

L'entreprise a-t-elle un sexe ?

Femme dirigeante, l'avenir des entreprises !

Le 7 Novembre à 16h34, heure de Paris, nos dirigeantes ont-elles repris le flambeau de leurs homologues islandaises et cessé symboliquement de travailler pour protester contre les **inégalités salariales** entre les hommes et les femmes ?

Persistence du plafond de verre ?

Pour sûr, certaines femmes de mon entourage l'ont fait, parce qu'elles vivent au quotidien cette discrimination de rémunération. Mais aussi parce que, malgré le lent changement des mentalités, malgré les lois en faveur de la parité en politique et dans les entreprises, le « **plafond de verre persiste** » et ferme toujours l'accès des femmes aux postes supérieurs.

Dans les plus hautes sphères, rien n'a beaucoup changé. Quoiqu'un peu, concédons-le. Les hommes n'ont-ils pas consenti à faire des efforts pour intégrer des femmes dans les conseils d'administration... en leur inventant une formation pour devenir administrateur ?!

Le constat est bien là : parmi les plus grands patrons français, Bernard Arnault, Martin Bouygues, Carlos Ghosn, Michel Édouard Leclerc, Xavier Niel... seules 3 femmes dirigent à ce jour des entreprises du CAC40 : Isabelle Kocher, Élisabeth Badinter et Sophie Bellon.

Un management au féminin efficace

La question qui fâche est donc de savoir pourquoi les femmes sont-elles aujourd'hui d'aussi bonnes dirigeantes que les hommes ? J'ajouterai même « parfois meilleures que les hommes » ?

Parce que dans l'histoire de l'entrepreneuriat, les Françaises ont su se battre pour s'imposer. Elles qui avaient fait une sortie remarquée mais surtout nécessaire durant la première guerre mondiale, sur les chaînes industrielles et à la tête des entreprises laissée vacante, ont dû reprendre leur place dans une société qui, en 1918, n'accepte pas ce potentiel bouleversement. Dans les années 60, seconde grande vague, plus vindicative, les gagnantes de ce match seront des **patrons en jupon**. Comprenons des femmes obligées de jouer aux hommes, d'être dans les règles masculines de fonctionnement pour imposer leur présence à la tête des entreprises, idem dans la vie politique française comme européenne. Les pionnières ont été reconnues en appliquant les codes managériaux déployés depuis toujours par leurs homologues masculins. Elles ont pris les postes et leurs consœurs n'ont pas forcément suivi. En effet, si pour avoir ces responsabilités, il fallait jouer à « être un homme », beaucoup ont refusé, consciemment ou non.

Parce que depuis quelques décennies, les femmes ont repris le chemin des responsabilités en étant elles-mêmes. Et nous n'avons pu que faire le constat de ce fameux « *management au féminin* » : les femmes ont apporté une autre vision, une autre façon de réfléchir, de manager, de penser l'avenir... Chacun a découvert leur capacité à convaincre, à gérer les crises différemment, à travailler en pensant à autrui.

Les dirigeantes qui ont réussi nous ont apporté l'émotion, elles ont assumé leur humanité. Etre femme et dirigeante à la fois, c'est avoir la **capacité de se remettre en question**, de ne pas avoir des certitudes mais une **écoute bienveillante**. C'est savoir assumer les conséquences une fois les décisions prises et ne pas seulement se réserver les lauriers. Etre femme et dirigeante à la fois, version assumée, c'est être la définition même du manager : réflexion, écoute, soutien, persévérance, affirmation. Etre femme et dirigeante à la fois, c'est mettre en œuvre son « **cerveau total** » : raison, émotion, affirmation, prudence.

Le poids d'une éducation patriarcale

Alors pourquoi tous ces problèmes persistent-ils ? Ces difficultés d'acceptation, ces différences salariales, ces difficultés à intégrer les conseils d'administration ?

Notre société a changé, nous avons pris en compte l'égalité des sexes dans l'éducation de nos filles. Excellent ! Nous avons juste oublié d'éduquer nos fils dans le même référentiel. Nos filles savent qu'elles doivent se battre depuis toujours pour gagner leur place dans la société, dans nos écoles, dans nos entreprises. Elles subissent encore des questions absurdes pendant les entretiens d'embauches, mais aussi lors de leurs promotions internes.

Et nos fils pendant ce temps-là ? Eh bien eux sont toujours persuadés des devoirs qui leur incombent : être fort, ne pas pleurer, ne pas perdre et surtout travailler dur pour subvenir aux besoins de leur famille. C'est inscrit en eux, **dans l'éducation et dans les fondamentaux** que nous leur transmettons.

Notre monde, celui de l'entreprise, marche sur la tête. Si les femmes dirigeantes sont aujourd'hui acceptées, elles doivent pourtant « *toujours faire plus pour mériter un peu moins* ». Heureusement, les générations se suivent et ne se ressemblent pas. Nous autres, les hommes, devons comprendre, devons apprendre à être différents de nos « pères » pour communiquer et manager différemment. Nos entreprises et nos conseils d'administration ne pourront que gagner en performance, en justice et en humanité quand les hommes seront des femmes comme les autres. Mais comme le disait si bien Molière « *le chemin est long du projet à la chose* ». Et force est de constater que le chemin qui nous reste à parcourir est encore ardu.

François ENIUS
Accompagnateur et conseiller de dirigeants
www.enius.fr

