

À LA UNE  Le pouvoir des femmes

Les femmes managers n'ont plus de complexes

Plus humaines dans leur façon de diriger, elles sont aussi plus performantes que leurs homologues masculins. Et s'imposent peu à peu au sommet de la hiérarchie des entreprises.

E LLES SONT NOMBREUSES, les Suzanne Pujol, l'héroïne de *Potiche*, le dernier film de François Ozon, qui, hier, pototes et soumises, s'imposent aujourd'hui à la direction des entreprises avec succès. Prévisible, aurait répondu la journaliste Françoise Giroud, qui affirmait avec humour que l'égalité hommes-femmes au travail serait réalisée « le jour où l'on nommera des incompetentes aux postes de pouvoir ».

N'en déplaise au chroniqueur Eric Zemmour, qui proclame qu'il n'existe point de conquêtes professionnelles des femmes, mais un abandon des secteurs les moins attractifs par les hommes, les managers au féminin sont en train de briser le fameux « plafond de verre », cette raréfaction des femmes dans les sommets de la hiérarchie. Elles ne souffrent plus du complexe qui freinait les ambitions de leurs aînées. Fini, ce que l'écrivaine Colette Dowling appelle le « complexe de Cendrillon ». Et c'est tant mieux : « L'accès de cette nouvelle génération de femmes aux plus hautes sphères de l'entreprise n'est pas seulement une affaire de justice sociale, mais un véritable outil de perfor-



mance économique », assure Nicole Ameline, ancienne ministre UMP de la Parité et de l'Égalité professionnelle.

Toutes les études sont formelles. Là où les femmes sont aux manettes, les résultats économiques et financiers sont en général supérieurs. En d'autres termes, elles sont meilleures que les hommes. Les Européens ont intérêt à libérer l'énergie créatrice des femmes, prévient la Commission de Bruxelles, qui estime que cela pourrait booster la croissance.

PATRONNE D'EURO RSCG. Mercedes Erra estime que créer de la performance ne s'obtient que si ceux qui entourent le manager travaillent dans un certain bien-être.

« Les entreprises possédant plus de trois femmes dans leur management, estime le cabinet McKinsey, réalisent une meilleure rentabilité sur leurs fonds propres et un meilleur rendement des actifs que leurs concurrentes moins accueillantes à l'égard des femmes. Leur score en matière de performance organisationnelle est également plus élevé. » Et, selon une étude Ipsos pour le Women's Forum, « 57 % des Français estiment que les femmes qui dirigent prennent

des décisions moins risquées ». Si Lehman Brothers s'était appelé Lehman Sisters, la banque serait toujours sur pied, dit-on à Wall Street.

Mais quelles sont les recettes de ces femmes qui arrivent, à force de volonté, de travail et de talent, à tordre le cou au déterminisme ? Une femme qui a de l'ambition n'est-elle pas toujours suspecte de quelque vice caché ou d'une promotion canapé ? Sont-elles des tueuses, des guerrières avec une psychologie de domination et d'autoritarisme comme les hommes, ou ont-elles des approches féminines et concrètes de conscience professionnelle, d'écoute, d'attention et de solidarité ?

Afficher ses différences pour mieux réussir

Pour Cristina Lunghi, membre de l'Observatoire de la parité, la réussite de la nouvelle génération de dirigeantes s'expliquerait notamment par leur statut de mère. En d'autres termes, parce que la tâche nourricière ancestrale des femmes les pousse à s'ouvrir, parce que leurs différences tant sociologiques que psychologiques les préparent à être accommodantes, réceptives et capables de compassion, parce qu'elles sont perçues comme étant celles qui, dans la famille, analysent les sentiments et comprennent les situations, les femmes développent des compétences particulières pour gérer des situations professionnelles.

Si elles ont longtemps dû copier le comportement masculin pour se faire une place dans les entreprises, aujourd'hui, c'est en affichant leurs différences qu'elles réussissent. « Ces qualités spécifiquement féminines de partage, d'attention aux autres et de solidarité, loin d'enfermer les femmes dans des stéréotypes et de leur interdire toute progression vers le haut de la hiérarchie, leur

Pascale Moreau : « Je suis ambitieuse pour ma boîte, pour les autres et pour moi »



RESPONSABLE DES VENTES. A la Société générale, elle dirige une centaine de personnes.

Pascale Moreau est toujours entre deux avions. A l'évidence, cette responsable des ventes de produits dérivés à la Société générale est infatigable. « On est le fruit de son travail et de sa volonté. » Si, pour cette jolie blonde, les compétences n'ont pas de sexe, elle avoue que les managers en talons hauts doivent trop souvent faire davantage d'efforts que leurs homologues en costume-cravate pour être reconnues et pouvoir mener de front, avec les mêmes exigences, vie professionnelle et vie familiale. « Je suis ambi-

tieuse pour mon entreprise, pour les autres et pour moi », reconnaît cette polytechnicienne qui a sous ses ordres, depuis 2005, une centaine de personnes.

La recette de son succès ? La solidarité, la communication, l'engagement et l'intuition. « Des valeurs typiquement féminines, qui font particulièrement leurs preuves dans la gestion des risques depuis la crise financière. » Mais l'ancienne trader sait avant tout écouter ses collaborateurs et leur faire confiance, même si c'est elle qui rend le verdict final. © D.L.

57%
DES FRANÇAIS

ESTIMENT QUE LES FEMMES qui dirigent prennent des décisions moins risquées.

permettent au contraire d'atteindre aujourd'hui des sommets », décrypte le psychanalyste François Attali.

Djaouida Sehili et Irène Jonas, du laboratoire de recherches Genre, travail, mobilités (Centre de recherches sociologiques et politiques de Paris), vont encore plus loin. Le sexe faible est en train de modifier l'univers professionnel. Le renouvellement du pouvoir managérial n'est pas vu comme une transformation de l'esprit capitaliste, mais comme le passage d'un mana-

gement de décision dit « masculin » à un néomanagement féminisé, parce que axé sur l'humain et l'épanouissement personnel. « Diriger seule ne veut rien dire. Le bien-être des gens qui vous entourent est nécessaire pour créer de la performance, car on est plus intelligent à plusieurs », affirme Mercedes Erra, la patronne d'Euro RSCG. « Il y a tout un savoir-faire à dire merci, à accorder à chacun sa part du lion. C'est comme ça qu'on solidifie, qu'on fait grandir les

Dunya Bouhacene : « Les entrepreneuses ont un taux de défaillance plus faible que la norme »

Les entreprises dirigées par des femmes affichent de meilleures performances que les autres, et, pourtant, elles ont moins accès au financement par des fonds d'investissement. Partant de ce constat, Dunya Bouhacene a eu l'idée, fin 2009, de lancer une structure de *private equity* destinée aux PME de croissance dont les patrons sont... des patronnes. Une première en France, et même en Europe. Pour convaincre les investisseurs potentiels, cette quadra, diplômée de philosophie politique, passionnée depuis toujours par les études sur le genre, a d'abord dû apporter la preuve de cette supposée supériorité féminine.

UN SUJET MÉCONNU EN FRANCE, mais bien documenté à l'étranger par de nombreux travaux : « Une recherche européenne portant sur 600 entreprises financées par le capital-investissement a montré que celles dirigées par des femmes affichaient un résultat supérieur de 12 % en moyenne, tout en consommant un tiers de capital en moins. Elles ont aussi un taux de défaillance plus faible que la norme », explique la dirigeante de Women Equity Partners. La structure, épaulée par la banque d'in-



« **BUSINESS ANGEL** ». La fondatrice de Women Equity Partners a créé sa structure pour ouvrir les portes de l'univers très masculin du « *private equity* » aux créatrices d'entreprises.

vestment Bryan, Garnier & Co, cible les 5 000 entreprises *women-led* parmi les 40 000 entreprises de croissance enregistrées en France, et plus particulièrement celles réalisant entre 4 et 20 millions d'euros de chiffre d'affaires. « Nous pourrions leur apporter des capitaux, mais aussi l'accompagnement par un réseau d'experts et une visibilité médiatique », précise Dunya Bouhacene. Les premiers investissements devraient être annoncés au début de 2011. Avec une ambition, au-delà du seul horizon des profits : ouvrir davantage aux femmes les portes de l'univers très masculin du *private equity*.

© STÉPHANIE BENZ

autres », témoigne Isabelle Capron, à la tête de Fauchon.

Une intelligence entre raison et émotion

On les dit trop émotives pour affronter les turbulences du business ? Elles sont surtout moins conditionnées à réprimer leurs émotions que les hommes. « Les femmes ont l'intelligence rationnelle et émotionnelle, un double cerveau, en quelque sorte », explique Catherine Ronge, présidente

de l'agence O2. « C'est plutôt un avantage, quand on reconnaît le rôle majeur des émotions dans l'intelligence, la créativité, la réactivité, indispensables à la performance des organisations », ajoute Isabelle Parize, patronne de Mangas Gaming. « Mais, surtout, elles se satisfont plus de résultats concrets que de signes extérieurs de puissance. C'est le projet qui donne du sens », certifie Caroline Apffel, associée du cabinet Heidrick & Struggles.

« Les femmes sont en train de faire prendre conscience aux hommes qu'il est possible de concevoir le bureau ou l'usine comme un mode de réalisation de sa personnalité et de ses aspirations profondes, et non comme un lieu de souffrance et d'aliénation », avertit Philippe Rodet, médecin et auteur de *Se libérer du stress. Un médecin urgentiste raconte* (Eyrolles).

La parité encore plombée par le poids du passé

Mais si elles ont gagné des batailles, il est trop tôt pour parler de victoire. « Malgré des années de débats, la parité hommes-femmes est un chantier loin d'être bouclé », soupire Sophie Hagège, avocate associée du cabinet Jones Day. Pourtant, l'arsenal juridique en faveur de l'égalité entre les deux sexes existe bel et bien. Mais, dans la vie quotidienne des entreprises, au moment où se décident les recrutements, les augmentations et les promotions, le poids du passé anihile une partie des espoirs féminins.

« Le syndrome de la bonne élève les conduit à penser que, comme les premières de la classe, elles seront reconnues par leurs supérieurs et avanceront ainsi », se désespère Diane Segalen, du cabinet de recrutement CTPartners. Dans l'entreprise, le fonctionnement est différent : les femmes doivent apprendre à communiquer sur leurs ambitions. « Souvent, elles n'osent pas demander d'augmentation », constate Valérie Rocoplan, fondatrice de Talentis et auteur d'*Oser être la chef* (Leduc.s). Nathalie Rastoin, directrice générale de l'agence Ogilvy-France, résume cela en une formule choc : « Les hommes pensent qu'ils ont plus de chances d'avoir ce qu'ils demandent, les femmes, d'obtenir ce qu'elles méritent. »

© DANIELLE LICATA