

Sylvia Lecardronnel

PROPULSEZ VOTRE CARRIERE

au féminin 



**Livre à ne surtout pas lire:
vous risqueriez de faire carrière !**

Sommaire

INTRODUCTION

CHAPITRE 1 **Carrière et Ambition**

- 1. L'ambition féminine, une histoire récente**
- 2. Le fameux « plafond de verre »**
- 3. Carrière et ambition ne sont pas des gros mots !**
 - 3.1 Qu'entend-on par « faire carrière » ?
 - 3.2 Carrière et ambition
 - 3.3 Les facteurs favorisant l'ambition professionnelle
 - 3.4 La difficulté d'assumer son ambition
- 4. Les pionnières**
- 5. Apprendre ensemble**
- 6. En conclusion**

Annexe - Historique des droits des femmes

CHAPITRE 2 **Entre éducation et bienveillance, les syndromes handicapant l'évolution de carrière des femmes**

- 1. Le syndrome de la bonne élève**
- 2. Le syndrome du Prince Charmant**
- 3. Le syndrome de la fille gentille**
- 4. Les pommes empoisonnées**
- 5. En conclusion**

CHAPITRE 3 **Du diamant brut au solitaire, ou comment devenir une ambitieuse épanouie ?**

- 1. Adopter une stratégie d'influence**
- 2. Cesser d'être perfectionniste**
- 3. Apprendre à dire NON**
- 4. Apprendre à déléguer**
- 5. Prendre confiance en soi**
 - 5.1. *Identifiez votre zone de confort*
 - 5.2. *Mettez-vous en action et prenez des risques*
 - 5.3. *Formalisez votre évolution : célébrez vos réussites et n'ayez pas peur de l'échec !*
- 6. Se sentir légitime et prendre sa juste place**
 - 6.1. *Prenez votre place physiquement*
 - 6.2. *Exprimez-vous*
 - 6.3. *Utilisez le bon vocabulaire*
 - 6.4. *Soignez votre image et votre gestuelle*
- 7. Dépasser ses croyances limitantes**
- 8. En conclusion**

CHAPITRE 4 **Comment booster sa carrière ?**

1. Définir et travailler ses boosters personnels

- 1.1. Quelle est votre motivation ?
- 1.2. Un regard sur vous
- 1.3. Oser prendre la décision

2. Viser le poste rêvé

- 2.1 Connaître précisément le poste désiré
- 2.2 Identifier le système de promotion dans l'entreprise

3 Passer à l'action

- 3.1 Adoptez les bons comportements
- 3.2 Faites savoir
- 3.3 Formez-vous
- 3.4 Soyez visible
- 3.5 Mettez à profit vos périodes d'inactivité... professionnelle
 9. *Faites le point*
 10. *Préparez votre départ*
 11. *Profitez-en !*
 12. *Gardez le contact*
 13. *Organisez-vous et délégez*
 14. *Aidez bébé à bien vivre la transition*
 15. *Préparez votre retour*
 16. *Gardez confiance*
- 3.6 Développez votre réseau
- 3.7 Trouvez un mentor

4 Saisir les opportunités

5 Préparer son argumentaire

6 Savourer les succès comme les échecs

7 En conclusion

CONCLUSION

EXERCICES

Remerciements

Introduction

La carrière des femmes... Vaste sujet, qu'il m'a été donné d'explorer dans bien de ses aspects. Revenons quelques années en arrière...

Manager depuis 25 ans dans une société de services, coach depuis 14 ans, maman de 2 enfants et complètement épanouie dans ce rôle, le temps était venu pour moi d'accéder à un poste d'encadrement supérieur. Un tel changement signifiait plus de responsabilités, plus d'engagement, plus de disponibilité et de mobilité. Un vrai challenge auquel j'aspirais en mon âme et conscience, forte d'une organisation personnelle performante. Je mis tout en œuvre pour y parvenir. Mon enthousiasme fut vite refroidi par plusieurs échecs successifs. Auto-sabotage lors des entretiens, incompréhension des règles de fonctionnement de la promotion dans l'entreprise... Je mis plusieurs mois à saisir ce qui ne fonctionnait pas. Il fallut ces déboires et de nombreux coachings au cours desquels j'accompagnais des femmes-managers dans leurs projets professionnels et leur pratique managériale avant de comprendre le problème et ses enjeux. D'où venait donc ce blocage récurrent dans l'évolution de carrière des femmes ? Cette période si riche en apprentissages m'a aidée à mesurer leur besoin d'assurance dans l'exercice des responsabilités, l'importance des freins sociaux et personnels auxquels elles sont confrontées, mais aussi l'impact des promotions sur leur équilibre de vie. Au fil des années, j'ai pu constater ce phénomène particulier que j'appelle « l'anesthésie programmée », dont j'ai fait mon sujet de prédilection.

J'ai coutume de dire que les femmes se sont endormies, comme si, jour après jour, elles avaient absorbé une infime dose d'anesthésiant avec leur café du matin. Comme si on leur avait jeté un sort. Pour mille et une raisons, elles se sont assoupies.

Mais l'histoire ne s'arrête pas là. Un beau jour le charme se dissipe et les envies d'antan se raniment. Les belles endormies ne sont plus en phase avec leur vie, leurs activités, ni même leur personnalité. Leur existence leur paraît soudain sans saveur. Ce qui les mettait en joie, leur donnait de l'énergie au quotidien, leur permettait de tout mener de front, tout cela s'est envolé.

Une question se pose alors : pourquoi un tel maléfice ? Comment une telle situation a-t-elle pu s'installer ?

A trente, quarante ou cinquante ans, certaines femmes sont confrontées à un sentiment de mal-être professionnel alors même qu'elles sont supposées « avoir tout pour être heureuses ».

S'agit-il des effets pervers de la routine qui, en s'installant, est capable de ruiner vie amoureuse ou carrière professionnelle ? Et nos belles endormies de se demander quelles erreurs elles ont commises, au moment de choisir ou prendre des décisions. Ont-elles correctement maintenu et développé leur réseau ? Une autre raison possible est liée à notre éducation et à la société elle-même : son mode de fonctionnement, ses codes, ses préjugés parfois sexistes...

Bref, la faute à qui ? A quoi ?

Vous serez peut-être déçue, il n'existe pas de réponse unique. Ce serait bien trop facile ! Les causes sont multiples et les responsabilités partagées. En conséquence, pas de recette toute faite. Je ne suis pas une Bonne Fée et ne fournirai ni formule magique ni boîte à astuces pour résoudre un problème plus complexe qu'il n'y paraît.

Je vous propose en revanche une réflexion sur ce sujet qui me tient à cœur et me passionne depuis des années. Mon but est de favoriser prise de conscience et compréhension de ce qui est en jeu, d'accompagner les femmes pour les amener à considérer le monde professionnel d'un œil neuf.

Chacune de nous a sa propre histoire. Je passerai en revue chacun de ces aspects qui nous définissent : critères sociaux, freins personnels, croyances, contraintes et traditions familiales, pression de la société. L'éducation également, qui nous conditionne et amène souvent les femmes à adopter des attitudes et comportements considérés comme typiquement féminins (douceur, empathie, serviabilité, etc.). Cette même éducation qui bien souvent inhibe l'expression de notre ambition et notre capacité à nous mettre en avant dans le monde professionnel...

Par ce livre, je souhaite démontrer qu'il est possible de se sortir de l'impasse, pour peu que l'on comprenne les mécanismes qui sont à l'œuvre et ce qui se joue lorsque l'on est une femme dans le monde professionnel actuel.

J'espère ici ranimer quelques belles endormies et éclairer le chemin des plus jeunes, celles qui sont au début de leur vie professionnelle, pour que toutes se révèlent enfin telles qu'elles sont, des femmes ambitieuses et porteuses de projet, épanouies, moteurs pour leur entourage.

Si vous êtes parmi elles, réveillez-vous !

Et si, au détour d'une librairie votre mari achète cet ouvrage, ou qu'il vous l'emprunte par inadvertance, qu'il soit également le bienvenu et que cette lecture lui soit profitable !

CHAPITRE 1

Carrière et Ambition

1. L'ambition féminine, une histoire récente

De tout temps les femmes ont travaillé. Elles ont œuvré, parfois contre une rétribution salariale, mais le plus souvent dans un contexte familial, en tant qu'épouse et femme au foyer en charge de l'intendance et de l'éducation des enfants.

Voici venue la minute académique... Pas d'inquiétude, il s'agit simplement de nous plonger dans l'histoire pour découvrir comment l'évolution des femmes et la façon dont elles considèrent carrière et ambition y puisent leurs racines !

Pendant des décennies, la plupart d'entre elles n'ont d'autre ambition que de faire « un beau mariage ». Celles qui ne sont pas « bien nées » travaillent par nécessité, sont employées comme domestiques ou ouvrières non qualifiées (donc sous-payées), ou complètent le revenu du foyer par de menus travaux d'entretien du linge ou de couture. En 1850, 30% de la population active est féminine. Ce taux atteindra 36% au début du XXe siècle (*Source : La place des femmes dans la vie active depuis 1850 – Etudier – 2012*).

Malgré tout, dès le début du XXe siècle, on note quelques exceptions. Dès 1900, une poignée de femmes exercent en tant qu'avocates ou médecins. L'une des pionnières les plus célèbres dans le domaine des sciences et de l'enseignement, Marie Curie, devient dès 1906 professeure à la Sorbonne.

Ce n'est qu'à la faveur des deux conflits mondiaux du XXe siècle que le travail féminin prend réellement son essor.

Dès le départ des hommes à la guerre, les usines et les fermes manquent de bras. L'environnement social s'en trouve bouleversé, on fait appel aux femmes pour faire fonctionner le pays. Elles doivent prendre des initiatives et des décisions pour ramener de quoi vivre à la maison. Elles transfèrent alors leurs compétences familiales dans le domaine du salariat ou de l'entrepreneuriat. Et leur confiance en elles augmente d'autant ! Elles sont cependant les premières à être licenciées quand vient la fin des conflits qui les renvoie dans leur foyer.

Le premier chamboulement a donc lieu au cours de la première guerre mondiale qui change la donne dans les rapports entre les sexes. A partir de cette époque, de nombreuses familles de la bourgeoisie connaissent un déclin financier qui les amène à éduquer leurs filles pour qu'elles puissent exercer une activité salariée. En 1924, l'uniformisation des programmes scolaires masculins et féminins, la création d'un baccalauréat unique et l'ouverture de certains métiers et secteurs d'activité fixent de nouvelles « règles du jeu ». Les femmes ne sont plus condamnées à la condition ouvrière ou au statut ingrat de vieille fille ! Leurs formations sont plus poussées et leurs postes deviennent plus techniques.

En parallèle de leur implication massive dans l'économie, se pose la question de leur place dans la société et les changements sociaux s'accroissent : droit de vote en 1944, ouverture des écoles supérieures aux femmes (1946 pour l'École de la Magistrature, 1972 pour Polytechnique).

La fin de la seconde guerre marque un autre coup dur pour les femmes, causé par une politique forte en faveur des valeurs familiales. C'est la période du baby-boom. On orchestre le retour des femmes au foyer.

Peine perdue ! Dès le milieu du siècle, le nombre d'épouses cantonnées chez elles est en déclin. Cette tendance s'affirme avec la loi de 1965 qui permet aux femmes mariées d'exercer une profession sans l'accord de leur mari et d'ouvrir un compte en banque en leur nom propre. A cette époque, elles se tournent principalement vers le domaine social, l'enseignement ou le secrétariat pour les plus instruites. Le salariat induit une reconnaissance à l'extérieur de la cellule familiale et une modification notable du statut social, synonyme d'autonomie professionnelle, financière et familiale.

L'arrivée de la contraception et la modernisation des mœurs à l'aune de mai 68, enclenche un virage sans précédent dans la vie des femmes. Emancipation de la parole, liberté sexuelle et programmation des grossesses permettent de ne plus subir la natalité mais de l'anticiper. La femme n'est pas uniquement fille, mère, ou épouse obéissante mais devient l'égal de l'homme. Elle aspire à s'épanouir, se prendre en charge et avoir une profession et une vie sociale choisies.

Une évolution progressive se met en place. A cette époque, la majorité des femmes s'arrête encore pour élever les enfants puis reprend une activité salariée dès que leur progéniture quitte le nid (le taux d'activité des femmes est de 40% entre 25 et 49 ans au début des années 60). Ce comportement crée une rupture dans leur activité, rupture qui hypothèque considérablement leur évolution de carrière ; c'est ce que l'on appelle la discontinuité dans l'activité professionnelle des femmes. Pourtant le travail féminin se développe progressivement et cette discontinuité s'atténue. En 2010, le taux d'activité des femmes atteint 85%. Elles ne s'arrêtent plus pour s'occuper des enfants. Et cela attise leur désir d'accéder aux postes à responsabilités.

Mais malgré leurs performances scolaires, l'accès des jeunes filles aux études puis à des postes à la hauteur de leurs compétences est, aujourd'hui encore, freiné par tout un ensemble de stéréotypes, préjugés et dictats sociaux, affichés ou simplement inconscients et intégrés par les femmes elles-mêmes.

2. Le fameux « plafond de verre »

Je vais décevoir quelques messieurs, dès les années soixante, les filles se montrent plus brillantes que les garçons à l'école et ont un meilleur taux de réussite au baccalauréat et dans les études supérieures. Elles sont en moyenne plus diplômées et de plus en plus présentes dans les professions nécessitant un haut niveau de qualification. Ces atouts devraient être de véritables sésames pour décrocher les emplois prestigieux dont elles rêvent, et faire carrière. Pourtant les différences de salaires en défaveur des femmes restent conséquentes et ces dernières sont bien peu nombreuses à accéder aux comités de direction, conseils d'administration et autres instances réputées. Il semble qu'au quotidien, les femmes se heurtent à nombre d'obstacles qui les bloquent dans leur évolution de carrière.

Pourquoi donc cette distorsion entre les deux sexes ? « Plafond de verre » avez-vous dit ? Cette métaphore (*glass ceiling*) est apparue aux Etats-Unis à la fin des années soixante-dix. Elle désigne littéralement ce plafond invisible qui empêche les femmes de s'élever dans la hiérarchie.

Reste à se demander pourquoi, à compétences égales, leur progression professionnelle reste largement en deçà de celle des hommes. Depuis une quinzaine d'années, cette inégalité des chances est devenue un axe de réflexion important dans la recherche comme dans le champ politique national, européen ou mondial, dans le cadre de la lutte contre les discriminations. On ne compte plus les rapports publiés par les pouvoirs publics à propos des inégalités de carrière entre femmes et hommes.

Examinons le phénomène de plus près.

Les femmes cadres ont souvent moins de responsabilités. Elles gèrent des équipes plus restreintes et restent cantonnées dans certains secteurs comme les ressources humaines ou la communication. Ces derniers sont des domaines à la fois moins stratégiques pour l'entreprise et considérés comme faisant appel à des compétences relationnelles plus « féminines ».

Car le plafond de verre ne s'explique pas uniquement par une discrimination active et consciente. De nombreuses études mettent en avant des facteurs psychologiques liés au poids des stéréotypes et de normes intériorisées admises par tous, y compris les femmes. Le charisme, la combativité, le pouvoir, l'autorité sont implicitement associés aux hommes. Inversement, les capacités d'écoute, d'empathie, de douceur et de travail participatif restent plus facilement attribuées aux femmes dans l'inconscient collectif.

Ces stéréotypes ont un impact sur le recrutement mais aussi, en amont, sur les choix d'orientation et de projet professionnel. Les femmes optent plus fréquemment pour des filières moins visibles, moins rentables en termes de salaire et d'évolution de carrière.

Une autre cause de ce plafond de verre est directement liée au fonctionnement et à l'organisation du monde professionnel. On y valorise à outrance certains aspects qui, dans notre société, sont encore vus comme typiquement favorables aux hommes : disponibilité illimitée (il est de bon ton de ne pas compter le temps passé dans l'entreprise) et mobilité géographique.

Imaginez deux personnes fraîchement diplômées, de niveau égal, au pied du grand escalier de la progression salariale (entendez par là la progression liée au type de poste, au niveau de responsabilités et au salaire). La jeune femme sera moins encline à négocier son titre et son salaire de départ. Elle commencera en moyenne avec 3333 € de moins par an que son homologue masculin, et pratiquement le double si l'on considère également les primes et avantages divers (*source : étude Robert Half 2016*).

Ainsi dès le début de sa carrière, la femme aura un temps de retard sur son homologue masculin. En cas d'augmentation, d'évolution ou de changement d'entreprise, elle partira de plus loin. En conclusion elle montera les marches patiemment alors que le jeune homme, lui, prendra carrément l'ascenseur !

Si ces deux personnes sont en couple, Monsieur gagnera donc plus que Madame. En évoluant, son salaire augmentera d'autant. Si on lui propose une fonction modifiant leur lieu de vie (une expatriation par exemple), Madame aura

tendance à suivre son conjoint. C'est « normal », elle gagne moins ! Elle devra repartir à zéro, ce qui ne manquera pas de créer un nouvel écart entre leurs carrières respectives. A chaque évolution ou changement de poste, avec ou sans déménagement, il y a de fortes chances pour que ce soit Madame qui suive Monsieur. Et le fossé ne cessera de s'élargir pour, d'un point de vue financier, atteindre les 400 000 € au terme de la vie professionnelle (*source : étude Robert Half 2016*).

Salaire moindre, titre non négocié, potentiel financier plus faible, retraite moins élevée, les effets ricochets sont nombreux.

Il n'est pas facile d'être deux à faire carrière dans un couple. Comme le conjoint se rencontre généralement pendant les années d'études, le décalage apparaît dès le début de la vie professionnelle. Il est rapidement creusé par l'effet des mentalités et des stéréotypes masculins-féminins ancrés dans notre société, ainsi que les innombrables freins internes et externes qui handicapent les femmes. Ce dérapage s'accroît encore avec l'âge et la maternité, la pression sociale plaçant la vie familiale, le rôle d'éducatrice et donc la disponibilité pour les enfants au cœur de leur condition.

De la même manière, à diplômes et expérience égaux, une personne mariée avec deux enfants sera perçue d'une manière différente selon son sexe. L'homme présentera un gage de sécurité et de stabilité. Le niveau de responsabilités qu'on lui confiera aura même tendance à augmenter avec le nombre d'enfants. La femme quant à elle ne représentera ni plus ni moins qu'un risque pour l'entreprise ! On se dira qu'elle donnera toujours priorité à la cellule familiale, et sera donc moins disponible physiquement et intellectuellement pour son travail. Cette méfiance ne sera que plus marquée dans le cas de fonctions impliquant des déplacements fréquents ou une disponibilité importante.

Le plafond de verre est une réalité et nombreuses sont les femmes à y être confrontées au cours de leur vie professionnelle.

3. Carrière et ambition ne sont pas des gros mots !

Les stéréotypes sont à ce point tenaces qu'ils influent largement sur la façon dont les femmes sont perçues lorsqu'elles évoquent leur désir de réussite.

D'une femme ambitieuse, on dit qu'elle est prête à tout. Et dans ce cas, « tout » laisse imaginer le pire ! On la taxe d'arrivisme et on lui reproche son ambition, comme si cette aspiration, admirée chez l'homme, devenait malsaine chez son homologue féminin. Sans parler des soupçons de promotion canapé, qui, croyez-moi, ont la vie dure !

Vous les femmes ambitieuses qui lisez ce livre, peut-être serez-vous accusées de cette manière. Peut-être cherchera-t-on à vous censurer, vous bâillonner, vous culpabiliser : « Et tes enfants, tu y as pensé ? » N'oubliez pas de vous poser ces questions : ces remarques sont-elles sans arrière-pensées ? Se préoccupe-t-on vraiment de vos proches ? Etes-vous la seule responsable du bien-être de votre enfant ? Ou cherche-t-on simplement à vous faire entrer dans le rang, dans ce rôle confortable et sans surprise qui ne dérange personne ? Et si d'autres femmes vous accusent ainsi d'avoir des rêves, peut-être cherchent-elles seulement à masquer leurs propres regrets ?

Alors, non ! Carrière et ambition ne sont pas des mots honteux ! Il est temps de vous les approprier et les considérer avec bienveillance. Qu'ils deviennent des mots puissants au service de vos aspirations professionnelles !

3.1. Qu'entend-on par « faire carrière » ?

Selon la définition du Petit Larousse, faire carrière est « le fait de s'inscrire dans une profession présentant des étapes, des degrés successifs, et gravir les échelons de la hiérarchie ». En d'autres termes, il s'agit de la capacité d'une personne à vouloir évoluer dans son domaine, agir en conséquence et prendre des responsabilités de plus en plus importantes au cours de sa vie professionnelle.

Pour les femmes, faire carrière implique une difficulté supplémentaire, celle de concilier vies maritale, familiale et professionnelle dans un environnement inadapté et peu compatible avec le fait d'être mère (amplitude horaire importante, réunions le soir, déjeuners d'affaires interminables, déplacements, systèmes de garde trop rigides, etc.). Mère... Ou devrais-je dire « directrice-experte de la gestion familiale » ?

3.2. Carrière et ambition

Pas de carrière sans ambition !

Toujours selon le Petit Larousse, l'ambition est « le désir ardent de posséder quelque chose, de parvenir à (faire) quelque chose. Mais c'est aussi un désir ardent de gloire, d'honneurs et de réussite sociale (on dira : un homme dévoré par l'ambition) ou la prétention de réussir quelque chose.

L'ambition est en effet le moteur de l'action, indispensable pour réaliser un projet personnel. C'est cette énergie qui fait vibrer, transporte, motive et *challenge*. Elle se nourrit d'une vision claire, concrète et puissante sur le long terme, une vision qui se décline en étapes nécessaires pour réaliser le projet rêvé.

Vous voulez devenir Directrice Informatique ou de Production dans les cinq ans ? Bravo ! Vous avez un projet. Il vous faudra également faire évoluer votre plan de carrière en fonction des priorités stratégiques de l'entreprise, des opportunités nouvelles qui peuvent apparaître en cours de route et des aléas de la vie, qu'elle soit professionnelle ou personnelle. Au même titre que l'agilité managériale, l'adaptabilité est indispensable pour saisir les occasions et appréhender les événements du monde de l'entreprise. Votre ambition vous aidera à rebondir et ne pas perdre de vue vos objectifs.

3.3. Les facteurs favorisant l'ambition professionnelle

Mais cette ambition, d'où vient-elle et comment la nourrir ?

Demandez-vous ce qui vous motive vraiment et vous pousse à évoluer. Quelles sont les raisons profondes de vos aspirations ? Que voulez-vous donner à voir ? S'agit-il de facteurs personnels, familiaux, sociaux ? Recensez ces petites choses qui vous titillent et peuvent vous aiguillonner lorsque l'envie décline.

Voyez l'exemple de Marie : elle m'a un jour avoué qu'elle voulait évoluer pour « rabattre le caquet » de son professeur de physique qui, au lycée, se plaisait à répéter qu'elle n'arriverait à rien dans la vie !

Vous pouvez aussi être ce genre de personnes cherchant sans cesse à se dépasser, se réaliser, et se fixant ainsi des objectifs toujours plus ambitieux.

Peut-être êtes-vous issue d'une lignée familiale où la réussite professionnelle est importante ? Peut-être vous tient-il à cœur de perpétuer cette tradition en intégrant une école prestigieuse ou en reprenant l'entreprise familiale ?

D'autres personnes cherchent également à prendre une revanche sur la vie en améliorant leur condition matérielle et sociale.

Il n'existe pas de motifs meilleurs que d'autres. Il vous faut simplement trouver les vôtres !

3.4. La difficulté d'assumer son ambition

Pour toutes les raisons évoquées précédemment, les femmes peinent souvent à affirmer leur ambition et leur désir de faire carrière. Elles craignent le regard des autres et parfois même de perdre leur féminité en accédant à un poste à responsabilités.

Or, il y a peu de chance de faire carrière sans assumer son ambition. C'est la règle d'or, mesdames ! ASSUMER SON DESIR ! Bien sûr, personne ne vous demande de le crier haut et fort en permanence. Mais il est important de le vivre pleinement de l'intérieur et d'être capable de l'extérioriser en en parlant au bon moment, aux bonnes personnes.

L'ambition de vos ancêtres se résumait à celle de leurs propres parents : faire un beau mariage. Laissez-les donc reposer en paix et affichez ce qui vous fait vibrer !

4. Les pionnières

Certaines avant vous ont déjà eu cette démarche et se sont heurtées aux éternels stéréotypes de notre société (les femmes sont « forcément » participatives, peu directives, pas stratégiques, elles savent toujours écouter et faire preuve d'empathie, etc.). Ces pionnières ont eu toutes les difficultés du monde à s'imposer car leurs compétences professionnelles, leurs connaissances, leur savoir-être et leur savoir-faire étaient observés à travers le prisme de ces a

priori. Ces derniers ont influencé leur positionnement dans la société, les poussant vers certaines professions dites plus féminines, ou les confinant dans l'ombre de quelque « grand homme » qu'elles avaient pourtant le droit de valoriser par leur propre travail ! A l'époque, rares étaient les femmes grands reporters, écrivaines, ingénieures ou bâtisseuses de ponts et de barrages. Et dans ce cas, les femmes ingénieures travaillaient dans des fonctions d'études ou de recherches, les femmes magistrates dans le domaine social ou au contact des enfants, les femmes médecins dans certaines spécialités concernant leur sexe et les femmes journalistes dans la presse qui leur était adressée !

Ces pionnières se sont battues pour vivre, voire survivre dans ce monde masculin. Elles ont fait fi de leur féminité, en la neutralisant et en adoptant des comportements couramment attribués aux hommes de manière souvent excessive (autorité, verbe haut, directivité, assertivité). Elles ont nié leur féminité jusque dans leurs gestes, leur code vestimentaire, leurs attitudes, leur personnalité. C'est ce que j'appelle la « dissonance managériale féminine ».

Nous avons tous croisé l'une de ces femmes dont on dit qu'elle ressemble à tout sauf à une femme dès lors qu'elle arrive au travail. Telle une Bacha posh¹, elle se travestit pour survivre, modifiant ses vêtements, son vocabulaire, son style de management.

Les pionnières ont ouvert le chemin mais ne croyez pas que la voie est libre ! Elle reste semée d'embûches...

Les femmes affichant leur ambition restent souvent considérées comme des « arrivistes-aux-dents-longues-qui-tueraient-père-et-mère-pour-un-poste » ou « des courtisanes aux pratiques douteuses » ! Le pire étant que les hommes ne sont pas toujours les seuls à penser ainsi...

C'est vrai, ASSUMER reste un vrai challenge au quotidien. Et il ne s'agit pas seulement de désirer faire carrière. Il faut aussi :

- assumer le fait de vouloir à la fois une vie familiale épanouie et un poste à responsabilités. Donc TOUT VOULOIR ! C'est un facteur récent ;
- assumer sa féminité et la déployer dans un monde professionnel encore terriblement masculin. C'est aussi une nouveauté que les femmes doivent porter avec force, conviction, détermination, sans nier aucune de leurs qualités personnelles et professionnelles. En un mot, avec AUTHENTICITE...

Donner libre cours à son ambition dans de telles conditions suppose de bien se connaître et comprendre son propre fonctionnement et ses motivations. En voilà un sacré défi !

5. Apprendre ensemble

Ce défi, les femmes ne pourront pas le relever seules.

¹ Ce terme signifie « habillée comme un garçon ». C'est une pratique culturelle de certaines parties de l'Afghanistan et du Pakistan, où des familles qui n'ont pas eu de fils font le choix d'élever leur fille comme un garçon.

Nous avons vu qu'avec l'ouverture des filières techniques, scientifiques ou politiques à la gent féminine, de nouveaux rapports entre les sexes sont apparus. Vivre la mixité de façon harmonieuse est bien plus complexe qu'il n'y paraît. A la maison, les deux tiers des tâches ménagères sont encore assurées par les femmes. Pour que ces dernières puissent s'épanouir au travail, une nouvelle alchimie familiale doit s'établir. Alchimie ô combien délicate !

Si l'accès aux postes à responsabilités est un phénomène récent pour les femmes, n'oublions pas que les hommes vivent un cataclysme similaire ! Il leur faut aujourd'hui apprendre à gérer un foyer et organiser les mille et une tâches nécessaires à sa bonne administration. Ne riez pas, vous êtes bien placées pour savoir que ce n'est pas si simple.

Notre société a toujours été organisée de façon très pragmatique : les hommes régnaient au travail, les femmes gouvernaient la maison. A l'heure du changement, ces dernières connaissent mal les codes permettant d'établir une stratégie professionnelle. Et les premiers ont encore à apprendre en ce qui concerne les activités familiales. Le foyer est un monde auquel ils ne sont pas totalement habitués. Si les femmes peinent à élaborer des stratégies à long terme pour faire carrière, leurs époux ne sont pas toujours à l'aise lorsqu'il s'agit d'anticiper la myriade d'actions à moyen terme nécessaires à la bonne marche de la cellule familiale.

Prenons un exemple concret et retrouvons notre couple témoin dans un épisode classique de la vie quotidienne.

Monsieur n'aura aucun problème pour emmener le petit dernier chez le médecin afin de lui administrer son vaccin. Mais il n'aura pas le réflexe de prévoir l'achat dudit vaccin en amont (vaccin qu'il lui faudra garder au frigo en attendant le rendez-vous !) Pour de jeunes enfants, la fréquence et les conditions d'administration sont très suivies. Mais lorsque les rejetons grandissent, il faut rester vigilant : gare à l'oubli si on n'anticipe pas ! Madame aura plus facilement cette petite lumière qui clignote et lui envoie un message « Tiens, il faut que je vérifie, il y a peut-être un rappel de vaccin à prévoir ? »

Alors oui, nous avons à apprendre les uns des autres et les champs d'expertise doivent se partager et s'approprier. En tant que femmes, nous avons vu nos mères et nos grands-mères organiser et diligenter une maison, cuisiner, improviser, gérer les devoirs, les repas, le linge, etc. Nous avons intégré des techniques, des stratégies pour faire vite, bien et efficacement. De la même manière, les hommes ont appris dans leur domaine et acquis des expertises, des approches, des positionnements grâce à leurs pairs et pères.

Tout s'apprend, à la condition d'en avoir envie et de vouloir partager son savoir. Et il est clair que les femmes de l'an 2000 ne rejouent pas le même refrain que celle de leurs aïeules.

6. En conclusion

Notre désir en tant que femmes d'accéder à des postes à responsabilités est très récent au regard de notre histoire salariale.

Il n'est pas loin le temps où les femmes, malgré un baccalauréat en poche, se voyaient forcées de repasser un concours pour intégrer une grande Ecole. Histoire de vérifier qu'elles avaient un niveau suffisant pour suivre le nouveau cursus au même titre que les hommes ! Non, il n'est pas loin le temps où une femme mariée n'avait d'autre choix que celui d'élever ses enfants, mettant ainsi de côté toute ambition personnelle et indépendance financière.

Alors oui, le chemin paraît long et semé d'embûches nommées stéréotypes, préjugés, habitudes ou usages, mais peu à peu les portes s'ouvrent et les exemples de réussites sont de plus en plus nombreux.

Entre ouverture d'esprit, accessibilité et évolution de la société, le parcours suivi par nos « pionnières » est un véritable sésame pour nous, les femmes du XXIe siècle.

« Elles ne savaient pas que c'était impossible, alors elles l'ont fait »

Adaptation de la citation de Mark Twain

Annexe- Historique des droits des femmes

Les droits des femmes n'ont réellement commencé à évoluer en France qu'il y a quelques décennies. Voici un bref rappel de l'évolution des droits des femmes lors des deux derniers siècles.

1791 - Olympe de Gouges rédige la « Déclaration des droits de la femme et de la citoyenne »

1792 - La loi permet le divorce par consentement mutuel

1804 - Le code civil prévoit que : « le mari doit protection à la femme, la femme doit obéissance à son mari »

1850 - Création obligatoire d'écoles de filles dans les communes de 800 habitants (loi Falloux)

1903 - Marie Curie reçoit le prix Nobel de physique

1920 - La loi assimile la contraception à l'avortement qui est considéré comme un crime

1924 - Uniformisation des programmes scolaires masculins et féminins et création d'un baccalauréat unique

1938 - Suppression de l'incapacité juridique de la femme mariée

1944 - Droit de vote et d'éligibilité pour les femmes.

1946 - Suppression de la notion de « salaire féminin »

1965 - Les femmes mariées peuvent exercer une profession sans l'autorisation de leur mari.

1967 - La loi Neuwirth autorise la contraception

1970 - L'autorité parentale remplace la puissance paternelle

1972 - Reconnaissance du principe « à travail égal, salaire égal ».

- L'école polytechnique devient mixte : 8 femmes sont reçues

1974 - Françoise Giroud première secrétaire d'état à la condition féminine

1975 - Loi Veil pour l'Interruption Volontaire de Grossesse - IVG - Réintroduction dans la loi du divorce par consentement mutuel

1976 - La mixité devient obligatoire pour tous les établissements scolaires publics

1980 - Marguerite Yourcenar est la première femme élue à l'Académie française

1981 - Yvette Roudy est ministre déléguée des droits de la femme

1982 - L'IVG est remboursée par la Sécurité sociale

1983 - La loi Roudy pose le principe de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

1984 - Le congé parental est ouvert à chacun des parents

1991 - Édith Cresson première femme 1re ministre

1993 - La loi du 8 janvier affirme le principe de l'exercice conjoint de l'autorité parentale à l'égard de tous les enfants, quelle que soit la situation des parents

- Loi Neiertz : condamnation de l'entrave à l'IVG

2000 - Mise en œuvre d'une politique globale d'égalité des chances dans le système éducatif

2000 - Promulgation de la première loi sur la parité politique

2002 - Création du congé de paternité

- Reconnaissance de l'autorité parentale conjointe + garde alternée + coparentalité. L'enfant peut porter le nom de ses deux parents

2006 - La loi du 4 avril renforçant la prévention et la répression des violences au sein du couple ou commises contre les mineurs ajoute le partenaire "pacsé" et les "ex" au titre des circonstances aggravantes.

- Introduction de la notion de respect dans les obligations du mariage
- Alignement de l'âge légal du mariage pour les garçons et les filles à 18 ans
- Loi relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes.

- 29 % des entreprises sont créées par des femmes. Les salaires des femmes sont inférieurs de 27 % à ceux des hommes (*source : Données DARES*). En droit direct, les femmes touchent 825 € en moyenne contre 1 426 € pour les hommes, soit 50 % des retraites des hommes

2008 - Inscription dans la Constitution de « l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives, ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales »

2012 - Vote de la Loi n° 2012-954 du 6 août 2012 relative au harcèlement sexuel

2014 - Vote de la Loi n°2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes

Source CNIDFF - Centre National d'Information sur les Droits des Femmes et des familles

CHAPITRE 2

Entre éducation et bienveillance, les syndromes handicapant l'évolution de carrière des femmes

Nous venons de le voir, les phénomènes psychosociaux, les stéréotypes et les préjugés impactent fortement les carrières féminines. Nous sommes tous empreints de nos croyances familiales et personnelles. Les femmes notamment évoluent dans leur environnement selon des codes et des référentiels qui leur sont propres et qu'elles ont intégrés dans leur enfance car ils sauvegardaient leur équilibre et faisaient d'elles des petites filles appréciées et valorisées.

Pour changer cette situation, une véritable prise de conscience est nécessaire ainsi qu'un travail personnel conséquent. En effet, pour toutes les raisons évoquées précédemment, les femmes sont souvent atteintes de syndromes liés à leur éducation, à leur façon d'évoluer depuis leur enfance, à leur conception de la politesse. Attention, ne vous y trompez pas ! Je ne vous demande pas devenir impolie ou grossière à la manière de Shreck ! Mais simplement de ne pas être dans l'excès.

Dans ce chapitre, nous passerons ces syndromes en revue et verrons en quoi ils sont pénalisants dans le monde de l'entreprise et pour votre carrière. Vous apprendrez à les identifier et déterminer ceux qui vous caractérisent.

Prête à combattre les maléfices de votre enfance pour avancer de nouveau sur le chemin menant au poste de vos rêves ?

2. Le syndrome de la bonne élève

Mauvaise nouvelle, les filles ! Saviez-vous qu'avoir été une bonne élève à l'école pouvait devenir un frein à votre évolution de carrière ? Quel paradoxe, n'est-ce pas ?

Ce paradoxe crée un terrible sentiment d'incompréhension : les femmes bonnes élèves ont été portées par une réussite brillante tout au long de leur scolarité ; elles en ont passé les étapes avec brio. Elles se retrouvent pourtant bloquées dans leur vie professionnelle. Pourquoi ?

L'école est organisée, structurée, encadrée par des règles et des préceptes qui récompensent le fait d'être sage et de répondre aux attentes des professeurs. Si vous étiez bonne élève, toute petite, vous avez appris à lever la main pour

répondre aux questions et avez fait vos devoirs pour faire plaisir à vos parents et votre instituteur ou institutrice. Vous avez été mise en avant pour vos qualités d'écoute, votre calme et votre respect des consignes. Bref, vous étiez une perle, l'élève modèle, celle dont « on rêverait d'en avoir 29 dans une classe », comme me disait récemment l'institutrice de ma fille. La bonne élève cherche souvent à faire plaisir et se faire aimer. Elle se conforme alors aux attentes et apprend implicitement que le travail bien fait est source de reconnaissance (les notes, les compliments, etc.). Elle avance ainsi de classe en classe, cherche ensuite à intégrer une « bonne école » pour se donner les moyens d'obtenir le poste qui lui permettra de vivre et s'épanouir. C'est ce qu'elle croit. La réalité est souvent bien différente.

Ah, elles sont nombreuses les femmes qui m'ont confié avoir suivi leurs études simplement parce qu'elles étaient bonnes élèves !

Prenons l'exemple de Stéphanie qui, lors d'un entretien, me détailla son parcours. Elève de terminale C (devenue aujourd'hui terminale S), elle avait obtenu son bac puis réussi brillamment une prépa qui l'avait menée à HEC. Poussée par ses professeurs de lycée (« elle est si douée et travailleuse ! », « vous savez, elle est capable ») et la fierté de ses parents. Pourtant, lors de la discussion, elle eut les larmes aux yeux. Elle ne cessait de me répéter combien c'était dur pour elle, trop dur : l'ambiance des grandes écoles ne lui convenait pas, la charge de travail était trop importante, elle ne parvenait pas à se ressourcer. Après avoir décroché son diplôme, elle avait trouvé un poste dans une banque, sans conviction, et gravi quelques échelons. C'était normal, elle avait le niveau. Mais elle n'y prenait aucun plaisir et avait fini par se flétrir comme une rose fanée. Son poste lui semblait « moyen » et peu cohérent avec le niveau et l'exigence de ses études. Elle était déçue, mais il était compatible avec sa vie de maman. Au cours de l'entretien, je lui fis prendre conscience de cette souffrance à peine voilée qui émanait de ses propos et persistait depuis des années. Quelques jours après notre échange elle m'informa qu'elle en avait discuté avec ses parents. Son rêve de petite fille était de devenir institutrice (aujourd'hui, on dit professeur des écoles !). Elle s'y attela l'année suivante en reprenant de nouvelles études pour y parvenir.

Dans l'inconscient collectif de notre société, être bonne élève signifie apprendre, comprendre, analyser, synthétiser, mais aussi être appliquée et consciencieuse, respecter les règles, être sérieuse et travailleuse, faire ses devoirs en temps et en heure, être discrète et ne pas contester l'adulte. Le tout arbitré par les notes, les encouragements, les mentions. Avec le temps, la bonne élève se conforme au modèle et ne trouve satisfaction que si elle est reconnue et complimentée. Son système de perception évolue la conduisant à penser que sa valeur personnelle est directement liée à l'excellence de son travail. Créant a contrario un sentiment de malaise et de culpabilité lorsque ses résultats sont en baisse, sentiment se transformant en anxiété insupportable devant la possibilité d'un échec.

Voyez cet autre exemple. Louise était une jeune étudiante que j'accompagnais pendant l'un de ses premiers stages. « J'ai complètement raté mon année », me disait-elle, « vous comprenez, je ne serai pas dans les trois premiers de la promo, c'est une catastrophe ! » Je lui répondais qu'en tant qu'employeur, je me fichais bien de recruter un major de promo ou un top trois ! Ce qui m'importait, c'était de trouver une tête capable de réfléchir et d'apprendre, et surtout une personnalité capable de s'intégrer dans mon équipe. Mais cette sensation d'échec créait chez elle une angoisse terrible, intenable pour cette jeune femme qui n'aurait pas la récompense nécessaire à son bien-être. Le travail et la réussite étaient ses seuls moteurs. Son graal était la bonne note. Elle était incapable d'imaginer qu'un résultat moins bon pouvait être source d'apprentissage.

Dans le monde du travail, le problème s'amplifie. Adopter une posture de bonne élève peut même devenir un véritable handicap.