

« Les Femmes Cadres »
Une cible marketing ?

Pourquoi cette cible ?

- ❑ Une population en très forte croissance :
 - Des femmes de plus en plus nombreuses au travail
 - Des femmes de plus en plus diplômées
 - Des femmes de plus en plus nombreuses dans l'encadrement : plus de responsabilités / plus de pouvoir d'achat

- ❑ Des femmes qui consomment plus que les autres



Elles sont de plus en plus nombreuses : qu'est-ce que ça change ?

La méthodologie

- ❑ Une phase documentaire :
 - Études APEC
 - Études INSEE
 - Enquêtes Cadroscope
 - Enquêtes IPSOS

- ❑ Une étude qualitative :
 - Deux réunions de groupe
 - 25/40 ans
 - 40/55 ans

 - Une vingtaine d'entretiens

La population

- Les femmes interrogées sont dans la **moyenne** en termes de revenus selon l'âge, le niveau de responsabilité et le type de secteur (revenu moyen : entre 3.000 à 6.000 €, pour les plus jeunes comme pour les plus âgées).

NB : Nous n'avons pas intégré dans cette population celles qui constituent encore une exception : dirigeantes, femmes de pouvoir, ni des chefs d'entreprise ni des professions libérales

- ↳ Elles vivent avec un compagnon dont le statut et les revenus sont généralement comparables aux leurs.
 - ↳ Certaines (1/4) vivent seules, chef de famille mono parentales (souvent les plus de 45 ans)
 - ↳ Certaines vivent dans des familles recomposées.
 - ↳ Les plus jeunes ont en majorité une formation supérieure (grandes écoles / fac : bac + 5) et ont commencé comme cadres.
 - ↳ Les plus âgées ont plus souvent bénéficié d'une promotion interne, et n'ont pas commencé comme cadres.
- Nous avons également interrogé quelques hommes dont le supérieur hiérarchique est une femme.



Données de cadrage

Un cadre sur trois est une femme

1989 :

1.384.000 femmes cadres



2001 :

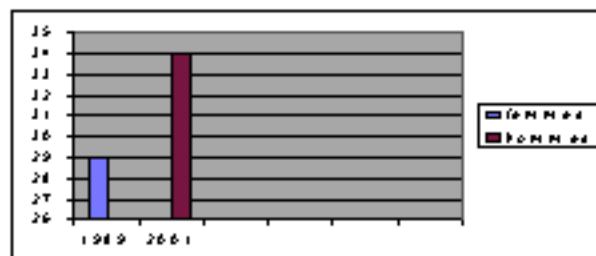
2.135.000 femmes cadres

soit + 54%

(vs augmentation cadres + 22%)

Même si le cadre demeure majoritairement un homme et particulièrement en entreprise :
en 2001, 1 cadre sur 3 est une femme

% Femmes



Et ce, même si

- ❑ Les femmes ne sont guère présentes aux postes de direction

- ❑ Dans les 126.000 entreprises ou groupes de plus de 10 personnes, **le taux de féminisation des postes de PDG est de 9%** avec moins de 12.000 femmes à la tête des entreprises, aucune dans une entreprise du CAC 40

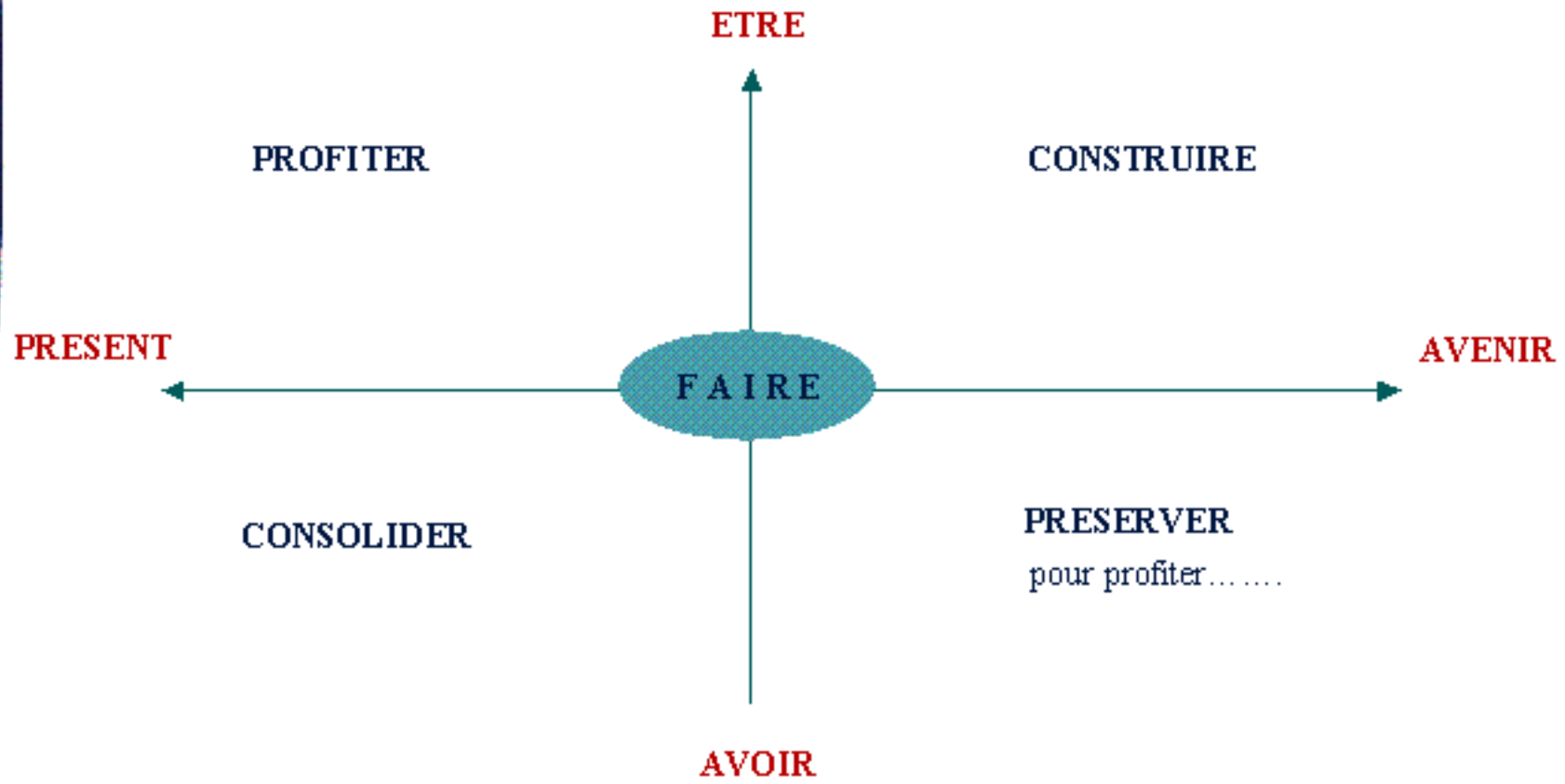
- ❑ La Haute Fonction Publique ne fait pas mieux que le secteur privé : **13% des emplois de direction et d'inspection générale** sont dévolus à des femmes

- ❑ Et que les salaires montrent encore un différentiel de 20 % en faveur des hommes

La facture générationnelle



Des différences entre les générations



❑ Les 25/28 ans : Profiter

- ✓ Cadres très jeunes, dès la sortie des études, elles commencent par consommer et par « brûler » l'argent
 - Parce qu'elles savent qu'elles en gagneront forcément plus dans les années qui viendront (sauf accident)
 - Parce qu'un début de carrière suppose un investissement de temps important, et que le loisir est la dépense qui demande le moins de temps
 - Parce qu'elles pensent qu'elles feront un enfant plus tard
- ✓ A ce stade, elles aiment les voyages, les restos, les sorties...Elles dévorent.

❑ **Les 28/35 ans : Construire**

[âge auquel se joue la carrière pour tous les cadres]

- La « carrière » **d'abord**, avec un objectif précis, au delà duquel elles ne souhaitent pas aller pour la plupart.

« J'ai construit ma carrière avant ma famille. C'est une stratégie pour affirmer ma place »

- La famille **ensuite**, dont elles repoussent le projet, malgré l'horloge biologique

« Je n'ai pas envie d'enfant, j'ai encore le temps, je n'ai que 33 ans.. Quoique, trouver un père, le décider, en fait non, je n'ai pas tellement le temps ! »

- Et soi-même en même temps : passions, talents, recherche de soi.

- ✓ A ce stade elles achètent, s'équipent, investissent.

❑ Les 35/45 ans : Consolider

- ✓ La famille d'abord :
 - Avec la situation (redoutée) de la « solo », qui vers 40 ans s'aperçoit qu'elle a consacré trop de temps à sa carrière, qu'elle a du mal à trouver un compagnon
 - Et avec le poste occupé : il s'agit de rester vigilante, de ne pas lâcher prise.
- ✓ A ce stade elles renouvellent (équipements/logement).

❑ **Les 45 ans et plus : Préserver et profiter de nouveau**

- ✓ Pour les plus âgées, qui ont eu des enfants plus jeunes, le syndrome du nid vide semble encore très loin
 - Elles accompagnent leur mari dans la gestion du virage de la cinquantaine
 - Et veillent aux projets des enfants

- ✓ A ce stade, les investissements majeurs ont été faits, elles peuvent de nouveau profiter d'un temps libre dont elles ont manqué longtemps : voyages, thalasso, sorties...

Il existe une fracture générationnelle

**Les plus âgées
ont acquis le statut de cadre**



- Mariage et enfants tôt
- Peu de perspectives à l'origine de leur carrière : premier boulot alimentaire, salaire d'appoint
- Puis investissement dans la sphère professionnelle (souvent par compensation)



Elles ont dû faire des sacrifices, choisir une vie plutôt qu'une autre (la famille / la carrière)

Une vie plus subie

**Les plus jeunes
l'ont hérité de leur formation**



- Études longues
- Carrière pensée dans une perspective long terme
- Enfants plus tard (30 / 35 ans)
- Puis investissement dans la sphère familiale, sans abandon du reste.
- Elles font des compromis, combinent -plus ou moins harmonieusement- vie familiale, vie professionnelle et vie personnelle

Une vie plus choisie

Les plus âgées : des défricheuses isolées

- ❑ Des femmes souvent insatisfaites dans leur vie de femme active, même si individuellement, certaines trajectoires sont des réussites. Il a toujours fallu payer, et les choix sont vécus comme des sacrifices.

- ❑ En résumé :
 - Un choix de vie centré sur la famille

 - Des enfants jeunes, la carrière passe après

 - Une vie souvent déséquilibrée, avec beaucoup de périodes difficiles

 - La carrière est investie par compensation. Leur valeur, leur énergie et leur volonté a fait le reste.

 - Des relations difficiles avec des hommes maternés, une vision traditionnelle des rôles féminin / masculin / des débats incessants sur qui fait quoi, une attitude souvent revendicatrice et, in fine, un sentiment de frustration.

Les relations avec les hommes sont le signe le plus évident de cette fracture

Dans l'entreprise :
ils n'ont pas – encore - changé

- Les hommes, sous le regard les uns des autres, n'ont pas changé
 - Ils progressent plus vite que les femmes parce qu'ils sont considérés comme plus stables par les employeurs
 - Ils s'installent aux postes de pouvoir
 - Ils ont – parfois, dans certaines entreprises - Un comportement et des paroles machistes



**Les relations sont le plus souvent
inchangées**

Dans le privé

- Toutes reconnaissent une évolution, le nouveau père (30 / 35 ans) existe, elles l'ont rencontré !

Les plus âgées

Les plus jeunes

« C'est mon gendre »

- Le mari était comme le père, acceptant au mieux de porter les courses « *force physique oblige* ». Le mari ne pouvait tolérer de gagner moins « *il se serait suicidé* ». Et elles ont passé temps et énergie à se battre sur tous les fronts.
- Aucun débat sur le partage des tâches – La question ne se pose pas. Le modèle traditionnel a été dévalué, le père n'est plus un référent, laissant à ces jeunes femmes leur énergie intacte pour se construire.

Même si les chiffres démontrent que le partage équitable des tâches n'est pas une réalité, pour les ménages de jeunes cadres, il est proportionnellement plus avéré.

Pour les plus jeunes, tout a changé

- ❑ Elles sont beaucoup plus nombreuses, leur nombre est significatif, elles ne sont plus, comme leurs aînées, une exception ou un alibi.

- ❑ Malgré tout, elles restent une élite, par leur niveau d'étude et de responsabilités
 - ➔ Si leurs aînées sont des pionnières et des exceptions, les plus jeunes constituent une population plus homogène, dont le mode de vie, le style de fonctionnement et les valeurs sont identifiables et différentes de celles de leurs aînées.
 - ➔ C'est en cela qu'elles constituent une cible.

Une cible apaisée, qui s'engage sans perte d'énergie

- ❑ En tout état de cause, il s'agit de la première génération de femmes (les post-baby boom) satisfaites de leur sort en tant que femmes / actives / avec des responsabilités
- ❑ L'équilibre est toujours recherché, avec le sentiment qu'il est à leur portée, et qu'il ne reste que des réglages de détail à faire
- ❑ Les utopies / l'idéalisme, ne sont plus un objectif, tant la société idéale (au plan matériel / de la liberté) est plus proche qu'elle n'a jamais été en occident.



**Ce qui fonde leurs comportements : le réalisme
pragmatique vs la course effrénée à l'idéal**



L'idéal est dans la réalité

Les jeunes femmes cadres : Le paradoxe

Vu de loin : la vie est dense !

- ❑ **Comme toutes les femmes**, elles vivent la double journée, qui suppose une organisation ne laissant place ni à l'imprévu ni aux incidents, et ce d'autant plus qu'elles occupent un poste à responsabilité, assorti du sentiment, souvent exprimé, qu'elles sont indispensables : l'absentéisme est peu pratiqué !

« L'organisation d'enfer. De nombreux réseaux pour ne pas se trouver en défaut »

- ❑ **Comme tous les cadres**, le stress est intense

« Les objectifs, le rythme, la pression, le jugement »

- ❑ Comme elles font « tout bien », elles le font partout. Elles ont souvent la charge concrète et mentale de la vie quotidienne :

« Mon compagnon, comme tous les hommes, aime que tout soit organisé. Je m'occupe de tout. C'est effarant, il ne sait même pas remplir les papiers ! »

« Le costume de mon mari au pressing c'est moi, l'orthodontie du cadet c'est moi, le piano de l'aînée c'est moi, la peinture du salon c'est moi, fermer les volets de la maison de campagne c'est moi : TOUT est pour moi ! »

On demande plus aux femmes

- ❑ A compétences et valeurs égales, le retard des femmes dans l'entreprise est historique. Elles le savent, ce qui ne les autorise pas à être moins compétentes qu'un homme (cf. la réflexion de F. Giroud, qui pense que le combat sera gagné lorsqu'on verra une femme incompétente à un poste de pouvoir).

- ❑ Et, en plus de la compétence, il leur faut être physiquement agréables !!
 - « Il vaut mieux ne pas être moche, ça joue, surtout dans le commercial »
 - « On ne reprochera jamais à un homme d'être mal foutu »
 - « Je fais très attention. Je m'occupe de formation et je suis le point de mire des stagiaires. Ils regardent **tout** et ne laissent rien passer »

- ❑ Tant est si bien que le doute s'installe parfois
 - « Les enfants petits, c'est dur ! On peut difficilement jouer tous les rôles au même moment. Je me suis demandé à une époque si j'avais fait les bons choix »

- ❑ Et elle est encore et toujours « suspecte » dans l'entreprise
 - Elle est protégée, accueillie, « chouchoutée »... infantilisée
 - « C'est un avantage... ça donne des facilités. Ils sont plus indulgents »

 - Elle est parfois considérée comme « légèrement demeurée »
 - « Moi je suis ingénieur (Centrale) et quand un homme doit m'expliquer un problème technique, il simplifie comme si j'étais incapable de le comprendre »

 - Voire même, dans certaines sociétés « dures », méprisée :
 - « Je les entends les mecs. Quand une femme use de son autorité ; ils se demandent : mais qu'est ce qu'elle a cette hystérique, elle a ses règles ou quoi ? »
 - « Beurette et bac+8, ils n'arrivent pas à y croire... ils n'y croient pas ! »

Le plafond de verre

- ❑ Le plafond de verre est un phénomène décrit par les Américains (glass ceiling) qui désigne la frontière -invisible mais bien réelle- à laquelle se heurtent les femmes cadres qui s'arrêtent à un moment de leur progression vers les postes de pouvoir.

- ❑ Les Français l'ont repris en l'expliquant :

« Si la femme veut faire une carrière, elle doit être comme un homme, s'identifier aux contraintes de l'entreprise et renoncer à une partie de sa féminité »

(J.Laufer, professeur HEC)

Vu de près

Le quotidien des cadres jeunes (25/40 ans) est vécu dans un intense sentiment de jubilation

« Moi je suis souvent grisée. J'ai un sentiment de maîtrise, je sais surfer sur les occasions, je me laisse porter... et j'en retire beaucoup de plaisir ! »

CERTES :

A POSTE ÉGAL : salaire inégal

et

A TALENT ÉGAL (voire supérieur), statut inégal

MAIS

A situation inégale satisfaction égale :

- ✓ 87 % des hommes sont satisfaits de leur situation professionnelle
- ✓ 86 % des femmes sont satisfaites de leur situation professionnelle

(enquête **Cadroscope**)

Pourquoi sont-elles si satisfaites ?

- ❑ **Elles se sentent reconnues** et valorisées par leurs proches

«Ma mère est fière de moi ... mes enfants sont fiers»

- ❑ **Leur statut fait autorité**

- Elles ont prouvé dans la durée qu'elles avaient la compétence pour réussir. Cette expertise leur est reconnue partout. En ce sens elles représentent un modèle pour tous ceux qui l'entourent : leur influence dépasse de très loin leur pouvoir symbolique dans l'entreprise.

- ❑ **Le statut de cadre** leur permet autonomie et indépendance, gestion du temps personnelle

« Je fais ce que j'ai à faire à peu près quand je veux, du moment que je réalise mes objectifs ! »

- ❑ **Leur aisance matérielle** leur permet de choisir d'éviter des « corvées »

« Je hais les tâches ménagères, alors je délègue »

« J'ai une nounou, elle garde les enfants dans la journée et ne fait ni le ménage ni la cuisine, mais ça, ça ne me dérange pas ! »

□ **Le rapport à l'argent** et à la dépense a matérialisé l'évolution des femmes

- ✓ Le salaire est passé d'un salaire d'appoint / de complément au salaire égalitaire voire parfois principal dans un ménage
 - La dépense qui était culpabilisée (c'est encore vrai pour les plus âgées) devient totalement légitime
 - « *Cet argent que je gagne en faisant des sacrifices, il est à moi* »
- ✓ La dépense la plus somptuaire est alors justifiée dans les secteurs qui comptent pour chacune : la crème à 200 €, le matériel sportif haut de gamme, le vêtement du styliste japonais, la voiture que je veux... un tableau dans une galerie... Etc... !!!
- ✓ Le plaisir c'est aussi de ne pas compter
 - « *Pour les petites choses (jusqu'à 3.000 F) je ne regarde même pas le prix* »



La dépense comme preuve de sa valeur :

« *Je le veux bien ! Je peux me le permettre ! Je peux le faire ! Je me l'octroie !* »

Et, dans le fond, le plafond de verre est accepté, voire installé par elles-mêmes : Pourquoi ?

❑ Elles ont des priorités multiples

Les femmes considèrent le travail comme une source de satisfaction parmi toutes les autres, nombreuses, offertes par la vie (contrairement aux hommes pour qui la réussite et la carrière sont souvent des priorités)

❑ Elles n'expriment pas leur réussite en termes de carrière

« Ambitieuse oui, carriériste non ! Ce que je veux c'est m'épanouir.. »

« Les hommes ont des plans de carrière ... ils peuvent rester trois ans dans un poste à s'embêter s'ils pensent avoir mieux plus tard ... pas une femme »

- Parce que la carrière n'est pas, « comme pour les hommes » un parcours fléché et réfléchi d'avance. Elles avancent par séquences, et ne s'inscrivent pas dans les chemins balisés.

❑ Elles se comparent aux autres femmes

« En voyant comment vivait ma mère, les difficultés de ma secrétaire, je me vois comme privilégiée, même si ce n'est pas le bon mot, car je ne suis pas née avec une cuillère d'argent dans la bouche »

« La vendeuse chez Etam a des horaires terribles, deux heures de transport et pas les moyens de s'offrir ce dont elle a envie ! »

- Le changement a été tel qu'il constitue à lui seul une source de satisfaction... et la vie des autres femmes est si difficile que la comparaison est vertigineuse !

❑ **Elles n'ont pas les clés pour réussir aux postes de direction**

- Le pouvoir suppose un processus opaque et souterrain de cooptations, dont les femmes sont absentes (réseaux, mobilité internationale...)
 - « On n'est pas dans ces cercles. Il faut avoir fait l'X. Et être franc maçon ! »

❑ **De fait et surtout, elles n'ont pas envie du pouvoir tel qu'il s'incarne dans ceux qui le détiennent**

- Pas envie de se mettre en avant
 - « Je n'ai pas ce charisme qu'on voit à tous les patrons à la télévision »
 - « Je n'ai pas envie d'être visible »
- Pas envie de ressembler aux modèles proposés par les très rares femmes dirigeantes
 - « Je n'envie pas la réussite de mon Directeur Général. Tout le monde dit qu'elle est pire qu'un mec... c'est un alien »
- Pas envie de sacrifier une des facettes de leur vie au détriment de leur équilibre global
 - « Je n'ai pas d'enfants maintenant, je suis trop jeune et je veux profiter. On peut en faire jusqu'à 40 ans, j'ai le temps. Mais je n'aimerais pas avoir ce type de remords »
- La femme qui réussit paraît toujours suspecte : elle a forcément renoncé à quelque chose
 - « Elle a renoncé à tout : à l'amour, aux enfants »



**SI ELLES ACCEPTENT CETTE SITUATION, SI, SOMME TOUTE,
ELLE LEUR CONVIENT, C'EST PARCE QU'ELLES
DISPOSENT, GLOBALEMENT, D'UN ÉNORME POUVOIR
D'INFLUENCE, QU'ELLES UTILISENT TOUS AZIMUTS
- ET À LEUR MANIÈRE -**

Comment fonctionne le pouvoir d'influence

❑ **Elle est elle même partout**

- La jeune femme cadre qui a appris à décider dans son métier, comme elle a appris à gérer son foyer, ne fait pas la distinction dans ses multiples vies. Une de ses caractéristiques en effet, est de vivre sans séparer les sphères de vie : elle exprime son identité sans morcellement et met à profit tous ses savoirs faire et tous ses savoirs être, en les appliquant à toutes ses activités.

❑ Elle ne subit pas grand chose, et choisit :

- De ne pas s'exposer à la trop vive lumière des postes de pouvoir,
- D'éviter les pièges tendus :
 - La superwoman des années 80 qui se chargeait démesurément et qu'on a fini par jeter
 - La femme / homme qui réussit, mais cette réussite n'est guère enviable : celle qui a sacrifié amour et enfants.

NB : La femme au foyer n'est ni un modèle, ni un contre modèle pour elles. Elles n'y font tout simplement jamais allusion.

Les manifestations du pouvoir d'influence

Le talent d'inventer les modèles

- ❑ Depuis de longues années on parle de la nécessité de penser un marketing de la personne (une identité vs des rôles et des statuts) qui suppose de ne pas imposer un modèle mais de laisser à chacun la possibilité de les inventer, et « la vie qui va avec »

- ❑ Ce potentiel d'invention est le fait des femmes depuis longtemps. Il leur a fallu innover, par essais et erreur : la superwoman, la « je veux tout tout de suite » a cédé la place à celle qui utilise le compromis pour avancer.

- ❑ Au tour des hommes désormais d'accepter de nouveaux modèles, ce qui ne leur semble guère facile. L'entreprise reste « macho », même si la vie privée s'est peu à peu imprégnée des valeurs féminines (Cf. le dernier spot pour Mennen où le héros traverse les dangers pour arriver à l'heure à la maternelle).
 - Les femmes sont expertes, depuis longtemps, pour exprimer leur identité dans leurs multiples rôles et statuts, ce que ne savent pas encore faire les hommes. Le modèle féminin est déstabilisant pour eux, même s'il constitue leur horizon dans la société telle qu'elle est désormais définie

Une nouvelle définition du « Chef de Famille »

- ❑ Dans le contexte de l'entreprise, les femmes disposent de moins de pouvoir et de statut que les hommes, de moins de signes symboliques, auxquels de toutes façons elles ne sont guère attachées.

- ❑ Si, à travail et compétence égale, elles escomptent fermement obtenir salaire égal à terme (le plus court terme possible) fondamentalement, elles ne veulent pas **plus** de pouvoir dans l'entreprise, pour toutes les raisons énoncées.

- ❑ Et pour une raison majeure : du pouvoir, elles en ont plus que les hommes. Si elles ne sont pas « chef » dans l'entreprise, elles le sont dans la vie.

Le pouvoir d'influence s'exerce dans la proximité

- A la question : qui admirez-vous ? La réponse ne vient pas vite :

« A part Claudie Haigneré, je ne vois pas... Françoise Giroud elle a raté sa vie de femme, Elisabeth Guigou n'a pas l'air épanouie, les actrices on les aime bien, on ne les admire pas... Les top model on finirait par les plaindre... »

- De fait, le pouvoir d'influence s'exerce dans la proximité : plus le modèle est proche, plus la prescription est efficace. Plus le modèle est incarné et réel, plus il est convaincant.

« Celle qui m'influence c'est la femme qui m'a recruté, le manager de mon équipe »

Elles sont un modèle pour les femmes autour d'elles

- ❑ Très jeunes, elles commencent une carrière qui les place en position d'être un modèle dans leur environnement et de le rester. Elles fixent le ton dans leur entreprise :

« Mon ensemble, on en trouve une copie chez Zara. Ma secrétaire le sait, elle l'a acheté pour avoir le même look que moi »
« Toutes les filles s'étaient mises à porter le châle sur l'épaule... comme elle »

- ❑ Elles conseillent leur mère :

« Ma mère craint d'être un peu dépassée... Elle me consulte parce que je suis active, au courant, pour rester dans le ton »

- ❑ Leurs filles, même si la réciproque est vraie :

« Elle connaît mieux les marques jeunes, et moi je sais comment il faut se présenter pour un entretien d'embauche »

Elles inventent le look

- ❑ Dans un passé récent, les questions du dress code dans l'entreprise ne se posaient pas
« On avait 5 tailleurs et on changeait juste la couleur du chemisier »

- ❑ Et si, dans certaines entreprises, le formalisme demeure :
 - ✓ Dans la banque :
« J'avais un tailleur vert anis, mon patron m'a demandé, qu'est-ce que c'est que cette couleur ? Je ne l'ai plus jamais remis ! »

 - ✓ Dans une multinationale :
« Il y beaucoup de femmes, il vaut mieux être chic, elles reconnaissent tout ! »

- ❑ Dans la plupart des sociétés, la créativité devient une obligation :
« C'est difficile de s'habiller... il vaut mieux faire bonne pioche, et c'est souvent compliqué ! On finit par inventer... »

Elles décident in fine de la consommation familiale

- ❑ L'expertise des femmes, liée à leur réussite professionnelle n'est pas contestée, et surtout pas dans la sphère privée, par leur compagnon, qui les laisse souvent décider les achats majeurs

« La voiture, ce qui compte c'est le confort, l'harmonie intérieure. D'accord, je suis ingénieur mais ce qui compte quand j'achète c'est que je suis une femme »

« Je ne sais pas comment ça s'est fait... on a fini par acheter le modèle que je voulais, même si je n'y connais rien en voiture ! »

« Il voulait rester en banlieue avec son jardin, et moi je voulais vivre à Paris. Devinez qui a gagné ? »

- Les hommes se chargeant du « reste »... De fait, la plupart des achats « masculins » sont des achats féminins maquillés.

L'entreprise, laboratoire social pour le modèle féminin

□ Le management au féminin

➤ Les femmes gèrent **au féminin**

« Mon service c'est comme chez moi, et je gère mon foyer comme mon service ! Quand j'ai beaucoup travaillé je m'achète deux paires de chaussures en même temps, et quand on a vendu un gros budget, on fait une fête. En revanche, j'épluche les coursiers ! »

➤ Elles managent leurs équipes **au féminin**

• **Vues par les hommes dont le chef est une femme**

« Elle écoute... Ça baigne ! »

Mais

« Elles se sent obligée d'en faire plus donc moi aussi, le niveau d'exigence est supérieur »

Et

« Une fois je l'ai appelée maman. Je ne savais plus où me mettre »

- **Vues par les femmes dont le chef est une femme :**

- La solidarité / la compréhension sont avérées la plupart du temps.

« Je n'exagère jamais, mais elle peut comprendre un problème d'enfant malade... elle est capable de me remplacer, et ça, je le ferai pour elle aussi sans hésiter »

- Le **management** au féminin est peu à peu consacré dans les entreprises

- **Les femmes manifestent une tendance à remettre en cause l'un des piliers du management à l'ancienne qu'est la séparation entre cadres et exécutants.** Cette distanciation d'avec la symbolique du pouvoir - qu'on retrouve aussi chez les femmes politiques - les conduit à travailler davantage en équipes et à collectiviser les objectifs dans un but d'efficacité.
- **On constate aussi que la citoyenne transcende souvent le manager.** Là où les hommes cherchent à maximiser le capital humain, les femmes auraient plutôt tendance à valoriser d'abord les individus, rejoignant ainsi un management plus participatif, au bénéfice de tous les salariés.

- ❑ Les femmes dirigeantes se sont d'abord attachées à faire oublier leur appartenance au genre féminin pour être acceptées comme managers.
 - Dans un deuxième temps, elles ont pu se permettre de manifester une certaine solidarité féminine de fait, dénuée d'ailleurs de tout féminisme conscient.
 - On constate effectivement chez les femmes managers un pôle féminin tendant à faciliter la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale de leurs collaborateurs.

- ❑ Les **solutions** à l'œuvre actuellement ont d'abord été expérimentées par les femmes (temps partiel choisi par exemple). Elles ont préparé les innovations sociales : l'entreprise intègre désormais des paramètres relevant de la vie privée (temps de transport... crèches etc... le bureau des Temps)



Des valeurs féminines qui diffusent largement
dans l'entreprise aujourd'hui :

- Recherche de plaisir dans le travail
- Recherche de qualité de vie
- Climat social davantage caractérisé par le dialogue et la négociation que le rapport de force.

Source : Maryse Huet, secrétaire générale de l'Observatoire des
Cadres CFDT

Et malgré tout, la publicité est en retard, avec une perception un peu archaïque de ce qu'est cette cible

- ❑ Certes, la publicité **considère** les femmes dans leur besoin d'esthétique et de preuves

« J'aime quand c'est beau, j'aime sentir que c'est ce qu'il y a de mieux et que je peux l'acheter »

« Du vrai beau, pas des histoires à dormir debout ! »

- ❑ La publicité en revanche rend mal compte du talent des femmes pour harmoniser les différentes facettes de leur identité

« Dans la pub elles sont morcelées, pas nous »

« La ménagère : une bête, 45 ans, costaud. Et sûrement pas active ! »

« Les cadres : elles ont des problèmes de transit au bureau, la femme en tailleur, mince, cheveux brillants, à la Défense qui court avec son attaché-case.

« Elles font des régimes, elle mangent bio, elles prennent des vitamines en buvant du Contrex.

« La femme femme, celle du parfum, le soir, qui séduit, elle a une robe du soir et c'est pas la même. »