



HAL
open science

Le management au féminin : les femmes et le leadership

Noëlle Harmand

► **To cite this version:**

Noëlle Harmand. Le management au féminin : les femmes et le leadership. Gestion et management. 2013. dumas-00914558

HAL Id: dumas-00914558

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00914558>

Submitted on 5 Dec 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



UNIVERSITÉ DE REIMS CHAMPAGNE-ARDENNE
Faculté de Sciences Economiques, Sociales et de Gestion

Rapport de recherche Master 2
Management des Entreprises de l'Economie Sociale

Le management au féminin

Les femmes et le leadership

Présenté par Noëlle HARMAND

Tutrice universitaire: Me Monique COMBES JORET, Enseignante, chercheure à l'Université de Reims Champagne Ardenne.

Tuteur professionnel: M. Joaquim CARVALHO, Directeur de Centre Social

Présenté le 13 juin 2013

Remerciements

Je tiens à remercier en priorité les femmes managers pour l'intérêt et la disponibilité qu'elles m'ont accordés. Elles ont accepté d'aborder les joies et les difficultés qui font leur quotidien de dirigeante et leurs témoignages furent précieux pour ce travail.

Je remercie pour leurs conseils et leur disponibilité, Madame Monique COMBES JORET, Maître de conférences en gestion à l'URCA et tutrice universitaire ainsi que Mr Joaquim CARVALHO, tuteur professionnel et directeur du centre social d'Orzy à Revin.

Je tiens tout particulièrement à adresser mes chaleureux remerciements à Madame Michèle SEVERIS, Maitresse de conférences à l'URCA, pour ses encouragements et son soutien à reprendre « tardivement » un parcours universitaire. Elle a, à plusieurs reprises, levé les doutes et questions que pose ce type de parcours.

Enfin, je tiens à saluer la démarche de l'Université de Reims, qui par sa volonté d'intégrer des professionnels dans ses formations universitaires renforce l'égalité et démontre que l'accès aux enseignements est possible et accessible à toutes et tous.

« L'Université n'entend donner aucune approbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur. »

Le management au féminin

Rapport de recherche : Master 2

Management des Entreprises de l'Economie Sociales

RÉSUMÉ

L'objet de ce travail porte sur la place des femmes dans les postes de dirigeantes, leurs parcours et le style de management qu'elles déploient. Il s'agit de repérer, dans un premier temps, les difficultés qu'elles rencontrent pour accéder aux postes, pour ensuite observer les différences, si elles existent, entre leur style de management et celui de leurs homologues masculins.

Ce travail s'intéresse plus particulièrement aux modes d'éducation, de socialisation des femmes, à la manière dont elles sont perçues en tant que managers femmes dans une société où direction et pouvoir se conjuguent encore souvent au masculin.

SUMMARY

This work is about the women positions in their management fonctions, the way and style they follows. The question is to find, in a first time, the difficulties they meet to access these fonctions and after to look at the differences, if existing, between the women's management style and the men's one.

This work is more interested by the educations and socializations ways, how they are felt as women managers in a society where leaders and powership are men's areas.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
PREMIÈRE PARTIE : LA REVUE DE LITTÉRATURE	3
Chapitre 1- Leadership et genre	4
1.1- Le concept de leadership	4
1.2- Leader / manager : différence et complémentarité	5
1.3- Genre et construction sociale	6
1.4- Le poids des stéréotypes	8
Chapitre 2- Les effets du genre sur le leadership	9
2.1- Les différents courants : partisans de similitudes et des différences	9
2.1.1- Pour un leadership similaire	9
2.1.2- Pour un leadership différent.....	10
2.2.- Les étapes de parcours des femmes managers	13
Chapitre 3- Etat des lieux : femmes managers, où en est-on aujourd'hui ?	15
3.1- Les chiffres qui illustrent la position des femmes managers	15
3.2- Plafond de verre et labyrinthe	17
DEUXIÈME PARTIE : DEMARCHE, METHODOLOGIE et ANALYSE	20
Chapitre 1- Le projet de recherche	21
1.1- Le choix du sujet	21
1.2- Le choix de la démarche	22
1.3- Le choix de l'échantillon : Economie Sociale et Economie Marchande, Fonction Publique	22
1.4- La prise de contact, l'élaboration de la grille d'entretien	24
1.5- La méthode d'analyse des résultats	25
Chapitre 2- Synthèse et analyse des entretiens	26
2.1- Typologie des entreprises et positionnement des femmes managers	26
2.2- Synthèse thématique et interprétation du discours des femmes interrogées ...	28
CONCLUSION	38
RÉFÉRENCES ET BIBLIOGRAPHIE	41
ANNEXES	44

Introduction

Mon intérêt pour ce sujet :

Mon intérêt pour ce sujet est issu, dans un premier temps, de ma situation personnelle. En formation professionnelle continue, je suis directrice d'une structure associative depuis 2007, mais mon expérience professionnelle ultérieure à ce poste est jalonnée de plusieurs situations de management, notamment de cadre intermédiaire. Cette expérience m'a aussi permis de rencontrer et d'entendre d'autres femmes parler de leur parcours et de leur quotidien de manager. Si ces homologues féminines ne font pas toujours état d'un « long fleuve tranquille » pour arriver à ces postes, il m'est apparu des façons de faire similaires aux miennes et à l'inverse des approches qui m'ont semblé différentes de celle des managers hommes que j'ai rencontrés.

La représentation des femmes managers :

Dans le panorama entrepreneurial d'aujourd'hui, il est fait état d'une problématique sociétale certaine : les femmes sont davantage diplômées que les hommes et pour autant, leur ascension professionnelle est plus difficile.

Le phénomène de « plafond de verre », qui désigne les obstacles invisibles, créés par des préjugés comportementaux et organisationnels et qui pourrait expliquer la sous-représentation des femmes sur des postes de pouvoir, comprend aussi la notion de management différencié.

Si, en effet les femmes dirigent d'une façon différente des hommes, est-ce un obstacle de plus dans leur parcours ? Le poids des stéréotypes en termes de genre, l'image du manager associée aux attributs dits « masculins », fait-il partie des explications de cette sous-représentation ?

Différences ou similitudes ? :

Plusieurs études font état de partisans des similitudes et de partisans des différences. Les partisans des similitudes avancent que le genre ne détermine pas le style de leadership : « *les leaders des deux sexes déploient un style similaire et l'évaluation de l'efficacité du manager est identique* »¹

¹ Butterfield et Powel , 1981

À l'inverse, l'argument déployé par les partisans des différences est centré sur le processus de socialisation des femmes : « *les femmes ont développé des valeurs et caractéristiques spécifiques qui les conduisent à déployer un style de management différent du leadership traditionnel caractérisé comme « masculin » de pouvoir et d'autorité* »²

Dans cette optique, j'ai donc choisi de cibler mon questionnement sur le parcours de vie de ces femmes, l'itinéraire personnel et professionnel. L'éducation reçue, le parcours pour arriver à ce poste, les difficultés à imposer (ou non) leur style de management, les valeurs intrinsèques acquises durant ces expériences et qui pourraient distinguer aujourd'hui leur mode de management.

Observer, comprendre sans opposer :

Dans cette démarche, un écueil devait être évité. Il ne s'agissait pas d'opposer les pratiques managériales, mais bien, d'observer les différences et d'en comprendre les origines et/ou le cheminement.

Le postulat de départ est : si des différences existent, elles ne résultent pas du « féminin » à opposer au « masculin », mais bien d'un cheminement et de la construction sociale des femmes.

« *Les femmes ont droit à une participation pleine et entière, et la société a besoin du principe féminin pour équilibrer et compléter le principe masculin* »³

Le choix de la méthode :

Le choix s'est porté sur une démarche exploratoire à partir d'entretiens semi-directifs. L'entretien permettra d'une part, une mise en lumière du parcours des femmes pour arriver au poste de manager et d'autre part, des éléments de construction sociale et culturelle qui marquent leur style de management. Enfin, le repérage des points communs aux femmes interrogées sera confronté avec les études réalisées sur ce sujet.

Les hypothèses à vérifier :

- 1) Les femmes managent différemment de leurs « homologues masculins ».
- 2) L'éducation, l'histoire de vie, leurs parcours ont un impact sur leur style de leadership

² Helgesin, 1990, Loden, 1985, Rosener, 1990

³ Isabelle Fortier HEC Montréal/Gestion « Les femmes et le leadership » 2008

Première partie : La revue de littérature

Cette première partie présente plusieurs éléments concernant les concepts et thèses développés pour ce sujet.

- Dans le premier chapitre, il s'agira de saisir les liaisons établies entre Leadership et Genre. Avec comme point de départ, la définition du leadership et de manager pour ensuite explorer la notion de genre, sa construction sociale et les stéréotypes repérés qui pèsent sur le genre.

- Dans le deuxième chapitre, les différents courants seront visités afin de repérer ce que les recherches nous disent du « genre » et de son influence sur le style de management.

- Enfin, il s'agira de regarder la situation des femmes aujourd'hui sur les postes de management, les freins à leur progression vers les postes de direction. Les notions de « plafond de verre » et de « labyrinthe » seront expliquées dans ce dernier chapitre.

Chapitre 1 - Leadership et genre

1.1- Le concept de leadership

La définition la plus couramment utilisée est celle donnée par James M. BURNS en 1978 :

« *Processus réciproque de mobilisation, par des personnes avec certains motifs et valeurs, de diverses ressources, afin de réaliser les objectifs de manière indépendante ou mutuellement tenus à la fois par les leaders et les suiveurs* »⁴

Dans cette définition, le leadership suppose une action volontaire des suiveurs, sous-entendus, « l'équipe ».

Cette équipe est emmenée, stimulée, dans un cadre formel par le leader, qui met en œuvre un ensemble d'actions et d'interactions interpersonnelles vers un but attendu.

Résumé comme suit (NORTHOUSE 2009) : « *Processus par lequel un individu influence un groupe d'individu dans le but d'atteindre un objectif organisationnel* »⁵, cette notion d'influence sur le groupe est centrale et elle motive les recherches effectuées sur le leadership des femmes.

On retrouve aussi dans la définition de JM BURNS, la notion de valeur, utilisée pour mobiliser. Il est entendu ici que le leader utilise des valeurs personnelles (et des valeurs véhiculées par l'entreprise) pour mettre en œuvre son action de chef d'équipe.

Si l'influence exercée sur un groupe est la composante essentielle du manager, celle exercée par les femmes est-elle différente ?, quelles sont les valeurs utilisées par les femmes pour exercer leur leadership ? Cette question commence à être explorée à partir des années 80.

Avant cette période, le concept de leadership (plutôt nord-américain) a été considéré par certains auteurs comme la représentation d'une forte **masculinité** individualiste (LIPMAN-BLUMEN, 1992).

En 1973, la fameuse formule de Virginia SCHEIN : « *Think manager, think male* »⁶ (pensez dirigeant, pensez mâle), est symbolique de l'image du manager, conjugué avec des comportements dominateurs plus facilement associés à des attributs dits *masculins*.

⁴ James MacGregor BURNS, *Leadership*, Harper & Row, 1978

⁵ Peter G. NORTHOUSE, *Leadership and Practice*, 2009

⁶ Virginia SCHEIN, 1973

1.2- Leader/manager : différences et complémentarité

Ces deux concepts, a priori différents, sont généralement utilisés ensemble. La différence peut se résumer par la notion de **statut** pour le manager et la notion de **reconnaissance** pour le leader.

- **Un manager est désigné par sa hiérarchie**⁷, c'est un chef imposé à une équipe. Être un manager dans une entreprise est avant tout un **statut**. Le pouvoir du manager trouve son fondement dans l'**organisation hiérarchique** de l'entreprise.
 - Le manager dispose d'une équipe formelle, sur laquelle il exerce son autorité
 - Il organise, coordonne et contrôle l'activité de son équipe, il a des objectifs et cherche à les atteindre
- **Un leader, quant à lui, est reconnu comme tel par les membres d'une équipe.** Être un leader dans une entreprise est une **reconnaissance**, non un statut. Le leader tire son pouvoir des **relations** qu'il noue avec les autres membres du groupe.
 - Il est centré sur les personnes, il est au centre d'un groupe qui lui reconnaît une autorité informelle
 - Il propose, influence, est moteur et il a une vision qu'il cherche à réaliser

Cette distinction est importante, car nous verrons plus tard, notamment dans certains entretiens réalisés auprès des femmes, que lors des procédures de recrutement, c'est essentiellement la notion de manager « chef » qui est privilégiée et donc souvent « conjuguée » au masculin ...

Warren BENNIS⁸, qui a longtemps étudié les dirigeants d'entreprise, distingue le leader du manager avec beaucoup d'esprit, le premier « faisant des choses bien », le second « faisant bien les choses ». D'autres auteurs expriment cette distinction en précisant que l'on « gère les choses, mais que l'on guide les individus ».

- Les leaders sont tournés vers l'avenir, alors que les managers se concentrent sur le présent
- Les leaders apprécient le changement, alors que les managers préfèrent la stabilité.

⁷ Antonin GAUNAND 2013

⁸ Warren BENNIS, 2005

- Les leaders privilégient le long terme, alors que les managers s'orientent sur le court terme.
- Les leaders sont engagés dans une vision, alors que les managers soucieux des règles et des réglementations sont centrés sur la procédure.
- Les leaders savent déléguer, alors que les managers veulent contrôler.
- Les leaders tiennent compte dans leur vision de l'environnement social au sens large, alors que les managers se limitent davantage à ce qui se passe dans l'entreprise.

Ces distinctions, qui peuvent paraître simplistes voir caricaturales, mettent néanmoins l'accent sur une conception du rôle de manager qui revient plusieurs fois chez les femmes interrogées ; **elles se considèrent davantage comme leader**, mettant en avant, l'équipe, les relations, la participation...

1.3- Genre et construction sociale

Pour comprendre les différences de leadership et de management, certains chercheurs explorent le genre et le rôle social. Cette théorie ⁹ met en avant les pressions sociales qui s'exercent sur les individus et qui déterminent leurs manières de faire.

Les femmes et les hommes intériorisent les attendus de leur rôle social et les pressions « culturelles » conditionnent leurs postures et leurs comportements.

Un rapide survol de l'histoire de la socialisation des individus *filles* et *garçons* nous permet de noter qu'elle s'appuie sur la différence des sexes pour attribuer aux uns et aux autres des places et rôles spécifiques dans la société.

Dans la construction de la masculinité au 19^{ème} siècle (SONH, AM)¹⁰, évoque la formation de la jeunesse et les normes sociales de ce que doit être un homme.

Prioritairement fondé sur la force physique comme capacité au commandement, cela renvoie directement à la faiblesse féminine ...La virilité est un élément essentiel appris et imposé aux garçons, non seulement pour qu'ils se distinguent des femmes, mais aussi pour qu'ils se situent hiérarchiquement. Il est nécessaire d'en « imposer ».

⁹ EAGLY, AH, Sex Differences in **Social** Behavior, 1987

¹⁰ SOHN, A-M , Sois un homme ! La construction de la masculinité au 19^{ème} siècle, 2009

Les recherches menées sur les hommes au travail mettent en évidence l'identité sociale de l'homme considéré comme « fournisseur des ressources », assurant la subsistance de la famille. Bien sûr, les évolutions conjoncturelles en outre celles liées au marché du travail, viennent bousculer cet état de fait. Les mouvements de revendication pour l'égalité des droits des femmes ont également joué un rôle non négligeable et permettent de constater quelques changements sociétaux dans ces « attentes de rôles ».

Concernant l'identité féminine, E. FOURES¹¹ note qu'elle repose clairement sur un processus de « *conditionnement dans le sens de la soumission d'une société judéo-chrétienne qui a longtemps modelé la femme sous les traits de la douceur, du désir de plaire, du sacrifice de soi, de l'obéissance et de la culpabilité* ».

De ce processus découle une attitude intériorisée de subordination dont les femmes doivent s'affranchir.

Aujourd'hui, on peut constater que cette construction reste encore fortement ancrée dans les discours qui évoquent l'identité féminine et l'identité masculine. Les hommes comme les femmes sont encore largement contraints à ces répartitions sociales et culturelles qui les obligent à un certain type de comportement notamment dans la sphère professionnelle. Nous pourrions d'ailleurs en repérer l'illustration lorsqu'il s'agit pour les femmes de conjuguer vie professionnelle et vie personnelle, sous-entendue vie familiale avec enfants. Si ces éléments nous permettent de comprendre l'origine des pressions sociales qui induisent des comportements conformes à un rôle de genre, il est d'autant plus facile de comprendre que cela peut créer de la confusion.

En effet, les femmes qui occupent (ou tentent d'occuper) des rôles de pouvoir et de manager se trouvent alors en inadéquation avec le rôle du genre féminin attribué socialement et les stéréotypes de qualités masculines. Les chercheurs nomment ce phénomène « l'incongruité du rôle de genre » (EAGLY, 1987)

Par conséquent, les femmes qui aspirent à devenir dirigeantes se trouveraient dans une **impasse** : pour donner une image de leader (en référence aux normes sociales vues précédemment), elles devraient se comporter comme les hommes. Si elles le font, cela peut avoir des conséquences négatives, car elles transgressent les attentes comportementales associées à leur genre. Par exemple, les femmes sont très mal jugées lorsqu'elles utilisent les comportements dits masculins comme la colère notamment.

¹¹ FOURES. E, Leadership au féminin, Progressor , 2010

Les hommes managers ne sont pas confrontés à ces difficultés, car les attentes liées à leurs fonctions de manager sont conformes à l'identité sociale construite au fil des siècles. Donc, l'enjeu consiste, pour les femmes comme pour les hommes, à s'affranchir des injonctions normatives qui pèsent sur leurs identités.

1.4- Le poids des stéréotypes

Certes, le poids des stéréotypes pèse sur les hommes comme sur les femmes. Cependant ceux qui incombent aux femmes ont des conséquences et ils peuvent expliquer les freins qu'elles rencontrent et leurs sous-représentations dans les postes de pouvoirs. Encore de nos jours, on proclame que les femmes sont d'une « nature » passive et par voie de conséquence, cette « nature » est associée à la coopération, à la souplesse, à l'émotivité, à la minutie, à spontanéité, à l'intuition... (ORSE 2004)¹²

Ce déterminisme proclame que les hommes sont par « nature » actifs. La force, la combativité, l'esprit dirigeant leur sont donc associés pour l'exercice « naturel » du leadership.

Ces stéréotypes qui imprègnent l'inconscient collectif génèrent des attentes de genres. Dans ces conditions, une femme qui met en avant un esprit de compétition et de la fermeté (dans le sens *dur* du terme) dans son management peut être perçue négativement. Si elle est coopérative, sensible, intuitive, elle sera probablement perçue négativement aussi puisque ces attributs dits féminins ne sont pas ceux fortement suggérés pour l'exercice d'un leadership combatif. (enquête de l'ORSE 2004)

Deux définitions ont été utilisées pour classer les stéréotypes qui servent à déterminer ces comportements :

- « communautaires » pour les femmes,
- « agentiques »¹³ pour les hommes (DIEKMAN et EAGLY 2000)¹⁴

Les caractéristiques communautaires évoquent des attributs tels que la compassion, la générosité, le sentimentalisme, la tendresse alors que les caractéristiques agentiques évoquent des attributs tels que la domination, l'agressivité, l'ambition, l'indépendance et la confiance en soi.

¹² ORSE : Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises.

¹³ De l'anglais *agentic*, Terme inventé par le psychologue Stanley Milgram dans le cadre de l'expérience destiné à mesurer le degré d'obéissance des individus, devenus les « agents » exécutifs d'une volonté étrangère.

¹⁴ DIEKMAN, A.B et EAGLY, A.H, Personnalité et psychologie sociale, Bulletin, 2000.

Le constat est posé : les stéréotypes qui entourent les femmes deviennent de sérieux obstacles pour leurs ascensions professionnelles, car ils contribuent à corroborer l'incompatibilité des « attributs féminins » avec l'exercice de leadership. Ceux conférés aux hommes ne leur ferment aucune porte et participent à leur avancée vers les postes de dirigeant.

Chapitre 2 - Les effets du genre sur le leadership

2.1- Les différents courants : les partisans des similitudes et des différences

Pour un leadership similaire

Dans les années 1980, les recherches menées en la matière tentent de démontrer qu'il n'existe aucune différence entre les femmes et les hommes dirigeants (K.M BARTOL et D.C MARTIN, 1998)¹⁵. Via une méta analyse¹⁶, leur étude conclut que le style est indépendant du paramètre genre. Ainsi, les leaders des deux sexes manifestent un style de management analogue.

Les résultats laissent paraître que le rôle de manager demande un certain type de leadership, adopté aussi bien chez les femmes et les hommes qui exercent les mêmes rôles et se comportent de la même manière. Cette posture renvoie aux « attentes de rôles », aux comportements et attitudes nécessaires pour remplir un rôle de leader. Ces attentes associées au poste de pouvoir modélisent la ou le manager.

Pour CORNET et BONNIVERT (2008)¹⁷, les rôles de leader sont souvent clairement définis en termes d'attentes au niveau des comportements.

Cette pression d'attente de conduites similaires entre les femmes et les hommes fait qu'il n'y a pas de différences liées au genre sur le style de management. Pour ces chercheurs, les femmes adoptent le même style parce qu'elles ont dû abandonner leurs caractéristiques dites « féminines » pour développer des attributs et des comportements conformes aux caractéristiques « masculines » des hommes dans ces positions de pouvoir.

¹⁵ Kathryn M.BARTOL et David C.MARTIN, Management, 1998

¹⁶ Méta analyse : Technique qui consiste à réunir les données provenant d'enquêtes portant toutes sur un même sujet pour en obtenir une vue synthétique donc plus fiable

¹⁷ Annie CORNET et BONNIVERS, Leadership et genre (2008)

Ainsi, les femmes et les hommes qui sont équivalents en termes de statut et de pouvoir devraient adopter le même style de leadership (R.M.KANTER 1993)¹⁸.

D'autres recherches affirment que le style repose davantage sur une analyse de la situation que sur des comportements et des attitudes dites de genre. C'est donc prioritairement le contexte (l'environnement et l'entreprise) qui influence et donne les grandes tendances de styles.

Pour un leadership différent

Les femmes et les hommes sont différents, essentiellement pour des raisons culturelles et ont des « styles différents de management ». Ces différences tiennent à des codes sociaux et n'obéissent à aucun déterminisme biologique (A.CHERRET de la BOISSIERE, 2009)¹⁹

La plupart des études menées avant 1990 sur le style de leadership relèvent une distinction entre les leaders qui adoptent un style orienté vers les relations *interpersonnelles* ; démocratique, qui permet la participation de tous et toutes au processus de décision et les leaders orientés vers *la tâche* ; qui prennent généralement seuls les décisions (LEWIN et LIPPITT, 1938). Une recherche méta analytique conduite entre 1961 et 1987 (EAGLY et JOHNSON, 1990)²⁰ fait apparaître des différences, pointant pour les femmes un style davantage tourné vers les relations interpersonnelles et à l'inverse pour les hommes, un leadership orienté vers la tâche.

Dans le courant des années 1980, au regard de l'évolution des organisations, les recherches donnent lieu à une nouvelle approche du leadership.

Initialement formulée par BURNS (1978)²¹, la distinction entre deux styles : le leadership *transactionnel* et le leadership *transformationnel*²² est reprise et développée par M.BASS (1985).

¹⁸ Rosabeth Moss KANTE, Men et Woman of the corporation, 1993 (2nd Ed)

¹⁹ Anne CHERRET DE LA BOISSIERE, Leadership au masculin et au féminin, 2009

²⁰ EAGLY, A.H, et JOHNSON, B.T, Gender and Leadership Style: A meta analysis, Psychological Bulletin

²¹ James Mc Gregor BURNS, Leadership, 1978

²² Voir tableau comparative en annexe

Le mode *transactionnel* s'inscrit dans une logique d'échanges. Le leader transactionnel se centre sur les moyens de maintenir et d'améliorer les performances de ses subordonnés par un échange de ressources. Il fournit à ses subordonnés ce qu'ils souhaitent (récompenses contingentes) en échange d'objectifs imposés. Ce style de management fait appel à une hiérarchie forte avec des responsabilités claires des uns et des autres ainsi que des sanctions dans le cas où les objectifs ne sont pas atteints.

Le leadership *transformationnel* est une démarche centrée sur la notion d'engagement mutuel du leader et du subordonné, plutôt considéré comme « collaborateur ». On parle donc d'engagement conjoint, le leader recherche une adhésion commune aux objectifs, des valeurs partagées avec ses collaborateurs. Le leader transformationnel est décrit par B. BASS²³ comme « consacrant son énergie à faire prendre conscience à ses collègues et subordonnés de l'importance des conséquences des actions engagées »

Cette théorie pose comme hypothèse que les individus suivent une personne qui les inspire et leur donne une vision convaincante. Le charisme est un composant du leadership transformationnel qui cherche à élever le niveau de motivation, en développant de la confiance mutuelle, de la compréhension des besoins et des attentes de l'équipe. Cette façon de faire et d'être du manager permet d'obtenir l'adhésion volontaire, sans forcément une promesse de récompense. B. BASS a identifié quatre aspects d'un leadership transformationnel efficace : le charisme, l'inspiration, la stimulation intellectuelle et la considération. Un leader qui fait preuve de ces qualités pousse son équipe à devenir performante, et à mettre l'intérêt du long terme de l'organisation avant leur intérêt personnel de court terme.

Une des premières recherches sur les différences est menée par ROSENER (1990)²⁴ dans le cadre d'une démarche d'auto-évaluation des managers femmes et hommes. Les résultats révèlent des différences significatives, les femmes déclarent déployer un management transformationnel, les hommes se jugent comme appliquant davantage un management transactionnel. ROSENER argumente que les femmes ont plus tendance à exercer un leadership sur la base de leur charisme, de leur sens relationnel.

²³ Bernard M.BASS, Leadership and Performance beyond expectations, (Direction et performance au-delà des espérances) New York, Free Press, 1985

²⁴ ROSENER J.B, Way women lead, Harvard Business Review, 1990

Ces recherches ont suscité des critiques, car elles étaient réalisées avec une démarche d'auto-évaluation des leaders eux-mêmes.

En 2003, une nouvelle méta-analyse viendra cependant confirmer la précédente. Les résultats ont montré que les femmes leaders avaient une inclination légèrement plus élevée que les hommes à déployer un style de leadership transformationnel : 52.5 % contre 47,5 % pour les hommes.

Une autre étude montre que les femmes utilisent une combinaison de certains aspects transactionnels avec des composantes transformationnelles (EAGLY et AL, 2003), pour qui ce résultat ne surprend pas, car les femmes sont placées sous une double contrainte : trop féminines, elles ne sont pas prises au sérieux, et pas assez, elles sont méprisées autant par les femmes que par les hommes.

Les femmes cherchent alors un style de leadership approprié qui leur permettrait de conjuguer la dimension relationnelle avec la dimension d'affirmation que les individus croient nécessaire à un leadership efficace. Ainsi les dimensions affectives et participatives permettraient aux femmes d'atténuer les aspects plus autocratiques de l'exercice du leadership. ALIMO-METCALFE.B (2007)²⁵ s'interroge sur cette stratégie combinatoire qui serait pour les femmes une façon de satisfaire à la fois les attentes reposant sur les épaules de la femme et les attentes du leader.

Ces deux aspects du leadership ne peuvent être déconnectés du contexte organisationnel dans lequel évoluent les dirigeants. Celui-ci serait une variable déterminante pour analyser les liens en genre et leadership. Les organisations « modèlent » de manière implicite les managers par notamment des attentes de comportements conformes à l'image de l'entreprise et certains chercheurs suggèrent que c'est bien plus le contexte que le genre qui a un impact sur le style de management. Ces approches oublient que les comportements humains ne sont pas liés des attributs personnels, mais qu'ils évoluent selon les contextes temporels, culturels et situationnels (CORNET et BONNIVERT)²⁶. Comme nous pouvons le constater dans cette revue de la littérature, les références sont nombreuses et le débat n'est pas tranché. Malgré plusieurs décennies de recherche, la question de l'existence de différences reste encore un sujet de polémique.

²⁵ ALIMO-METCALFE. B, Les sexes et le leadership ; un plafond de verre ou de béton armé ? Télescope, vol 13, n° 4

²⁶ CORNET,A.,BONNIVERT, S. Leadership et genre, 2008

2.2- Les étapes de parcours des femmes managers

Comment devient-on manager quand on est une femme ?²⁷.

Cette question est posée au regard du processus de construction des carrières qui demeure en France un moyen de « fabriquer des managers » et qui aurait tendance à exclure les femmes. La forme de carrière nommée « modèle idéal du masculin neutre de parcours » (GUILLAUME et POHIC, 2007) est définie comme suit :

- un processus d'ascension professionnelle jalonné d'étapes impliquant le décryptage de prescriptions relatives aux comportements à adopter,
- un engagement professionnel total
- un fonctionnement clanique avec allégeance à un dirigeant ou un mentor,
- une proximité qui se construit par convergences des expériences et surtout par homogénéité sociale (facilité par la sélection scolaire).

Même si cette description linéaire et verticale est loin d'être la norme, elle reste encore une référence s'agissant de l'accès aux hautes responsabilités.

« On ne naît pas manager, on le devient », cette idée en référence à la citation de Simone De BEAUVOIR²⁸ nous renvoie à la notion d'étape.

L'idée de managérialité s'accorde avec celle de socialisation (C.DUBAR 2006)²⁹ combinant des épisodes éducatifs, des apprentissages de formels, des additions de manières d'être, de penser et d'agir.

Trois épisodes sont repérés comme significatifs :

- l'éducation et la formation initiale,
- la prise du premier poste et la formation continue,
- les apprentissages liés aux expériences personnelles.

Concernant le premier épisode, il apparaît que la prise de responsabilités précoces, généralement consécutives d'une socialisation sexuée est notée comme un élément formateur important (BENDER et PIGEYRE, 2008)³⁰.

²⁷ Denis CRISTOL, Histoires de femmes, Développement du leadership féminin, 2012

²⁸ Simone de Beauvoir, Le deuxième sexe, 1949

²⁹ Claude DUBAR, La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles, 2002

³⁰ Anne Françoise BENDER et Frédérique PIGEYRE, Carrière des femmes entre opportunités, contraintes et choix, 2008

Dans les récits de vie recueillis par D.CRISTOL, le rôle de cette responsabilité précoce apparaît comme déterminant dans la prise en main d'une équipe.

De même que le rapport au savoir dans le cadre scolaire ou plus tard par la formation continue demeure une composante importante ; les femmes font référence au fait d'avoir été encouragée par leurs parents à faire des études et à apprendre d'une façon ou d'une autre.

Le rapport du savoir, à la culture, le rôle dans la famille, l'expérience des responsabilités inculquée dès l'enfance sont, dans les récits, des points d'étapes qui illustrent la suite du parcours.

Le deuxième épisode marque la prise de poste et le rôle de la formation continue. Toujours dans les récits de vie collectés par D.CRISTOL, la prise en responsabilité de la première équipe est un moment clé et souvent vécu comme un « cap à franchir » pour asseoir sa légitimité. Cet exercice de premier poste semble plus compliqué pour les femmes qui ont souvent ce sentiment d'être plus « attendues » que les hommes. La nécessité d'en faire plus pour être reconnue est très présente. Les femmes relatent un investissement très important (parfois au détriment d'une vie personnelle), d'une prise de responsabilité en ressources humaines très rapide ; la féminité et la jeunesse étant parfois vécues comme des handicaps pour s'imposer. La formation continue devient une bonne manière de confirmer sa position et fonder sa légitimité.

Le troisième épisode établit un lien important entre la vie personnelle, l'engagement associatif, l'environnement familial, et particulièrement lorsqu'il y a des enfants. Les femmes vont puiser dans les stratégies qu'elles développent dans leur vie personnelle pour façonner leurs relations managériales.

Concernant l'articulation entre le professionnel et l'extra-professionnel, les tâches parentales échoient encore largement aux femmes (D. MEDA, 2008)³¹, l'imbrication des deux sphères est souvent détectée par les femmes comme un élément important de l'apprentissage par l'expérience.

³¹ Dominique MEDA, Le temps des femmes. Pour un nouveau partage des rôles, 2008

Par la description de ces trois épisodes, D. CRISTOL souligne que dans un contexte où le modèle de carrière se conjugue encore au masculin, c'est à l'issue d'un investissement sur soi que les femmes parviennent à occuper des fonctions managériales.

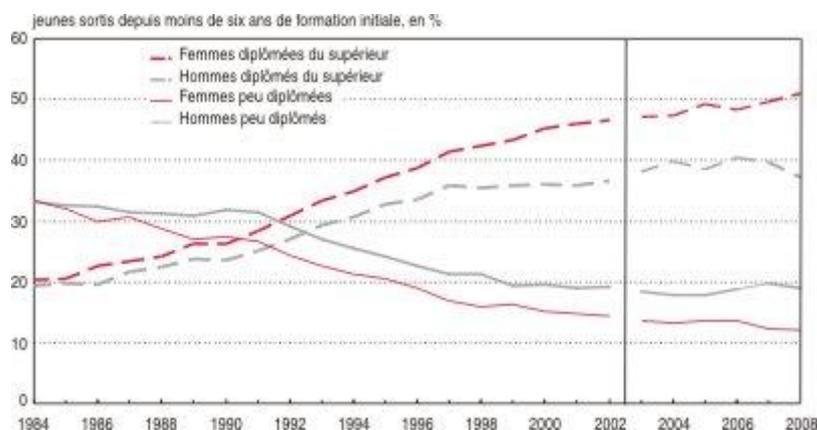
À partir des récits collectés, il est possible d'affirmer que les femmes engagées dans les carrières de manager sont très fréquemment en négociation et à contre-courant des modèles et des représentations sociales.

Chapitre 3 - État des lieux : Femmes managers, où en est-on aujourd'hui ?

3.1- Les chiffres qui illustrent la présence des femmes dans les postes de managers

Aujourd'hui les femmes sont autant formées que les hommes. Selon une étude de l'Insee³², en un quart de siècle, les femmes n'ont cessé de creuser l'écart avec les hommes en matière de niveau d'études. En 1984, 19 % des garçons et 20 % des filles entrées dans la vie active depuis six ans possédaient un diplôme de l'enseignement supérieur. Depuis, les filles ont creusé l'écart : les taux sont respectivement de 37 % pour les garçons et de 51 % pour les filles. « Cette réussite croissante des filles en matière de formation favorise leur insertion professionnelle », note l'Insee. Elles accèdent plus facilement à des emplois qualifiés : en 2008, 48 % des jeunes filles occupent une profession intermédiaire ou un emploi de cadre, contre 43 % des garçons.

Le niveau de formation des filles a plus progressé que celui des garçons



³² INSEE 2010

Concernant l'ambition et l'investissement professionnel, une autre étude menée par GEF³³ met en évidence une volonté similaire de réussite de carrière

- 86 % des femmes et 84 % des hommes expriment une même ambition au départ, leurs trois priorités et l'ordre d'importance pour l'avenir sont identiques : une vie professionnelle satisfaisante, un bon équilibre vie personnelle/vie professionnelle et une vie privée enrichissante.

Malgré cette volonté affichée, sur le terrain de l'emploi, les résultats sont très différents. Selon l'Insee, les femmes ne seraient que 25 % à exercer des fonctions d'encadrement. Dans les 5000 plus grandes entreprises françaises, les femmes ne représenteraient que 7 % des cadres dirigeants et seraient 8,8 % dans les conseils d'administration, comités exécutifs et comités de direction des entreprises du CAC 40 (enquête 2009).³⁴

En France, plus de 80 % des femmes âgées de 25 à 49 ans travaillent (un des taux les plus élevés d'Europe) et pourtant, plus de la moitié des PME françaises n'en comportent aucune dans leur comité de direction.

Les deux tiers des femmes du classement Women Equity³⁵ accèdent à des postes de direction parce qu'elles créent leur propre entreprise.

On ne trouve que :

- 6 % de directrices de journaux,
- 5,5 % de directrices d'administrations centrales,
- 5 % de présidentes d'université,
- 2 % d'ambassadrices.

Par ailleurs, lorsque les femmes sont managers, elles sont plus souvent en responsabilité de petites équipes : 32 % des hommes dirigent des équipes de plus de 50 personnes contre seulement 18 % pour les femmes.

³³ GEF : Grandes écoles au féminin

³⁴ Enquête Les Echos/Capitalcom, mars 2009

³⁵ Women Equity, portail dédié aux questions de genre et de leadership entrepreneurial

Enfin, tous âges confondus, l'écart de salaires en faveur des hommes demeure une réalité : + 19 % tous emplois confondus, + 12 % à temps plein. «Une jeune femme sur cinq travaille à temps partiel, contre seulement un jeune homme sur quinze», note l'Insee.

Notons que l'indice de participation féminine calculé par l'ONU, en ce qui concerne les emplois supérieurs et de direction, classe la France au même rang que le Japon, loin derrière les autres pays occidentaux. Si malgré tout, au cours des années 1980 et 1990, le nombre de femmes cadres au sens large du terme a augmenté, pour autant lorsqu'il s'agit de postes de haut niveau, à la tête des organisations, cela reste encore des exceptions. Les recherches montrent que le rythme des progrès enregistrés durant ces décennies est de nouveau au ralenti ces dernières années.

3.2- « Plafond de verre » et « labyrinthe »

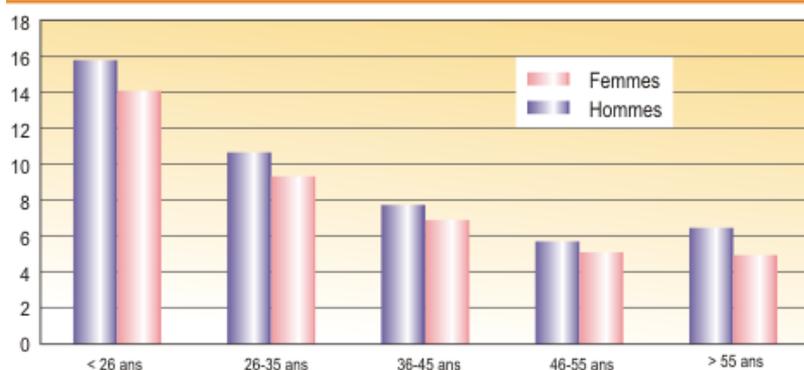
Malgré l'intérêt des femmes pour des postes de responsabilité et l'ambition autant affichée que les hommes de faire « carrière », pourquoi le parcours est-il si compliqué ? Les freins et obstacles dans le parcours des femmes ont fait l'objet de nombreuses recherches et ils ont été identifiés et illustrés par la métaphore d'un « plafond de verre » puis plus récemment celle d'un « labyrinthe ».

Regardons cette fois quelques chiffres qui illustrent *le parcours* des femmes :

Plusieurs études ont permis de vérifier que la promotion professionnelle des femmes est effectivement moins fréquente que celle des hommes. Une étude de l'Insee montre que la promotion aux postes de cadre et chef d'entreprise reste rare. Les taux de promotion sont toujours supérieurs pour les hommes, particulièrement pour les salariés issus des professions intermédiaires (5,2 % pour les hommes, contre 3,1 % pour les femmes).

Des promotions de fin de carrière plus importantes pour les hommes

Taux de promotion professionnelle sur un an (en %)



Champ : poste principal des salariés, sauf apprentis, stagiaires, emplois aidés, salariés employés par un particulier, fonction publique d'État, agriculteurs, et salariés en haut de l'échelle professionnelle en 2007 (cadres et chefs d'entreprises)
Source : Insee, DADS 2007 et 2008

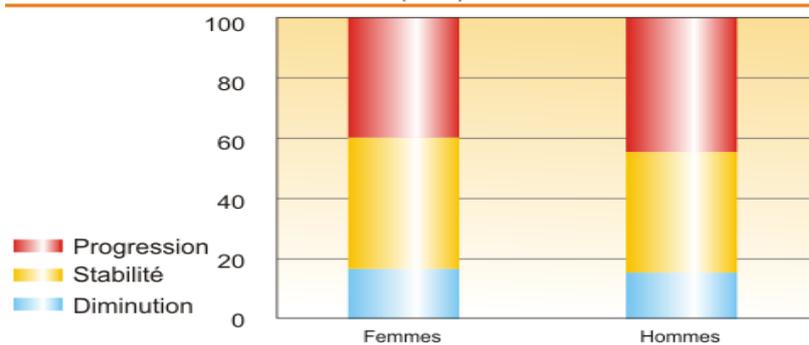
De même, l'INSEE³⁶ montre que c'est avant 35 ans, c'est-à-dire durant les années où les chances de promotions sont les plus fortes, que les femmes en sont le plus exclues.

C'est aussi à ces âges que la présence de jeunes enfants, ou leur éventualité peuvent handicaper les femmes dans leur parcours professionnel. L'écart de promotion entre les femmes et les hommes va ensuite en diminuant avec l'âge, sans pour autant que l'on constate un rattrapage en faveur des femmes. La promotion n'est donc pas simplement retardée pour les femmes, elle n'a souvent pas lieu.

Après 55 ans, les hommes semblent même bénéficier de promotions de fin de carrière alors que la probabilité de promotion pour les femmes reste encore faible.

Concernant l'aspect des rémunérations, on constate que les augmentations salariales sont moins fréquentes pour les femmes. Elles sont là aussi, défavorisées par rapport aux hommes : 39,8 % d'entre elles en ont bénéficié entre 2007 et 2008, contre 44,6 % des hommes.

Évolution salariale sur un an (en %)



Source : Insee, DADS 2007 et 2008

Champ : poste principal des salariés, sauf apprentis, stagiaires, emplois aidés, salariés employés par un particulier, fonction publique d'État

On peut voir que les inégalités de traitement des femmes dans le monde professionnel existent et persistent.

Concernant la métaphore du « **plafond de verre** », elle est utilisée pour désigner les obstacles invisibles, qui expliquent pourquoi les femmes cadres, à compétences égales, sont souvent écartées des postes de haut niveau de responsabilités et très bien rémunérés. Tout se passe comme si un plafond invisible empêchait les femmes de grimper les échelons.

³⁶ INSEE, DADS, 2007/2008

Les éléments d'explication sont de plusieurs ordres :

- le poids des stéréotypes de genre et des normes,
- la notion d'ambition et de compétitivité davantage valorisée et reconnue comme une caractéristique masculine,
- la disponibilité et la non-mobilité des femmes, les ramenant à un statut de mère et de femmes au foyer et donc la difficulté supposée de concilier vie professionnelle et vie personnelle,
- un accès moindre aux réseaux et aux mentors, les femmes bénéficiant moins de relations de mentorat que les hommes,
- le phénomène de « l'entre soi » des hommes. Ce phénomène peut s'expliquer par le besoin de maintenir les normes, de perpétuer l'ordre social en lien avec le genre (Connell, 1992)³⁷. Les femmes ont des difficultés pour lutter contre ce fait, car il est basé sur des normes sociales, des valeurs implicites.

Le terme de labyrinthe est utilisé depuis quelques années, pour évoquer la complexité du parcours vers un objectif : « le passage à travers un labyrinthe n'étant ni simple ni direct, mais exigeant de la persévérance, la conscience de ses progrès et une analyse minutieuse des énigmes à venir ».³⁸

Cette métaphore rend compte de la complexité du parcours, de l'accumulation des obstacles qui se dressent sur leur chemin, de sorte que les femmes s'épuisent et renoncent.

Pour terminer, selon une étude, 55 % des femmes cadres ne sont pas confiantes quant à l'évolution de leur carrière et aux chances qui leur seront offertes, mais elles deviennent deux fois plus confiantes lorsque leur entreprise fait des actions en faveur de l'égalité professionnelle et les communique.³⁹

³⁷ CONNELL Raewyn, Masculinités, Polity Press

³⁸ EAGLY et CARLI, 2007

³⁹ GRESY, Petit traité contre le sexisme ordinaire, Albin Michel, 2009

Deuxième partie : Démarche et méthodologie et analyse

Dans cette deuxième partie, il s'agit d'expliciter la démarche utilisée et de formuler l'analyse des entretiens réalisés.

Le premier chapitre comprend le projet de recherche, le choix et l'intérêt pour le sujet, puis la démarche retenue, le choix des personnes rencontrées et la méthode d'analyse utilisée.

Le deuxième chapitre relate les propos des personnes rencontrées et établit des corrélations et/ou des divergences concernant les différents items proposés, puis l'interprétation et l'analyse des propos.

Chapitre 1 - Le projet de recherche

1.1- Le choix du sujet

Dans un premier temps, une observation de mon environnement professionnel et personnel m'a permis d'arrêter mon regard sur des femmes en situation de management. Les difficultés et les réussites qui jalonnent leurs parcours et composent leur quotidien ont soulevé des questionnements quant aux regards différenciés, posés sur le management des femmes et des hommes et l'évaluation qui en est faite.

Le sujet de leadership au féminin fait l'objet depuis plusieurs années, d'études et de recherches, et les articles que j'ai trouvés sur ce sujet m'ont fortement incitée à choisir cette thématique.

Également en situation de management, les différents concepts concernant notamment « le leadership transformationnel et transactionnel » ont semblé correspondre à ma pratique. Il m'est donc paru intéressant à vérifier ces éléments chez d'autres femmes en situation de manager.

Dans le cadre de cette formation, il m'a semblé nécessaire également de regarder si la nature des entreprises dans lesquelles exercent les femmes peut influencer sur leur management.

La culture de l'entreprise, ses valeurs peuvent-elles avoir une influence sur le style de management des femmes ou leur accès au poste de manager est-il facilité, suivant que nous sommes dans l'économie sociale ou dans le secteur capitaliste.

Ce sujet peut sembler épineux, car il est nécessaire d'éviter de « tomber » dans les stéréotypes (dénoncés par ailleurs), d'opposer les styles pour ensuite définir qui des femmes ou des hommes seraient les plus performants et performantes. Mon intention est plutôt de saisir d'où viennent les différences si elles existent et de les relier aux parcours de socialisation des femmes plutôt qu'à leur « féminité ».

1.2- Le choix de la démarche

Dans le temps imparti pour ce travail, le choix s'est porté sur une recherche exploratoire basée sur une observation directe, libre et participante⁴⁰. Cette démarche laisse une place importante à l'intuition de l'enquêteur et à son expérience propre. Étant moi-même femme manager, ce procédé permettant à l'observatrice d'être également actrice m'a semblé pertinent.

L'interview libre, mais organisée a été utilisée. L'interview libre permet une grande latitude de réponse, mais une organisation facilite le traitement par la suite : un plan précis des questions, toujours dans le même ordre et dans les mêmes termes tout en laissant la possibilité à la personne d'exprimer largement sa pensée.

Lors des entrevues, je me suis autorisée à apporter aux femmes interrogées, des éléments théoriques et conceptuels repérés dans mes lectures. Ces apports ont permis de faire des liaisons entre elles et d'enrichir l'analyse qu'elles faisaient elles-mêmes de leurs pratiques, durant les entretiens.

1.3- Le choix de l'échantillon : économie sociale, économie de marché, fonction publique territoriale.

Le choix s'est porté dans un premier temps sur les entreprises de l'économie sociale, secteur dans lequel je suis positionnée ainsi que sur les structures de la fonction publique territoriale que je côtoie dans le cadre de mes relations professionnelles partenariales.

Concernant le secteur de capitaliste, secteur plus méconnu pour moi, je me suis appuyée sur une chef d'entreprise qui a activé son réseau. Cette recherche m'a permis de découvrir l'existence d'une fédération, la FCE (Femmes Chefs d'Entreprises) créée par une chef d'entreprise ardennaise en 1945⁴¹.

⁴⁰ Georges GRANAI, Techniques de l'enquête sociologique

⁴¹ Yvonne-Edmond Foinant, fondatrice des Femmes Chefs d'Entreprises Mondiales était Maître de Forges à Charleville Mézières. Après la mort de son mari, elle reprend les rênes de l'entreprise familiale, à une époque où l'entreprenariat au féminin est assez rare. En 1945, elle crée l'Association Française de Femmes Chefs d'Entreprises, qui aboutira en 1949 en association européenne, pour devenir association mondiale en 1965.

	Fonction	Taille de l'entreprise	Taille de l'équipe encadrée	Secteur d'activité	Année d'expérience (dans l'entreprise)	Formation initiale	Formation continue
1	Directrice d'une structure associative	33	33	Entreprise de l'économie Sociale Association médico-social	9 ans sur ce poste	Éducatrice spécialisé et DSTS	Oui
2	Directrice d'une structure associative	9	9	Entreprise de l'économie Sociale	13 ans	Diplôme d'Études en Sciences Sociales	Oui
3	Chef d'entreprise	38	38	Entreprise de l'économie de marché (BTP)	2 ans comme gestionnaire 20 comme adjointe	Formation comptabilité /gestion	Oui
4	Chef d'entreprise	13	13	Entreprise de l'économie de marché, Secteur impression	13 ans	Formation comptabilité	Oui
5	Directrice générale déléguée Responsable de l'entité France	800 Entité France	7 Comité de direction	Entreprise de l'économie de marché Société du CAC 40	Différents postes dans le groupe depuis 25 ans	Formation d'ingénieur	Oui
6	Chef d'entreprise, co direction de l'entreprise familiale	105	Équipe de gestion financière comptabilité	Entreprise de l'économie de marché (BTP)	Depuis 20 ans dans l'entreprise, en situation de direction depuis 2002	Gestion commerciale	Oui
7	Directrice d'entreprise	40	40	Entreprise de l'économie de marché	Depuis 15 ans dans l'entreprise, en situation de direction depuis 2013	Maitrise LCE Langue Civilisation étrangère	Oui
8	Directrice adjointe du service administration et socio culturel	35 agents	10	Collectivité territoriale	6 ans		Non
9	Directrice générale des services	45 agents		Collectivité territoriale	5 ans sur ce poste	Formation de droit	Oui
10	Directrice d'une structure associative	35 à 40	35 à 40	Entreprise de l'Economie Sociale	7		Non

Soit : 5 femmes-chefs d'entreprise du secteur capitaliste

3 femmes directrices de structure de l'Economie Sociale, essentiellement des associations

2 femmes directrices dans la fonction publique territoriale

1.4- La prise de contact et l'élaboration du guide d'entretien

Après un premier contact direct, un mail de présentation du travail a été envoyé aux personnes. Ce courrier (1) reprenait le sujet et la démarche et sollicitait un entretien d'environ 40 minutes. Le guide d'entretien (2) a été envoyé suite à leur accord. Sur 15 personnes contactées, 10 ont accepté l'entretien.

L'élaboration du guide : une phase de recherche littéraire et de lecture m'a permis de cibler les différentes thématiques à aborder. Néanmoins, après le premier entretien, certaines ont paru redondantes. Le guide a donc été légèrement modifié pour alléger et surtout pour laisser du temps et de la place à l'expression libre.

Les trois parties du guide :

1- L'entreprise, le parcours de la manager

- L'entreprise et positionnement de la personne :
 - le niveau de hiérarchie, la taille de l'équipe managée,
 - les autres femmes dans l'entreprise (types de postes ...).
- Le poste occupé :
 - fonctions, rôles,
 - la prise de poste : recrutement, promotion,
- Le parcours :
 - cursus de formation,
 - les freins, difficultés et/ou atouts

2- Le style de leadership et de management

- La définition du style :
 - sur quelles valeurs ?,
 - les influences de l'éducation, du parcours de vie, des expériences personnelles.
- Le mode d'intervention :
 - les différences, la perception des collaborateurs.

3- La place des femmes sur les postes de leaders

- Quels conseils, les batailles à mener, les stratégies à développer

1) Annexe: courrier et présentation du projet

2) Annexe : guide d'entretien

1.5- La méthode d'analyse des entretiens

Avec l'accord des personnes, l'entretien a été enregistré. Suite à quoi, ils ont été retranscrits généralement en verbatim, mais certains éléments ont été supprimés pour conserver le caractère anonyme de l'entretien.

Dans le cadre de ce travail, le nombre d'entretiens (10) a permis d'examiner les informations recueillies dans le détail.

Les différents items traités de manière organisée, dans le même ordre, ont permis de repérer le champ lexical, les associations d'idées et donc l'analyse des correspondances et des écarts.

Organisées dans le tableau ci-dessous, les similitudes et divergences ont été mises en lumière.

	Mme 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nombre de similitudes
Question 1											
Question 2											

Chapitre 2 – Synthèse et analyse des entretiens

2.1- Typologie des entreprises et positionnement des femmes managers

Type d'entreprise	Mode d'entrée dans le poste
<p>3 → Entreprises familiales</p> <p>2 → SARL / SA</p>	<p>Après plusieurs années dans l'entreprise, trois femmes se sont vu confier les rênes de l'entreprise familiale. Elles en ont repris la direction après le départ du ou des fondateurs.</p> <p>Deux femmes ont été recrutées pour assurer la direction de ces entreprises. Pour l'une d'elles, il s'agit d'une SA, positionnée mondialement (CAC 40), la responsabilité de la partie « France » lui incombe.</p>
<p>3 → Structures associatives</p> <p>2 → Collectivités territoriales</p>	<p>Ces managers ont été recrutées pour assurer la direction de ces entreprises de l'économie sociale</p> <p>Les collectivités recrutent des personnes titulaires d'un grade. Après un concours, ces deux personnes ont pu postuler et être recrutées parmi d'autres</p>
Taille de l'entreprise Nombre de salariés	Gestion des ressources humaines (GRH)
<p>2 → entre 10 et 20</p> <p>6 → entre 20 et 40</p> <p>1 → plus de 50</p> <p>1 → plus de 100 (800)</p>	<p>Concernant les aspects de GRH, en fonction du nombre de salariés de l'entreprise, le niveau d'intervention directe est différent.</p> <p>Mais pour 80 % des situations, le management des ressources humaines s'effectue sur l'ensemble.</p> <p>Pour les autres, l'organisation a positionné des cadres intermédiaires, la manager gère alors une équipe de 10 personnes en moyenne.</p>
Nombre de femmes sur les postes de management (autre que la manager)	Présence des femmes dans l'entreprise
<p>5 → n'ont pas d'autre femme sur des postes de management</p> <p>3 → ont 1 femme en situation d'encadrement intermédiaire</p> <p>2 → ont 2 femmes en situation d'encadrement intermédiaire</p>	<p>Les femmes présentes dans les entreprises le sont généralement sur des postes administratifs (secrétariat, accueil, comptabilité)</p> <p>Peu de postes de management d'équipe ou de secteur d'activité</p> <p>À noter cependant, la présence de femmes élues dans les conseils (CA ou Conseil de territorial)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 10 femmes dans le CA d'une association - 50 % de femmes dans le conseil d'une collectivité territoriale

Années de présence dans l'entreprise	
3 → depuis plus de 20 ans	<p>Pour 60 % d'entre elles, le parcours jusqu'au poste de manager s'est déroulé dans la même entreprise.</p> <p>Elles sont entrées dans l'entreprise sur différentes fonctions et ont gravi les échelons jusqu'au poste occupé aujourd'hui.</p> <p>Ce parcours est particulièrement vrai pour les entreprises familiales où les femmes ont été « coachées » par les fondateurs de l'entreprise, généralement le père.</p>
3 → entre 15 à 10 ans	
4 → moins de 10 ans	
La formation initiale	
3 → formations correspondant au poste occupé	<p>Peu de femmes managers sont positionnées sur le poste grâce à une formation spécifique. Généralement la formation initiale est orientée vers la gestion (comptabilité, commerce..) ou dans le domaine spécifique (médico social, socio culturel, technique..)</p> <p>À noter que le management des ressources humaines est généralement appris dans le poste (sur le tas), une personne seulement a bénéficié dans son cursus, de formation RH</p>
7 → formations autres	
La formation continue	
7 → personnes ont suivi des formations ou modules complémentaires dans le cadre de la formation continue	<p>La formation continue permet à la majorité des femmes rencontrées de combler des manques repérés dans la formation initiale, mais aussi de se perfectionner dans des domaines divers liés à la gestion de leur entreprise et la gestion des ressources humaines.</p>
3 → pas de formation continue	

Ce tour d'horizon nous permet de noter un premier élément prépondérant dans le parcours de femmes interrogées : la prise de poste de dirigeante s'effectue après plusieurs années dans l'entreprise sur d'autres fonctions (7/10 des femmes en poste de manager). Graduellement, elles montent les échelons ou font « fonction de » avant une reconnaissance des compétences et un positionnement de dirigeantes. Cet élément renforce le constat des femmes de devoir en « faire plus », de devoir faire la preuve de leurs compétences, bien plus longtemps que les hommes avant d'être reconnue.

De même, les formations suivies initialement ne les ont pas complètement préparées à exercer un management global (avec ressources humaines), elles ont donc souvent recours à la formation continue pour pallier ce manque.

2.2- Synthèse thématique : les propos des femmes interrogées

Le parcours :

- *Avez-vous, ou non, rencontré des difficultés, des freins pour arriver à ce poste ?*
- *« Malgré l'équivalence de formation avec le prédécesseur et mon expérience, ma légitimité pour ce poste a souvent été évoquée, du moins dans les débuts. Donc pour moi, le fait être une femme, était en jeu »*
- *« J'ai beaucoup travaillé, j'y ai passé des nuits, en tant que femme, on est attendue, il faut faire ses preuves, bien plus qu'un homme »*
- *« Aujourd'hui, après 9 années, je sens une reconnaissance, enfin ! »*
- *« Depuis 15 ans que je suis dans cette entreprise, je pense avoir fait mes preuves et pourtant, je sais qu'il va falloir, encore et encore prouver. En tant que femme, je devrais toujours en faire plus pour être à la hauteur ».*
- *« Pour les femmes, le frein à l'avancement et même tout simplement au recrutement, c'est les enfants, la maternité. La prise en compte des enfants n'est pas une question opposée aux hommes. J'ai repéré que lorsque les hommes affichent ouvertement leurs désirs de concilier vie professionnelle et vie personnelle et de consacrer du temps à leurs enfants, c'est valorisé, c'est noble !! ce n'est plus un obstacle.. »*

7 femmes sur les 10 interrogées font état de leurs difficultés, car pour ces femmes, ce n'est pas tant la prise de poste, mais la difficile et lente reconnaissance de leurs compétences sur la fonction de manager qui est soulignée. Les réflexions de ces femmes renvoient à la complexité de s'affirmer dans une fonction encore largement perçue comme masculine. Elles redoublent d'efforts pour une reconnaissance qui arrive très tardivement et qu'il faut sans cesse (voir jusqu'au bout) « démontrer ».

De même, la gestion des enfants, qui est encore attribuée en grande partie aux femmes, demeure une difficulté pour accéder aux postes de manager. La conjugaison de la vie professionnelle et la vie personnelle reste une question posée essentiellement aux femmes. Concernant les femmes qui n'ont pas relaté de difficulté, elles mentionnent une politique affichée de l'entreprise dans laquelle elles travaillent pour renforcer la mixité et permettre à toutes et tous, un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

▪ ***Avez-vous repéré des atouts dans le fait d'être une femme pour ce type de poste ?***

- *« Dans les relations, lorsqu'il y a désaccord, le mode de relation est plus tempéré. Les désaccords entre hommes se règlent parfois plus brutalement. Face à une femme, un homme sera, en règle générale, plus posé, plus respectueux »*
- *« Oui, même si dans mon comportement, je ne cherche pas à être plus ou moins féminine, j'ai parfois l'impression que ça provoque chez certains salariés, plus de respect. Je crois qu'ils m'appréhendent différemment, même dans les discussions difficiles, ils sont plutôt polis et courtois et je pense que c'est aussi le fait d'avoir une femme en face d'eux, ils n'osent pas certains comportements, ils sont respectueux »*
- *« Les relations sont plus paisibles, il n'y a pas d'agressivité, même dans les désaccords, quand ils ont une femme en face d'eux, les hommes sont en général plus posés »*
- *« Je ne sais pas, mais dans la configuration actuelle avec le directeur, je pense qu'un homme à ma place, il y aurait eu bagarre, qui se serait soldée par le départ de l'un ou l'autre. Pour ma part, en tant que femme, je ne suis pas dans la recherche du pouvoir à tout prix et les rapports de rivalité, les guerres de chefs ne m'intéressent pas, j'ai l'impression de perdre mon temps »*

Concernant l'aspect des relations et de la communication, les femmes repèrent leur genre comme un atout, dans la mesure où les hommes les reconnaissent dans leurs fonctions.

La majorité d'entre elles parle de relations moins agressives, plus paisibles et « plus civilisées ».

Il semble que le rapport au pouvoir soit aussi différent et moins prioritaire pour les femmes. De fait, les relations seraient davantage tournées vers le projet et non vers un statut à affirmer à tout prix.

Par ailleurs, manager une équipe majoritairement féminine pour une femme, ce n'est pas perçu comme un atout, mais parfois une difficulté. Plusieurs personnes interrogées ont fait état de difficulté à gérer des équipes non mixtes.

- ***Si vous deviez illustrer votre parcours, quels qualificatifs pourriez-vous employer ?***
 - *« Un parcours semé d'obstacles, avec des moments douloureux et j'ai failli arrêter plusieurs fois »*
 - *« Un sentier sinueux dans la montagne, l'ascension est difficile, j'ai failli m'arrêter plusieurs fois, mais le challenge en valait la peine »*

L'idée d'obstacle est présente pour 6 d'entre elles. La manière dont elles décrivent les nombreuses difficultés et l'envie de tout arrêter, nous renvoient directement à cette notion de « labyrinthe » évoqué actuellement pour décrire le parcours des femmes. Il faut noter qu'elles ont été encouragées à poursuivre malgré tout, ces encouragements venant d'ailleurs des hommes.

L'ensemble de ces trois questions permet de repérer que globalement, l'arrivée à un poste de manager est le résultat de beaucoup plus d'efforts que les hommes pour s'imposer. Pour expliquer leurs positions aujourd'hui, la majorité des femmes évoque leur « personnalité volontaire », le travail fourni et l'intense désir de réussir malgré les obstacles qu'elles finissent par franchir. À compétences égales, les femmes ont développé davantage de stratégies, sans pour autant avoir recours à leur position de femme, qu'elles ne souhaitent pas forcément utilisée comme telle. Même s'il est perçu comme un atout dans les relations professionnelles, elles ne désirent pas être ramenées à un statut de femme, elles se positionnent comme manager avant tout.

Enfin, le parcours pour accéder au poste est plus ou moins long en fonction des situations, mais on peut remarquer que plusieurs femmes ont attendu que leurs enfants aient le « bon » âge pour prendre plus de responsabilités. Il est sous-entendu que les jeunes enfants sont pris en charge par les femmes essentiellement et qu'elles préfèrent attendre (pour répondre aux vœux de leur famille et/ou aux pressions sociales).

D'autres femmes ont imposé leur rythme de vie familiale à l'entreprise et d'autres sont jugées durement quand elles concilient les deux sans que cela leur pose problème. Le jugement d'être une mauvaise mère est parfois clairement exprimé. Ce positionnement se rapproche de la représentation du bon manager, projeté dans l'inconscient collectif comme étant une personne totalement disponible à l'entreprise et à ses collaborateurs.

Le management, le style, les influences :

▪ *Comment définiriez-vous votre style de management ?, sur quelles valeurs*

- *« Je suis très à l'écoute. Je dis souvent : un client, un fournisseur, prend rendez-vous, un salarié ne prend pas rendez-vous, s'il a besoin, il doit pouvoir me voir sans RDV, la relation, l'écoute c'est ma priorité. Et je le vérifie régulièrement quand je regarde mon frère. Il a une idée, il fonce, moi j'écoute les avis et ensuite seulement je prends la décision, je suis plutôt dans la collaboration ». « Ce qui me différencie peut être des hommes que je vois manager : mon unique intérêt, n'est pas le résultat, mais aussi comment les gens se sentent pour y arriver »*
- *« Je suis très portée sur le travail en équipe et sur le développement des personnes, je pense que c'est une caractéristique féminine que de se préoccuper du bien-être des personnes dans leur travail. Je passe du temps à accompagner les personnes, à m'assurer que les objectifs soient clairs, tout en étant très exigeante, mais quand je vois qu'il y a une difficulté, je suis plutôt là pour aider »*
- *« Je suis très rigoureuse, je mets en place des outils pour accompagner les personnes. Je suis disponible, je repère les difficultés et je peux aider à rectifier avant. Je n'ai pas un management « froid », basé sur des objectifs ».*
- *« Je pense que je délègue facilement, ce qui ne n'exclut pas le contrôle. Je suis très exigeante, car je pense que c'est ce qu'on attend de moi (des femmes en général), la perfection ».*

Une majorité de femmes interrogées ont utilisé des termes identiques pour définir leurs styles : l'écoute, la notion d'équipe, de participation, de soutien, de prise de décision en coopération avec leurs équipes. Elles ont en grande partie fait référence au besoin de « faire ensemble » ou conjointement avec leurs collaborateurs. Elles se situent davantage comme leader. Elles indiquent aussi que c'est en montrant l'exemple qu'elles transmettent les valeurs de travail à leurs équipes. Elles agissent comme elles souhaitent que leurs collaborateurs agissent. Dans leurs propos, elles se démarquent, notamment par les liens qu'elles créent avec leurs équipes. En cela, ces positions nous renvoient au management « transformationnel » énoncé par B.BASS. Il faut noter que pour se définir, elles puisent dans leurs références, mais aussi en comparaison au management masculin, qu'elles ont vécu directement ou vu autour d'elles.

▪ ***Pensez-vous que votre éducation, votre histoire de vie, a une influence sur votre mode de management aujourd'hui ?***

- *« Chez nous, les femmes travaillent et s'assument »*
- *« Je suis pragmatique, pointilleuse, d'ailleurs, ma mère m'a éduquée dans ce sens, elle me faisait tenir des cahiers de comptes »*
- *« Mon histoire de vie a été traversée par le militantisme, mon management s'en ressent dans cette vigilance à toujours tirer les gens vers le haut, surtout les femmes ».*
- *« J'ai été éduquée dans les stéréotypes de la fille ainée. Les tâches domestiques font partie de mon parcours d'enfant et d'adolescente et je pense qu'aujourd'hui cela a des répercussions sur ma manière d'être et de faire avec l'équipe. L'éducation liée à la tenue du « foyer » fait que les femmes intègrent et gèrent d'autres éléments que leur propre personne ».*
- *« Issue du milieu ouvrier, avec une éducation assez stricte, la valeur travail est très importante et des parents qui avaient une volonté de progression sociale pour leurs enfants. Il y avait l'obligation de bien travailler, d'être irréprochable »*
- *« Mes parents n'avaient les mêmes demandes vis-à-vis de mon frère, les tâches qui nous étaient confiées, ma sœur et moi étions davantage autour de la maison, de l'organisation et c'est peut être une compétence développée chez les femmes, qui sont dans l'action, la coordination, la planification et l'organisation avec une volonté de résultat, de concret »*

Globalement, les femmes établissent un lien entre leur éducation, ce qui était attendu d'elles, comme une composante de leurs postures professionnelles aujourd'hui. On retrouve dans leurs propos, une place importante pour la valeur travail, le goût de l'effort, du travail bien fait.

On peut aussi souligner que ces femmes ont été « poussées » par leurs parents.

La promotion sociale qu'elles ont vécue prend ici toute son importance dans la manière dont elles encouragent et tirent leurs équipes vers le haut. On peut penser que la préoccupation des autres, si souvent évoquée, vient de là.

On remarque également que l'expérience des responsabilités inculquée dès l'enfance, semble aujourd'hui être intégrée dans les savoirs faire et savoirs être.

Les liens établis entre les apprentissages de rigueur pour les filles et des compétences d'organisation, de planification sont posés par quelques femmes. Pour autant, celles-ci revendiquent de ne pas être cataloguées dans cette dimension organisationnelle « domestique ». Elles perçoivent le danger qu'il y aurait à transformer en atout, ce qu'elles ont parfois vécu péniblement et qui les réduit au statut de femme au foyer.

Les propos de ces femmes trouvent un écho aux études citées précédemment. Notamment lorsqu'il s'agit de mettre en corrélation les compétences acquises dans la période de socialisation, la place dans la fratrie, les responsabilités et le parcours de formation très fortement encouragé. L'ensemble est mis en application dans le quotidien professionnel.

▪ ***Pensez –vous que vous intervenez différemment de vos homologues masculins ?***

- *« Je pense que l'on aborde les choses différemment. Dans la gestion des conflits, en règle générale, les femmes gèrent les conflits plus en amont, elles essaient plutôt d'anticiper pour éviter d'arriver au conflit. Dans la conduite du changement, je pense qu'on est meilleures que les hommes, car nous prenons plus en compte les aspects humains. La majorité des hommes oublie ces données-là : c'est comme cela qu'il faut faire et ça va fonctionner. Ça passe ou ça casse !! »*
- *« Dans la prise de décision, les femmes sont peut être moins tranchées que les hommes, après avoir pesé le pour et le contre. D'ailleurs, cela peut perturber les hommes et nuire aux femmes, car on donne parfois l'impression d'être moins rapide dans la prise de décision ».*
- *« Dans les temps d'évaluation, j'ai vu les hommes pratiquer de manière très carrée : des grilles, des items, des notes, des points ; fait/pas fait ...Moi, sans tomber dans la subjectivité, je suis plus souple, plus ouverte à l'échange d'argument, ce qui me permet de faire une évaluation qui met en avant les marges de progression »*

Ici, nous retrouvons des éléments précédemment abordés dans le style de management et on peut voir comment les femmes les mettent en application dans le rôle de manager. Les notions d'écoute, d'ouverture, de prise en compte des avis sont confirmées comme essentielles.

▪ *Avez- vous rencontré des difficultés dans vos fonctions de managers que vous pensez dues au fait d'être une femme ?
Stéréotypes, réactions négatives...*

- *« Pas à l'intérieur de mon entreprise, mais notamment avec des intervenants extérieurs : la direction du travail par exemple. Un inspecteur m'a fait remarquer que j'étais une femme dans un milieu d'homme et que de ce fait je risquais de rencontrer plus de problèmes ».*
- *« Oui, des réflexions concernant le temps que je passe au travail sous-entendu que je ne m'occupe pas de mes enfants ».*
- *« Dans une réunion à majorité masculine, j'ai effectivement entendu des réflexions négatives sur les femmes qui sont aussi, potentiellement des mères. Je n'ai pas laissé passer, j'ai réagi.. »*
- *« Ce que j'ai repéré et que je peux qualifier de blocage, c'est une forme d'alliance masculine, face à une préférence affichée pour un directeur homme (faisant fi des compétences et du niveau de formation). Ces alliances masculines ont même provoqué des situations violentes à mon égard ».*
- *« Ce que j'entends autour de moi, concernant le jugement des uns et des autres : un homme est sensé être compétent, bien faire son travail, ça tombe sous le sens, la question ne se pose pas. Une femme : il faut voir....il faut attendre qu'elle fasse ses preuves, ce n'est pas évident d'emblée. Et lorsqu'une femme se trompe, les sarcasmes stéréotypés arrivent,. Un homme sera critiqué, mais pas de la même manière, sans sous-entendu, je vois cela au quotidien... »*
- *« J'ai plutôt rencontré des difficultés avec d'autres femmes qui n'ont pas été aidantes, voire pires ».*

Ici, les propos relatent souvent des stéréotypes de genre et une mise à l'épreuve plus importante que pour les hommes. 7 femmes ont font état de réflexions les positionnant d'abord comme femme plutôt que comme manager. Des références à la vie personnelle sont évoquées concernant les femmes et leurs capacités à s'investir dans leur travail.

De même, plusieurs femmes expriment qu'elles sont jugées négativement quand elles font preuve d'autorité. Nous sommes là dans une représentation stéréotypée du rôle de genre ; les femmes doivent être douces et calmes en toutes circonstances.

Plusieurs fois, on note également, une difficulté à gérer une équipe féminine et un constat navrant du peu de solidarité et de soutien de la part des femmes.

▪ **Comment pensez-vous être perçue par vos collaborateurs ?**

- « Je pense qu'il y a du respect, même quand parfois il y a désaccord. C'est un mixte entre le fait d'être une femme, mais aussi une femme qui tient bon dans la tempête une femme qui ne lâche rien ».
- « Je suis assez transparente, je suis directe. Ils savent que je suis exigeante et soucieuse du travail en équipe. Je ne pense pas qu'ils me perçoivent femme ou pas, c'est plutôt mon style de management, je ne crois pas qu'ils associent ce style au fait que je sois une femme. En fait, ma plus grande satisfaction, quand je quitte un poste, c'est d'avoir construit un travail d'équipe ».
- « Je crois qu'ils me reconnaissent vraiment pour mes qualités de chef d'entreprise, ils perçoivent que je me bats pour l'entreprise et donc pour leurs emplois.
La période de crise nous a très peu touchés, une petite période de chômage technique en 2009, depuis rien. Ils me sont sans doute reconnaissants de ça ».

La majorité des femmes interrogées se pensent perçues comme « manager avant tout ». Il semble que leurs collaborateurs n'associent pas forcément leur mode de leadership au genre féminin.

De même qu'elles mettent en avant un très fort intérêt pour leurs collaborateurs, leurs équipes, elles sont très bien perçues pour cette dimension relationnelle.

On note également une perception très positive lorsque l'entreprise rencontre des difficultés et que les femmes managers « tiennent bon » au même titre que les hommes réputés plus solides. Cette perception est semble-t-il appuyée par plusieurs études qui relatent la manière dont les entreprises gérées par des femmes, se sont maintenues dans la période de crise.⁴²

« Devant la résistance au changement l'homme ne voit pas ce qui bloque, sentiment d'injustice, désarroi ... mais une femme décrypte bien ce type de malaise dans les équipes elle sait tirer les bonnes ficelles pour remotiver »⁴³.

⁴² Alors que la crise économique et financière a fait des ravages à partir de 2008, des entreprises dirigées par des femmes ont continué d'afficher des taux de croissance de 30 % et plus sur les trois dernières années, selon le palmarès 2012 du Women Equity for Growth qui recense les 50 entreprises françaises les plus performantes dirigées par des femmes.

⁴³ Marie Madeleine SEVE « La femme à tous les atouts du leader » Entreprise.com, Mars 2012

▪ ***Pensez-vous qu'il existe un management au féminin ?***

- *« Je pense que les femmes managent différemment, mais je ne suis pas sûre qu'elles le fassent mieux que les hommes dans toutes les situations. En RH, les femmes amènent autre chose, dans les entretiens, dans les conflits, etc.. les femmes ont un feeling que n'ont pas les hommes, que je trouve eux, un peu « brut de décoffrage ».*
- *« Les femmes que je côtoie sont moins dans la recherche du pouvoir que les hommes. Ce qui les intéresse, c'est davantage le sens de l'action qu'elles mènent que le pouvoir qu'elles vont en tirer ».*
- *« Je trouve que les femmes sont plus dans le partage, pour faire avancer les choses. Les hommes (pas tous bien sûr) sont plutôt à générer des idées et ensuite à faire faire, sans forcément se préoccuper si ça va fonctionner ou pas. »*
- *« Oui, c'est certain. Lorsque j'étais adjointe, il m'arrivait souvent de voir les choses avant mon directeur, de sentir que certaines choses pouvaient mal se passer. Je le sentais et pas lui. Je crois que j'ai une attention et une analyse plus fine ».*

Peu de femmes interrogées ont répondu de manière tranchée à cette question, elles ont préféré apporter de la nuance dans leur jugement, car elles ne sentent pas toujours plus qualifiées que les hommes. Elles hésitent à se positionner meilleures que les hommes, car elles ne vivent pas leur leadership comme un pouvoir à mettre en concurrence. Néanmoins, elles évoquent ce qui est largement décrit dans les recherches citées plus avant : le management au féminin serait éminemment « relationnel ».

« Tel le judoka qui observe les déliés des gestes de son adversaire, la femme voit vite comment aborder l'autre pour lui passer des messages. Elle se place en position basse, elle suit la vague, alors que l'homme est en position haute, jouant la confrontation. C'est très net dans les situations de négociation ».⁴⁴

⁴⁴ Marie Madeleine SEVE « La femme à tous les atouts du leader » Entreprise.com, Mars 2012

▪ **Comment aider les femmes à accéder à des postes de managers ?**

- « Faire valoir ce qu'elles font...ce que font bien les hommes. Les femmes ont plus de mal à se mettre en avant, car ce qui les intéresse c'est le travail, le projet et moins elles en tant que professionnelles. Ce n'est pas étonnant, car l'éducation des filles est marquée par une série de représentations du féminin à combattre et qui perdurent : le féminin est plus intérieur, donc plus discret. Certaines femmes, pour se défaire de ça, ont construit une posture professionnelle et un rapport au pouvoir très dur, avec une forme d'autoritarisme. Je pense que c'est possible de s'affirmer sans tomber dans ces travers ».
- « Je pense qu'il faut avoir confiance en soi, c'est évident. Parfois je vois des hommes qui briquent des postes, je suis stupéfaite, comment ils osent....ils ne posent pas la question de leurs compétences, ils y vont ! sans le moindre scrupule. Les femmes ne font pas ça, elles n'osent pas s'affirmer.. Les femmes se posent sans cesse la question de leurs compétences, de leurs légitimités. Pendant ce temps, les hommes se placent et avancent »
- « Ne pas se freiner, ne pas douter, oser s'affirmer. Il y a encore des choses à combattre, ce qui est encore de l'ordre du stéréotype, de la pseudo fragilité des femmes, le côté sensible lié à la maternité..Il est nécessaire de revendiquer le droit de ne pas être enfermée dans cette représentation « maternelle ».
- « Ne pas se décourager, il faut un tempérament fort pour résister aux attaques. Il faut se battre, plus que les hommes c'est évident. Par exemple, il y a encore des inégalités de salaires, donc il y a encore du chemin à faire. Il a aussi à faire avancer la place des filles dans les filières de formations. Il faut aussi être dans les réseaux c'est très important ».
- « Davantage de solidarité, de soutien de la part des femmes seraient sans doute bénéfiques. Les femmes doivent se serrer les coudes et s'aider mutuellement. Les hommes font très bien cela ».

Dans ces propos on peut remarquer la nécessité de s'affirmer, d'oser valoriser sa position de femmes leaders et ses résultats. Cette réticence à se mettre en avant est ici ressentie comme préjudiciable au nombre de femmes dans des postes de dirigeantes. De même, les femmes attendent et espèrent du soutien de leurs homologues féminines, elles sont nombreuses à regretter un manque de solidarité et de soutien de la part des femmes dans leurs équipes.

Conclusion

Les propos des femmes rencontrées pour ce travail ne permettent pas de proposer une typologie de femmes managers. Néanmoins, il est possible de repérer les similitudes qui marquent leur style aujourd'hui : un chemin plus ou moins compliqué, l'utilisation de valeurs en référence à leurs parcours de socialisation et le caractère très participatif, relationnel et interactif de leur management.

Dans leurs parcours et à partir des récits collectés, il est possible de témoigner que les femmes engagées dans des fonctions managériales sont en permanence en négociation voire à contre-courant des représentations sociales. Elles se sentent soumises à une évaluation constante, différenciée et plus exigeante.

Les épisodes de socialisation et l'éducation à la « valeur travail » sont souvent évoqués pour illustrer une relation particulière à l'équipe : l'exigence, mais accompagnée de soutien et du souhait de tirer les individus vers le haut.

Pour autant, si les femmes tirent des enseignements de leurs modes de socialisation et les réinvestissent dans leurs pratiques de manager, on peut légitimement penser que les hommes font de même. Ce qui est formulé ici, c'est bien la différenciation de l'éducation qui, aujourd'hui encore, produit chez les femmes et les hommes une perception quelque peu différente du rôle de leader/manager, les unes, les uns et les autres étant tributaires des rôles sociaux prescrits.

Concernant la conciliation travail-famille, elles ont généralement trouvé des compromis permettant de préserver l'un et l'autre, elles font référence au soutien qu'elles ont reçu de leur entourage et disent « avoir de la chance » d'être épaulées. En cela, nous pouvons déduire que la carrière des femmes reste encore soumise à des contraintes et des choix. La nécessaire adhésion des hommes aux carrières de leurs conjointes est toujours d'actualité.

L'échantillon des femmes interrogées pouvait également mettre en lumière des différences entre les entreprises de l'économie sociale, du secteur capitaliste et la fonction publique. La place des femmes, leurs parcours ainsi que le style de management étaient-ils différents ? Force est de constater qu'aucun élément probant ne permet de faire la distinction.

Dans le cas présent, on retrouve dans les témoignages les mêmes difficultés de parcours, celui-ci n'étant pas facilité par l'organisation et les valeurs sous-tendues dans l'économie sociale.

Concernant la gestion des ressources humaines, on peut également constater une prise en compte similaire des besoins des personnes, quelle que soit l'organisation. Les femmes exercent leur management avec autant d'intérêt pour leurs collaborateurs et la dimension d'équipe est tout aussi présente. Les objectifs de rentabilité ne semblent pas peser sur le management des femmes qui se disent toutes aussi exigeantes et soucieuses des résultats. Ces résultats étant souvent revendiqués, certes, pour assurer la pérennité de l'entreprise, mais surtout pour assurer le maintien des emplois.

Concernant la fonction publique, le positionnement et le management des femmes ne sont pas différents, mais elles notent cependant que le contexte organisationnel est parfois contraignant et limitent leurs marges de manœuvre dans la gestion des ressources humaines notamment.

Ce travail nous permet de mesurer les enjeux de cette question, car le discours sur le management au féminin comprend certaines limites et il peut se révéler contraire à l'intérêt des femmes.

En effet, valoriser les qualités telles que l'écoute, l'attention, l'ouverture...supposent qu'elles ne sont pas pratiquées par les hommes. Mais surtout, étant attribuées « essentiellement » aux femmes, elles risquent de les enfermer durablement dans un rôle de genre.

Alors que le « plafond de verre » est toujours aussi présent tant dans les entreprises que dans la sphère politique, les femmes ont intérêt à revendiquer les mêmes qualités à diriger, ni plus ni moins.

En attendant, les femmes sont sous-représentées dans les postes de leader et elles ne peuvent pas simplement « s'armer de patience » en escomptant une évolution des mentalités. Comment peuvent-elles contourner les obstacles ?

La création et l'appartenance à des réseaux semblent avoir un effet de levier intéressant. De même, que les appuis interpersonnels à l'interne comme à l'externe permettent aux femmes de décoder les règles de l'avancement dans les organisations et de se frayer un passage vers les postes de dirigeantes.

Mais le chemin ne se fera pas sans les entreprises elles-mêmes. Que peuvent faire les organisations pour faciliter la progression des femmes ?

Certaines entreprises se sont saisies de cette question et ont mis en place des programmes visant à promouvoir les carrières des femmes. Des formations mixtes sont également proposées pour échanger sur ces stéréotypes qui pèsent sur les femmes comme sur les hommes. Ces regards croisés permettent à chacun et chacune de prendre conscience de ce qui est véhiculé.

On peut penser que pour beaucoup de salariés, concilier vie professionnelle et vie personnelle demeure un objectif. C'est d'autant plus difficile pour les femmes et les choses peuvent s'améliorer si les entreprises adoptent des pratiques de gestion favorable à cette conciliation. Les entreprises ont à œuvrer en faveur de la diversité tout simplement. Il s'agit de faire évoluer les mentalités et changer le regard posé sur les femmes, mais aussi d'autres populations parfois stigmatisées dans les organisations. Une véritable politique d'égalité professionnelle aura, sans aucun doute, un effet positif sur la mixité et l'égalité dans les postes de managers.

Enfin, les femmes ont elles-mêmes un rôle à jouer dans la transformation du travail aujourd'hui, car la mixité, l'égalité dans les entreprises et dans le monde professionnel est avant tout un choix de société pour lequel les femmes peuvent (doivent) œuvrer. On peut légitimement penser que par leurs présences et leurs actions au quotidien, elles peuvent faciliter le chemin d'autres femmes et faire évoluer les mentalités. Les femmes managers aujourd'hui, sont sans doute les mieux placées pour faire évoluer leurs organisations et militer pour la diversité, la mixité et l'égalité.

« Dans le business, tant que vous n'avez pas fait vos preuves, vous n'êtes qu'une femme. Et quand vous avez prouvé votre valeur, vous n'êtes plus vraiment une femme ! »⁴⁵

⁴⁵ Bulletin HEC 70, Dossier spécial, Femmes et managers

Références et bibliographie

Articles :

- ARCIER Agnès. « Femmes managers »
- BECOTTE Marie, DESMARAIS Lise. Le pouvoir des femmes : un bilan qui suscite un questionnement toujours d'actualité, Ottawa, Ontario, 2007
- BELGHETI-MAHUT Sophia et LAFONT Anne-Laurence. *Présence des femmes dans le top management et performance financière des entreprises : une étude exploratoire.*
- CRISTOL Denis. Histoire de femmes. Développement du leadership féminin, Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels, 2012
- DAVIDSON Marilyn J et BURKE Ronald J. *Les femmes dans le management*, Revue française de gestion, n° 151, 2004
- FORTIER Isabelle et HAREL GIASSON Francine. Femmes et gestion : les enjeux du genre à la féminisation de la gestion, Recherches féministes, vol 20, 2007
- FORTIER Isabelle. Les femmes et le leadership. HEC Montréal Gestion, 2008
- JONAS Irène et SEHILI Djaouida. *De l'inégalité à la différence. L'argumentation naturaliste dans la féminisation des entreprises.* Presse de Sciences Po / Sociologies pratiques, n° 14, 2007
- LANDRIEUX-KAROCHIAN Sophie. *Les organisations face au plafond de verre. L'initiation de démarches d'égalité professionnelle.* Revue française de gestion, n°173, Avril 2007.
- LANDRIEUX-KAROCHIAN Sophie. *Le plafond de verre : quelles sont les barrières à la carrière des femmes cadres en France ?* Entreprise éthique, 2013
- MARTIN Martine. *Le leadership des femmes et des hommes au sein des organisations en France : entre perception et réalité*, Université du Québec à Montréal, 2008
- NASCHBERGER Christine et al. *Le parcours de carrières des femmes cadres : pourquoi est-il si compliqué et comment le faciliter ?* HEC Montréal Gestion, 2012
- PIGEYRE Frédérique et VERNAZOBRES Philippe. *Le management au féminin : avancée ou impasse*, IRG Université Paris Est, 2011

- SAINT MICHEL Sarah. L'importance d'introduire les traits de personnalité des leaders, Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels, 2010
- SAINT MICHEL Sarah. Les femmes dirigeantes sont des leaders comme les autres, Le monde économique, Mars 2013

Ouvrages :

- CHERRET de la BOISSIERE Anne. *Leadership au masculin et au féminin*. Collection Stratégies et Management. Dunod
- MEDA Dominique. *Le Temps des femmes. Pour un nouveau partage des rôles*. Flammarion, 2001

Revue :

- L'Entreprise n°309 *Spécial femmes*, paru le 23 février 2012

Notes et références :

- ALIMO-METCALFE. B, *Les sexes et le leadership ; un plafond de verre ou de béton armé ?* Télescope, vol 13, n° 4
- BARTOL Kathryn M. et MARTIN David C., *Management*, 1998
- BASS Bernard M., *Leadership and Performance beyond expectations, (Direction et performance au-delà des espérances)* New York, Free Press, 1985
- BENDER Anne Françoise et PIGEYRE Frédérique, *Carrière des femmes entre opportunités, contraintes et choix*, 2008
- BURNS, *Leadership*, Harper & Row, 1978
- CORNET A et BONNIVERT S. *Leadership féminin : mythe ou réalité ?* Revue Entreprendre et diriger, 2008
- CONNEL Raewyn, *Masculinités*, Polity Press
- CORNET Annie et BONNIVERS, *Leadership et genre* (2008)
- DUBAR Claude, *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, 2002
- DIEKMAN, A.B et EAGLY, A.H, *Personnalité et psychologie sociale*, Bulletin, 2000

- EAGLY, AH, *Sex Differences in Social Behavior*, 1987
- EAGLY, A.H, et JOHNSON, B.T, *Gender and Leadership Style: A meta analysis*, Psychological Bulletin
- FOURES. E, *Leadership au féminin*, Progressor , 2010
- GRESY, *Petit traité contre le sexisme ordinaire*, Albin Michel, 2009
- KANTE Rosabeth Moss, *Men et Woman of the corporation*,1993 (2nd Ed)
- NORTHOUSE G Peter, *Leadership and Practice*, 2009
- ROSENER J.B, *Way women lead*, Harvard Business Review, 1990
- SOHN, A-M , *Sois un homme ! La construction de la masculinité au 19^{ème} siècle*, 2009

Annexes

Table des annexes :

1- Courrier et présentation du projet	45
2- Entretiens :	47
➤ Entretien 1 : Directrice d'une structure associative	47
➤ Entretien 2 : Directrice d'une structure associative	53
➤ Entretien 3 : Chef d'entreprise	57
➤ Entretien 4 : Chef d'entreprise	61
➤ Entretien 5 : Directrice Générale Déléguée.....	64
➤ Entretien 6 : Directrice d'Entreprise	68
➤ Entretien 7 : Directrice d'Entreprise	71
➤ Entretien 8 : Directrice adjointe, Collectivité territoriale	75
➤ Entretien 9 : Directrice Générale des Services	80
➤ Entretien 10 : Directrice d'une structure associative	84

Noëlle HARMAND
06.74.77.11.47
noelleharmand@orange.fr

Charleville Mézières, le 17 mars 2013

Madame,

Actuellement directrice d'un centre social, je suis parallèlement en formation professionnelle MASTER 2 à l'Université de Reims : MEES 2 : *Management des Entreprises de l'Économie Sociale*.

Dans le cadre de cette formation, je réalise un rapport de recherche. Le sujet que je souhaite traiter porte sur les femmes en situation de managers.

Je souhaite rencontrer des actrices de terrain, des femmes-chefs d'entreprises et/ou occupant un poste de cadre les amenant à manager des équipes au quotidien.

Vous trouverez ci-joint une présentation du projet de recherche que je souhaite mener.

Je me permets donc de solliciter un entretien d'environ 40 minutes. Pour faciliter le déroulement de cette entrevue, j'ai réalisé une grille d'entretien que je peux vous faire parvenir auparavant si vous le souhaitez. Je m'engage à respecter l'anonymat et la confidentialité des propos tenus lors de leurs retranscriptions dans mon rapport de recherche.

Vous remerciant par avance de l'attention que vous apporterez à ma demande, dans l'attente de vous rencontrer, je me tiens à votre disposition pour toute information complémentaire.

Veuillez accepter, Madame, mes sincères salutations.

Noëlle Harmand

Projet de recherche

Titre : Les femmes et le leadership :
Existe-t-il un « management au féminin » ?

Introduction à la problématique :

Les femmes occupent de plus en plus des postes de management. Face à cette ascension, une question émerge : « les femmes ont –elles les mêmes modes de management que leurs homologues masculins » .

Deux courants émergent face à cette question : les partisans des différences qui prônent un management spécifique et d'autres qui soulignent que le genre n'a pas d'incidence sur le style de leadership

Ouvrage de référence : Cornet et Bonnivert (2009) : Leadership et genre

Questions de recherche :

- le genre détermine-t-il le style de leadership ?
- dans quelle mesure les femmes instituent-elles leur propre style de management ?
- la formation, le parcours pour arriver au poste de manager, l'histoire de vie,ces éléments sont-ils déterminants dans leur approche du management au quotidien ?

Hypothèses :

- Il existe des différences objectives entre le management masculin et féminin
- L'éducation, l'histoire de vie, le parcours façonnent le mode managérial des femmes

Méthode :

- Étude observationnelle et comparative :
 - interview semi-directif de femmes-chefs d'entreprises, de femmes managers (cadre, chef de service, directrice des ressources humaines....)
 - Histoire de vie
 - Parcours professionnel
 - Formation
- } observation des éléments communs

Items, questions	Directrice d'une structure associative
<p>Positionnement dans l'Entreprise</p> <p>Nombre de salariés</p> <p>Nombre de femmes en position d'encadrement</p>	<p>Directrice de l'association : domaine médico-social</p> <p>Sur ce poste depuis 2004 avec des évolutions dans le poste puisque depuis début 2012 suite à la fusion de deux associations et je suis aujourd'hui directrice des deux</p> <p>33 salariés (25 ETP)</p> <p>En tant que salariée, je suis la seule femme à occuper des fonctions de manager, il n'y a pas de cadre intermédiaire qui occupe des fonctions d'encadrement d'équipe. Dans le Conseil d'Administration, il y a 10 femmes, la présidente est une femme</p>
<p>Poste occupé aujourd'hui</p> <p>Quelles fonctions ?</p> <p>Comment êtes-vous entrée dans ce poste ?</p>	<p>Pour répondre à cette question, je dois d'abord parler du contexte.</p> <p>C'est un peu compliqué, car face à la fusion des deux associations, j'ai aujourd'hui une fonction de direction avec des charges politiques, administratives et gestionnaires et des fonctions de chefs de service avec un rôle de direction des ressources humaines, d'animation d'équipe et garante du cadre et du projet de l'association.</p> <p>Je fais donc un grand écart entre ces deux métiers parce que je suis seule, logiquement je pense que mon rôle devrait être essentiellement politique avec les partenaires extérieurs (conventionnement, relation avec les tutelles), de gestion financière..</p> <p>C'est mon rôle tel que je l'envisage sauf que je fais cela, plus, la gestion de ressources humaines, la communication, les relations avec le public, les réunions de coordination, le montage de projetdonc ce n'est pas simple ..</p> <p>Mon arrivée sur ce poste est intéressante : j'étais directrice d'une association et lors de la fusion, en accord avec les deux CA, je me place dans une position de codirection (qui mon convient bien) avec le directeur de l'autre association. Mais au bout de quelques mois, cela ne semble pas satisfaire l'autre association qui dénonce cette organisation.</p> <p>Pour autant, moi je ne souhaite pas être directrice absolument, ce qui m'intéresse c'est le projet, comment on travaille ensemble, comment on améliore nos actions... c'est ce qui me passionne.</p> <p>Par contre, effectivement, le collègue (homme) de l'autre association lui est intéressé par le statut de directeur, donc cela aurait pu se décider comme cela.</p>

	<p>Mais pour être garant de la réglementation, un niveau de diplôme est nécessaire. Étant plus diplômée que mon collègue qui lui ne l'était pas, je suis donc positionnée par le CA comme directrice.</p> <p>Je suis devant un choix : soit quitter l'association et chercher un autre emploi, soit accepter le poste, c'est la seconde option que j'ai choisie</p>
<p>Avez-vous rencontré des difficultés, des freins pour arriver à ce poste ?</p>	<p>Quand je suis arrivée sur mon 1^{er} poste de direction en 2004, j'ai entendu quelques phrases du type : « elle, on ne lui donne pas deux mois.. »</p> <p>Les gens me connaissaient de par les compétences que j'avais fait valoir, avant dans d'autres postes, pour autant je pense que ce type de réflexion est lié à ma position de femme.</p> <p>Je n'ai jamais eu de réflexion en direct, mais lorsque je prends le poste de direction en 2004, je remplace un homme.</p> <p>Malgré l'équivalence de formation avec le prédécesseur et mon expérience, ma légitimité pour ce poste a souvent été évoquée, du moins dans les débuts.</p> <p>Donc pour moi, le fait être une femme, était en jeu</p> <p>Dans notre secteur d'activité, les femmes qui sont respectables et respectées ce sont les médecins.</p> <p>En plus d'être une femme, le fait de venir du travail social, je pense que mon arrivée sur un poste de direction a bousculé la « hiérarchie en vigueur » dans le milieu médico-social où les soignants sont davantage valorisés. Être une femme, directrice, travailleur social.. c'est rédhibitoire, c'est très difficile d'assumer les trois, face à un monde qui est médicalisé, masculin. Même les femmes médecins que je côtoie, se forme, sont davantage soucieuse de faire avancer leurs compétences en permanence, de se remettre en cause, je ne vois pas ça du côté des hommes médecins !</p> <p>Je constate chez mon collègue homme, notamment qu'il suffit qu'il élève la voix pour qu'on considère que c'est le directeur !!</p> <p>Moi, je pense que je suis obligée de faire autrement, de démultiplier l'effort et les stratégies, de produire davantage pour obtenir cette même reconnaissance. Aujourd'hui, seulement après 9 ans de direction, d'abord d'une et maintenant de deux associations, après les batailles qui ont été menées pour maintenir l'association, je sens une reconnaissance dans le milieu : 9 ans quand même !</p>

<p>Au contraire, avez-vous repéré des atouts, dans le fait d'être une femme pour ce type de poste ?</p>	<p>Je trouve que l'on n'est jamais d'emblée reconnue par un homme, quelle que soit sa position, simplement sur un discours de compétence. Je pense que ce qui est en jeu c'est rarement ça ; c'est la façon dont une femme dit les choses dont elle s'adresse à l'autre, c'est subtil. Je suis pratiquement convaincue aujourd'hui que ce n'est pas la pertinence du discours, dans un premier temps, qui va faire des hommes, des alliés</p> <p>Attention, ce n'est pas caricatural : ce n'est pas : la femme va séduire et ensuite elle pourra parler et être reconnue pour ce qu'elle dit... non c'est plus subtil que cela et difficilement définissable</p> <p>Je pense que les femmes développent un côté plus « relationnel »</p> <p>Les femmes sont attendues sur la forme de leur intervention, sur la manière de parler, d'expliquer, de défendre un point de vue.....je trouve qu'un homme n'est pas jugé sur ça</p> <p>Son statut de directeur suffit à imposer son point de vue, pour les femmes c'est différent, il faut en faire plus ou différemment, avec davantage de subtilité. Ce que j'ai repéré aussi, c'est le côté vestimentaire qui a de l'importance. Le style d'une femme peut-être rédhibitoire ou le contraire. J'ai le sentiment que cela ne se pose pas pour les hommes, ils sont rarement jugés sur ce critère de l'apparence.</p>
<p>Si vous deviez illustrer votre parcours, quels qualificatifs pourriez-vous employer ?</p>	<p>C'est un parcours d'obstacle ou plutôt un sentier sinueux dans la montagne, car je profite malgré tout du paysage, c'est-à-dire que je ne souffre pas. Mais l'ascension est difficile, j'ai failli m'arrêter plusieurs fois, mais le challenge en valait la peine. Pour illustrer ça, je me souviens que lorsque j'ai postulé sur le poste de direction de l'association, j'ai été reçue en entretien par douze hommes.</p> <p>De manière claire, parce que c'est ma façon de faire, dans l'entretien je réponds aux questions en mettant en avant mes forces, mais aussi mes interrogations que je ne cache pas. Le candidat homme qui passe après moi, sait tout faire ..., pas le moindre doute sur ses compétences pour ce poste. C'est lui qui est embauché et au bout de six mois de période d'essai, les incompétences étant trop évidentes, le contrat prend fin</p> <p>Avec le recul, je pense qu'il s'est joué un recrutement d'hommes, quelque chose de corporatiste. Je postule de nouveau et cette fois je suis retenue. Mais je pense que cela a été très longtemps difficile, car le fait d'être une femme, dans cette « corporation masculine », j'ai le sentiment de les avoir longtemps exaspérés.</p>

<p>Comment définiriez-vous votre style de management ?</p> <p>Sur quelles valeurs ?</p> <p>Pensez-vous que votre éducation, votre histoire de vie, ont une influence sur votre mode de management ?</p>	<p>Dans mon fonctionnement, je vise un idéal, j'ai grandi comme ça, c'est empreint de valeurs humaines, d'égalité, de respect mutuel ..., c'est issu de mon éducation. Parallèlement, j'ai aussi vécu les mouvements de revendications, j'avais 14 ans en 1968 .Je pense que tout ça à une répercussion sur mon management aujourd'hui.</p> <p>J'agis différemment, j'interviens avec une posture différente, avec une façon de revendiquer une forme de partage et d'égalité entre les hommes et les femmes de l'équipe. Mon management est de fait participatif, il est libre de la parole, c'est-à-dire, apprendre aux gens à se parler dans les espaces prévus à cet effet, même et surtout s'ils ne sont pas d'accord entre eux, avec la culture du débat.</p> <p>Ce qui est plus du féminin, c'est d'avoir grandi dans ces grands mouvements féminins de l'époque, d'avoir été associée à ces revendications-là et d'avoir construit avec ça une posture professionnelle. Mon histoire de vie a été traversée par le militantisme, mon management s'en ressent dans cette vigilance à toujours tirer les gens vers le haut, surtout les femmes.</p> <p>L'exemple d'une personne ici, sur une poste de femme de ménage, mais qui aspire à autre chose, je l'ai poussée, accompagnée, encouragée vers une formation. Aujourd'hui, elle est TISF (Technicienne d'intervention Sociale et Familiale).</p> <p>Voilà, dans mon management, je suis attentive à la promotion sociale des personnes et je redouble de vigilante concernant les femmes qui souhaitent vivre leur travail de manière plus épanouissante et valorisante. L'attention à l'autre, c'est une valeur que je pense, est indissociable de mon éducation (féminine). Cette attention à l'autre est au centre de mes relations avec les membres de l'équipe, une attention particulière à l'égard de chaque personne. Pas sur la vie privée de l'autre, mais une attention globale. Cette posture me permet aussi d'amener les autres à être aussi sur cette dimension d'attention à l'autre. Ce qui me permet d'amener des gens à travailler ensemble malgré tout, pour l'intérêt du public, à se décentrer de leur égo être plus efficaces. Pour cela, il faut aussi de l'humilité, de la modestie et cette capacité à se décentrer de soi pour mieux se centrer sur l'autre. C'est peut-être une capacité plus féminine que masculine.</p>
---	--

<p>Pensez-vous que vous intervenez différemment de vos homologues masculins ?</p>	<p>Oui, je pense que par rapport à mes homologues masculins, je me sens plus à l'écoute de la personne.</p> <p>Par exemple, dans les temps d'évaluation, j'ai vu les hommes pratiquer de manière très carrée : des grilles, des items, des notes, des points ; fait/pas fait ...</p> <p>Moi, sans tomber dans la subjectivité, mais je suis plus souple, plus ouverte à l'échange d'argument, plus à l'écoute, ce qui me permet de faire une évaluation qui met en avant les marges de progression.</p> <p>Dans la gestion des conflits, s'est toujours difficile émotionnellement, car avec le temps les relations avec l'équipe s'affectives, sans tomber dans l'excès. Du coup, la gestion des conflits me touche et je pense que c'est plutôt féminin comme ressenti.</p> <p>Dans mes relations au quotidien, j'instaure un climat chaleureux et convivial. Globalement, je pense que je suis beaucoup plus souple et à la recherche d'une adhésion en m'appuyant sur la personne et sa compétence.</p>
<p>Avez-vous rencontré des difficultés dans votre fonction de manager que vous pensez dues au fait d'être une femme ? Stéréotype, blocages, réaction négative..</p>	<p>Pour ma part, aujourd'hui la question salariale reste encore un problème que j'espère résoudre avant de partir, au moins pour la personne qui prendra la suite.</p> <p>Ce que j'ai repéré et que je peux qualifier de blocage, c'est une forme d'alliance masculine dans nos partenariats institutionnels, face à une préférence affichée pour un directeur (faisant fi des compétences et du niveau de formation)</p> <p>Ces alliances masculines ont même provoqué des situations violentes à mon égard.</p> <p>Je pense que j'ai été obligée d'en faire dix fois plus pour qu'aujourd'hui, je sois reconnue. C'est toujours d'actualité, quand tu es une femme, il faut en faire plus et plus longtemps, pour une reconnaissance identique à celle des hommes.</p>
<p>Comment pensez-vous être perçue par vos collaborateurs ?</p>	<p>Je pense qu'il y a du respect, même quand parfois il y a désaccord.</p> <p>C'est un mixte entre le fait d'être une femme, mais aussi une femme qui tient bon dans la tempête (que l'association à traversée plus d'une fois), une femme qui ne lâche rien.</p>
<p>Pensez-vous qu'il existe un management féminin ?</p>	<p>Oui, je pense que chez les femmes, on n'est pas sur la question pure et caricaturale de l'autorité qui chez les hommes est parfois transformée en autoritarisme.</p>

	<p>Moi, je pratique une forme d'autorité symbolique, je n'ai pas besoin d'élever la voix ou de m'énerver. Globalement mon autorité est posée sans besoin de faire des « crises d'autorité ». L'humour est un bon ingrédient pour faire passer les messages.</p> <p>Je pense qu'il s'est possible d'être reconnue sans éclat, sans forcément faire preuve d'autoritarisme comme ce que je vois plutôt chez les hommes</p>
<p>Comment aider les femmes à accéder à des postes de manager ?</p>	<p>En les encourageant bien sûr. Il faut qu'elles ne soient pas dupes, il faut qu'elles connaissent les règles du jeu. C'est-à-dire ce qui se jouera, c'est subtil, mais bien réel.</p> <p>Ne pas hésiter à parler de sa pratique, des compétences acquises qui donnent de l'assurance.</p> <p>Faire valoir ce qu'elles font...ce que font bien les hommes.</p> <p>Les femmes ont plus de mal à se mettre en avant, car ce qui les intéresse c'est le travail, le projet et moins elles en tant que professionnelles.</p> <p>Ce n'est pas étonnant, car l'éducation des filles est marquée par une série de représentations du féminin à combattre et qui perdurent : le féminin est plus intérieur, donc plus discret.</p> <p>Certaines femmes, pour se défaire de ça, ont construit une posture professionnelle et un rapport au pouvoir très dur, avec une forme d'autoritarisme. Je pense que c'est possible de s'affirmer sans tomber dans ces travers.</p>

Items, questions	Directrice d'une structure associative
<p>Positionnement dans l'Entreprise</p> <p>Nombre de salariés</p> <p>Nombre de femmes en position d'encadrement</p>	<p>Directrice depuis 2000</p> <p>9 personnes</p> <p>Deux femmes sont responsables de secteur d'activité</p> <p>Dans la structure, il n'y a qu'un homme. C'est une équipe essentiellement féminine. Au niveau du conseil d'administration, c'est une présidente</p>
<p>Poste occupé aujourd'hui</p> <p>Quelles fonctions ?</p> <p>Comment êtes-vous entrée dans ce poste ?</p>	<p>Lorsque j'ai pris le poste, j'étais la plus jeune de l'équipe. Ce n'est pas si évident que cela, mais ma légitimité n'a pas été remise en cause.</p> <p>Nous sommes une petite structure, donc je fais tout ce qui relève de la direction d'une structure associative (en lien avec le CA).</p> <p>Gestion financière, gestion des ressources humaines, pilotage du projet pluriannuel, recherche de financement, élaboration des actions, relations partenaires.....</p> <p>Je suis entrée dans l'association avant de devenir salariée de la structure.</p> <p>Dans le cadre de mes études, j'ai effectué une période de stage et j'ai participé au développement de l'association et à l'élaboration du projet pluriannuel. Puis les circonstances m'ont amenée sur un poste de coordination. Lorsque l'association a eu besoin d'une direction, le poste m'a été proposé. En fait, je suis dans l'association depuis le début, c'est-à-dire 20 ans.</p>
<p>Avez-vous rencontré des difficultés, des freins pour arriver à ce poste ?</p>	<p>Personnellement, non</p> <p>Par contre, je vois autour de moi que pour les femmes, le frein à l'avancement et même tout simplement au recrutement, c'est les enfants, la maternité. Dans une entreprise installée depuis peu sur notre territoire, les femmes sont encore refoulées pour les « désagréments » potentiels que représentera le fait d'avoir des enfants !! Je pense qu'il s'agit clairement de discrimination, mais bien sûr, ce n'est pas visible..La prise en compte des enfants n'est pas une question opposée aux hommes.</p> <p>Par contre, j'ai aussi repéré que lorsque les hommes affichent ouvertement leurs désirs de concilier vie professionnelle et vie personnelle et de consacrer du temps à leurs enfants, c'est valorisé, c'est noble !! ce n'est plus un obstacle..</p>

<p>Au contraire, avez-vous repéré des atouts, dans le fait d'être une femme pour ce type de poste ?</p>	<p>Je ne sais pas si c'est de ma personnalité ou du fait d'être une femme, mais je trouve les personnes plus à l'aise avec moi dans les discussions.</p> <p>Le dialogue me semble plus facile, plus ouvert.</p> <p>Dans les relations professionnelles, il me semble que je vais volontiers aussi chercher du soutien, ce n'est pas un problème de dire que je ne sais pas certaines choses, ma fierté n'en sera pas froissée.</p> <p>Donc cette capacité à se poser des questions, à solliciter de l'aide me permet d'instaurer une relation qui n'est pas basée sur le pouvoir. Pour les hommes que j'ai vu fonctionner, c'est plus difficile de dire, « je ne sais pas ». Ils ont peut-être l'impression de perdre un peu de leur position « d'homme ».</p>
<p>Comment définiriez-vous votre style de management ? Sur quelles valeurs ?</p> <p>Pensez-vous que votre éducation, votre histoire de vie, ont une influence sur votre mode de management ?</p>	<p>La prise en compte des personnes, qui, avant d'être des salariés, sont des individus, avec leurs atouts, leurs difficultés, leurs doutes..</p> <p>La connaissance de son équipe est primordiale.</p> <p>Peut être, ce qui me différencie des hommes que je vois manager, mon unique intérêt, n'est pas le résultat, mais aussi comment les gens se sentent pour y arriver.</p> <p>Dans la mise en œuvre de projet, je prends en compte l'équipe, les forces et faiblesses de chacun, je suis dans l'anticipation des problèmes, dans l'accompagnement. Je suis chef, certes, mais je me considère comme faisant partie de l'équipe et pas uniquement en donneur d'ordre.</p> <p>C'est globalement une approche plus féminine et sûrement liée aussi à l'éducation que d'être en capacité de donner un coup de main dans toutes situations y compris les plus matérielles. Le statut de directrice n'est pas remis en cause pour autant.</p> <p>Les valeurs d'altruisme, de collaboration, de solidarité font partie de mon management. La notion d'ouverture, d'innovation est importante. Ne pas se contenter de reproduire d'une année sur l'autre, donner du sens aux actions.</p> <p>J'ai été éduquée dans les stéréotypes de la fille aînée. Les tâches domestiques font partie de mon parcours d'enfant et d'adolescente et je pense qu'aujourd'hui cela a des répercussions sur ma manière d'être et de faire « avec l'équipe ».</p> <p>Cette éducation « féminine » intervient dans la gestion, dans l'organisation, la planification de la mise en œuvre de projet.</p>

	<p>L'éducation liée à la tenue du « foyer » fait que les femmes intègrent et gèrent d'autres éléments que leur propre personne.</p> <p>Bien sûr que l'éducation et le parcours de vie ont une résonance forte avec ce que je suis aujourd'hui. Issue du milieu ouvrier, avec une éducation assez stricte, la valeur travail très importante et avec des parents qui avaient une volonté de progression sociale pour leurs enfants. Il y avait l'obligation de bien travailler, d'être irréprochable..</p> <p>Ce principe de rechercher la progression pour moi, mais aussi pour d'autres, pour le lieu où je vis par notamment un investissement associatif, c'est une valeur indissociable de ce que je suis aujourd'hui.</p> <p>Et bien sûr, mon mode de management est empreint de cette valeur : la prise en compte du parcours des personnes et leur promotion sociale.</p>
<p>Pensez-vous que vous intervenez différemment de vos homologues masculins ?</p>	<p>Dans la gestion des conflits, je privilégie le dialogue, la discussion.</p> <p>Je n'applique pas l'autorité pour l'autorité. Je suis à l'écoute, l'expression des opinions des autres. Je n'impose pas de manière arbitraire, je prends les décisions en associant. Bien sûr, je suis garante du projet donc parfois s'imposent des choses.</p> <p>Mais globalement, j'ai un management associatif et collaboratif.</p>
<p>Avez-vous rencontré des difficultés dans votre fonction de manager que vous pensez dues au fait d'être une femme ? Stéréotype, blocages, réaction négative..</p>	<p>Je n'ai pas rencontré de difficulté importante.</p> <p>J'ai aussi une organisation de vie personnelle et professionnelle qui ne me met pas en difficulté. J'ai la chance d'être bien entourée et donc de pouvoir gérer les deux.</p> <p>Je peux me rendre disponible et m'impliquer dans mon travail, car j'ai du soutien de mon entourage.</p> <p>Parfois, il y a des propos un peu stéréotypés, mais je ne suis pas sûre que ce soit volontaire de la part d'hommes d'un certain âge. Je crois que cela concerne certaines générations où perdurent des représentations et des conceptions « viriles » de la place de chacun. Les nouvelles générations sont moins dans ce type de réaction.</p> <p>Je crois que face à certains hommes que je côtoie, c'est l'ancienneté sur mon poste qui fait ma reconnaissance. Au début, ça n'était pas simple, j'étais quand même jugée comme une gamine.</p> <p>Je ne laisse pas aux hommes la possibilité de penser que je suis plus fragile, donc cela évite peut-être les réflexions.</p>

	<p>J'ai été confrontée à une situation de blocage avec un salarié homme, qui avait clairement des difficultés à recevoir des ordres de la part d'une femme. Il est vrai que l'autorité n'est pas vécue de la même façon quand elle vient d'une femme, elle est sans doute mieux acceptée quand elle vient des hommes.</p>
	<p>Dans la gestion des conflits, je privilégie le dialogue, la discussion. Je n'applique pas l'autorité pour l'autorité. Je suis à l'écoute, l'expression des opinions des autres. Je n'impose pas de manière arbitraire, je prends les décisions en associant. Bien sûr, je suis garante du projet donc parfois s'imposent des choses. Mais globalement, j'ai un management associatif et collaboratif.</p>
<p>Pensez-vous qu'il existe un management féminin ?</p>	<p>Oui, peut-être dans, l'attitude et la capacité d'analyse, capacité à s'interroger, à re questionner les projets et à remettre en cause.</p>
<p>Comment aider les femmes à accéder à des postes de manager ?</p>	<p>Ne pas se freiner, ne pas douter, oser s'affirmer Il y a encore des choses à combattre, ce qui est encore de l'ordre du stéréotype, de la pseudo fragilité des femmes, le coté sensible lié à la maternité.. Il est nécessaire de revendiquer le droit de ne pas être enfermée dans cette représentation « maternelle ».</p>

Items, questions	Chef d'entreprise : Bâtiments, travaux publics
<p>Positionnement dans l'Entreprise</p> <p>Nombre de salariés</p> <p>Nombre de femmes en position d'encadrement</p>	<p>Gestionnaire de l'entreprise depuis 2 ans, mais dans l'entreprise depuis 25 ans. Avant j'étais gestionnaire adjointe, je ne gérais pas les Ressources Humaines</p> <p>C'est un des deux créateurs de l'entreprise qui gérait cet aspect. Depuis que celui-ci a pris sa retraite, je gère donc l'ensemble de l'entreprise.</p> <p>38 salariés</p> <p>Je suis la seule femme en situation de management, il n'y a pas de cadre intermédiaire. L'autre femme est sur un poste de Métreur (appelé aussi Maître d'œuvre), elle s'occupe des appels d'offres, remise de prix, des devis, du cahier des charges ...Habituellement c'est plutôt un métier où l'on retrouve chez les hommes, mais peu à peu on retrouve des femmes sur ce type de poste.</p>
<p>Poste occupé aujourd'hui</p> <p>Quelles fonctions ?</p> <p>Comment êtes-vous entrée dans ce poste ?</p>	<p>Je gère l'ensemble de la société avec tous les aspects</p> <p>Nous sommes une PME et les problèmes sont nombreux, je règle et trouve donc des solutions pour tous les problèmes qui se posent au quotidien. Je suis seule aux commandes et je prends l'ensemble des décisions.</p> <p>Au départ, je suis arrivée sur le poste parce que j'étais la fille d'un des deux créateurs associés</p> <p>Mais ce n'est pas être la fille du patron qui m'a propulsée sur le poste ; c'est une compétence notamment en compta /gestion qui à un moment était nécessaire pour le développement de la société, et que les deux associés n'avaient pas. J'ai été sollicitée par mon père pour cette compétence-là puisque j'avais une formation de comptable.</p> <p>Puis je me suis formée. J'avais une liberté totale de me former sur tout ce que je ne connaissais pas. Je me suis formée sur le tas sur toutes les obligations et tous les aspects d'une société du bâtiment, j'ai aussi suivi une formation de Métreur, car pour moi c'était important pour maîtriser tous les aspects du métier, y compris les aspects techniques. Je peux aller sur les chantiers sans problème. Je suis une autodidacte</p>
<p>Avez-vous rencontré des difficultés, des freins pour arriver à ce poste ?</p>	<p>Oui, avec l'associé de mon père qui n'a pas toujours apprécié le fait que je maîtrise davantage d'aspects que lui. Je crois que les manquements qu'il avait repéré chez lui face à moi qui « savait », le dérangent.</p> <p>Quand il a pris sa retraite, j'avais donc toute liberté pour gérer la société. Il n'était pas forcément d'accord dès le début de mon arrivée sur le poste, c'est vrai que c'est mon père qui m'a imposée.</p>

<p>Au contraire, avez-vous repéré des atouts, dans le fait d'être une femme pour ce type de poste ?</p>	<p>Pour autant, je ne pense pas que le fait d'être une femme ait été une difficulté dans mes relations avec lui. Je n'ai jamais senti que c'était un problème pour lui, il ne m'a jamais fait aucune réflexion dans ce sens.</p> <p>Par contre, depuis que j'ai pris la direction, je ressens davantage de réticences à mon égard de la part des hommes (ouvrier ou chefs d'équipes). Je suis amenée à prendre des décisions, à recadrer les choses en terme de fonctionnement et de ressources humaines. Certaines règles n'ont pas été vraiment appliquées et respectées pendant des années, des habitudes ont été prises et j'ai aujourd'hui le pouvoir de recadrer les choses. Ce pouvoir « disciplinaire », n'est pas toujours apprécié et le fait que je sois une femme qui a et exerce un pouvoir de recadrage, ça complique les relations. Dans certaines circonstances, dans des RDV (notamment avec les représentants des syndicats) prévus pour aborder certaines choses, les hommes demandaient à avoir affaire à mon collègue homme et pas à moi. Je pense qu'ils se sentaient dévalorisés dans leur position « masculine » face à une femme qui a un pouvoir et qui l'exerce même d'une manière respectueuse et sans abus, mais malgré tout ils se sentent menacés dans leur position d'homme.</p> <p>Oui, je pense aussi que c'est un atout</p> <p>Dans mon comportement, je ne cherche pas à être moins féminine au contraire, je crois que je suis plus féminine qu'avant, je m'assume de ce point de vue là. Et j'ai parfois l'impression que ç'a provoque chez certains salariés, plus de respect.</p> <p>J'ai aussi l'impression qu'ils sont moins froids, plus chaleureux. Ils ont en face d'eux une femme qui ne joue pas un rôle, une femme qui est au clair et qui se sent bien dans cette position, sans en abuser.</p> <p>Je crois qu'ils m'appréhendent différemment, même dans les discussions difficiles, ils sont plutôt polis et courtois et je pense que c'est aussi le fait d'avoir une femme en face d'eux, ils n'osent pas certains comportements, ils sont respectueux.</p>
<p>Comment définiriez-vous votre style de management ? Sur quelles valeurs ?</p>	<p>J'ai l'impression que les femmes sont davantage à écoute et je me sens plus intuitive que les hommes. Je pense que les femmes sont plus attentives à la personnalité de leurs interlocuteurs et à adapter le discours en fonction de .. c'est moins « clash ».</p>

<p>Pensez-vous que vous intervenez différemment de vos homologues masculins ?</p>	<p>Malgré le fait d'être dans le milieu du bâtiment avec essentiellement des hommes, je crois qu'ils sont sensibles au fait d'avoir une femme qui sait ce qu'elle veut, qui a un discours clair, sans ambiguïté, qui les respecte aussi et je crois que pour eux c'est intéressant d'avoir un rapport un peu de force avec une femme en face qui a du répondant. Certains apprécient ce rapport d'égal à égale. Moi, je respecte les salariés, certes j'ai un pouvoir, mais je vois les personnes d'un point de vue humain, je suis moi aussi très respectueuse et très correcte dans mes relations avec les ouvriers. Cette attitude instaure un climat de confiance qui permet de faire passer beaucoup de choses, même les plus difficiles.</p> <p>J'ai fait évoluer les choses en prenant la peine de parler, d'expliquer aux salariés, mon rôle, mon travail au quotidien, à quoi je sers..y compris dans mon rôle de représentation de l'entreprise à l'extérieur (qui permet aussi de décrocher des marchés). J'ai vu dans les yeux des salariés qu'ils étaient étonnés positivement.</p> <p>Je pense qu'expliquer les choses c'est vraiment important et c'est plus facile pour une femme qui est plus souvent sur la notion de dialogue.</p> <p>Quand je fais du recrutement par exemple, l'éducation, la manière d'être de la personne que j'ai en face de moi et c'est presque plus important que ses compétences. Dans la gestion des conflits, je prends le temps d'écouter, d'expliquer sans brusquer, tranquillement.</p> <p>Au quotidien, avec les ouvriers, il m'arrive souvent de sortir de mon rôle de chef d'entreprise pour parler de choses de la vie, des enfants, d'être sensible à leur vie personnelle et aux difficultés ou joies qu'ils rencontrent. Je ne crois pas en effet que les hommes fassent ça.</p>
<p>Pensez-vous que votre éducation, votre histoire de vie, ont une influence sur votre mode de management ?</p>	<p>Oui, même si j'ai été éduquée différemment de mes frères, je ne sais pas si j'ai reçu une éducation plus particulièrement féminine qui se retrouverait dans mon management aujourd'hui.</p> <p>Je crois plutôt que ce sont les valeurs de respect, de tolérance, de savoirs vivre que mes parents m'ont transmis qui me servent aujourd'hui pour manager l'entreprise et les ressources humaines.</p>
<p>Avez-vous rencontré des difficultés dans votre fonction de manager que vous</p>	<p>Oui, pas à l'intérieur de mon entreprise, à l'extérieur notamment avec des intervenants extérieurs : la direction du travail par exemple. Un inspecteur m'a fait remarquer que j'étais une femme dans un milieu d'homme et que de ce fait je risquais de rencontrer plus de problèmes.</p>

<p>pensez dues au fait d'être une femme ?</p> <p>Stéréotype, blocages, réaction négative..</p>	<p>Autre exemple : dans la société, les bureaux ne sont pas nominatifs et le mien est le premier que l'on rencontre quand on arrive. Donc très souvent, les gens (fournisseurs..) me prenne pour la secrétaire d'accueil et en général ils s'adressent à moi avec un vague bonjour et ils demandent à voir le directeur.</p> <p>D'ailleurs, certains fournisseurs, lorsqu'ils sont reçus par mon collègue et moi-même, ils s'adressent à mon collègue homme. Malheureusement, je vois, ce comportement est très fréquent.</p>
<p>Comment pensez-vous être perçue par vos collaborateurs ?</p>	<p>C'est très différent d'un statut à un autre : certains ouvriers pensent que je ne fais rien de mes journées, mais c'est sans doute la représentation classique du patron.</p> <p>Par contre, les chefs de chantier me respectent, car ils voient l'évolution de la société et son positionnement dans le secteur du bâtiment. Ils se rendent compte que la société tourne bien et que ma gestion y est pour quelque chose.</p> <p>Je crois que parfois, ce qui les dérange quand même c'est que je sois la fille de l'ancien patron.</p> <p>Bien sûr tout cela dépend de la santé de l'entreprise. On dit : « si la société tourne bien c'est grâce aux employés, si elle ne fonctionne pas, c'est de la faute du patron ».</p>
<p>Pensez-vous qu'il existe un management féminin ?</p>	<p>Oui sans doute par rapport à ce que j'ai dit précédemment, mais il me semble que homme ou femme, le rôle de manager reste difficile, car, ouvriers et managers on ne peut pas être sur la même longueur d'onde, on n'a pas les mêmes objectifs.</p> <p>Chez nous par exemple, je pense que les ouvriers pensent avant tout à leur travail et leur salaire, ce n'est pas anormal. En face il y a une direction qui elle pense pour 38 personnes.</p>
<p>Comment aider les femmes à accéder à des postes de manager ?</p>	<p>Rester femme, naturelle, avoir du répondant, rester soi, ne pas chercher à manager comme un homme.</p> <p>Avoir confiance en ses capacités et oser les affirmer, les montrer sans crainte. Les femmes sont parfois trop discrètes sur leurs compétences.</p> <p>Je pense que tout se joue dans l'éducation, l'éducation des hommes surtout.</p> <p>C'est bien la culture et l'éducation qui détermineront l'avenir des femmes sur des postes de management. C'est la société qui doit évoluer et il y aura de la place pour les femmes aussi.</p>

Items, questions	Chef d'entreprise
<p>Positionnement dans l'Entreprise</p> <p>Nombre de salariés</p> <p>Nombre de femmes en position d'encadrement</p>	<p>Chef d'entreprise depuis janvier 2000</p> <p>13 personnes</p> <p>Je suis la seule femme en position de responsabilité.</p> <p>Les deux autres femmes sont sur les postes d'accueil/secrétariat et comptabilité.</p>
<p>Poste occupé aujourd'hui</p> <p>Quelles fonctions ?</p> <p>Comment êtes-vous entrée dans ce poste ?</p>	<p>En tant que chef d'une petite entreprise, je fais tout.</p> <p>Le commercial, les ressources humaines, les achats...</p> <p>j'ai un chef d'atelier qui gère aussi le quotidien de la production.</p> <p>Il s'agit d'une entreprise familiale. Lorsque mon père a pris sa retraite, il m'a confié les commandes de l'entreprise.</p> <p>En fait, je suis entrée dans l'entreprise par la petite porte. Lorsque j'ai arrêté les études en cours de terminal (bac comptabilité), mon père m'a proposé d'intégrer l'entreprise. Je suis entrée à l'atelier, j'ai appris le métier en passant sur toutes les machines. Je suis restée 10 ans à l'atelier. Puis je me suis formée, sur différents programmes et de nouveau 7 années sur d'autres techniques. J'ai fait de la formation, des salons pour découvrir le nouveau matériel dans notre branche et pouvoir investir et se développer. J'ai beaucoup travaillé, j'y ai passé des nuits !</p> <p>Mon parcours m'a donné toutes les ficelles du métier, je suis capable d'intervenir sur les situations techniques</p> <p>Lorsque mon père a prévu de prendre sa retraite, au vu de mon investissement et de mon intérêt pour le développement de l'entreprise, il a souhaité me passer le flambeau. J'ai refait une formation de gestion, j'ai passé deux années avec lui puis il a pris sa retraite définitive et j'ai repris l'entreprise.</p> <p>Ce qui n'a pas été simple, puisque mon frère travaillait aussi dans la société et que mon père m'a choisie moi comme PDG...</p> <p>Je pense que ce qu'il l'a décidé, c'est mon côté combatif. Contrairement à mon frère, j'avais une volonté d'apprendre, de découvrir. Je ne refusais aucune tâche, même difficile.</p>
<p>Avez-vous rencontré des difficultés, des freins pour arriver à ce poste ?</p>	<p>Je crois qu'issue d'une grosse famille plutôt faite de garçons (2 filles sur 11), cela m'a forgé le caractère. Pour m'affirmer, il a fallu que j'en fasse beaucoup plus que les hommes.</p>

<p>Au contraire, avez-vous repéré des atouts, dans le fait d'être une femme pour ce type de poste ?</p>	<p>Dans la famille, la priorité était aux garçons, donc aujourd'hui, ce que je suis comme manager, c'est le résultat de mon éducation de battante, de ce que j'ai été obligée de faire pour m'imposer face aux garçons.</p> <p>Bien sûr, en tant que femme, on est attendue au tournant, il faut faire ses preuves, bien plus qu'un homme</p> <p>Dans la relation commerciale, je pense qu'une femme passe mieux. Je suis aussi beaucoup dans les réseaux.</p> <p>C'est sans doute un atout dans la relation professionnelle avec les hommes. Mais bien sûr, il faut démontrer de la compétence, surement plus que ce que l'on attend d'un homme.</p>
<p>Si vous deviez illustrer votre parcours, quels qualificatifs pourriez-vous employer ?</p>	<p>Un parcours d'obstacle par rapport à ma reconnaissance sur ce poste.</p> <p>Nommée par mon père, on ne m'a pas fait de cadeau.</p> <p>Si ça fonctionne, c'est parce que mon père m'a formée, mais si ça ne fonctionne pas, c'est moi qui ne suis pas compétente.</p> <p>Donc la réussite serait due à mon père, l'échec, s'il arrivait, serait de ma responsabilité...</p>
<p>Comment définiriez-vous votre style de management ? Sur quelles valeurs ?</p>	<p>J'ai mis en place des règles, je suis assez à l'écoute des difficultés</p> <p>Je note aussi les efforts que font les salariés et quand ils ont besoin je suis là. Je suis assez dans le donnant/donnant.</p> <p>Je ne repousse pas les problèmes, j'ai tendance à gérer en anticipant et surtout en aidant les ouvriers à résoudre les problèmes. Ils peuvent venir me voir pour m'expliquer et je me rends disponible.</p> <p>Dans notre secteur, on ne peut se permettre de ne pas répondre aux clients dans les temps, sinon on perd un client puis d'autres peuvent suivre. C'est la pérennité de l'entreprise qui est en jeu et les postes aussi.</p>
<p>Pensez-vous que votre éducation, votre histoire de vie, ont une influence sur votre mode de management ?</p>	<p>De mon éducation, je pense que j'applique des habitudes de dire les choses, sans chercher contourner les problèmes.</p>
<p>Pensez-vous que vous intervenez différemment de vos homologues masculins ?</p>	<p>Dans la gestion des ressources humaines, je ne laisse pas trainer les problèmes, quand ils arrivent, je les gère aussitôt, par la discussion, rapidement pour éviter que les choses ne s'enveniment.</p> <p>Si je fais référence aux hommes que j'ai vus dans ces situations, ils ont tendance à attendre que ç'a passe, à éviter et à renvoyer à d'autres.</p>

	<p>Mon frère, lorsque nous étions ensemble dans l'entreprise, me renvoyait systématiquement les problèmes d'équipe.</p> <p>Dans la prise de décision, j'implique les personnes. Quand il s'agit d'investir dans du nouveau matériel, j'emmène le chef d'atelier avec moi sur les salons, je l'associe à la prise de décision.</p> <p>Pour les évaluations de fin d'année, je regarde les faits. Ce qui a été réalisé. Je prends aussi en compte les éléments personnels.</p> <p>J'ai un ouvrier qui a été malade plusieurs mois, pour autant, pas question de le pénaliser, il a eu une prime de fin d'année comme tout le monde.</p> <p>J'essaie d'impliquer les salariés au maximum dans la bonne santé de l'entreprise. Je leur propose aussi des évolutions, des formations pour avancer.</p>
<p>Avez-vous rencontré des difficultés dans votre fonction de manager que vous pensez dues au fait d'être une femme ?</p> <p>Stéréotype, blocages, réaction négative..</p>	<p>J'ai plutôt rencontré des difficultés avec d'autres femmes qui n'ont pas été aidantes, voire pires.</p> <p>Bien sûr au départ quand j'ai repris, ce n'était pas gagné de reprendre une société familiale. J'ai senti, sans que cela soit dit vraiment, que certains n'ont pas compris le choix qu'a fait mon père en me choisissant plutôt que mon frère.</p> <p>J'ai été confrontée à des sous entendus de la part d'hommes, notamment lors d'une réunion à la CCI.</p>
<p>Comment pensez-vous être perçue par vos collaborateurs ?</p>	<p>J'ai l'impression d'être appréciée, car quand quelquefois que je leur demande d'en faire un peu plus, pour répondre à un client dans les temps, ils acceptent. Je crois qu'ils me reconnaissent vraiment pour mes qualités de chef d'entreprise, ils perçoivent que je me bats pour l'entreprise et donc pour leurs emplois. Ils voient le temps et l'énergie que je donne pour décrocher des clients, aller chercher des marchés. La période de crise nous a très peu touchés, une petite période de chômage technique en 2009, depuis rien. Ils me sont sans doute reconnaissants de ça.</p>
<p>Pensez-vous qu'il existe un management féminin ?</p>	<p>Je ne sais pas vraiment, mais dans les relations professionnelles, lorsqu'il y a quelque chose à défendre, je n'y vais pas de manière frontale, j'ai vais avec stratégie.</p>
<p>Comment aider les femmes à accéder à des postes de manager ?</p>	<p>Ne pas se décourager, il faut un tempérament fort pour résister aux attaques. Il faut se battre, plus que les hommes c'est évident.</p> <p>Par exemple, il y a encore des inégalités de salaires, donc il y a encore du chemin à faire. Il a aussi à faire avancer la place des filles dans les filières de formations. Il faut aussi être dans les réseaux c'est très important.</p>

Items, questions	Directrice générale déléguée
<p>Positionnement dans l'Entreprise</p> <p>Nombre de salariés</p> <p>Nombre de femmes en position d'encadrement</p>	<p>Directrice générale déléguée d'un groupe industriel français d'envergure internationale : (Société du CAC 40, Leader mondial basé dans 80 pays)</p> <p>800 (en France)</p> <p>7 personnes : le comité de direction</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directeur financier, directeur RH, directeur commercial, directeur achat, directeur sécurité <p>Dans le comité de direction, nous sommes deux femmes. Moi-même et une directrice des Ressources Humaines</p> <p>Au niveau global de l'entreprise, il y a environ 20% de femmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agents de maîtrise et technicienne : 42 % - Cadres : 15 % - le reste employées, ouvrières
<p>Poste occupé aujourd'hui</p> <p>Quelles fonctions ?</p> <p>Comment êtes-vous entrée dans ce poste ?</p>	<p>Je m'occupe d'une entité qui opère en France et qui vend également des produits à l'international et donc j'occupe les fonctions de pilotage général de l'entreprise, tant sur le plan commercial, ressources humaines...</p> <p>J'ai occupé différents postes dans le groupe depuis 25 ans.</p> <p>Je suis arrivée sur celui-ci parce que l'on me l'a proposé. Depuis le début, je me suis vu proposer différents postes, graduellement. J'ai changé souvent de secteur dans le groupe, je n'ai pas toujours pris les postes qui m'ont été proposés, j'aime la nouveauté, mais j'ai accepté les postes quand ils me plaisent, quand ils me semblent intéressants.</p>
<p>Avez-vous rencontré des difficultés, des freins pour arriver à ce poste ?</p>	<p>Non, pour ma part, je n'ai pas ressenti de difficulté particulière. Par contre, le plafond de verre existe, j'en suis consciente, mais au niveau de notre groupe c'est davantage sur des postes de direction générale (comité exécutif du grand groupe) où c'est plus compliqué.</p> <p>Aujourd'hui, il y a une femme parmi une dizaine d'hommes. Mais sur des postes de direction opérationnelle, c'est relativement accessible aux femmes. Le groupe a une politique affichée pour la promotion des femmes, il y a une réelle volonté de privilégier la diversité, hommes/femmes, mais aussi la diversité des cultures.</p> <p>Depuis une quinzaine d'années, dans le groupe, les choses ont bien évolué puisqu'il y a plusieurs femmes qui sont directrices de pays, d'entités. Cela a progressé, mais effectivement sur des postes plus stratégiques, politiques, il y a encore du chemin à faire.</p>

<p>Au contraire, avez-vous repéré des atouts, dans le fait d'être une femme pour ce type de poste ?</p>	<p>Mais je pense que cela relève aussi de la volonté des femmes, qui recherchent autre chose.</p> <p>À un certain niveau, il s'agit de poste « politique » et en fait certaines femmes ne sont pas très intéressées par ce type de poste.</p> <p>Je trouve que les femmes sont plus dans l'action, dans le partage, pour faire avancer les choses. La mise en œuvre de la réflexion à l'action nous intéresse davantage.</p> <p>Les hommes (pas tous bien sûr) sont plutôt à générer des idées et ensuite à faire faire, sans forcément se préoccuper si ça va fonctionner ou pas.</p> <p>Je pense que dans le processus de sélection, dans la mesure où l'entreprise cherchait à promouvoir la diversité, cela a pu me profiter. À compétences égales, le fait d'avoir été une femme m'a peut-être donné un petit coup de pouce. Sinon, sur mon poste, je ne sais pas, je pense qu'il s'agit plutôt de personnalité. Si je demandais à mes équipes, les différences avec mon prédécesseur, je ne pense pas qu'ils pointeraient le fait que je sois une femme. Dans les relations, lorsqu'il y a désaccord, le mode de relation est plus tempéré. Les désaccords entre hommes se règlent parfois plus brutalement. Face à une femme, un homme sera, en règle générale, plus posé, plus respectueux.</p>
<p>Comment définiriez-vous votre style de management ? Sur quelles valeurs ?</p>	<p>Je suis très portée sur le travail en équipe et sur le développement des personnes, je pense que c'est une caractéristique féminine de se préoccuper du bien-être des personnes dans leur travail. Je passe du temps à accompagner les personnes, à m'assurer que les objectifs soit clairs, que s'il y a un obstacle que je puisse les aider, tout en étant très exigeante, mais quand je vois qu'il y a une difficulté, je suis plutôt là pour aider. C'est certainement mon éducation, j'ai travaillé avec mes parents (agriculteurs) et ce n'était pas toujours simple. Je pense que la façon dont je privilégie le travail d'équipe a beaucoup à voir avec la façon dont j'ai été élevée.</p>
<p>Pensez-vous que votre éducation, votre histoire de vie, ont une influence sur votre mode de management ?</p>	<p>Effectivement, mes parents n'avaient les mêmes demandes vis-à-vis de mon frère, mais le niveau d'exigence était le même. Mais les tâches qui nous étaient confiées, ma sœur et moi, étaient davantage autour de la maison, de l'organisation et c'est peut être une compétence développée chez les femmes, qui sont dans l'action, la coordination, la planification et l'organisation avec une volonté de résultat, de concret.</p>

<p>Pensez-vous que vous intervenez différemment de vos homologues masculins ?</p>	<p>Je pense que l'on aborde les choses différemment. Dans la gestion des conflits, en règle générale, les femmes gèrent les conflits plus en amont, elles essaient plutôt d'anticiper pour éviter d'arriver au conflit.</p> <p>Dans la conduite du changement, je pense qu'on est meilleures que les hommes, car on prend plus en compte les aspects humains.</p> <p>La majorité des hommes oublie ces données-là : c'est comme cela qu'il faut faire et ça va fonctionner. Ça passe ou ça casse !!</p> <p>Dans le recrutement, j'avoue que j'arrive plus facilement à recruter des femmes que des hommes. Je fonctionne à l'intuition, au-delà du CV, je m'attache beaucoup à la personnalité et je me suis aperçue que je me trompais moins quand je recrutais une femme que quand je recrutais un homme. Je recrute beaucoup plus de manières intuitives que mes collègues masculins. Dans les commissions d'embauche, on ne regarde pas du tout la même chose. Les hommes sont plutôt factuels, moi je me base plutôt sur la personnalité.</p> <p>Dans la prise de décision, les femmes sont peut-être moins tranchées que les hommes, après avoir plus pesé le pour et le contre.</p> <p>D'ailleurs, cela peut perturber les hommes et nuire aux femmes, car on donne parfois l'impression d'être moins rapide dans la prise de décision. On fait davantage d'analyse pour être sûr de prendre la « bonne » décision.</p> <p>Dans les processus d'évaluation, lorsque les objectifs ne sont pas forcément atteints, les hommes que j'ai côtoyés ne me semblaient pas très ouverts à l'explication. C'était : atteint / pas atteint ...</p> <p>Moi, j'ai tendance à écouter les arguments de la personne, qui peuvent tempérer mon évaluation.</p>
<p>Avez-vous rencontré des difficultés dans votre fonction de manager que vous pensez dues au fait d'être une femme ? Stéréotype, blocages, réaction négative..</p>	<p>Non, pas parce que je suis une femme.</p> <p>J'ai croisé quelques personnes qui ne venaient pas spontanément vers moi, mais cela reste isolé.</p>

<p>Comment pensez-vous être perçue par vos collaborateurs ?</p>	<p>Je suis assez transparente, je suis directe. Ils savent que je suis exigeante et soucieuse du travail en équipe. Je ne pense pas qu'ils me perçoivent femme ou pas, c'est plutôt mon style de management, je ne crois pas qu'ils associent ce style au fait que je sois une femme.</p> <p>En fait, ma plus grande satisfaction, quand je quitte un poste, c'est d'avoir construit un travail d'équipe.</p>
<p>Pensez-vous qu'il existe un management féminin ?</p>	<p>Je pense avoir un management davantage tourné vers les autres. Je pense que les femmes accompagnent plus leurs équipes. D'ailleurs, cela m'a été reproché par un chef. J'ai entendu que j'étais trop proche de mes équipes : « tu les aides trop, il faut les laisser, s'ils se trompent tant pis.. ». Moi, quand je vois un risque, je préfère intervenir. Je crois que ça, les hommes le font moins.</p>
<p>Comment aider les femmes à accéder à des postes de manager ?</p>	<p>Les femmes doivent avoir plus confiance en leurs compétences, et on doit leur dire. Les femmes s'imposent moins, car elles se demandent souvent, si ce qu'elles font c'est bien, il y a un manque de confiance en elles.</p> <p>Il faut leur dire que réussir, ce n'est pas en ressemblant à des hommes, mais la plupart le savent déjà.</p> <p>Mais il faut rester prudent, ne pas forcément dire tout ce qu'on pense, devenir un peu plus « politique ». Parfois les femmes sont trop directes, elles disent ce qu'elles pensent et sont considérées comme ne sachant pas toujours faire la part de choses.</p> <p>Davantage de stratégies, être parfois un peu moins naïve. Les femmes doivent avoir plus d'ambitions personnelles sans se freiner.</p> <p>La gestion de la vie personnelle et la vie professionnelle reste un frein, les hommes, se posent encore trop souvent la question de la disponibilité des femmes. Cela reste encore une difficulté dans la représentation de la place des femmes dans notre société. Cela tend à évoluer, car je remarque, dans notre groupe, des jeunes hommes pour qui la vie personnelle est aussi importante et qui souhaitent la concilier avec leur vie professionnelle.</p> <p>Quand le groupe a mis en place cette volonté de diversité, des formations ont été organisées, pour comprendre les différences, ce qu'il y a en commun, les représentations.... Ces formations étaient mixtes et j'avais trouvé cela très intéressant. Je trouve qu'à l'école ou à moment de notre éducation, cela devrait être intégré, plutôt que de le découvrir sur le tard.</p>

Items, questions	Directrice d'une entreprise (BTP)
<p>Positionnement dans l'Entreprise</p> <p>Nombre de salariés</p> <p>Nombre de femmes en position d'encadrement</p>	<p>Directrice d'une entreprise familiale : la direction de l'entreprise est partagée avec un autre membre de la famille (frère)</p> <p>J'occupe aussi un mandat dans une fédération départementale, et je siège au comité exécutif national de cette fédération. Dans ce comité : il y a 2 femmes et 20 hommes</p> <p>105 personnes</p> <p>Deux femmes, dont moi-même. L'autre femme est responsable du pôle administration.</p>
<p>Comment êtes-vous entrée dans ce poste ?</p> <p>Poste occupé aujourd'hui</p> <p>Quelles fonctions ?</p>	<p>Nous sommes une entreprise familiale, donc dès l'âge de 14 ans, j'ai passé tous mes étés dans l'entreprise. Après des études de gestion et commerce, je me suis orientée vers l'enseignement, car je ne souhaitais pas intégrer l'entreprise. Après une année comme d'enseignante, ce métier ne me passionnant pas plus que cela et mon père ayant des ennuis de santé, j'ai finalement intégré l'entreprise à l'âge de 24 ans. Et je me suis intéressée progressivement à ce travail et aujourd'hui ça me semble difficile d'envisager autre chose, je suis passionnée par ce que je fais.</p> <p>Les fonctions et rôles sont partagés entre mon frère et moi. Lui étant un très bon technicien, il gère donc cette partie : l'atelier, les chantiers.. et moi je gère le reste, la gestion, le financier, la comptabilité..</p> <p>Pour les ressources humaines, on fait ensemble et je trouve que sur ce point nous sommes complémentaires.</p>
<p>Avez-vous rencontré des difficultés, des freins pour arriver à ce poste ?</p>	<p>Femme dans un monde d'hommes, cela ne m'a jamais gênée. Cela ne me pose pas de problème. Donc je n'ai pas rencontré de difficulté particulière, car j'ai toujours été dans ce monde masculin.</p> <p>Par la présence de mon frère (que je respecte et avec qui je m'entends bien), mais pour autant, je ne fais pas certaines choses parce que je sais qu'en tant homme, il ne le supporterait pas.</p> <p>En tant qu'homme, il souhaite que sa place soit préservée et donc je me freine pour éviter les rapports de pouvoir. Le pouvoir pour moi, ça n'est pas important, ce qui m'importe c'est l'entreprise et son développement qui m'intéresse.</p> <p>Globalement, je ne cherche pas à me mettre en avant, être au-devant de la scène ne me semble pas si nécessaire.</p>

<p>Au contraire, avez-vous repéré des atouts, dans le fait d'être une femme pour ce type de poste ?</p>	<p>Je crois qu'être femme dans un monde professionnel essentiellement masculin est peut-être un atout, dans une certaine mesure, l'attitude des hommes est plus respectueuse.</p> <p>À l'inverse, dans mon mode de communication, je ne peux pas me permettre d'être aussi tranchante que le sont les hommes. Dans mon rôle de direction, je suis obligée d'avoir une certaine retenue, si je me laissais aller comme parfois j'en aurais envie, ça ne passerait pas de la part d'une femme</p>
<p>Comment définiriez-vous votre style de management ? Sur quelles valeurs ?</p>	<p>Je suis très à l'écoute. Je dis souvent : un client, un fournisseur, prend rendez-vous, un salarié ne prend pas rendez-vous, s'il a besoin, il doit pouvoir me voir sans RDV, c'est ma priorité.</p> <p>Le côté féminin de mon management, c'est sans doute ça : la relation, l'écoute. Et je le vérifie régulièrement quand je regarde mon frère. Il a une idée, il fonce.</p> <p>Je suis dans l'écoute des avis et ensuite seulement je prends la décision.</p> <p>Je suis plutôt dans la collaboration.</p>
<p>Pensez-vous que votre éducation, votre histoire de vie, ont une influence sur votre mode de management ?</p>	<p>Je pense que la différence remonte bien plus loin que l'éducation. C'est dans le modèle ancestral du rôle de la femme.</p> <p>Sans doute, mon éducation et le fait d'être mère de deux enfants m'ont obligée à une certaine organisation et dans la gestion de quotidien (gestion financière notamment), je suis pragmatique, pointilleuse. D'ailleurs, ma mère m'a éduquée dans ce sens, elle me faisait tenir des cahiers de recettes/ dépenses.</p>
<p>Pensez-vous que vous intervenez différemment de vos homologues masculins ?</p>	<p>Oui, c'est différent. L'analyse d'une situation, l'objectif peuvent être identiques, mais sur le parcours pour arriver au résultat, c'est très différent. C'est aussi ce qui fait notre complémentarité et c'est une force.</p> <p>Je ne sais pas si cela à voir avec homme ou femme ou si simplement nous sommes des êtres différents...</p> <p>Également dans le traitement des situations, dans la prise de décision, je vais à l'essentiel.</p> <p>Parfois les discussions s'éternisent et j'ai tendance à revenir au concret, dans la recherche de l'efficacité. Je crois que les femmes, sont plus rapides, quand elles ont pesé le pour et le contre, elles tranchent.</p> <p>La gestion d'une organisation de vie de mère de famille oblige les femmes à être plus méthodiques, plus rationnelles, on n'a pas le temps de tergiverser..</p>

	<p>On recrute ensemble, mais effectivement, je ne regarde pas la même chose que lui. Lorsque nous recrutons un chef de chantier par exemple, je m'attache davantage à la personnalité, l'attitude générale. Non pas, que les compétences techniques ne m'intéressent pas, elles sont nécessaires, mais il y tellement d'autres choses qui fait que se sera un bon chef de chantier : ses valeurs notamment.</p> <p>Dans les relations, la gestion des situations conflictuelles, le respect est pour moi une valeur incontournable. Lorsque nous avons eu un conflit important avec un salarié, c'est moi qui l'ai géré.</p> <p>Dans la communication, je pense que je me pose beaucoup plus de questions, ce n'est pas forcément mon image qui me préoccupe, mais plutôt ce que je suis sensée représenter. Avant de prendre la parole, avant d'agir, je me pose beaucoup de questions. C'est assez féminin, se poser des questions pour essayer de faire le mieux possible, pour ne pas décevoir. Décevoir les autres, mais surtout soi même. L'intérêt du travail bien fait est extrêmement important pour moi.</p>
<p>Avez-vous rencontré des difficultés dans votre fonction de manager que vous pensez dues au fait d'être une femme ? Stéréotype, blocages, réaction négative..</p>	<p>Encore aujourd'hui, on ressent qu'une femme doit faire des choix entre vie personnelle et vie professionnelle. Qu'elle doit sacrifier l'une ou l'autre. Ce n'est pas demandé ou attendu de la part des hommes.</p> <p>Dans une réunion à majorité masculine, j'ai effectivement entendu des réflexions négatives sur les femmes qui sont aussi, potentiellement des mères. Je n'ai pas laissé passer, j'ai réagi..</p> <p>Les réactions négatives et les freins existent encore pour les femmes qui souhaitent conjuguer vie personnelle et carrière.</p>
<p>Pensez-vous qu'il existe un management féminin ?</p>	<p>Je ne sais pas vraiment, mais dans les relations professionnelles, lorsqu'il y a quelque chose à défendre, je n'y vais pas de manière frontale, j'ai vais avec stratégie.</p>
<p>Comment aider les femmes à accéder à des postes de manager ?</p>	<p>Oser, s'exprimer, pas dans l'arrogance, mais la pugnacité. Ne pas céder, ne pas faire de conception sur sa vie professionnelle comme sur sa vie personnelle.</p> <p>Il faut aller jusqu'au bout de ses choix, pour éviter la frustration. Il faut foncer sans se poser trop de questions, car les hommes ne s'en posent pas autant.</p>

Items, questions	Directrice d'entreprise (SARL)
<p>Positionnement dans l'Entreprise</p> <p>Nombre de salariés</p> <p>Nombre de femmes en position d'encadrement</p>	<p>Directrice depuis janvier 2013</p> <p>Depuis 15 ans dans l'entreprise et sur le poste d'adjointe durant 5 ans</p> <p>40 salariés</p> <p>Deux femmes qui sont chefs de service</p> <p>Dans le comité de direction : 2 hommes et 1 femme</p>
<p>Poste occupé aujourd'hui</p> <p>Quelles fonctions ?</p> <p>Comment êtes-vous entrée dans ce poste ?</p>	<p>J'occupe l'ensemble des fonctions : la gestion commerciale, la gestion de projet et la gestion des ressources humaines (que j'avais déjà en temps qu'adjointe) puis depuis ma prise de poste, la gestion financière.</p> <p>J'ai évolué dans l'entreprise, depuis 15 ans. Je me suis beaucoup investie dans le développement. Dans l'ensemble des fonctions que j'ai occupé, je me suis donnée à fond. Je crois que cela fait partie de ma personnalité, j'aime les challenges. Quand le poste de directrice m'a été proposé, j'ai été surprise, mais en même temps ça m'a semblé la voie naturelle après l'intérêt pour l'entreprise que je montre depuis 15 ans.</p> <p>Je suis très volontaire, je travaille beaucoup, je n'ai pas peur du changement et je crois que c'est ce qui fait que j'en suis là aujourd'hui.</p> <p>Quand je regarde mon parcours, je pense que j'en ai fait plus pour y arriver. En tant que femme, c'est évident, qu'on en fait plus !!</p> <p>Lors de ma prise de poste, j'ai suivi trois formations spécifiques au management des RH. Je les ai souhaitées, car j'ai estimé que pour ce type de poste, il faut être armé, outillé, je ne l'étais pas. Ces formations m'ont beaucoup aidée.</p>
<p>Avez-vous rencontré des difficultés, des freins pour arriver à ce poste ?</p>	<p>Dans un premier temps, si je fais référence au poste de directrice adjointe, j'ai pris ce poste derrière un homme. Je me suis rendu compte que nous n'avions pas la même conception. Pour lui, il s'agissait avant tout d'un statut. Pour moi, il s'agissait de défis à relever et d'une dynamique de résultat à mettre en œuvre. Et de fait, l'équipe a été surprise de la conception de mon rôle et il a fallu que je m'impose à cette équipe.</p> <p>Après 5 ans en tant qu'adjointe, suite à ma nomination en tant que directrice, même si l'équipe me connaissait, il a encore fallu faire ses preuves !! L'acceptation de l'équipe ne sait pas faite facilement, et au bout d'un certain temps, il a fallu m'imposer un peu plus fortement, de façon plus autoritaire (alors que je n'en avais pas envie). Malgré une forte communication avec certaines personnes, il m'a fallu dire stop.</p>

<p>Au contraire, avez-vous repéré des atouts, dans le fait d'être une femme pour ce type de poste ?</p>	<p>Les difficultés pour me faire accepter sur ce poste, on, malheureusement été plus compliqué avec les femmes de l'équipe.</p> <p>Bizarrement les hommes ne m'ont pas remise en cause, ils connaissent mon travail et ma rigueur avant d'être directrice et pour eux, le changement n'a pas posé de problème, ils ont même été plutôt ravis.</p> <p>Mais les collaboratrices, même celles avec qui je n'avais pas de problème avant,... après ma prise de poste, c'est devenu difficile. Je ne m'explique pas cela, mais je pense qu'en tant que femmes, nous avons toutes, plus au moins, été élevées avec la référence masculine du chef, le statut de l'homme est différent.</p> <p>Et donc cette valorisation de l'homme est ancrée et provoque des situations de rejet de la part des femmes quand elles sont dirigées par d'autres femmes. Cela bouscule leurs représentations du « chef » qui est forcément masculin.</p> <p>Cette difficulté, je ne la ressens pas avec les nouvelles générations, heureusement les jeunes femmes sont moins « formaté » et je travaille très bien avec elles.</p> <p>Depuis 15 ans que je suis dans cette entreprise, je pense avoir fait mes preuves et pourtant, je sais qu'il va falloir, encore et encore prouver. En tant que femme, je devrais toujours en faire plus pour être « à la hauteur ».</p> <p>Peut-être que les choses sont plus faciles dans la communication. Je ne ressens pas de rivalité avec les hommes, les relations ne sont pas compliquées ni agressives</p>
<p>Si vous deviez illustrer votre parcours, quels qualificatifs pourriez-vous employer ?</p>	<p>Je suis ravie de mon parcours, pas parce que je suis directrice. Ce poste n'était pas un objectif, mais plutôt satisfaite du chemin, car malgré tout, j'ai réussi et j'en suis fière, car ça n'a pas toujours été facile.</p> <p>Un parcours semé d'obstacle, avec des moments douloureux et j'ai failli arrêter plusieurs fois. Les deux associés de l'entreprise m'ont rattrapés, ils m'ont encouragée.</p> <p>Ils m'ont d'ailleurs dit un jour : il ne faut pas se leurrer, ce sera toujours difficile, tu devras toujours en faire plus. Il faisait référence au fait d'être une femme d'origine étrangère. Bien sûr, ils regrettaient cet état de fait.</p>

<p>Comment définiriez-vous votre style de management ?</p> <p>Sur quelles valeurs ?</p>	<p>Je suis très rigoureuse, je mets en place des outils pour accompagner les personnes. J'ai une disponibilité et je repère les difficultés et je peux aider à rectifier avant. Je n'ai pas un management « froid », basé sur des objectifs. Je crois que j'ai un management un peu basé sur l'affect.</p> <p>Je suis capable de valoriser, mais aussi je rappelle les choses quand c'est nécessaire. Je communique mes satisfactions et mes désagréments. Quand je suis satisfaite, je peux le dire avec beaucoup de tendresse et quand ça ne va pas, je peux le dire fermement aussi.</p>
<p>Pensez-vous que votre éducation, votre histoire de vie, ont une influence sur votre mode de management ?</p>	<p>De par mon origine, on a toujours été poussé à faire mieux que les autres. Mes parents nous disaient, « ne faites pas de vague, mais faites toujours mieux ».</p> <p>Être une fille en plus, tout cela m'a donné une certaine exigence professionnelle. Le travail bien fait et encore plus..c'est peut être pour cela que certains de mes collaborateurs de trouve « dure ».</p>
<p>Pensez-vous que vous intervenez différemment de vos homologues masculins ?</p>	<p>Dans le recrutement, je m'intéresse au parcours professionnel de la personne.</p> <p>Dans la gestion des carrières, je travaille davantage dans la durée. J'imagine et j'aide les personnes à progresser dans le temps. Moi, l'évolution est progressive et maîtrisée. Eux, j'ai l'impression que c'est moins réfléchi, c'est par opportunité, pour faire face à un besoin. Ils ont besoin d'une personne, ils la positionnent rapidement et parfois le regrette après. L'évolution des postes c'est important pour moi, faire progresser une personne qui à du potentiel, je vais m'atteler à cela.</p> <p>Concernant la gestion des conflits, par contre, j'ai appris à ne pas gérer avec l'affect. Je traite de manière très factuelle. J'analyse les faits et proposer une solution rapidement. La personne doit se sentir écoutée et trouver la conclusion ensemble.</p> <p>Je crois que nous sommes différents la conduite du changement, je communique beaucoup plus, j'explique, je suis claire dans mes demandes. J'anticipe beaucoup les freins que je vois arriver.</p> <p>Moi, je suis dans la collaboration, autant que possible, « on fait, mais on fait ensemble ». Bien sûr, à terme, il faut que les personnes suivent, mais dans un premier temps, je m'efforce de convaincre plutôt que t'imposer.</p>

<p>Avez-vous rencontré des difficultés dans votre fonction de manager que vous pensez dues au fait d'être une femme ?</p> <p>Stéréotype, blocages, réaction négative..</p>	<p>Oui, des réflexions concernant le temps que je passe au travail sous-entendu que je ne m'occupe pas de mes enfants. Or, j'ai organisé mon emploi du temps(le mercredi est consacré à mes enfants) avec mon mari et je crois que cela se passe plutôt bien.</p> <p>Ce sont des réflexions qui font mal, car elle me touche en tant que mère.</p> <p>Quand je suis arrivée, au regard de mon envie de travailler et d'avancer, certaines collègues m'ont tout de suite découragée : tout était verrouillé, il n'y avait pas de promotion possible..il fallait mieux que je m'en aille ailleurs si je voulais progresser !</p> <p>Je crois que j'ai cumulé quelques handicaps : femme, d'origine magrébine et jeune</p>
<p>Comment pensez-vous être perçue par vos collaborateurs ?</p>	<p>Je crois que j'ai la réputation d'être dure. Mais, c'est moi qui le dis..</p> <p>j'ai eu des retours de mes deux patrons, je suis apparemment très appréciée. Je suis exigeante et aussi très juste et donc cela doit être apprécié de mes collaborateurs.</p>
<p>Pensez-vous qu'il existe un management féminin ?</p>	<p>Oui, c'est certain. Lorsque j'étais adjointe, il m'arrivait souvent de voir les choses avant mon directeur, de sentir que certaines choses pouvaient mal se passer. Je le sentais et pas lui. Je crois que j'ai une attention et une analyse plus fine, des repérages et une prise en compte de l'humain qui est différente.</p> <p>Dans le management que j'ai vu et vécu autour de moi, les hommes ont plutôt un management opérationnel. On confie une tâche, ça doit être fait et c'est tout, il n'y a pas de nuance. Il y a beaucoup moins d'intérêt pour l'accompagnement des personnes. La notion d'accompagnement ici, c'est moi qui l'ai mis en place. Par exemple, avant, il n'y avait pas de fiches de postes. Les gens étaient recrutés pour sur un poste et puis on y va Cela donnait des flous artistiques assez problématiques. Qui fait quoi, comment ? Ce n'était pas clair.</p> <p>Accompagner les gens, écouter, comprendre, aider, prendre du temps, avant ça a n'existait pas ici et que j'ai mis en place et qui me semble plus féminin (comparé aux hommes qui on managé l'entreprise avant moi).</p>
<p>Comment aider les femmes à accéder à des postes de manager ?</p>	<p>Davantage de solidarité, de soutien de la part des femmes seraient sans doute bénéfiques.</p> <p>Les femmes doivent se serrer les coudes et s'aider mutuellement. Les hommes font très bien cela.</p>

Items, questions	Directrice adjointe : collectivité territoriale
<p>Positionnement dans l'Entreprise</p> <p>Nombre de salariés</p> <p>Nombre de femmes en position d'encadrement</p>	<p>Directrice d'un service administration et socioculturel et référente du service technique et fonction de directrice adjointe en poste depuis 2007</p> <p>35 salariés, dont 10 personnes en gestion directe : 5 hommes sur le service technique, 5 femmes sur le secteur administration et socioculturel.</p> <p>Sur les trois postes de direction : deux hommes et une femme (moi-même)</p> <p>Comme nous sommes en collectivité territoriale, dans les élus, depuis les dernières élections, il y a davantage de femmes.</p> <p>Le président du conseil a souhaité la parité donc le bureau est composé de 5 femmes et 6 hommes.</p>
<p>Comment êtes-vous entrée dans ce poste ?</p> <p>Poste occupé aujourd'hui</p> <p>Quelles fonctions ?</p>	<p>En fonction territoriale, on passe un concours et ensuite on va chercher un emploi. J'ai réussi le concours d'attaché, j'ai postulé sur ce poste et j'ai été recrutée.</p> <p>Dans la partie administration : les arrêtés, les contrats...toute la partie réglementaire, domaine très légiféré. J'organise l'ensemble, je suis en autonomie. Dans le domaine socioculturel, c'est de l'encadrement d'équipe dans la mise en œuvre de projet. Pour la fonction service technique, je m'appuie sur le chef technique et j'ai une fonction d'arbitrage, de sécurité, règlement.</p> <p>Et je puis, dans la fonction de directrice adjointe, je suis la 2^{ème}, le 1^{er} étant le directeur. Dans la dénomination, j'ai mis longtemps à corriger l'appellation « sous directrice », car j'ai beaucoup de mal ce terme que je trouve très connoté... Pour les nouvelles générations, ce n'est plus utilisé, pour les plus anciennes, je suis « la secrétaire du directeur » !!</p> <p>Ma position de chef de service et pas réellement remise en cause, mais je me trouve régulièrement entre deux feux, entre l'équipe et le directeur et je sers souvent de fusible.</p>
<p>Avez-vous rencontré des difficultés, des freins pour arriver à ce poste ?</p> <p>Au contraire, avez-vous repéré des atouts, dans le fait d'être une femme pour ce type de poste ?</p>	<p>Non, d'autres femmes postulaient également sur ce poste.</p> <p>Je ne sais pas, mais dans la configuration présente avec le directeur, je pense qu'un homme a ma place, il y aurait eu bagarre, qui se serait soldée par le départ de l'un ou l'autre. Pour ma part, en tant que femme, je ne suis pas dans la recherche du pouvoir à tout prix et les rapports de rivalité,</p>

	<p>les guerres de chefs ne m'intéressent pas, j'ai l'impression de perdre mon temps. Mais de fait, j'y vais avec d'autres atouts, car j'agis différemment du directeur qui lui se comporte comme un chef de tribu, pour lui les personnes ne sont pas ses collaborateurs.</p> <p>De fait, j'agis avec d'autres modes : le bon sens, l'organisation, la discussion en amont, la collaboration...</p>
<p>Comment définiriez-vous votre style de management ?</p> <p>Sur quelles valeurs ?</p>	<p>C'est ma première expérience de management. J'ai ressenti une attente d'écoute, de protection de la part des personnes que je dirige. J'essaie de répondre à ces attentes même si ce n'est pas naturel chez moi.</p> <p>Je suis plutôt dans la discussion, la collaboration, la prise d'avis de l'équipe. J'ouvre le débat, l'échange et la participation me semble importante. J'interroge beaucoup le sens du projet.</p> <p>Ce qui est compliqué, c'est d'être sur des fonctions qui parfois nécessitent d'être directive et d'autres fonctions qui permettent la participation. Sur un même poste, concilier les deux devint souvent complexe, il faut jongler entre deux modes de management, les gens sont parfois déstabilisés face à ça.</p>
<p>Pensez-vous que votre éducation, votre histoire de vie, ont une influence sur votre mode de management ?</p>	<p>Je n'arrive pas vraiment à voir si mon éducation est déterminante.</p>
<p>Pensez-vous que vous intervenez différemment de vos homologues masculins ?</p>	<p>Je pense que je délègue facilement, ce qui ne n'exclut pas le contrôle. Je suis très exigeante parce que je crois qu'on attend de moi (des femmes en général), la perfection. Comme on ne nous passe rien, cela nous oblige à être plus exigeantes pour éviter les reproches. Je crois être plus soucieuse de l'image de notre service (public). La prise en compte des autres, je me mets volontiers à la place de l'autre (le contribuable, le citoyen).</p> <p>Dans le recrutement, je privilégie des personnes de caractère, de conviction, des gens engagés, qui seront forces de proposition. Pour les hommes que je vois recruter, les critères sont différents ; liés à la capacité de compréhension des consignes, de leurs exécutions et la capacité à rendre compte. Mais je pense que c'est aussi en lien avec la fonction publique, on laisse peu de place à l'autonomie et la créativité personnelle.</p> <p>Je pousse beaucoup les gens à partir en formation pour aller respirer ailleurs. Les hommes sont moins sensibles à ça, car ils pensent que la</p>

	<p>structure suffit pour se « nourrir », qu'il n'est pas utile ni nécessaire d'aller voir ce qui se passe ailleurs. C'est une attitude que l'on pourrait associer à du paternalisme.</p> <p>Dans ma communication au quotidien, le mode est toujours un questionnement pour moi, je ne suis pas naturellement dans l'injonction. Je remets souvent en question mon mode relationnel avec mon équipe, comment dire les choses ? Je ne suis pas sûre que les hommes qui dirigent se posent toutes ces questions.</p>
<p>Avez-vous rencontré des difficultés dans votre fonction de manager que vous pensez dues au fait d'être une femme ?</p> <p>Séréotype, blocages, réaction négative..</p>	<p>Mon rôle est relativement bien compris de la part des élus, beaucoup moins de la part du directeur, avec qui c'est souvent source de difficultés. Je ne peux pas dire réellement que ces difficultés soient liées à ma situation de femme, je crois que c'est surtout un problème de pouvoir, difficilement partageable pour lui et en cela j'ai affaire à un directeur qui à tous les attributs de l'homme, son rapport au pouvoir et à la représentation.</p> <p>Donc quand il s'agit de déléguer, c'est souvent pour des domaines qui ne l'intéressent pas, sur les grands dossiers, je suis systématiquement écartée. C'est aussi lié à ma personnalité, je ne suis pas soumise, j'ai tendance à exprimer mon point de vue et je pense qu'il y voit une forme de menace pour son pouvoir. Je crois qu'il n'est pas dans une conception de partage et donc de collaboration (encore moins avec une femme).</p> <p>Dans l'entretien d'embauche, systématiquement la question des enfants est posée, et comment vous pourrez vous arranger pour les réunions le soir ? Questions qui ne sont jamais posées à un homme.</p> <p>Je pense que c'est encore un vrai frein sur les postes de direction.</p> <p>Dans les collectivités, les femmes font généralement carrière dans la même collectivité et montent les échelons graduellement.</p> <p>Elles n'échappent pas aux suspicions et aux sous-entendus : elle n'est pas arrivée là par hasard, c'est la copine du maire....</p> <p>Comme on est dans le domaine politique, lorsque j'interviens sur le bien fondé (pour le public), je me suis souvent entendue dire que j'étais naïve.</p> <p>Pour l'anecdote : dans les réunions de direction, on est cinq autour d'une table, je suis la seule femme, c'est vers moi qu'on se tourne pour le café..quand je répons que la cafetière est à la même distance d'eux que moi, j'entends ce type de réaction : « elle n'est pas toujours facile ».</p>

	<p>Selon les personnes, les sarcasmes sur la personnalité des femmes qui seraient pimbêches, qui auraient leur humeur...J'entends souvent autour de moi, sur des collègues féminines : « elle est folle », ce qu'on entend rarement à propos d'un homme. Une femme qui hausse le ton est forcément hystérique. Un homme, il a utilisé le même ton, les mêmes mots « il l'a remis à sa place » !!</p> <p>Dans mon expérience, je pense que les femmes sont plus difficiles à manager par une femme et malheureusement, ce ne sont pas toujours des alliées.</p> <p>Ce que j'entends autour de moi, concernant le jugement des uns et des autres : un homme est sensé être compétent, bien faire son travail, de fait, ça tombe sous le sens, la question ne se pose pas.</p> <p>Une femme : il faut voir...il faut attendre qu'elle fasse ses preuves, ce n'est pas évident d'emblée..et elle doit en faire beaucoup plus pour la même reconnaissance.</p> <p>Et lorsque la femme se trompe, les sarcasmes arrivent,. Un homme sera critiqué, mais pas de la même manière, sans sous-entendu, je vois cela au quotidien...</p>
<p>Pensez-vous qu'il existe un management féminin ?</p>	<p>Si je regarde les femmes (élues) qui sont responsables de commission assez importantes, par exemple la commission « grands projets/structures » et « aire d'accueil » : ce sont plutôt des commissions difficiles avec de nombreux problèmes à gérer, avec en permanence des rapports de force. C'est plutôt des femmes de caractères.</p> <p>C'est vrai que ces postes stratégiques étaient tenus par des hommes auparavant. Mon analyse, c'est que les résultats sont là, quand on fait les bilans, ce sont les commissions des femmes qui ont été le plus en propositions, etc.. La vraie différence c'est qu'elles s'attachent beaucoup plus au projet. Les choses avancent, dans le concret, dans l'organisation. Ce que j'ai vu chez ces femmes, plus rarement chez les hommes, elles n'hésitent pas à réinterroger les choses en cours, elles cherchent à faire évoluer les projets. Il s'agit aussi d'argent public et je trouve qu'elles se situent plus dans l'économat et l'efficacité.</p> <p>Elles n'ont pas peur de l'évaluation, je pense que c'est lié au rôle souvent attribué aux femmes, dans le suivi de la scolarité des enfants, elles regardent les notes des enfants...elles ne se sentent pas jugées personnellement.</p>

	<p>C'est bien l'action, le projet qu'il doit être jugé, sa pertinence et sa projection vers l'avenir. Globalement, elles se posent plus de questions qui permettent que les choses ne soient pas figées.</p> <p>Les femmes que je côtoie sont moins dans la recherche du pouvoir que les hommes. Ce qui les intéresse, c'est davantage le sens de l'action qu'elles mènent que le pouvoir qu'elles vont en tirer.</p>
<p>Comment aider les femmes à accéder à des postes de manager ?</p>	<p>Je pense qu'il faut avoir confiance en soi, c'est évident.</p> <p>Parfois je vois des hommes qui briquent des postes, je suis stupéfaite, comment ils osent....ils ne posent pas la question de leurs compétences, ils y vont ! sans le moindre scrupule.</p> <p>Les femmes ne font pas ça, elles n'osent pas s'affirmer.</p> <p>Les femmes n'osent pas se positionner clairement et parfois elles deviennent un second choix.</p> <p>Donc, il faut y aller, ne pas se poser de question même avec le risque de se retrouver en rapport de force avec d'autres hommes et être prête à aller au combat..</p> <p>Les femmes se posent sans cesse la question de leurs compétences, de leurs légitimités. Pendant ce temps, les hommes se placent et avancent</p> <p>Il faut aussi oser faire un travail de lobbying que font volontiers les hommes.</p>

Items, questions	DGS : Directrice Générale des Services
<p>Positionnement dans l'Entreprise</p> <p>Nombre de salariés</p> <p>Nombre de femmes en position d'encadrement</p>	<p>Directrice générale des services dans une collectivité territoriale, en poste depuis 2008</p> <p>45 salariés</p> <p>Il y a des cadres intermédiaires, des chefs de service, donc je suis en relation quotidienne plutôt avec ces personnes (10), mais je suis bien responsable de 45 personnes ; c'est-à-dire quand tout va bien je ne les vois pas, sauf au moment des évaluations de fin d'année.</p> <p>Il n'y a pas de femmes en situation de responsabilité, les cadres sont des hommes. Dans les différents services : administratif, animation, les femmes sont majoritaires sauf dans le service technique où il n'y a que des hommes.</p> <p>Je souhaite intégrer des femmes, mais pour l'instant je suis bloquée pour un problème d'équipement (les vestiaires femmes, WC, douche obligatoire), nous n'avons pas la place pour les installer. Nous cherchons à résoudre le problème, mais pour l'instant, je ne peux pas recruter de femmes dans les services techniques. Je le regrette, car je pense que la présence de femmes dans ce type de service est très intéressante.</p>
<p>Comment êtes-vous entrée dans ce poste ?</p>	<p>C'est un recrutement, nous étions une vingtaine de personnes à postuler, dont trois femmes. Je repère que ce sont des métiers principalement masculins.</p> <p>J'ai été recrutée par le maire, je suis certes fonctionnaire, mais détachée sur un emploi fonctionnaire. C'est-à-dire que je suis comme un directeur d'entreprise : révocable, si je change de maire, le nouveau maire ne veut pas travailler avec moi, je peux être remerciée du jour au lendemain.</p> <p>Je pense que sur ce type de poste, bien sûr les compétences sont importantes, mais c'est aussi une histoire de feeling. Entre le maire et la DGS, c'est un duo qui doit fonctionner pour le bien de toute une commune et des habitants.</p> <p>Je pense que c'est malgré tout différent, car on ne s'adresse pas de la même façon à un homme ou une femme. On donne les directives, on s'adresse à elle avec plus de retenue, je pense.</p> <p>Si je me mets à la place des élus, je pense que quand on recrute une femme sur ce type de poste, on recrute aussi une épouse, une mère.</p>

	<p>En me choisissant, les élus ont pris le tout et c'est plutôt bien comme démarche. Tous ne le feraient pas forcément.</p> <p>J'ai fait un parcours de droit, dans le but de devenir avocate, c'était mon objectif.</p> <p>Objectif non atteint, suite à mon échec au CAPA (certificat d'aptitude à la profession d'avocat), j'ai eu une période de doutes sur mon avenir professionnel.</p> <p>Puis une opportunité s'est présentée et j'ai postulé sur un poste de responsable du service contentieux dans une municipalité.</p> <p>Cette expérience à été très formatrice et cela m'a mis le pied à l'étrier.</p> <p>J'ai ensuite enchaîné avec un autre poste sur une autre commune. Mes deux enfants sont arrivés, avec peu d'écart dans le temps, et là s'est posé le choix de ma carrière professionnelle. J'avais envie de tout faire, mais m'arrêter n'était pas possible, car j'avais besoin des deux.</p> <p>J'ai choisi de partir sur un poste moins contraignant qui m'a permis de gérer les deux. Ma vie de femme et de mère est d'autant plus épanouie que j'ai ma vie au travail, c'est indispensable pour mon équilibre, il me faut un statut social.</p> <p>Par ce choix, mes deux enfants ont passé de très longues journées en crèche et garderie dès le début et finalement c'est parfois le regard des autres qui est un peu compliqué à gérer.</p> <p>Dans mon entourage, certains me disent ne pas comprendre que je ne me sois pas arrêtée de travailler. D'ailleurs, ce regard négatif venait plutôt des femmes !</p>
<p>Avez-vous rencontré des difficultés, des freins pour arriver à ce poste ?</p> <p>Au contraire, avez-vous repéré des atouts, dans le fait d'être une femme pour ce type de poste ?</p>	<p>À part cet échec dans mon parcours pour devenir avocat, sinon depuis, je n'ai pas rencontré de difficulté particulière. Je pense que je n'ai jamais laissé qui que ce soit se prévaloir de me dire quoi faire. Bien sûr, j'ai aussi un mari qui m'a épaulée et boostée pour réussir.</p> <p>Je ne l'ai pas vraiment ressenti. Je crois que pour l'ensemble de mes postes, il s'agissait plutôt de rencontre entre des personnes qui ont envie de travailler ensemble. Homme ou femme, je ne pense pas que cela a été déterminant.</p>

<p>Si vous deviez illustrer votre parcours, quels qualificatifs pourriez-vous employer ?</p>	<p>Je pense que mon échec au concours d'avocat a été un coup dur.</p> <p>Après avoir tourné la page de cet épisode difficile, à partir du moment où j'ai un mon premier poste, j'ai senti la confiance se réinstaller et ensuite tout s'est enchaîné de manière harmonieuse.</p>
<p>Comment définiriez-vous votre style de management ? Sur quelles valeurs ?</p>	<p>J'ai fait des formations dans ce domaine où l'objectif était de trouver comment on se positionne dans le management, il en ressort que je suis dans la persuasion.</p> <p>Concernant les RH, en fait, je n'aime pas ça, si j'avais pu trouver un poste sans la fonction management des Ressources humaines, j'aurais pris, car je trouve que c'est vraiment très compliqué. Pour autant, je ne m'imagine pas travailler avec des personnes sans faire la démarche de les connaître.</p> <p>Je ne sais faire autrement que de m'intéresser aux autres, et bien sûr aux personnes que je manage.</p> <p>Je ne sais pas si c'est une caractéristique féminine, mais de toute façon, je ne pense pas que l'intérêt pour l'humain (femme ou homme) avant tout, me permet de bien connaître mes collaborateurs et m'aide à mieux les manager, je peux les mobiliser, leur demander des choses à des moments opportuns.</p> <p>Mon parcours professionnel m'a aidée, m'a fait progresser dans ce domaine. Dire que c'est différent des hommes, je n'ai pas vraiment d'élément pour dire ça.</p> <p>Je pense que les femmes se posent plus de questions.</p> <p>Je crois aussi que l'on se projette davantage, au regard de mon organisation avec les enfants, mon emploi du temps est très cadré avec d'autres préoccupations matérielles qu'un homme (aller rechercher les enfants à l'école, les emmener à leurs activités, rentrer faire les devoirs, etc.. et ensuite, repartir pour une réunion professionnelle..)</p>
<p>Pensez-vous que votre éducation, votre histoire de vie, ont une influence sur votre mode de management ?</p>	<p>Dans mon éducation, j'ai vu ma mère reprendre l'activité (boulangerie) lorsque mon père est tombé malade. À l'époque, c'était la seule femme à avoir obtenu une validation et obtenu l'autorisation de former son fils au métier de la boulangerie.</p> <p>Chez nous, les femmes travaillent et s'assument.</p> <p>Je ne sais pas si cela influence mon management, mais ça influence ma manière de concevoir ma vie de femme avec une vie professionnelle assumée.</p>

<p>Pensez-vous que vous intervenez différemment de vos homologues masculins ?</p>	<p>Par exemple dans les entretiens, je pense qu'il faut objectiver les choses. Je m'efforce de ramener vers les faits.</p> <p>Dans les entretiens annuels, je m'intéresse à l'évolution professionnelle que souhaite l'agent, je me préoccupe du bien-être de l'agent sur son poste. Je pousse les personnes à évoluer.</p> <p>Dans les situations de conflits, ce que j'ai régulièrement, je trouve que souvent les choses sont parfois plus compliquées quand dans les services il n'y a que des femmes ou que des hommes.</p> <p>La non-mixité accentue les problèmes, l'équilibre homme/femme est généralement moins compliqué à manager.</p>
<p>Avez-vous rencontré des difficultés dans votre fonction de manager que vous pensez dues au fait d'être une femme ? Stéréotype, blocages, réaction négative..</p>	<p>Non, mais j'ai aussi une façon d'agir ou plutôt de ne pas réagir lorsque je rencontre quelqu'un qui pourrait avoir ce type de comportement qui ne laisse pas de prise.</p> <p>Mon attitude d'indifférence face à ça permet de désamorcer ce type de réaction.</p>
<p>Comment pensez-vous être perçue par vos collaborateurs ?</p>	<p>Je pense qu'ils me savent déterminée et que je sais où je veux en venir.</p> <p>Il y a du respect, je pense qu'ils s'y retrouvent, car finalement que veulent les salariés : que le chef ne les embête pas trop, mais aussi que le chef leur indique le chemin à prendre. À partir de là homme ou femme, je ne sais si cela change les choses.</p>
<p>Pensez-vous qu'il existe un management féminin ?</p>	<p>Je ne pense pas, car j'ai été dirigée par des hommes qui pour moi, sont de très bons managers.</p> <p>J'ai rencontré beaucoup d'écoute chez les hommes aussi.</p> <p>J'ai connu un responsable très autoritaire, il l'était avec tout le monde, homme ou femme.</p>

Items, questions	<p align="center">Directrice d'une structure associative (Domaine de l'insertion et la qualification)</p>
<p>Positionnement dans l'Entreprise</p> <p>Nombre de salariés</p> <p>Nombre de femmes en position d'encadrement</p>	<p>Directrice de la structure</p> <p>En poste depuis 2006 sur un poste de chargé de mission, mais faisant fonction de directrice depuis le début. Le statut de directrice a été officialisé au 1^{er} janvier 2013</p> <p>Avant 2006, j'ai été comptable dans l'entreprise familiale</p> <p>4 permanents (chargée de mission, secrétaire...) ainsi que 30 à 40 personnes en moyenne en contrat de professionnalisation qui travaillent dans les entreprises, mais sont gérées par l'association qui est l'employeur. Donc je pilote l'ensemble des aspects liés à la gestion des ressources humaines pour ces 40 personnes.</p> <p>Essentiellement des hommes dans le Conseil d'Administration de l'association</p>
<p>Parcours professionnel Formation..</p> <p>Comment êtes-vous entrée dans ce poste ?</p> <p>Poste occupé aujourd'hui</p> <p>Quelles fonctions ?</p>	<p>Je viens d'un domaine très différent puisque j'ai fait des formations et obtenu des diplômes dans l'esthétique ? j'ai donc travaillé pendant 12 ans en esthétique et quand j'ai eu mes enfants, j'ai décidé de quitter ce travail afin d'avoir plus de temps pour profiter d'eux, notamment les samedis, jours habituellement travaillés dans ce métier. J'ai rejoint l'entreprise de mon père, sur un poste d'assistante comptable et lorsque mon père a pris sa retraite et vendu l'entreprise, j'ai cherché un autre emploi</p> <p>J'ai postulé dans cette association (qui recherchait une assistante administrative) et durant l'entretien d'embauche, c'est un poste de chargée de mission qui m'a été proposé.</p> <p>J'assume toutes les fonctions liées à la gestion d'une l'association et j'ai gardé aussi les fonctions de chargée de mission.</p>
<p>Avez-vous rencontré des difficultés, des freins pour arriver à ce poste ?</p> <p>Au contraire, avez-vous repéré des atouts, dans le fait d'être une femme pour ce type de poste ?</p>	<p>Non, je n'ai pas rencontré de frein particulier. J'ai souhaité garder l'équilibre entre ma vie personnelle et mon activité professionnelle, en donnant une priorité à ma vie de famille, je souhaite avoir du temps pour mes enfants.</p> <p>Une femme qui dirige, qui a du caractère, cela peut faire un peu peur aux hommes, mais souvent ils sont plutôt admiratifs. Il ne faut pas être effacé, je pense qu'il faut être stratégique, s'affirmer, avoir du charisme et c'est un atout dans le travail avec des hommes.</p>

	<p>Les relations sont plus paisibles, il n'y a pas d'agressivité, même dans les désaccords, quand ils ont une femme en face d'eux, les hommes sont en général plus posés. Dans les relations avec le public (en insertion), je trouve que je passe mieux, le relationnel est plus facile, il y a un certain respect parce qu'ils sont face à une femme.</p>
<p>Si vous deviez illustrer votre parcours, quels qualificatifs pourriez-vous employer ?</p>	<p>Un long fleuve tranquille</p> <p>J'ai réussi à imposer mes choix de vie et je conserve un bon équilibre entre vie personnelle et activité professionnelle</p>
<p>Comment définiriez-vous votre style de management ?</p> <p>Sur quelles valeurs ?</p>	<p>Je ne suis pas toujours très diplomate, je suis assez carrée, j'ai une assistante qui fonctionne bien avec moi, car elle me ressemble sur ce point.</p> <p>Avant, lorsque je n'étais pas satisfaite du travail, j'avais tendance à faire à la place deMaintenant je fais cela moins souvent. Je préfère fixer des objectifs à mes collaborateurs, ensuite faire des points d'avancement et si nécessaire d'aider et d'accompagner la personne plutôt que de faire à sa place. Je mets en place ce qu'il faut pour atteindre les objectifs, la notion d'équipe est importante pour autant, les résultats sont aussi attribués aux personnes qui les ont obtenus.</p> <p>Notamment mes propres résultats, car pendant longtemps, j'avais tendance à ne pas dire ce que je faisais et réussissais, je ne me mettais pas en avant. Maintenant, au bout de 7 ans..., j'agis différemment, je dis ce que je fais concrètement.</p>
<p>Pensez-vous que votre éducation, votre histoire de vie, ont une influence sur votre mode de management ?</p>	<p>Je suis persuadée que l'éducation que l'on a reçue se répercute forcément dans le travail par la suite. Dans le milieu où j'ai grandi, le travail était très important. On m'a appris que la vie n'est pas facile et qu'il faut travailler pour avancer et réussir.</p> <p>La valeur du travail bien fait, le goût de l'effort.</p> <p>Dans les relations de travail avec les hommes, face notamment à des chefs d'entreprises que je côtoie quotidiennement, la figure du père est très présente. Dans certaines situations, je me dis parfois, « comment aurait fait mon père ».</p> <p>C'est quelqu'un avec beaucoup de charisme, que j'admire. Et je crois que je recherche cette « qualité », j'apprécie pouvoir « admirer » les personnes que je côtoie, j'apprécie de travailler avec et pour des gens que j'admire.</p>

	<p>J'aime les gens dynamiques, qui ont du charisme et je crois que j'aimerais être perçue comme ça.</p> <p>Je me considère comme leader, entraîner les autres, créer de l'émulation c'est important.</p>
<p>Pensez-vous que vous intervenez différemment de vos homologues masculins ?</p>	<p>Quand je fais des entretiens d'embauches avec des hommes (chefs d'entreprises), les questions qu'ils posent manquent souvent de finesse, de subtilité.. les femmes sont plus attentives à la personne en face d'elles.</p> <p>Ce que j'ai observé, dans les situations de conflits notamment, les hommes sont carrés, bruts. Les femmes vont essayer de comprendre, de trouver des solutions, de redonner une chance. Concernant la communication, les femmes sont plus expansives, elles vont davantage dans la recherche du dialogue.</p>
<p>Avez-vous rencontré des difficultés dans votre fonction de manager que vous pensez dues au fait d'être une femme ?</p> <p>Stéréotype, blocages, réaction négative..</p>	<p>J'ai souvent entendu que je suis quelqu'un de « pas facile ». Ce type d'expression est souvent utilisé quand les femmes sont dans l'obligation de faire de l'autorité..</p> <p>Malheureusement, il me semble que cela est encore plus difficile lorsqu'il s'agit de manager des femmes, ce sont elles qui sont parfois les plus compliquées et qui ne font pas de cadeau !</p> <p>Les remarques sont souvent en lien avec la vie personnelle : « elle doit avoir des problèmes, avec ses enfants... », « elle n'est jamais de bonne humeur, avec son caractère.. », j'ai l'impression que ces remarques viennent des femmes, j'ai plus rarement entendu ça de la part des hommes !</p>
<p>Pensez-vous qu'il existe un management féminin ?</p>	<p>Je pense que les femmes managent différemment, mais je ne suis pas sûre qu'elles le fassent mieux que les hommes dans toutes les situations. Je n'ai pas rencontré de femmes qui me semblent meilleures et à qui j'aurais envie de ressembler.</p> <p>Pourtant je pense qu'en RH, les femmes amènent autre chose, dans les entretiens, dans les conflits, etc.. les femmes ont un feeling que n'ont pas les hommes, que je trouve eux, un peu « brut de décoffrage ».</p>
<p>Comment aider les femmes à accéder à des postes de manager ?</p>	<p>Dans certains domaines (BTP, industrie..) les femmes sont très peu nombreuses. Il faut encore se battre pour imposer les femmes. Dans ces métiers-là, la place des hommes est encore très ancrée.</p>

	<p>Je pense que c'est encore très difficile de réussir sa vie professionnelle et sa vie personnelle. Si l'on veut profiter de sa famille, c'est compliqué de concilier une carrière avec l'envie de passer du temps avec ses enfants. Le schéma de la femme qui gère les enfants, persiste et je me demande si vraiment les femmes ont envie de lâcher ça, je ne suis pas persuadée qu'elles le souhaitent.</p> <p>Bien sûr, lorsque l'on est bien posée dans son travail, ne pas avoir peur de se mettre en avant, de sortir ces atouts et d'afficher nos différences. Je pense que les femmes sont aussi capables que les hommes d'avoir des postes de pouvoir, mais elles n'osent pas, elles ont peur du jugement et se posent trop de questions..</p> <p>Il faut se poser moins de questions et foncer.</p> <p>Pendant que les femmes se posent des questions, les hommes ne s'en posent pas et ils prennent les postes.</p>
--	--