

**REUSSIR**  
L'HEBDO DE L'EMPLOI



# Tu seras chef, ma fille !

*Evoluer, gravir les échelons de la hiérarchie, s'imposer dans l'entreprise... Pas facile quand on est une femme. Des stages de formation au leadership féminin existent. Valérie Lion, de L'Express, s'y est inscrite. Carnet de bord ●*

**Reportage photo :**  
**Valérie Dayan**  
pour L'Express

**L'**endroit ressemble à un cottage, posé en forêt de Saint-Germain-en-Laye (Yvelines). Au rez-de-chaussée de cet hôtel chic, dans une salle aux larges baies vitrées, un bataillon de costumes-cravates écoutent sagement un austère conférencier. A l'étage, dans une petite pièce tapissée de bois blond et de tissus colorés, une quinzaine de femmes forment un cercle. Debout, elles s'échangent une tulipe jaune pour dévoiler à tour de rôle leur passe-temps préféré. « C'est le symbole de ce que sera notre séminaire », annonce JoAnne,

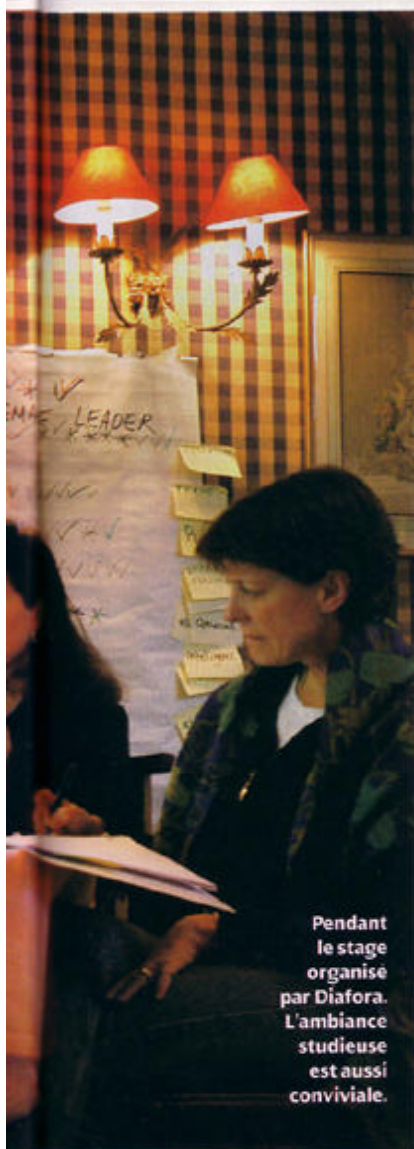
l'animatrice, une pétulante Canadienne anglophone. « Intimité et partage. »

## Entre femmes

C'est parti pour deux jours de formation au leadership – « Renforcer son influence et son impact » – proposés par le cabinet Diafora Consulting. « Les femmes ont rarement des objectifs clairs, elles ont du mal à organiser leurs priorités, et donc à progresser dans l'entreprise », explique l'une des associées de Diafora, Avivah Wittenberg-Cox. Sociologue et spécialiste du comportement, JoAnne impose sa grande silhouette et son franc sourire en quelques minutes.

« J'avais 8 ans, raconte-t-elle. J'ai demandé à ma mère : "Maman, est-ce que je peux devenir prêtre ?" – Non, m'a-t-elle dit. – Pourquoi ? ai-je insisté. – Parce que ! » Un rire entendu parcourt la salle.

La plupart des femmes cadres ici présentes sont issues d'univers masculins et internationaux : le conseil (AT Kearney, Bain & Cie, Deloitte), l'aérospatiale (ESA), les nouvelles technologies (Cisco, Xerox). Du tailleur strict au jean très mode, les styles et les âges – entre 30 et 45 ans – sont variés. Toutes sont là parce que leur entreprise a bien voulu déboursier 1 500 €. Et, pour une fois, les laisser « entre



Pendant le stage organise par Diafora. L'ambiance studieuse est aussi conviviale.

*working* » (réseau), « *external vision* » (vision extérieure), « *sharing experiences* » (partage d'expériences). Chacune s'estime à un moment crucial de sa vie professionnelle, celui où il faut gagner la reconnaissance de la hiérarchie, décrocher la promotion qui fait décoller une carrière ou faire un choix stratégique.

« Vous restez bloquées au stade du management, sans réussir à passer au leadership, analyse JoAnne. Il faut adopter de nouveaux mots, de nouvelles attitudes, comprendre les règles du jeu. » Pour que nous n'oublions pas d'où nous venons, JoAnne convoque la figure de Jack, le boss, seule présence masculine, et virtuelle, de ce séminaire, incarnation de notre quotidien à toutes dans l'entreprise d'aujourd'hui. Jack est forcément sceptique devant notre participation à cette session pour « développer des femmes leaders ». Christelle\*, une grande brune très nature, met d'ailleurs les pieds dans le plat. « Pourquoi une session spécialement pour les femmes ? » lance-t-elle, dubitative. « Et si votre patron vous posait la question, que diriez-vous ? rebondit JoAnne. Saisissez cette opportunité pour qu'il se souvienne de vous, en bien ! » Et nous voilà, debout, en binôme, endossant le rôle de Jack et de sa collaboratrice, à imaginer tour à tour la répartie la plus pertinente. La palme revient à Virginie, visiblement rompue aux échanges impromptus et directs : « La compagnie souhaite développer une nouvelle génération de leaders, et je veux en être. » « Bravo ! conclut JoAnne. Il faut dire votre vérité, mais dans un langage que Jack peut comprendre. »

### La minute militante

Le ton est donné. Nous ne resterons jamais plus d'un quart d'heure assises, à écouter JoAnne. D'un exercice à l'autre, elle nous invite à changer de

table et de partenaire. Seuls outils : des Post-it jaunes et violets, des marqueurs, un *paperboard* et... de la réactivité. Des rondes intimistes avec l'incontournable tulipe jaune – on me la tend, c'est à moi de parler – aux jeux de rôles et autres tests enchaînés tambour battant par JoAnne, pas question de tergiverser, il faut se jeter à l'eau.

Seul instant de répit : la minute militante sur la place des femmes dans la société. En féministe convaincue, JoAnne ne manque pas une occasion d'appeler à la vigilance. « Pourquoi les Américains aiment-ils Laura Bush ? Parce qu'elle représente la femme idéale des années 1950, douce et serviable ! » dénonce-t-elle. Elle souligne les dangers de l'intégrisme religieux, salue les initiatives d'un Zapatero. Ah, si Jack voyait ça !

Pourtant, pas question ici de bouter les hommes hors de

l'entreprise ni de sombrer dans la revendication systématique. L'objectif est tout ce qu'il y a de plus professionnel : valoriser son potentiel. Nous avons maintenant cinq minutes pour inscrire sur des Post-it les forces et faiblesses des femmes, les opportunités à saisir – guerre des talents, essor des réseaux féminins – et les menaces à prendre en compte – chômage, conservatisme, etc. Par petits groupes, les idées fusent. « Organisation », « adaptation », « écoute », se félicitent les unes. « Manque de confiance », « obsession de bien faire », « absence d'égoïsme », « incapacité à dire non », se désolent les autres. Résultat : notre carrière bute sur cinq écueils majeurs, résume JoAnne. « Cinq caractéristiques très féminines – la prudence, le souci des autres, l'anxiété de ne pas être au top, le perfectionnisme et le besoin d'être aimée. » ●●●

femmes ». « Ce qui rend terriblement efficace ce séminaire, c'est la complicité, explique JoAnne. Nous allons travailler et rire ensemble, découvrir des choses sur nous-mêmes et nous enrichir. Un seul homme dans la salle et la dynamique ne serait plus la même. »

### L'ombre de Jack

Le séminaire se tient en anglais, langue natale de JoAnne et de travail pour bon nombre d'entre nous. Mais il n'est pas interdit de parler français. Nous commençons par inscrire sur quelques Post-it nos attentes, nombreuses... et évidentes. « *Exchange* » (échange), « *assurance* », « *influence* », « *net-*

# REUSSIR

L'HEBDO DE L'EMPLOI

●●● Aussitôt, JoAnne énumère les consignes pour renverser ces obstacles : ne pas se disperser, prendre des risques, arrêter de mater, éviter d'être moralisatrice, profiter de ses succès et, surtout, saisir chaque occasion de s'exprimer et de se mettre en avant. Rendez-vous après la pause déjeuner pour les exercices pratiques.

## Bas les masques !

Autour d'un repas au menu plus « chasseur » que « minette », les langues se délient, à défaut de mastiquer. Chacune y va de son expérience. « J'ai appris à quitter le bureau en disant : "J'ai un rendez-vous

conseil : « Je ne suis pas connue, je n'ai pas de réseau. » Laurence, dans la quarantaine, veut passer la vitesse supérieure. Anita, une petite blonde discrète, avoue être là pour se mesurer aux autres femmes : « Je ne bute sur aucun des obstacles évoqués ce matin, depuis que je connais mon objectif : avoir le pouvoir. » Quant à Christelle, elle a saisi la chance de bénéficier enfin d'une formation : « J'étais surtout intéressée par le leadership », confie-t-elle, plutôt méfiante devant la dimension spécifiquement féminine du séminaire. « Jusqu'à maintenant, je n'ai jamais souffert d'être une femme. Ma dernière

queline, qui pratique le chant, nous fait donner de la voix et, à mon tour, je puis dans mon cours de stretching pour quelques étirements. Et voici le grand retour de la tulipe jaune. JoAnne tend la fleur à Suzy : « Quelle est ta plus grande qualité ? » « Je ne suis pas prête », s'affole Suzy. Regard sévère de JoAnne. Interdit de rester muette ou, pis, de se défilier. « Il faut toujours avoir un mot en réserve, on ne sait jamais qui on croise dans l'ascenseur ni à côté de qui on s'assied dans l'avion », martèle JoAnne. Une bonne entrée en matière pour la suite des travaux : définir les dix qualités de la femme leader et éva-

*it short and simple* – et ICE – soyez inspirante, créative, enthousiaste. Elle nous rappelle que les mots ne représentent que 7% de ce que retiendront nos interlocuteurs : « Commencez et concluez toujours par un élément percutant : un bang en intro, un bang en finale. » Nous profitons ensuite d'un débriefing aussi bien sur notre gestuelle et notre voix que sur notre discours. Pas de gêne entre nous : « Le feedback, c'est un cadeau », assure JoAnne.

N'est pas leader qui veut. Anita se rend compte que sa voix n'est pas assez forte, Suzy, que son regard manque de détermination. Et nous avons toutes tendance à insister sur la réalisation plus que sur l'adhésion, bref, à être de bons managers. Mais le leadership, c'est autre chose. « Bannissez les périphrases et les mots faibles », nous exhorte JoAnne. C'est promis, je ne dirai plus : « C'est bien », mais « c'est excellent » ; « je pourrais », mais « je peux » ; « j'espère », mais « je suis convaincue » ; et plus jamais « je suis désolée ». Nous terminons par un dernier cercle. La tulipe passe d'une main à l'autre : « Qu'avez-vous retenu de la journée ? » demande JoAnne. Pas le temps de réfléchir, c'est un florilège d'onomatopées : « bang-bang », « Kiss », « ICE » !

## Quand je serai PDG

Le lendemain matin, la tulipe est un peu défraîchie, mais l'énergie de JoAnne n'a pas faibli. Cette fois-ci, elle nous entraîne à exprimer « la chose la plus importante que vous souhaitez accomplir cette année ». « Devenir vice-présidente », lâche Laurence, « obtenir une augmentation », dit Cécile, « avoir un deuxième enfant », confie une autre. Chacune doit ensuite décrire sa situation actuelle et celle qu'elle vise dans cinq ans. Contrairement aux idées reçues, aucune d'entre nous ne manque d'ambition, même si Anita nous



Etre leader, c'est être créative. Ici, les participantes ont dessiné leur évolution de carrière.

important" plutôt que : "Je conduis mon fils chez le pédiatre", raconte Nadine, mère de deux enfants, habituée à jouer un rôle dans l'entreprise pour y garder sa place. « Quand je retrouve mes anciens collègues d'Apple ou de Lotus et qu'ils voient ma BMW de fonction, ils sont persuadés qu'elle appartient à mon mari », lâche de son côté Virginie.

A l'approche de la trentaine, Cécile a réalisé que, malgré de bons et loyaux services, elle n'est pas repérée comme haut potentiel dans son cabinet de

promotion, je la dois à une femme. Je craignais de me retrouver dans un groupe de féministes. Heureusement, la discussion est possible. »

## Le retour de la tulipe jaune

15 heures. Place au rituel du séminaire. A chaque reprise, nous formons un cercle. Une minute de détente pour commencer : inspiration-expiration. Puis c'est à chacune de proposer un mouvement de gym. Anita nous entraîne dans une position de tai-chi, Jac-

luer celles que nous possédons et celles qui nous manquent. La liste donne le vertige. « Créative », « authentique », « optimiste », « impressionnante », « audacieuse », « visionnaire », « énergique », « déterminée », etc.

Vient le moment de tester nos capacités de leader. En cinq minutes chrono, chacune doit présenter aux autres son activité et ses recommandations pour l'améliorer. En clair, mettez-vous à la place de Jack et sachez convaincre. JoAnne répète les consignes : Kiss – Keep

## Tu seras chef, ma fille !



Un bon leader sait aussi se détendre. Relaxation avant de replonger dans une série de jeux de rôles.

épate quand elle annonce calmement : « Etre la première femme PDG de mon entreprise. »

Nos aspirations sont bien réelles. Encore faut-il savoir les

défendre face à Jack. « 7 % des femmes diplômées, pour 57 % des hommes, négocient leur salaire à l'embauche, rappelle JoAnne. A l'issue de sa carrière, une femme a perdu 1 million

de dollars pour ne jamais avoir osé négocier son salaire ! » Nous nous regardons, consternées. Et motivées pour nous lancer dans l'épreuve de la demande d'augmentation. Jack,

évidemment, refuse la hausse de salaire espérée. « Ne soyez pas sur la défensive ni dans une justification excessive, conseille JoAnne. Reformulez vos arguments et réitérez votre demande. » C'est l'occasion de travailler un comportement clef du leadership : l'écoute active. « Il s'agit de faire comprendre à l'autre que vous avez entendu son discours », explique JoAnne.

Pour terminer, nous formons un ultime cercle. La tulipe passe de main en main. Les visages sont fatigués, mais ravis. « Je ne suis pas seule dans ma situation », « j'ai pu parler librement », « je vais commencer maintenant à être le leader que je suis ». On se quitte en s'embrassant comme de vieilles copines. Gonflées à bloc. C'est promis, dès lundi, je fais le tri dans mes priorités. Jack n'a qu'à bien se tenir. ● V. L.

\* Les prénoms ont été changés.