

En route vers les sommets

Les femmes ne sont pas un groupe minoritaire

Lorsque l'on engage le débat sur l'égalité des sexes dans les entreprises, la discussion dérive vite vers la problématique plus générale de la diversité. Il faut veiller à plus d'équilibre, dit-on souvent, et, par commodité, on met les femmes, les allochtones, les seniors et les handicapés dans le même panier. Or, les femmes ne sont pas une minorité. Les femmes hautement qualifiées sont même plus nombreuses que les hommes. Mais à la tête des entreprises, c'est l'inverse. Il y a donc un problème quelque part. Quelques nouvelles féministes ne se contentent plus de parler. Il est temps d'agir. Elles vous expliquent pourquoi et comment.

Tout commence pourtant bien pour elles. Il n'y a pas d'études qui ne soient accessibles à une femme aujourd'hui. Pendant toute leur scolarité, garçons et filles peuvent rêver librement de leur avenir, de ce qu'ils souhaitent devenir. Aucun professeur d'université n'irait donner de moins bonnes notes aux filles sous prétexte que ce sont des filles. "Cela donne à la jeune génération l'impression qu'il n'existe plus de discrimination. Elles ne veulent plus être associées au féminisme, car elles pensent appartenir à une société où elles sont parfaitement égales aux hommes", soupire **Geraldine Reymenants**, coordinatrice de recherche au sein de l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes. "Cela brise la solidarité entre femmes.

Les femmes qui ont réussi malgré les difficultés disent aux autres candidates : tu vois, c'est possible, débrouille-toi seule. Alors qu'un homme qui réussit épaulera sans y réfléchir un autre homme prometteur et l'aidera à gravir les échelons." Et même dans l'univers de l'enseignement, il n'est nul besoin de statistiques pour constater que le personnel exécutif est essentiellement féminin, tandis que le directeur... est un homme.

Stop, ce n'est pas notre monde !

Elles entament donc leur carrière pleines de confiance. À quelques exceptions près, qui ont compris les règles du jeu plus vite, la plupart des femmes continuent de croire naïvement que leurs bonnes performances finiront par être remarquées et récompensées. En vain. Elles s'impliquent, font des heures sup avec passion, font de leur mieux pour s'in-

tégrer et se perdent en chemin. Pour **Danielle Moens**, il a fallu dix années passées au sein du très compétitif Nashuatec pour commencer à comprendre que quelque chose n'allait pas. "J'avais l'impression d'être déséquilibrée. Je m'étais mise inconsciemment à me comporter

“L'entreprise qui n'est pas prête à s'engager sérieusement en faveur de la mixité des genres ne sera pas en mesure de réaliser la mixité culturelle” Danielle Moens et Michèle Mees (FEMCO)



© Thierry Geenen

comme un homme : je participais au jeu de la compétition, the sky was the limit ; j'avais une attitude très matérialiste. Jusqu'à ce que je me demande quelle était exactement ma contribution à la société." Pressentant qu'elle n'était pas la seule à faire face à de tels sentiments, Danielle Moens a fondé FEMCO, une organisation qui entendait avant tout donner aux femmes les moyens de s'autonomiser. "Leur permettre de choisir ce qu'elles veulent et de ne plus avoir une attitude attentiste. Et comprendre que l'aspect féminin qu'elles apportent est un atout pour l'entreprise, et pas un défaut à dissimuler." Danielle Moens et sa partenaire de travail **Michèle Mees** n'hésitent pas à parler des traits féminins et masculins que femmes et hommes portent en eux en diverses proportions. "Il y a effectivement des différences entre les hommes et les femmes dans les environnements professionnels : les hommes prennent, les femmes partagent, les hommes s'inté-



L'ouvrage 'The balanced leader', écrit par Michèle Mees (De gebalanceerde leider, FEMCO), tout juste de sorti de presse, propose des clés pour développer les forces féminines et masculines en soi et dans une équipe. Le 5 avril, FEMCO et le Centre for Balanced Leadership organisent un événement sur ce thème avec, entre autres, Didier Bellens, CEO de Belgacom. Michèle Mees, 'The balanced leader', édité par Yin Books, 2011. ISBN : 9789491233005. 29,95 EUR

▶ *ressent aux chiffres, les femmes utilisent leur intuition, les hommes s'intéressent aux bénéfices, les femmes au bien-être et à la stratégie sur la durée. Il est aujourd'hui totalement tabou d'évoquer cela. Homme ou femme, peu importe, nous voulons les meilleures compétences, voilà ce que l'on entend systématiquement. Il faut des compétences, bien sûr, mais hommes et femmes ont chacun un regard particulier sur les choses. Et c'est ce qui fait la richesse de la mixité des genres*", estime Danielle Moens. Pour **Isabella Lenarduzzi**, c'est aussi une expérience personnelle qui est à l'origine de Jump, un autre réseau de femmes



Mart Cuypers, responsable RH pour l'ensemble du Groupe S "J'ai osé sauter le pas"

Convaincre **Mart Cuypers** de nous accorder une interview n'a pas été facile. Elle n'aime pas être sous le feu des projecteurs. Typiquement féminin ? Mart Cuypers a pourtant réussi à se hisser au poste de directrice RH d'un secrétariat social employant 900 salariés. Sa carrière présente cependant des aspects plus féminins. "Lorsque j'ai commencé ici il y a 20 ans, j'étais l'une des premières femmes au sein du département juridique, véritable bastion masculin à l'époque. J'y ai travaillé 10 ans en tant que conseillère auprès de nos clients et j'ai connu plusieurs restructurations. Lorsqu'il a été possible d'entrer au sein du management, j'ai tenté ma chance. J'ai posé ma candidature pour le poste de responsable RH." Mart Cuypers s'est vu attribuer ce poste car son

belge fondé récemment. "Lorsque j'ai suivi mon mari en Italie au milieu des années 90, la femme d'affaires réputée que j'étais s'est soudain retrouvée réduite à un

pendance. L'initiative n'a pas tardé à s'inscrire dans un cadre plus large. "Au bout d'un moment, j'ai compris que cette problématique touchait en fait à tous les aspects de notre société. Il ne s'agit pas seulement d'autonomie, mais aussi de la fonctionnalité de l'entreprise, de la manière dont nous organisons les systèmes de garde d'enfants... Cela influence même les chiffres de naissances et la répartition des tâches dans les couples." Chez Femco, le projet a aussi été rapidement complété par un deuxième volet. Danielle Moens : "Nous renvoyions nos femmes 'autonomisées' vers les entre-

prises où il n'y avait absolument aucune prise de conscience de la femme, de sa culture, des différences, des écueils de la thématique. Il est vite apparu qu'en plus d'une approche ascendante, il fallait également une approche descendante. Nous avons donc développé un moyen d'aborder la culture de l'organisation." Aussi bien Femco que Jump s'engagent considérablement en faveur du 'réseautage' – une chose que les

"Les femmes ne doivent pas prendre la place des hommes, ce n'est pas du tout de cela qu'il s'agit"

Isabella Lenarduzzi (Jump)

rôle d'épouse et de mère. La pression sociale pour que je n'ambitionne rien d'autre était extrêmement forte. J'ai cru pendant un temps que l'on ne pouvait pas tout avoir dans la vie mais aujourd'hui, j'ai l'impression d'avoir été manipulée." De retour en Belgique, Isabella Lenarduzzi a créé une plate-forme visant à aider les femmes à se déployer et à être financièrement autonomes – la clé d'une véritable indé-

pendance. L'initiative n'a pas tardé à s'inscrire dans un cadre plus large. "Au bout d'un moment, j'ai compris que cette problématique touchait en fait à tous les aspects de notre société. Il ne s'agit pas seulement d'autonomie, mais aussi de la fonctionnalité de l'entreprise, de la manière dont nous organisons les systèmes de garde d'enfants... Cela influence même les chiffres de naissances et la répartition des tâches dans les couples." Chez Femco, le projet a aussi été rapidement complété par un deuxième volet. Danielle Moens : "Nous renvoyions nos femmes 'autonomisées' vers les entre-



Ann Bayart, Senior Executive Talent and Organisation Performance Management, Accenture Belux "Mon équilibre personnel, c'est travailler dur"



"Personnellement, je trouve mon équilibre en me consacrant au travail que je fais chez Accenture", lance d'emblée **Ann Bayart**, Senior Executive Talent and Organisation Performance chez Accenture.

"Ce n'est certes pas un poste à horaires réguliers, mais cela me convient. Je suis certes moins présente durant la semaine,

mais le week-end, je suis 100 % disponible pour ma famille et mes enfants." Ann Bayart a de la chance : elle a trouvé un conjoint qui se sentait plus à l'aise dans un poste d'enseignant que dans une carrière acharnée dans le secteur privé, et qui peut donc consacrer davantage de temps aux enfants et aux tâches ménagères. "Les gens voient cela d'un œil un peu compatissant et certains trouvent parfois que mon mari est une chiffonnette. Mais pour

nous, tout est parfait : en tant que famille, nous trouvons cela très naturel." Ann Bayart estime qu'Accenture a beaucoup évolué au cours des 17 années qu'elle a passées dans l'entreprise. "Depuis environ cinq ans, nous avons une personne responsable de la diversité. Nous disposons depuis 2003 d'un programme de formation spécial pour les potentiels féminins. Nous les réunissons à dessein afin qu'elles puissent nouer des

expérience juridique et ses années de loyaux services au sein de l'entreprise faisaient d'elle la personne la plus compétente. Au début, son projet était beaucoup plus modeste : "J'ambitionnais une autre orientation de ma carrière et je voulais quelque chose de plus opérationnel, mais j'imaginai quelque chose de beaucoup plus limité. J'ai toujours exigé beaucoup du contenu d'une fonction, le titre m'importait beaucoup moins." Aujourd'hui directrice des ressources humaines, elle est responsable de la politique de la diversité : "Je n'aime pas les quotas, car c'est une contrainte réglementaire excessive. Un res-

ponsable des RH doit veiller à bien d'autres équilibres : entre hommes et femmes, mais aussi entre jeunes et vieux, entre les milieux culturels ou entre les langues. Par ailleurs, on a beau nourrir de belles intentions de ce genre, c'est en partie le marché qui décide qui l'on engage." Aujourd'hui, le département juridique s'est presque entièrement féminisé, mais Mart Cuypers éprouve encore des difficultés à équilibrer les sexes dans son département informatique. Pour la fonction de gestionnaire de dossier – qui requiert de la précision et de la minutie – les femmes sont bien plus nombreuses que les hommes

à réussir les tests. "Nous n'avons pas de programmes spécifiques pour les hauts potentiels féminins, mais nous essayons toutefois d'être à l'écoute des besoins des femmes. Si elles optent pour une carrière sans relief afin de s'occuper de leurs enfants, c'est leur droit, mais si les femmes indiquent qu'elles attendent plus de leur carrière, on leur en offre la possibilité. Ainsi, le nombre de femmes assumant la fonction de district manager a fortement progressé au cours des dernières années et nous pouvons présenter un tableau équilibré."

SBR

femmes font visiblement moins et autrement que les hommes. Danielle Moens : "Lorsqu'elles ont des contacts sociaux, elles parlent de leurs enfants. Elles ne rentrent pas au bureau avec la dernière info encore officieuse sur un poste intéressant qui vient de se libérer dans le département." Les réseaux doivent permettre aux femmes de partager leurs connaissances et d'être à l'écoute les unes des autres, pour réveiller la traditionnelle solidarité féminine. Ce qui ne rassure pas toujours les hommes, certains arguant voir émerger trop d'initiatives pour les femmes. Pourtant, les chiffres indiquent que quinze ans de discussions et d'études ont changé très peu de choses en pratique. Il est donc temps d'agir.

Pourquoi pas du rose ?

Les hommes n'ont pourtant rien à craindre. Les féministes n'ont pas pour ambition d'organiser une prise de pouvoir. "Les femmes ne doivent pas prendre la place des hommes, ce n'est pas du tout de cela qu'il s'agit", affirme Isabella Lenarduzzi. "Ce que nous voulons en revanche, c'est que les entreprises don-

nent aux hommes et aux femmes la liberté de construire leur carrière et qu'elles affichent plus de respect pour la contribution féminine. Pourquoi le rose ne pourrait-il pas être la couleur des affaires?" "Ou pourquoi ne pourrait-on pas demander si les collaborateurs sont heureux ?" ajoute Michèle Mees.

Si cette touche féminine s'impose vraiment dans le monde de l'entreprise, cela ne sera pas sans conséquence pour la société. L'objectif est de créer un monde meilleur et des entreprises meilleures. Danielle Moens : "Nous voulons des entreprises qui contribuent à la société, pas des entreprises qui ne font que prendre ou qui ont même un impact négatif sur la société." Quelques seconds couteaux féminins chez BP auraient démissionné peu de temps avant la catastrophe parce qu'elles se disaient insatisfaites de la politique en matière de sécurité. Si on les avait écoutées, il n'y aurait peut-être pas eu autant de bénéfiques, mais pas de catastrophe non plus.

Les entreprises ont tout intérêt à commencer à s'atteler à l'équilibre des genres si elles veulent être prêtes pour le prochain défi : celui de la diversité culturelle. "Une entreprise qui n'est pas prête à s'engager sérieusement en faveur de la mixité des genres ne sera pas en mesure de réaliser la mixité culturelle", prédit Michèle Mees. Une vraie politique de diversité, vous l'aurez compris, ne se réduit pas à miser de manière opportuniste sur un allochton qui peut créer des contacts avec un certain segment du marché. Le dirigeant de demain – qu'il soit homme ou femme – devra être un manager de visions et d'intuitions, sachant équilibrer ses côtés féminins et masculins, et renoncer à être un primus inter pares. Welcome to the new world. ●

SBR

contacts et être à l'écoute les unes des autres. La journée de la femme ne passe pas inaperçue chez Accenture : des intervenants sont invités, il y a une formation et un débat. Cette année, le thème central est 'les compétences de négociation'. Je pense enfin au cadre spécifique offert aux jeunes mamans qui rentrent de congé de maternité. C'est nécessaire si nous ne voulons pas perdre ces talents à ce moment-là." Car malgré tous les efforts – dont les possibilités de travail flexible –, la recherche de l'équilibre reste une priorité : "Nous avons 6 femmes senior executives sur un groupe d'environ 45 personnes."

Ann Bayart considère que l'existence de modèles a été très importante pour sa propre carrière. "Je voulais savoir si elles avaient fait les choses différemment des femmes qui n'étaient pas allées si loin. Je m'en suis inspirée et j'ai cru plus facilement en mes propres chances. C'était une sorte de mentoring." Bayart constate que de nombreuses entreprises n'ont pas de politique RH ciblée. "Or, dans la vente, la répartition des clients par profil est une évidence. Il est grand temps que le monde des RH comprenne qu'il n'existe pas qu'un seul type de salarié."

SBR