

Prologue

Le bal des dirigeantes illustre la nécessité vitale pour les entreprises d'accélérer l'accès des femmes aux postes de direction.

Mère et fille, nous sommes toutes deux femmes d'entreprise et journalistes. Nous avons été dirigées par des femmes et des hommes et nous avons dirigé des équipes de femmes et d'hommes. C'est notre expérience, nos impressions, que nous avons voulu confronter à d'autres.

Au cours de l'enquête que nous avons menée, la plupart de celles et ceux que nous avons interrogés sur les éventuelles différences entre les comportements des hommes et des femmes au pouvoir dans l'entreprise ont souvent exprimé des réserves en début d'entretien : « Tout n'a-t-il pas été déjà dit sur le sujet ? », « Je ne vois pas

de différences entre le management féminin et masculin », « C'est affaire de caractère et de personnalité, pas de sexe », « Il y a des femmes qui se comportent comme des hommes et des hommes qui ont des qualités féminines », « Le rôle de toutes les femmes dans l'entreprise est important, pas seulement celui des dirigeantes. »

Ces préalables masquent, entre autres, la crainte des femmes de voir les « différences » justifier, une fois de plus, les discriminations, et la peur des hommes d'être taxés de sexisme. Mais très vite, franchis ces accès prudents, nos entretiens, qui se sont déroulés dans un climat de grande confiance, nous ont confirmé que les femmes managent le plus souvent autrement que les hommes avec toutes les nuances qu'impliquent la génération, la personnalité, l'histoire de chacune, et la culture de l'entreprise dans laquelle elles évoluent.

Cela ne remet aucunement en cause les droits des femmes à l'égalité. Il n'y a pas de raison de se laisser enfermer dans des schémas de pensée périmés qui depuis la nuit des temps opposent et divisent au lieu de relier. C'est ce type d'approche binaire qui est précisément à l'origine de trop nombreux non-sens et injustices : masculin/féminin, supérieur/inférieur, différent/identique, individu/société. L'ère de la complexité appelle le dépassement des antagonismes. L'égalité suppose

la différence. La parité ne prend sens que dans la complémentarité.

C'est précisément parce que les femmes dirigeantes se comportent (généralement) différemment des hommes, en particulier dans leur rapport au pouvoir et dans leur relation aux autres, que l'entreprise a besoin d'elles pour se renouveler.

Cette enquête, nourrie de nombreux témoignages, se limite essentiellement à la France et aux grandes entreprises. Notre ambition est qu'elle contribue à sortir la question de la féminisation des instances dirigeantes des seuls milieux spécialisés et à démontrer que ce n'est pas un sujet qui ne concerne qu'une poignée de privilégiées.

C'est une question déterminante pour toutes les femmes qui travaillent ou envisagent de le faire : leur recrutement, leur accompagnement, leur promotion dans l'entreprise, leurs conditions de travail en dépendent. Comme le disent les Anglo-Saxons : « *women top, women in.* »

Elle concerne aussi les citoyens, les consommateurs, les milieux professionnels, les parents, les étudiants car elle est déterminante pour leur avenir et celui de nos sociétés démocratiques.