100%	42

Tableau 10 : Un accès au CODIR dans le parcours largement dépendant de la structure de l'entreprise

	AGE MOYEN D'ACCÈS AU CODIR
Télécom 1	34 ans
Distrib 2	36 ans
Banque 3	37 ans
Banque 1	38 ans
Indus 1	42 ans
Informa1	43 ans
Banque 2	44 ans
Transport 1	44 ans
Moyenne	45 ans

ANNEXE 3

MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE

On ne peut séparer l'analyse de cette enquête des conditions de son élaboration, du mode de sélection de l'échantillon, et du contexte de réalisation de l'étude. L'enquête présentée dans cet ouvrage avait pour objectif de comprendre les freins et les leviers dans l'accès des femmes aux instances dirigeantes des entreprises, et plus précisément aux comités de direction et comités exécutifs. Mais comment accéder aux femmes dirigeantes de ce niveau de responsabilité et les convaincre à consacrer leur temps précieux aux chercheurs ? L'implication des entreprises adhérentes qui ont participé aux travaux de la commission « Femmes et gouvernance » a été une condition préalable et indispensable au bon déroulement de l'enquête. Grâce à ce soutien, nous avons pu rentrer en contact avec les femmes récemment nommées aux Comex et Codirs et les interviewer.

Des femmes dans de grandes entreprises

Les entretiens ont été réalisés au sein de 23 entreprises, adhérentes de l'AFMD. S'il s'agit uniquement de grandes entreprises, leur taille est néanmoins très variable : de 2000 salariés pour les plus petites à plus de 400 000 pour les plus grandes. Dans ces entreprises seules 3 ne sont implantées que sur le territoire français (les plus petites), les autres ayant une part importante voire majoritaire de leurs effectifs hors du territoire hexagonal. La composition de l'échantillon est directement liée à la composition de la Commission qui s'adressait en priorité aux entreprises du CAC40, sensibilisées à la féminisation de leur direction par la loi sur les quotas dans leurs conseils d'administration.

La répartition de l'échantillon est aussi biaisée par la composition même des entreprises adhérentes de l'AFMD. Comme on peut le constater dans le tableau ci-dessous, les femmes sont à 60 % dans les secteurs des services.

SECTEURS D'ACTIVITÉ*	NOMBRE DE FEMMES RENCONTRÉES	% DE FEMMES RENCONTRÉES
BANQUE- ASSURANCES	14	33%
BTP / TRANSPORT / AUTRES SERVICES	4	10%
COMMERCE	4	10%
INDUSTRIE	7	17%
INFORMATION / COMMUNICATION	13	31%
Total général	42	100%

*Les secteurs présentés ici correspondent aux codes APE des entreprises étudiées, certains ont été regroupés du fait de leur faiblesse statistique et pour assurer l'anonymat des entreprises analysées.

Notre échantillon exploitable se compose de 42 femmes dirigeantes. Au sein de cet échantillon, quelques entretiens ne répondent pas toujours à l'ensemble des questions ou des thèmes que nous souhaitons analyser, ce qui peut expliquer parfois les mentions NC (Non Communiqué).

Le choix et les contraintes de la méthodologie qualitative

Les entretiens ont été menés entre fin 2011 et début 2013. La réalisation de 42 entretiens de femmes dirigeantes dans 23 entreprises révèle le souci d'une enquête d'une certaine envergure, notamment compte tenu de la difficulté d'accès à ces populations. Le choix de procéder par entretiens qualitatifs biographiques vient du parti pris de retracer les parcours de chaque enquêtée et de comprendre le sens qu'elles donnent à leurs actions. Il s'agissait notamment de comprendre la manière dont les femmes ont perçu les différentes étapes de leur carrière, le rôle qu'elles estiment y avoir joué, mais aussi le regard qu'elles portent sur leur « métier » de dirigeantes, etc.

Compte tenu de cet objectif de compréhension du sens que les femmes donnent à leur expérience, la question de la représentativité des femmes interrogées ne se pose pas dans une enquête qualitative. Notre étude ne permet pas de dire si les dirigeantes rencontrées sont à l'image de la majorité des femmes qui brisent le plafond de verre. En ce sens, tout au long du rapport nous mettons l'accent sur les contextes spécifiques qui permettent de comprendre la situation singulière de nos enquêtées (type d'entreprise, secteur, métier, etc.). En revanche, l'étude permet d'identifier des processus à l'œuvre dans chaque situation donnée et

fournit ainsi des éléments de réponse à la question : qu'est-ce qui fait que des femmes dépassent le plafond de verre.

L'analyse des entretiens s'est déroulée en plusieurs étapes :

- Une **analyse singulière** de chaque entretien dans sa dynamique propre a été réalisée ;
- Une **analyse thématique** a été opérée de manière parallèle. Le travail de découpage des entretiens en thèmes identifiés par l'enquêteur est déjà en soit un travail d'objectivation du discours qui permet de comparer des expériences singulières à travers différents thèmes ;
- Une **analyse comparée des parcours** a fait l'objet d'un travail spécifique. Il s'agissait d'identifier les différentes étapes dans la carrière des femmes, à partir des éléments fournis lors de l'entretien. A ce sujet, même si une grille d'entretien a été réalisée collectivement en amont, les entretiens sont assez variables au niveau de leurs contenus. Dans la mesure où l'interaction entre l'enquêteur et l'enquêté est unique, elle conditionne en partie la façon dont certains thèmes sont abordés.

Considérant la rareté des femmes dirigeantes, il nous a semblé que si 42 cas ne permettaient pas des analyses statistiques fines, leur nombre permettait toutefois de croiser certaines données essentielles (comme le nombre d'enfants, les diplômes...).

Parallèlement aux entretiens de femmes dirigeantes 13 entretiens ont été conduits avec des dirigeants masculins, des DRH hommes ou femmes ou des spécialistes de gestion des carrières et des potentiels. Ces entretiens n'ont pas pu avoir eu lieu dans toutes les entreprises dont étaient issues les femmes dirigeantes mais ils représentent là encore une diversité de points de vue à la fois sur les enjeux des politiques de féminisation des instances de direction.

Dernier point important pour comprendre notre travail, c'est la manière dont une parole subjective peut donner lieu à des connaissances objectivées. Tout d'abord, le travail de la parole, le fait d'explicitier ce qui auparavant n'avait pas été dit, amène l'enquêté à « objectiver », à mettre au jour le sens de ces pratiques. Cependant, bien souvent les femmes rencontrées ont l'habitude de parler de leur carrière et l'on repère des façons de parler de soi, de présenter son parcours déjà bien rôdées. Si l'objectivation est inscrite dans le processus même de l'entretien, elle tient aussi au travail de l'enquêteur dans l'analyse qui doit tenir compte de la

situation d'enquête. C'est pourquoi tout au long du rapport, nous avons explicité ces biais potentiels dans l'analyse.

Les entretiens ont été menés sur le lieu de travail. Leur durée est comprise entre une heure et deux heures.

L'équipe de recherche

Jacqueline Laufer, Sociologue, professeur émérite à HEC-Paris a assuré la coordination scientifique de l'enquête. Les entretiens des femmes dirigeantes ont été réalisés par : Jacqueline Laufer (20 entretiens), Constance Perrin-Joly, maîtresse de conférences en sociologie, Université Paris 13, IRIS (23 entretiens), Elena Mascova, sociologue, responsables des études de l'AFMD (7 entretiens). Les entretiens avec les dirigeants d'entreprises ont été réalisés par Brigitte Dormion, directeur du développement responsable et de l'emploi des jeunes de La Banque Postale (7 entretiens) et Ingrid Bianchi, membre du Conseil d'administration de l'AFMD (2 entretiens). Ont également participé à l'enquête de terrain Claire Margaria et Gerdy Gabriel.

L'analyse des données a été réalisée par Jacqueline Laufer, Constance Perrin-Joly, Elena Mascova. Constance Perrin-Joly et Elena Mascova ont traité les données avec le logiciel Nvivo.

Marion Quérat et Maya Hagege, chargées de mission à l'AFMD ont collaboré à l'organisation et au suivi des entretiens.

BIBLIOGRAPHIE

BEAUDELOT, C. & ESTABLET, R. (2013) « Ecoles : égalité et inégalité à l'échelle du monde », in M. Maruani (dir) *Travail et genre dans le monde : l'état des savoirs*. Paris : La Découverte.

BELGHITI-MAHUT, S. (2004) « Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres », *Revue française de gestion*, 4/2004 (n° 151), pp. 145-160.

BELGHITI-MAHUT, S., LANDRIEUX-KARTOCHIAN, S. (2008) « Le plafond de verre, encore et toujours », in A. Cornet, J. Laufer et S. Belghiti-Mahut (dir.) *GRH et genre. Les défis de l'égalité hommes-femmes*. Éditions Vuibert-Agrh.

BENDER, F., PIGEYRE, F. (2008) « Carrières des femmes, entre opportunités, contraintes et choix », in A. Cornet, J. Laufer et S. Belghiti-Mahut (dir.) *GRH et genre. Les défis de l'égalité hommes-femmes*. Éditions Vuibert-Agrh.

BERENI, L., LEPINARD, E. (2004) « Les femmes ne sont pas une catégorie. Les stratégies de légitimation de la parité en France », *Revue française de science politique*, 2004/1 (vol. 54).

BROWN, P., LAUDER, H. (1992) *Education for Economic Survival. From Fordism to Post-fordism*. London: Routledge.

CADIN, L., GUERIN, F., PIGEYRE, F. (2007) *Gestion des ressources humaines*. Paris : Éditions Dunod, 3^e édition.

CHAILLOL, H. (2003) « L'influence du conjoint dans les décisions de mutation géographique des individus en couple à double carrière », Actes du XIII^e congrès AGRH, 21-23 novembre.

CHAILLOL, H. (2004) « Gestion de carrière des individus en couple à double carrière », in S. Guerrero, J.-L. Cerdin, A. Roger (coord.) *La Gestion des carrières. Enjeux et perspectives*. Paris : Éditions Vuibert.

CHARDON, O., VIVAS, E. (2009) « Les familles recomposées : entre familles traditionnelles et familles monoparentales », Documents de travail, Insee, octobre 2009 - n°F2009/04.

COLMOU, A.-M. (1999) *L'Encadrement supérieur de la fonction publique. Vers l'égalité entre hommes et femmes*. Paris : La Documentation française.

CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL (2000) « Femmes dans les lieux de décision », rapport présenté par Michèle Cotta.

CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL (2007) « La place des femmes dans les lieux de décision. Promouvoir la mixité », rapport présenté par Monique Bourven.

CORNET, A., LAUFER, J. ET BELGHITI-MAHUT, S.O (dir.) (2008) *GRH et genre. Les défis de l'égalité hommes-femmes*. Éditions Vuibert-Agrh.

COSSALTER, C. (1990) « Renouvellement des qualifications et de la GRH dans les banques et les assurances », *Collection des études, Céreq, n° 53*.

DANY, F., HATT, F. (2009) « Pourquoi conserver une fonction RH forte, même lorsqu'on souhaite impliquer davantage les managers dans la gestion de leurs équipes ? », *Management et Avenir, 2009/1, n° 21, pp. 207-220*.

DAVIDSON, M., BURKE, R. (2011) *Women in Management Worldwide. Progress and Prospects*. Gower Publishing.

DAVIE, E., MAZUY, M. (2010) « Fécondité et niveau d'études des femmes en France à partir des enquêtes annuelles de recensement », *Population n° 3/2010 (vol. 65), pp. 475-511*.

DÉLÉGATION AUX DROITS DES FEMMES ET À L'ÉGALITÉ DES CHANCES ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES (2009), « Accès des femmes aux responsabilités dans l'entreprise ». Rapport présenté à l'Assemblée nationale par Marie-Jo Zimmermann, n° 2125, pp. 156.

DOERINGER, P., PIORE, M. (1971) *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Lexington DC: Heath and Co.

EUROPEAN UNION (2011) « Report on Equality between Women and Men in 2010. The Gender balance in Business Leadership », Brussels.

FATIEN, P., NIZET, J. (2012) *Coaching dans les organisations*. Paris : Editions La Découverte.

FORTINO, S. (2002) *La Mixité au travail*. Paris : La Dispute.

GASPARD, F. (1997) *Les Femmes dans la prise de décision en France et en Europe*. Paris : L'Harmattan.

GAUTIÉ, J. (2004) « Les marchés internes du travail, l'emploi et les salaires », *Revue Française d'Economie*, avril.

GAZIER, B. (2004) *Les stratégies de ressources humaines*. Paris : Édition La Découverte, coll « Repères ».

GENIN, E. (2009) « L'empiètement du travail des femmes et des hommes cadres sur leur vie personnelle », *Gestion*, 2009/3 (vol. 34), pp. 128-135.

GRAFMEYER, Y. (1992) *Les Gens de la banque*. Paris : PUF.

GRÉSY, B. (2009) *Petit traité contre le sexisme ordinaire*. Paris : Albin Michel.

GUILLAUME, C., Pochic, S. (2007) « La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre », *Travail, Genre et Sociétés*, n° 17, pp. 79-105.

GUILLAUME, C., Pochic, S. (2012) "Breaking through the union glass ceiling in France: between organizational opportunities and individual resources", in S. LEDWITH, L. HANSEN (dir.) *Gendering and Diversifying Trade Union Leadership*. London & New York: Routledge.

INSEE (2012) « Femmes et hommes. Regards sur la parité », *Insee références*, édition 2012.

KARVAR, L., ROUBAN, A. (dir.) (2004) *Les Cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*. Paris : La Découverte.

LANDRIEUX-KARTOCHIAN, S. (2003) « Au-delà du plafond de verre ? L'introduction de la dimension genre dans les politiques de gestion des ressources humaines », *Les Cahiers du Cergor*, n° 03/01, janvier.

LANDRIEUX-KARTOCHIAN, S. (2005) « Femmes et performance des entreprises. L'émergence d'une nouvelle problématique », *Travail et Emploi*, n°102, pp. 11-20.

LAUFER, J. (1982) *La Féminité neutralisée. Les femmes cadres dans l'entreprise*. Paris : Flammarion.

LAUFER, J. (1996) « Les carrières féminines à EDF-GDF : Regards d'hier, regards d'aujourd'hui » in H.Y Meynaud (dir.), *Les Sciences sociales et l'entreprise, cinquante ans de recherches à EDF*, Paris : La Découverte.

LAUFER, J. (1997) « L'accès des femmes à la décision dans la sphère économique », in F. Gaspard (dir.) *Les Femmes dans la prise de décision en France et en Europe*. Paris : L'Harmattan.

LAUFER, J., FOUQUET, A. (1997) « Effet de plafonnement de carrière des femmes cadres et accès des femmes à la décision dans la sphère économique », Groupe HEC, Centre d'études de l'emploi, Service des droits des femmes, ministère du Travail et des Affaires sociales.

LAUFER, J. (1998) « Les femmes cadres entre le pouvoir et le temps », *Revue française des affaires sociales*, n° 3, juillet/septembre, pp. 55-70.

LAUFER, J. (2001) « Travail, carrières et organisation », in J. Laufer, C. Marry, M. Maruani (dir.) *Masculin-féminin. Questions pour les sciences de l'homme*. Paris : PUF, pp. 57-79.

LAUFER, J., FOUQUET, A. (2001) « À l'épreuve de la féminisation », in P. Bouffartigue (dir.) *Cadres. La grande rupture*. Paris : La Découverte, pp. 249-267.

LAUFER, J. (2003) « L'accès des femmes à la sphère de direction des entreprises. La construction du plafond de verre », rapport Dares.

LAUFER, J. (2004) « Femmes et carrière. La question du plafond de verre », *Revue française de gestion*, vol. 4, n° 151, pp. 117-127.

LAUFER, J. & Pochic, S. (2004) « Carrières au féminin et au masculin », in A. Karvar, L. Rouban (dir.) *Les Cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*. Paris : La Découverte, pp. 169-198.

LAUFER, J. (2005) « La construction du plafond de verre. Le cas des femmes cadres à potentiel », *Travail et Emploi*, n°102, avril-juin, pp. 31-44.

LAUFER J., PAOLETTI, M. (2010) « Spéculations sur les performances économiques des femmes », *Travail, Genre et Sociétés*, 1/2010 (n°23), pp. 167-170.

LE PORS, A., MILEWSKI, F. (2002) « Piloter l'accès des femmes aux emplois supérieurs. Premier rapport du Comité de pilotage pour l'égal accès des femmes et des hommes aux emplois supérieurs des fonctions publiques ». Paris : La Documentation française.

MARRY, C. (2001) « La féminisation de la profession d'ingénieur. Une comparaison France-Allemagne », in P. Bouffartigue (dir.) *Cadres. La grande rupture*. Paris : La Découverte, pp. 281-296.

MARRY, C. (2004) *Une révolution respectueuse. Les femmes ingénieurs*. Paris : Belin.

MARUANI, M. (2011) *Travail et emploi des femmes*. Paris : La Découverte, coll. « Repères ».

MEDA, D., WIERINCK, M. (2005) « Mixité professionnelle et performance des entreprises, un levier pour l'égalité », *Travail et Emploi*, n° 102, avril-juin, pp. 21-29.

MORRISON, A. (1992) "New solutions to the same old glass ceiling", *Women in Management Review*, 7 (4), pp. 15-19.

- MORRISON, A.M., WHITE, R.P. & VAN VELSOR, E.** (1987, 1992) *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?* Boston: Addison-Wesley publishing company.
- MORRISON, A., VON GLINOW, M.** (1990) "Women and minorities in management", *American Psychologist*, vol. 45(2), Feb. 1990, pp. 200-208.
- NICOLE-DRANCOURT, C.** (1989) « Stratégies professionnelles et organisation des familles », *Revue française de sociologie*, vol. 30, n° 30-1, pp. 57-80.
- PERRIN-JOLY, C.** (2009) « Être du métier de génération en génération. Les échanges intergénérationnels dans une entreprise de transport face au défi de l'allongement de la vie active », thèse de doctorat soutenue à l'Université Paris Descartes.
- PIGEYRE, F.** (2001) « Femmes dirigeantes. Les chemins du pouvoir », in P. Bouffartigue (dir.) *Cadres. La grande rupture*. Paris : La Découverte, pp. 269-280.
- PIGEYRE, F., SABATIER, M.** (2004) « Les carrières des femmes à l'université. Une synthèse de résultats de recherche dans trois disciplines », *Politiques et management public*, vol. 28, n° 2, pp. 219-234.
- POCHIC, S.** (2004) « Le manager et l'expert. Des figures imposées ? », in A. Karvar, L. Rouban (dir.) *Les Cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*. Paris : La Découverte, pp. 169-198.
- RAGGINS, B.R., TOWNSEND, B. & MATTIS, M.** (1998) "Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling", *Academy of Management Executive*, vol. 12, n° 1, pp. 28-42.
- SINGLY DE, F.** (2013) « L'enfant comme obstacle à l'égalité professionnelle » in M. Maruani(dir.) *Travail et genre dans le monde, l'état des savoirs*, La Découverte, pp. 80-88.

LA COMMISSION « FEMMES ET GOUVERNANCE »



Pilote académique JACQUELINE LAUFER

Sociologue, Professeur émérite HEC-Paris

Ses intérêts de recherche concernent les politiques de mise en œuvre de l'égalité professionnelle et de diversité, la question du plafond de verre ainsi que les relations entre genre et organisation. Elle a publié des articles dans les revues suivantes : *Droit social, la Revue française de gestion, Feminist Economics, Travail et emploi, l'Année sociologique, Travail, genre et sociétés*. Elle a aussi contribué à de nombreux ouvrages collectifs. Elle est directrice adjointe du *Réseau Mage* (Marché du travail et genre), un réseau de recherche international et multidisciplinaire, membre du comité de rédaction de la revue *Travail, Genre et Sociétés* (Editions La Découverte) et membre du comité de pilotage du projet *GID* (*Genre, inégalités, discriminations*), Région île de France.



Pilote entreprise BRIGITTE DORMION

Directeur du Développement Responsable et Emploi des jeunes à La Banque Postale

Diplômée en relations internationales, Brigitte Dormion démarre sa vie professionnelle chez OCP Répartition avant d'entrer chez Sodexo en 1985. Elle y occupe successivement des postes de DRH au sein de filiales de tailles différentes implantées en France et à l'étranger. En 2006, Brigitte Dormion crée et développe la fonction Diversité chez Sodexo France, tout en prenant la responsabilité transverse de la gestion des cadres, et les relations écoles. La signature du premier accord handicap a abouti au recrutement de 250 personnes en situation de handicap. Un réseau de femmes, toujours en activité, y est créé et décliné en région. Elle intègre La Banque Postale en 2009 pour occuper le poste de directeur du développement des cadres stratégiques, puis en 2013, devient directeur du développement responsable et de l'emploi des jeunes, rattachée au DRH du groupe La Banque Postale.

Contributrices

Ont également participé à la réalisation de la recherche et à la rédaction du rapport :



CONSTANCE PERRIN-JOLY

Maîtresse de conférences en sociologie à l'Université Paris 13, IRIS (EHESS / CNRS / INSERM : Paris 13)

Sociologue du travail et des organisations, Constance Perrin-Joly analyse les politiques d'entreprises qui répondent à des enjeux moraux (gestion de la diversité, gestion des âges, égalité homme-femme...) à partir de ceux qui les portent (professionnels RH ou de la diversité) et selon les effets qu'elles ont sur le parcours des individus. Elle a ainsi pu étudier le devenir des informaticiens seniors, les relations intergénérationnelles dans le transport, le parcours de futur banquiers, étudiants en alternance et issus de classe populaire, ou l'usage des dispositifs de mesure par les responsables diversité. Elle co-anime un séminaire à l'EHESS sur l'analyse des discours biographiques.



ELENA MASCOVA

Sociologue, Responsable des Etudes de l'AFMD

Titulaire d'un doctorat en sociologie de l'Université Paris Descartes et d'un post-doctorat de la TELUQ, lauréate de Burgen scholarship de Academia Europaea, Elena Mascova est responsable des études au sein de l'AFMD. A travers ses recherches individuelles et collectives, elle interroge les conditions de travail et de l'emploi de certaines catégories de travailleurs dans différents contextes professionnels et organisationnels ainsi que les pratiques de gestion associées. Membre du Réseau d'Etudes International sur l'Age, la Citoyenneté et l'Insertion socioéconomique, Elena Mascova s'est intéressée aux différents enjeux du vieillissement dans les sociétés occidentales. Elle est coauteure du livre *Les avocates, les avocats et la conciliation travail-famille* paru aux éditions Remue ménage du Québec.

Les partenaires



Espace de réflexion et de partage d'expériences, l'Association Française des Managers de la Diversité a pour vocation de professionnaliser le management de la diversité. Elle organise des groupes de travail (commissions, ateliers d'échanges), des petits déjeuners et conférences qui permettent de partager des bonnes pratiques et de construire des solutions innovantes en matière de lutte contre les discriminations. Elle en assure la diffusion sur son site web, par la publication de livres blancs, de guides pratiques et l'organisation de colloques nationaux et internationaux. L'AFMD compte 114 adhérents (entreprises, organismes, établissements d'enseignement supérieur) en mars 2014.

Le partenariat académique est placé au cœur de sa démarche recherche-action : les enseignants-chercheurs sont associés aux travaux des commissions. Ils nourrissent de leur réflexion la pratique des entreprises et contribuent par leur recherche et leur enseignement à la formation des futurs managers.

Son champ d'application s'ouvre à toutes les problématiques de la diversité : rapports intergénérationnels, parité, personnes en situation de handicap, appartenance religieuse, origines sociale et ethnique... sur lesquelles elle s'engage à mobiliser ses adhérents aux côtés de ses partenaires académiques, associatifs et institutionnels.

www.afmd.fr



Apprendre à oser®

Spécialisé dans le domaine de l'enseignement et de la recherche en management, HEC Paris offre une gamme complète et unique de formations aux décideurs de demain : le programme de la Grande Ecole, les Mastères Spécialisés, les MSc, le MBA, l'Executive MBA, TRIUM Global Executive MBA, le Doctorat et une large gamme de programmes pour cadres et dirigeants.

Créé en 1881 par la Chambre de commerce et d'industrie de Paris, HEC Paris, membre fondateur de ParisTech et du Campus Paris Saclay, rassemble 110 professeurs permanents, plus de 4 000 étudiants et 8 500 cadres et dirigeants en formation chaque année.

Dans le domaine de la responsabilité sociale, HEC Paris a un objectif prioritaire : former une nouvelle génération de managers conscients des grands enjeux du siècle, c'est-à-dire désireux d'apporter, par leur activité professionnelle, une contribution positive et créative au développement de la performance responsable. HEC Paris entend ainsi assumer le rôle incombant aux meilleures Business Schools mondiales.

HEC Paris veut également continuer à incarner l'école républicaine qu'elle n'a jamais cessé d'être depuis sa création et refuser l'opposition entre ouverture et excellence. La « performance responsable », au cœur du projet d'HEC Paris, consiste à œuvrer pour s'ouvrir aux catégories sociales les moins favorisées, repérer les jeunes à fort potentiel et les soutenir dans leurs efforts. Au sein d'HEC Paris, la délégation égalité des Chances et Engagement Citoyen conçoit et anime ses programmes en liaison avec toutes les entités de l'école HEC et les principales associations étudiantes, à l'instar du « Community Learning » des grandes universités américaines.

www.hec.fr

Les membres de la commission

- Auchan
- BNP Paribas
- Bouygues Construction
- Caisse des Dépôts
- Capgemini
- Carrefour
- CNP Assurances
- Companieros
- Crédit Agricole
- DALKIA
- ESSEC
- France Télévisions
- GDF SUEZ
- Groupama
- Groupe Mornay (Klésia)
- IBM France
- Keyrus
- La Banque Postale
- La Poste
- Latham & Watkins
- L'Oréal
- Macif
- Microsoft
- Monster
- Natixis
- Nestlé
- Orange
- PPR
- PSA Peugeot Citroën
- Redcats (PPR)
- Redcats Benelux
- Sanofi Aventis
- SFR
- SNCF
- TF1
- Total
- Veolia Eau
- Veolia Environnement
- VINCI

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier toutes celles et tous ceux qui ont accepté de témoigner et de partager leurs expériences et, notamment les intervenants de la commission « Femmes et gouvernance ».

- Caroline Apffel, ex-associée du cabinet Heidrick & Struggles
- Isabel Boni, professeure associée à l'ESSEC et chercheuse associée au Centre Maurice Halbwachs
- Catherine Euvrard, directrice générale de Catherine Euvrard Consultants
- Elena Fourès, fondatrice de la société de coaching Idem per Idem
- Alain Gherson, codirigerant du cabinet Dexteam SB, Conseil en dirigeants et fondateur de la Société Française de Coaching
- Pascale Marcou, consultante France-Espagne-Italie pour Catalyst Europe et directeur de Sewa Beats Iberia
- Sophie Vernay, fondatrice d'honneur et ex-déléguée générale de Financi'Elles

Ainsi que les personnes qui ont accepté de lire le rapport et de réfléchir aux pistes d'actions :

- Ingrid Bianchi, administratrice de l'AFMD et du Club XXI^e Siècle
- Agnès Cloarec-Merendon, avocat à la Cour, LATHAM & WATKINS
- Bruce Roch, directeur RSE et Solidarité, Adecco Groupe France
- Elisabeth Karako, directrice Diversité groupe, BNP Paribas
- Isabelle Schaeffer, directrice de l'Egalité Professionnelle, Orange
- Laurence Reckford, responsable Diversité, Total
- Sylvie Savignac, directrice Diversité et égalité des chances, La Poste
- Catherine Chouard, présidente du cabinet Catherine Chouard Conseil - Accompagnement et Conseil de Dirigeant(e)s
- Nathalie Clinkx, ex- responsable diversité et handicap, Groupe TF1
- Olivia Guillaume, directrice juridique Droit boursier et gouvernance, Sanofi
- Soumia Malinbaum, directrice du développement, Groupe Keyrus
- Cécile Monthiers, directrice adjoint Relations Ecoles Universités, Groupe TF1
- Jean-Louis Carves, responsable Diversité, IBM France
- Olivier Louis, directeur des Ressources Humaines Ile de France et Picardie, Auchan Hypermarchés

Responsables de publication : Elena Mascova, Responsable des Etudes ;
Lorelei Fenetaud, Chargée de communication

Conception graphique www.studio-agnescappadoro.com

Imprimé par l'**ESAT Jean Pinaud**, sur du papier provenant de forêts exploitées durablement.

FEMMES DIRIGEANTES EN ENTREPRISE : DES PARCOURS **AUX LEVIERS D'ACTION**

Dimension fondamentale de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, la mixité des équipes dirigeantes est un enjeu fort pour les entreprises. Issu d'un travail de recherche sur les femmes dirigeantes dans des entreprises installées en France, cet ouvrage apporte des éclairages nouveaux sur leur processus d'accession aux instances dirigeantes que sont les Comités de direction et les Comités exécutifs. Le travail minutieux d'analyse de leurs parcours met en lumière les obstacles rencontrés au fil de leur carrière et identifie les leviers qui peuvent leur permettre de s'en affranchir.

Destiné aux dirigeants d'entreprise, professionnels des ressources humaines et aux femmes elles-mêmes, cet ouvrage décrit le rôle joué par les différents acteurs dans la promotion des femmes à ces postes de responsabilité et offre des pistes d'actions concrètes pour y parvenir.

ISBN 979-10-92358-23-0

www.afmd.fr

