

Les femmes et la réussite sociale / Women and Social Success

Emilia Andreea Motoranu

The phenomenon of women dropping out of growing careers cut across all occupations and sectors. If we take a closer look at the trajectory of these women, their approach, with identical sequencing, raises questions: these women love their job, know they are efficient, they are regularly promoted, increased and identified as young talents or high potentials by those who employ them. On the surface, there's no reason why they shouldn't continue this momentum. They are leaving the system by the dozens, the system their mothers and grandmothers dreamed of entering. These women are privileged, they grew up in a socially favored environment, benefit from the financial support of those around them, especially their spouses, and they have the possibility of leaving their careers and reinventing themselves professionally. Many face economic hardship, raise their children alone, support inactive husbands or companions, or carry elderly or sick parents at arm's length. They have priorities that do not allow them the freedom to abandon their work or to do it differently. The paths of these former successful women nevertheless shed light on the question of the permanent negotiation between professional identity and personal identity in which all women engage, at all social levels. Advantaged by their educational background, their remunerative professions allowing them to delegate domestic tasks, the women in question here are often considered as "having everything", including the choice to leave the system. In this context, it is tempting to see the movement of abandonment of good careers by some as a failure. In particular, one could argue that this phenomenon constitutes a social waste, a waste of talent, a loss for the companies, firms and banks which employ these women, but also for the universities, schools and society as a whole which have invested in their education and training. In the name of their first weapons made side by side, in the name of this power, of this confidence that women feel and that they are today ready to express, because we no longer need to be in competition and because 'they no longer need to compete and because our society is finally opening up to the idea that listening to and having women lead could save money, time and meaning, we must invite women to experience the power of this new sisterhood that they have discovered on a daily basis. It is proposed to those who leave to keep in touch with those who remain, to encourage them, to admire them and to continue to praise them and vice versa. We must encourage dialogue, the sharing of experiences, the improvement of the situation at work, by small benevolent touches towards each other. We must experience and demonstrate the power of united women every day. The purpose of my article is to present that the sum of women who abandon positions of responsibility to work differently, far from constituting a series of isolated accidents or a questioning of women's professional ambition, constitutes a real phenomenon. prefiguring the model of social success of tomorrow, which will be based on contemporary and unifying values.

Women; success; generation; social; professional.

Introduction

Le phénomène des femmes qui abandonnaient des carrières en pleine progression touchait tous les métiers et les secteurs. Si l'on s'intéresse d'un peu plus près à la trajectoire de ces femmes, leur démarche, au séquençage identique, pose question: ces femmes aiment leur métier, se savent performantes, elles sont régulièrement promues, augmentées et identifiées comme jeunes talents ou hauts potentiels par ceux qui les emploient. En apparence, il n'y a aucune raison qu'elles ne poursuivent pas sur cette lancée. Elles quittent le système par dizaines, ce système auquel leurs mères et leurs grands-mères rêvaient d'accéder. Ces femmes sont privilégiées, elles ont grandi dans un milieu socialement favorisé, bénéficient du soutien financier de leur entourage, notamment de leurs conjoints, et elles ont la possibilité de quitter leurs carrières et de se réinventer professionnellement. Beaucoup font face à des difficultés économiques, élèvent seules leurs enfants, soutiennent des maris ou des compagnons inactifs ou portent à bout de bras des parents âgés ou bien malades. Elles ont des priorités qui ne leur laissent pas le loisir d'abandonner leur travail ou de le faire différemment.

Les parcours de ces *ex-successful women* éclairent néanmoins la question de la négociation permanente entre identité professionnelle et identité personnelle à laquelle se livrent toutes les femmes, à tous les échelons sociaux. Avantagées par leur bagage scolaire, leurs professions rémunératrices leur permettant de déléguer les tâches domestiques, les femmes dont il est question ici sont souvent considérées comme « ayant tout », y compris le choix de sortir du système.

À l'arrivée sur le marché du travail, dans les années 1990, plusieurs décennies de combat féministe avaient déjà fait tomber de nombreuses barrières à l'égalité professionnelle et le principe de l'ouverture du monde du travail aux femmes était acquis. Par exemple, la France est l'un des pays les plus avancés en termes d'accès des femmes au travail. On sait qu'en France, aujourd'hui, les filles réussissent mieux que les garçons, d'abord à l'école, puis dans les études post-baccalauréat. Les recherches (Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, 2016) montrent en effet un accès généralisé pour les jeunes femmes aux études supérieures puisqu'elles représentent actuellement 55% des étudiants.

Les progrès accomplis en matière d'égalité professionnelle sont réels et par l'effet des lois en faveur de l'égalité et avec le soutien des politiques de rétention et de promotion des femmes mises en place par leurs employeurs, ces dernières sont de plus en plus nombreuses à s'élever dans la hiérarchie professionnelle. Dans ce contexte, il est tentant de voir le mouvement d'abandon de belles carrières par certaines comme un échec. On pourrait notamment arguer que ce phénomène constitue un gâchis social, un gaspillage de talents, une perte pour les entreprises, les cabinets et les banques qui emploient ces femmes, mais aussi pour les universités, les écoles, la société tout entière qui ont investi dans leur éducation et dans leur formation.

Les femmes qui réussissent sont mises en avant par leurs employeurs ; elles piquent également l'intérêt des médias et l'imaginaire collectif. Leurs parcours sont suivis de près, notamment par leurs juniors. Ne sont-elles pas en train de leur dire que tout cela ne sert à rien ? Que le monde des affaires est et reste un monde d'hommes dans lequel elles n'ont pas leur place ? Que la génération d'avant elle a essayé de s'y faire admettre, mais s'est heurtée à un mur ? Que les femmes ne sont pas capables, pas assez ambitieuses, qu'elles n'ont pas la carrure, pas l'endurance ?

Dans son livre *Backlash. La guerre froide contre les femmes*, la féministe américaine Susan Faludi montre comment, après chaque progrès social ou victoire vers l'égalité des sexes, surgirait une revanche, souvent brutale, des dominants, une période de retour de bâton pendant laquelle les droits des femmes régressent après avoir connu un bond. Dès lors, faut-il voir dans ces défections féminines de postes à responsabilité un recul, un backlash de l'élan féministe ? Personne ne sait qui ni combien sont ces femmes qui se détournent de postes prestigieux, quel a été leur parcours, comment elles s'y sont senties, pourquoi elles ont décidé de les quitter, ce qu'elles font à la place et comment leurs histoires s'inscrivent dans l'histoire de l'égalité hommes/femmes au travail.

La sociologue américaine Pamela Stone, dans son livre *Opting Out ? – Why Women Really Quit Careers and Head Home*, analyse les résultats de son enquête menée à la fin des années 2000 sur cinquante-quatre femmes à travers les États-Unis, toutes mariées et mères de famille et qui, en pleine carrière ascendante, ont décidé d'opter out, c'est-à-dire de sortir du monde du travail pour devenir femmes au foyer. L'étude s'emploie à comprendre et expliquer les raisons professionnelles et personnelles qui ont poussé ces femmes brillantes et socialement privilégiées, ces high-flying women, à décider de rester à la maison. Selon l'analyse de Pamela Stone, ces raisons tiennent davantage aux défaillances du monde professionnel, peu adapté aux valeurs et aux besoins des femmes, qu'à un prétendu désir personnel et typiquement maternel qui, selon un mythe largement entretenu par les médias, pousserait ces dernières à tout arrêter pour se consacrer exclusivement à leurs enfants. La sociologue soutient que les femmes sont prises dans un double dilemme, subissant une pression accrue, d'une part, dans la sphère professionnelle où elles sont incitées à être toujours plus performantes et, d'autre part, dans leur vie personnelle où elles se doivent d'élever des enfants « parfaits ».

Les femmes délaissent le modèle de réussite classique ne rentrent pas à la maison, elles ne conçoivent pas de ne pas participer à la grande entreprise de création qu'est le monde du travail. Simplement, elles organisent leur propre univers professionnel, cette fois en partant de leurs propres besoins et selon des codes, des rythmes et des valeurs qui leur conviennent davantage. Les femmes, ayant totalement intégré les codes du monde du travail et de la réussite actuels, s'offrent aujourd'hui le luxe de décider d'en sortir pour inventer les leurs.

Le but de mon article est de présenter que la somme des femmes qui délaissent des postes à responsabilités pour travailler autrement, loin de constituer une série d'accidents

de parcours isolés ou une remise en cause de l'ambition professionnelle féminine, constitue un véritable phénomène social préfigurant le modèle de réussite sociale de demain, qui sera axé sur des valeurs contemporaines et fédératrices.

L'histoire confirmera si le XXI^e siècle sera le siècle du féminin. Dans la sphère professionnelle en tout cas, ces vingt premières années auront été prometteuses. Elles auront vu l'émergence d'un phénomène nouveau : les femmes décident de ne plus attendre que la société leur fasse la place qu'elles estiment mériter en se la créant elles-mêmes. Et ces femmes proposent à tous de travailler différemment. Ces femmes constituent la première génération de femmes ayant eu l'opportunité d'accéder à des postes qui étaient jusque-là majoritairement occupés par des hommes et incarnent donc, à ce titre, l'égalité sur le papier, l'égalité théorique, celle qui consiste à dire qu'aujourd'hui, les femmes peuvent être membres de conseils d'administration ou de comités exécutifs des sociétés, traders ou associées de cabinets d'affaires ou de banques d'investissement.

En France, entre 1944, année où les femmes ont obtenu le droit de vote, et le début des années 1990, les femmes ont en effet progressivement intégré tous les métiers, tous les secteurs professionnels, les uns après les autres. Une fois installées dans ces postes et dans ces domaines d'activité, elles ont encore dû attendre quelques années pour gravir les échelons et s'élever progressivement dans la hiérarchie. Nous sommes donc arrivés au point où des femmes commencent à atteindre les plus hauts postes et où certaines décident de les quitter.

Les filles de leurs mères : une génération entre deux vagues

Pour une fille, être témoin de l'intégration professionnelle de sa mère ouvre d'abord à l'idée du travail féminin et, dans un deuxième temps, lui signifie qu'elle aussi peut s'y livrer sans danger, sans risque. Une mère qui travaille permet à la petite fille de découvrir et de maîtriser les codes de la femme active, de se projeter naturellement dans ce rôle et de lui éviter d'avoir à l'inventer à partir de zéro.

"Les sociologues considèrent que les premiers modèles d'un individu sont ses parents qui façonnent des standards et posent les fondations pour le développement de leur progéniture" (Singh, Vinnicombe et James, 2003, p. 56).

Dans la sphère professionnelle, ceci est particulièrement vrai pour les femmes qui, historiquement, sont arrivées après les hommes sur le marché du travail et ont donc dû trouver leur place dans un système où tous les sièges étaient déjà pris. Dans leur cas, l'héritage maternel est alors décisif.

Dans le texte intitulé « La transmission intergénérationnelle, clé de la réussite ? », Emmanuelle Gagliardi affirme :

Lorsqu'une femme prend son pouvoir ou sa place au travail, elle est toujours en prise avec la manière dont ses parents l'ont fait avant elle. On comprend alors pourquoi la question de la réussite au féminin dépend de la manière dont les femmes ont vu celles de leur famille s'insérer professionnellement ou pas, et surtout se positionner par rapport aux hommes. (Gagliardi, Perrot, 2012, p. 88)

Cette génération, contemporaine de l'autorisation de la pilule et du droit à l'avortement, a refusé en bloc l'occupation de rester à la maison non rémunérée, ce non-statut que ses aînées lui présentaient majoritairement comme une vaste escroquerie. La sociologue Liane Henneron confirme une forte volonté chez les femmes de la génération de nos mères, d'éviter à leurs filles toute forme de dépendance à l'égard des hommes :

Les féministes des années 1970 devenues mères ont donné une éducation spécifique à leurs enfants. Elles ont voulu qu'ils acquièrent vite leur autonomie. Ce faisant, elles avaient deux objectifs : d'une part, être plus libres, ne pas s'enfermer dans le rôle maternel et, d'autre part, permettre aux filles d'acquérir très tôt une autonomie trop longtemps réservée aux garçons (Henneron, 2005, p. 46).

L'incantation à s'affranchir de la domination masculine en conquérant son autonomie financière a été particulièrement pressante et parfois difficile à honorer. La posture maternelle consistant parfois à adopter, dans la sphère professionnelle, un comportement revendicateur, parfois militant, ne correspondait pas forcément aux valeurs et aux aspirations de leurs filles.

L'indépendance financière totale que les féministes d'alors réclamaient et appelaient de toutes leurs forces, impliquait nécessairement de se tourner vers des professions historiquement plus masculines. Ces filles ont entendu leurs mères leur répéter qu'elles devaient impérativement gagner leur vie et travailler autant et comme les hommes, mais les ont vues, dans les faits, passer beaucoup de temps à la maison. Fortement incitées à achever le processus d'émancipation qu'avait initié leurs mères, elles ont été en même temps implicitement invitées à ne pas renoncer à leurs propres carrières, les invitait en effet à « tout avoir » (carrière, couple, enfants etc.)

Dans ses mémoires, l'ancienne première dame des États-Unis, Michelle Obama, elle-même née au milieu des années 1960, décrit bien l'ambivalence qu'ont pu ressentir les

femmes de sa génération face à un tel modèle : "J'avais envie à la fois d'être exactement comme ma propre mère et de ne pas du tout être comme elle" (Obama, 2018, p.134).

Les filles portées par l'exigence et la fierté paternelles

Là où les mères pouvaient avoir tendance à ne voir dans le travail que le moyen pour leurs filles d'être indépendantes et, somme toute, de s'affranchir des hommes, ces pères poussaient leurs filles à surmonter leurs doutes et leurs peurs, à viser haut et à s'épanouir dans le monde professionnel. Dans le livre *Briser le plafond de verre*, le journaliste Florence Sandis observe :

Le plus souvent, nos croyances liées à nos capacités professionnelles ont un lien avec le père. Dans l'imaginaire collectif, mais aussi en psychologie, l'action, le travail, le monde extérieur sont des notions souvent identifiées au masculin. Il est donc assez naturel que ces notions soient plus facilement véhiculées par le père, alors que la mère construit la confiance affective de son enfant. (Sandis, 2017, p. 133).

Il semble que la féminisation du travail est en effet une question d'espace et de partage de ce dernier : les hommes l'occupent depuis toujours, se le sont approprié et la plupart s'y sentent naturellement à leur aise ; ils acceptent avec plus ou moins de bonne volonté d'y laisser entrer les femmes, qui se sont d'abord efforcées de se glisser dans un coin et cherchent depuis à s'y déployer. Ce processus est également une affaire de temporalité, car l'histoire de la féminisation du travail s'accélérait avec le temps, une génération donnée de femmes ne sera pas soumise aux mêmes conditions et aux mêmes influences que la précédente ou les suivantes. On s'aperçoit alors que, dans le cas des femmes nées entre 1965 et 1980, la prévalence indiscutable du modèle paternel était très liée à une époque et à certaines circonstances qui n'existent plus aujourd'hui. Au fil des générations, l'influence du père sur la construction professionnelle des filles devrait être de moins en moins marquée et l'on peut imaginer que les modèles maternels que certaines femmes sont aujourd'hui en train de constituer pour leurs filles auront pour ces dernières autant de poids que les modèles paternels.

En haut de la pyramide

La question de l'ambition féminine et de son lien avec le célèbre plafond de verre a été largement abordée par les médias. Ceux-ci ont longtemps contribué à diffuser l'idée que les femmes avaient moins soif de réussite que les hommes, se montraient moins sensibles aux sirènes du pouvoir, n'osaient pas réclamer des promotions et des

augmentations, étaient trop discrètes et se mettaient moins en valeur. De même, une fois entrées dans la vie active, elles se sont immédiatement et entièrement consacrées à leurs missions, déployant une extraordinaire capacité de travail, devenant rapidement opérationnelles et faisant preuve d'une adaptabilité et d'une autonomie remarquables. Toutes ont mentionné, à un moment ou un autre de l'entretien, combien elles s'étaient impliquées dans leurs fonctions et combien elles avaient donné le meilleur d'elles-mêmes.

Ces femmes étaient toutes d'excellentes avocates, banquières, directrices ou managers. Toutes ont rapporté avoir eu de « très bons résultats », des chiffres d'affaires qui « explosaient », des objectifs toujours atteints et souvent dépassés, des évaluations annuelles « magnifiques », des promotions régulières et des responsabilités croissantes. Un grand nombre d'entre elles a été identifié comme jeunes talents au sein de leurs entreprises et a bénéficié de programmes de formation au leadership, celles qui étaient en cabinet étaient promises à l'association ou en tout cas en bonne voie pour s'y faire nommer.

Le dictionnaire Larousse donne la définition suivante de « l'ambition » : Désir ardent de posséder quelque chose, de parvenir à (faire) quelque chose : Avoir l'ambition de réussir. Il ne fait aucun doute que ces femmes manifestaient un désir ardent de réussir. En ceci, elles confirment les études d'experts qui, depuis une quinzaine d'années, s'accordent à dire que les femmes sont devenues, au fil des années, aussi ambitieuses que les hommes. La théorie persistante selon laquelle les femmes sont moins ambitieuses que les hommes est tout simplement fausse ; nos données sur le degré d'ambition des femmes et la maternité peuvent paraître surprenantes, mais elles sont également sans équivoque : avoir des enfants ne rend pas les femmes moins ambitieuses.

Le culte du présentéisme

Dans un article paru en 2012 intitulé *Why Women Still Can't Have It All*, Anne-Marie Slaughter, première femme à diriger le Centre de prospective politique du département d'État américain, sous Hillary Clinton, et qui a décidé de renoncer à ce poste au bout de quelques mois pour s'occuper de l'un de ses fils adolescents qui avait besoin d'attention, a dénoncé sans ambages ce qu'elle appelle la culture des heures macho, cette course à qui reste le plus tard et qui comptabilise le plus de nuits blanches et de week-ends passés au bureau lorsque cela n'est pas indispensable. Anne-Marie Slaughter observe que dans certains cas surtravailler peut être contre-productif ; elle appelle les employeurs à mettre en place des limites, ainsi qu'à développer le télétravail et la flexibilité. Pour elle, le salut du monde professionnel ne peut venir que d'une plus grande souplesse horaire et donc de la plus grande liberté que les employeurs voudront bien accorder à leurs employés.

Le problème des horaires et du rythme de travail est revenu dans la grande majorité. Impression de courir tout le temps, tiraillement entre le bureau et la maison, temps perdu dans les réunions, ou encore impossibilité de gérer deux agendas : le manque

de temps a été cité comme l'une des raisons principales pour lesquelles les femmes interrogées ont quitté leurs anciennes carrières.

Le manque d'efficacité, la perte de temps et la satisfaction que certains collègues semblent retirer du fait de palabrer pendant des heures au mépris de tout ordre du jour, sans aucun esprit de synthèse et sans réelle volonté d'aboutir à un résultat, ont contribué à la frustration et à l'épuisement de ces femmes qui n'aspiraient quasiment toutes qu'à une chose : accomplir les tâches et assumer leurs responsabilités de la journée de manière correcte, efficace et satisfaisante, puis rentrer chez elles. Ces femmes ne voulaient simplement pas passer au bureau plus d'heures qu'elles n'en estimaient nécessaire.

Le monde professionnel actuel, avec ses horaires de travail fixes, ses rituels de réunions et de reporting et sa culture du surinvestissement présentiel, a été élaboré à une époque où les femmes n'y avaient aucune place et se chargeaient de l'intégralité des aspects de la vie du foyer. Pour celles qui ont les enfants, la tension entre leur désir d'efficacité professionnelle et ce qu'elles considéraient comme des heures perdues est alors devenu, à l'instant où elles sont devenues mères, leur principale source de stress, un problème jamais réglé et qui se répétait au quotidien, l'alpha et oméga de leurs journées de travail.

En France, la charge de gérer les conséquences de la féminisation du travail – qui aurait dû être assumée par la société dans son ensemble – a été abandonnée aux femmes elles-mêmes. C'était à elles de résoudre la nouvelle équation sociétale : une femme qui travaille = une femme qui ne garde pas les enfants et n'entretient pas la maison = qui va s'en occuper ? C'était leur problème. C'était à elles de le régler. Le problème de l'équilibre entre obligations professionnelles et devoirs parentaux a été reconnu et est traité comme tel. Les réflexions, les programmes, les politiques, les bonnes pratiques en la matière se sont multipliés et continuent d'être lancés au plan national par la voie législative et réglementaire et au niveau des entreprises et des organisations, afin de tenter de régler le problème ex post. Par exemple, la société française ne s'est pas contentée de laisser les femmes de ma génération continuer à gérer seules les conséquences domestiques et familiales de leur entrée sur le marché du travail, elle n'a eu de cesse d'accroître sa pression sur les mères pour que celles-ci soient des « mères parfaites ».

L'obligation d'excellence sur tous les plans

Dans les pays occidentaux et dans un mouvement que l'on pourrait qualifier de *backlash*, le développement du travail féminin s'est accompagné, dès les années 1970, d'une redécouverte du rôle maternel et de sa soudaine célébration et glorification, avec comme revers de la médaille, une immixtion de la société dans la relation mère-enfant et la multiplication d'injonctions et de diktats culpabilisants à l'endroit des mères sur la manière de bien élever leurs enfants.

En 2008, la sociologue américaine Pamela Stone soulignait déjà l'omniprésence de ce qu'elle appelle l'idéologie de la maternité intensive (intense mothering) dans nos sociétés actuelles qui s'épargne, selon elle, aucune classe, aucune race ou aucun statut social, sommant les mères de dépenser toujours plus de temps, d'énergie et d'argent à élever leurs enfants : Élever des enfants est devenu plus difficile. Les attentes et les normes relatives à ce que constitue une bonne mère ne cessent d'augmenter.

Dans son essai *Le Conflit. La femme et la mère*, paru en 2011, Élisabeth Badinter faisait le même constat d'un alourdissement continu du devoir maternel : "Chaque culture est dominée par un modèle maternel idéal qui peut varier selon les époques. Aujourd'hui, le modèle est plus exigeant que jamais" (Badinter, 2011, p. 71). Élisabeth Badinter considère que: "Dès la naissance du premier enfant, elles se retrouvent en position de négociatrice entre leurs deux identités de femme et de mère (...) La négociation est d'autant plus difficile que les exigences sont importantes de part et d'autre" (Ibidem, p. 43).

Vers 30 ou 40 ans, l'âge charnière pour confirmer, consolider et amener sa carrière au niveau supérieur, celles de mes interlocutrices qui étaient mères ont ressenti la pression s'intensifier de tous les côtés. Cumulant le modèle maternel, qui les poussait à réussir professionnellement et personnellement et le modèle paternel, qui les incitait à suivre ses pas, les femmes que j'ai rencontrées à devoir tout à la fois être de bonnes mères et de grandes professionnelles, c'est-à-dire à faire à la maison comme si le travail n'existait pas et à faire au travail comme si les enfants n'existaient pas. Autrement dit, à faire l'impossible.

La nécessité d'un nouveau modèle féminin

En écoutant les témoignages de ces dizaines de femmes ayant décidé de quitter le système, il m'a semblé évident que les femmes nées entre le milieu des années 1960 et le début des années 1980 n'avaient finalement eu le choix, entre le moment où elles avaient démarré leurs études et celui où elles étaient devenues des professionnelles confirmées, qu'entre trois types de modèles imparfaits : le modèle ambigu, celui de leurs mères qui, on l'a vu, ne travaillaient pas forcément, étaient des référentes pour leurs enfants et, en même temps, fortement influencées par la deuxième vague féministe, ont investi leurs filles de la difficile mission d'aller plus loin qu'elles dans la course à l'égalité ; le modèle irréaliste : celui de leurs pères qui menaient de belles carrières et, s'ils se montraient encourageants, n'en étaient pas moins tout à fait inconscients des difficultés, défis et enjeux particuliers que pourraient rencontrer leurs filles en suivant la voie qui était la leur ; le modèle extrême, celui sur lequel on s'attardera dans ce chapitre, des femmes plus hommes que les hommes et/ou des superwomen, que les interviewées ont croisé ou rencontré dans le cadre de leurs premières carrières et qui a pu les choquer par son manque de solidarité ou son caractère surhumain.

Deux types de femmes avaient commencé à occuper des sièges de direction dans les entreprises ou des grands bureaux d'associés des cabinets : la « femme plus homme que les hommes », qui déployait tous les attributs et les caractères du pouvoir masculin et

affichait peu de solidarité, voire parfois une forme d'hostilité, envers son sexe, et la « superwoman », qui avait tout et réussissait tout. La femme parfaite ou la femme accomplie était celle qui réussissait tout : sa vie professionnelle, son couple, ses enfants, ses vacances, sa maison, ses amis, ses loisirs, son apparence etc., donnant l'impression de ne pas connaître ou gérer la pression, les soirées au bureau, la fatigue, les réunions, les voyages d'affaires, les demandes des enfants et les problèmes de nounou.

Dans les années 1990 et 2000, période où les femmes ont commencé à accéder aux professions d'affaires, pour certaines d'entre elles et dans certaines circonstances, s'intégrer dans un monde jusque-là réservé aux hommes et conserver la place et le pouvoir que ces derniers avaient bien voulu leur concéder nécessitait avant tout de se couler dans un moule, de se fondre dans la masse et donc, bien, souvent, d'adopter scrupuleusement et à la lettre les codes et les usages masculins en vigueur. Julie Landour considère que :

Les mompreneurs auraient souhaité quitter un univers professionnel qui ne les satisfait plus, celui des cadres en entreprise, et auraient profité d'un congé maternité pour monter leur projet d'entreprise, visant à mieux articuler vie professionnelle et vie de famille. Réunies dans des collectifs dédiés, elles quitteraient non seulement le monde de l'entreprise mais également celui du salariat pour lancer des activités qui seraient avant tout en lien avec la sphère de la féminité ou de maternité (Landour, 2015, p. 39).

Concrètement, mieux articuler vie professionnelle et vie de famille signifie que ces femmes travaillent chez elles.

Pour une réussite inclusive. L'harmonisation du temps professionnel et des autres temps tout d'abord

En remettant en cause la réussite professionnelle telle qu'elle est délimitée aujourd'hui, les femmes posent en réalité deux questions philosophiques. La première consiste à se demander dans quelle mesure la réussite professionnelle a-t-elle besoin d'exclure toutes les autres vies (familiales, personnelles, sociales). La deuxième question est la suivante : ne peut-on pas envisager, dans une recherche de plus grande efficacité professionnelle permettant notamment de répondre à la première question, une autre manière d'exercer le pouvoir professionnel dans l'intérêt collectif et non plus afin de servir des intérêts purement individuels ?

Dans notre culture, il a longtemps été socialement beaucoup plus acceptable pour une femme que pour un homme de renoncer à faire carrière et de se reconverter professionnellement. En effet, si les choses sont en train de changer à cet égard - on entend de plus en plus d'histoires de réorientation chez les jeunes hommes – la décision d'abandonner un poste à responsabilités est encore souvent perçue comme plus normale ou comme moins choquante chez une femme, en particulier si elle est mère, que chez un homme. La raison de cette différence de perception et de jugement est que les femmes ont, historiquement, été les premières à être confrontées au problème de la double réussite professionnelle et personnelle.

Aujourd'hui, cependant, et on le voit déjà avec ces jeunes pères qui prennent volontiers leur congé de paternité, qui s'arrêtent de travailler pour s'occuper de leurs enfants, ces choix de vie ne sont plus réservés à la seule frange féminine de la population. L'idée que la réussite puisse résider dans l'équilibre et non plus dans l'exclusivité des différents temps de vies fait son chemin chez les hommes comme chez les femmes. En l'espèce, leur posture de nouvelles arrivées sur un marché du travail à la création duquel elles n'ont pas participé permet aux femmes de dénoncer les limites d'un modèle de réussite professionnelle vieillissant et peu en phase avec les préoccupations sociétales actuelles.

Leur démarche active et positive ensuite, consistant à créer un autre modèle de succès professionnel reposant sur d'autres codes, d'autres attitudes et d'autres rapports de travail et qui pourra progressivement inspirer et sur lequel pourront venir se calquer de nouvelles générations de femmes et d'hommes, achève de faire exemple. Parce qu'elles vont dans le sens de la société, nul doute que d'autres suivront leurs traces. Selon l'essayiste américaine Rebecca Solnit : "Change begins at the margins and moves to the center" (Solnit, 2017, p. 186).

Le nouvel écosystème professionnel féminin

Procès et plaintes pour harcèlement, burn-out, suicides, pression accrue, objectifs toujours plus élevés, effectifs resserrés, relations tendues et anxiogènes, les récits des maux et des difficultés liés au travail se racontent et se déploient dans les médias, dans la littérature et dans les cabinets des psychologues, des coachs et des avocats en droit du travail. La hiérarchie pesante, le management par la peur, les horaires de plus en plus longs et la prime à la surprésence essoufflent notre monde du travail où la multiplication des procédures, la lourdeur du reporting, la pression constante et le contrôle permanent qu'autorise l'e-mail soumettent les employés à une nouvelle forme de stress. Le coaching, appelé en renfort à tous les niveaux, à toutes les étapes de la vie de l'entreprise, sous la forme individuelle ou collective, aide à passer des caps et à soigner des situations ponctuelles. Le télétravail est largement plébiscité par les employés, beaucoup le voient comme une véritable poche d'air, une manière de prendre de la distance et donc de

redynamiser leur rapport au travail. Il a commencé, avant même la crise de la Covid, à devenir la norme dans certaines structures.

Beaucoup, hommes et femmes confondus, commencent à remettre en cause les anciens codes qui sous-tendent encore les rapports de travail et réclament davantage de fluidité, d'efficacité et de consensus. Nombreux sont ceux pour qui la réussite professionnelle ne se calcule plus en heures de présence ou en sacrifices personnels. Les femmes qui renoncent à des carrières ascendantes pour travailler autrement se sont déjà emparées de ces questions et ont totalement repensé les valeurs, les codes et l'agencement de leur travail, créant un nouvel écosystème professionnel fondé sur trois piliers, que je présenterai tour à tour dans les trois chapitres suivants : une approche sororale de la relation professionnelle, la redéfinition des espaces et des temps de travail et le choix du collectif.

Une approche sororale de la relation professionnelle

Dans son essai *Sorcières. La puissance invaincue des femmes*, la journaliste Mona Chollet évoque l'utilité des modèles féminins, la manière dont ils agissent au niveau subconscient et la spécificité de la relation que les femmes parviennent à établir entre elles :

Je mesure l'importance galvanisante des modèles identificatoires (...). Quand il s'agit de faire sienne la force de quelqu'un, le contact avec une image, une pensée, peut suffire à produire des effets spectaculaires. Dans cette façon qu'ont les femmes de se tendre la main, de se faire la courte échelle – de façon délibérée ou à leur insu -, on peut voir le contraire parfait de la logique du *plein la vue* (Chollet, 2018, p. 97).

L'idée d'être totalement indépendante, de pouvoir travailler quand et comme on veut et de ne plus être à la merci de l'agenda de quelqu'un d'autre faisait rêver chaque femme. Le phénomène de la rivalité féminine au travail a été largement documenté et dénoncé. Récemment encore, la journaliste, productrice et réalisatrice Florence Sandis interpellait ainsi ses semblables : "Qui n'a pas été confrontée au syndrome de la Reine des Abeilles ? Cette Reine qui règne sans partage et qui la seule à fréquenter les mâles de sa colonie" (Sandis, 2017, p. 84). Il est vrai que la figure de la *working woman* ambitieuse, prête à écraser ses sœurs et à leur barrer la route pour profiter seule de la place au sommet a eu vite fait d'intégrer l'imaginaire collectif.

On croit que la rivalité féminine, qui a pu servir un temps dans les entreprises, les cabinets ou les organisations, est révolue et n'existera bientôt plus. Qu'à ce stade de la

féménisation de la sphère professionnelle, les femmes ont la liberté d'esprit, la volonté et le temps de se prêter main-forte, et pourquoi pas, de s'organiser pour conquérir cet espace.

L'essayiste Chloé Delaume, qui attribue l'absence première de solidarité féminine à la solitude et à l'isolement des pionnières : "La femme forte l'est devenue en se débrouillant seule". Sheryl Sandberg prédit la disparition de ce phénomène, dès lors que ce dernier est directement lié au nombre de femmes accédant aux postes hiérarchiquement supérieurs dans les entreprises :

J'ose espérer que cette attitude est en train de changer. Les premières femmes à atteindre des positions de leadership étaient peu nombreuses et ne se succédaient pas forcément. Afin de survivre, beaucoup étaient concentrées sur leur propre intégration, plutôt que sur l'aide des autres. La génération actuelle de leaders féminines est de plus en plus prête à s'exprimer. Plus il y aura de femmes aux postes de pouvoir, moins la pression de se couler dans le moule les accaparera et plus elles oeuvreront pour d'autres femmes. (Sandberg, 2013, p. 62).

Aujourd'hui, les femmes ne sont plus aussi isolées, elles ne sont plus seulement des invitées, elles sont admises à diriger le domaine professionnel au même titre que les hommes. Elles ne sont toujours pas aussi confortablement assises que les hommes et il reste encore beaucoup à faire, mais elles ont aujourd'hui moins besoin de se préoccuper de leur légitimité. Elles peuvent alors tendre la main à leurs sœurs et voir en elles non des compétitrices pour le seul poste ou siège vacant, mais des alliées dans leur quotidien professionnel.

La deuxième raison qui signe la fin de la rivalité féminine est la plus grande sensibilisation des jeunes femmes à la nécessité et à l'utilité de la sororité. Chloé Delaume rejoint ainsi d'autres auteurs en soutenant l'hypothèse de l'émergence d'une quatrième vague féministe, caractérisée par le militantisme des jeunes femmes, le signalement et la punition publicisés, notamment grâce à internet et aux réseaux sociaux, des actes de sexisme et de misogynie au quotidien. L'essayiste prédit que cette nouvelle vague sera portée par un concept, une attitude : "la force de la quatrième vague, c'est la sororité". (Delaume, 2019, p. 144). Chloé Delaume appelle les femmes et les jeunes de la nouvelle vague en particulier, à une sororisation générale, car la sororité est le mot clef, la fin des rapports verticaux, se penser sœurs modifie tout. Elle affiche un optimiste exalté et entraînant : "Par la sororité, rien ne sera épargné car les femmes vivent, partout, résolues et nombreuses, dangereuses puisqu'unies". (Ibidem, p. 103).

De nos jours, les femmes sont clairement en demande. Elles veulent se regrouper, se retrouver entre elles, dialoguer, partager, échanger sur leurs métiers, leurs expériences professionnelles, leurs défis, leurs objectifs ; elles veulent s'organiser. Beaucoup pressentent le potentiel de ces espaces de développement et d'entraide que sont les réseaux. Elles sont d'avis que notre sexe gagnerait à exploiter davantage ce vecteur de promotion, de développement et d'optimisation des relations professionnelles.

L'efficacité de cette mécanique intellectuelle collective est redoutable et la satisfaction que leurs participantes en retirent est immense. Avec la sororité, les femmes sont en train d'explorer une nouvelle approche de l'acte professionnel, elles ouvrent de nouveaux champs d'expérimentation du rapport au travail ; celui-ci n'a plus à être forcément conflictuel, compétitif ou fondé sur le lien dominant/ dominé, il peut être pragmatique efficace, reposer sur la confiance. La prise de conscience, aux niveaux politique et social, des problèmes persistants au sein du monde du travail, notamment l'inégalité des salaires et le manque de diversité dans les plus hautes sphères professionnelles a eu lieu, et des initiatives sont prises et des efforts sont réalisés chaque jour pour essayer de les résoudre. Car lorsque les femmes décident d'investir la sphère professionnelle ensemble, et non plus seules, elles en font bouger les lignes et les codes en profondeur, et de nouvelles approches, de nouveaux systèmes, émergent qui viennent modifier la topographie professionnelle.

Les nouveaux espaces-temps de travail

Depuis plusieurs années déjà, à la faveur de la reconnaissance médicale des phénomènes de burn-out, de la caractérisation juridique des risques psychosociaux et de l'explosion du coaching, les acteurs de la sphère professionnelle perçoivent les limites du rapport au travail à l'ancienne, y compris dans sa vénération du présentiel et son obsession du contrôle. Les salariés réclament des environnements de travail sains, bienveillants et épanouissants et aspirent à davantage de flexibilité, de responsabilisation et d'adaptabilité en termes de quand et où ils doivent travailler.

Les femmes qui renoncent à des carrières ascendantes pour créer leur propre modèle professionnel revisitent les conditions pratiques (lieu et horaires) du travail telles que la société les concevait jusqu'alors. L'harmonisation des temps et des espaces de vie devient une fin en soi, un signe d'équilibre, de succès. Elles imaginent et définissent de nouveaux codes où l'activité professionnelle s'exerce dans plusieurs lieux, où le temps de travail est fractionné et ne s'étend plus en une longue plage horaire ininterrompue, où le professionnel et le personnel alternent et se succèdent parfois à l'heure près. En s'affranchissant des codes établis, ces femmes défendent et mettent en œuvre l'idée révolutionnaire et à première vue paradoxale que le travail peut se réaliser dans la liberté. Cette percée des femmes dans le monde du travail indépendant représente ainsi une formidable chance de voir se mettre en œuvre et se développer d'autres valeurs et

manières de travailler que celles du modèle salarial dominant. Comme le soulignent les auteurs d'une étude intitulée *Divisions sexuées et places des femmes dans le non-salariat* datant de 2017 :

Le monde du travail non salarié constitue un laboratoire pour mettre en évidence le rôle du genre dans la définition de la valeur de la valeur de ce que produit un individu, selon son statut d'emploi, son sexe et les ressources dont il dispose. (Abdelnour, Bernard, Gros, 2017, p. 95).

Dans son essai *La Révolution du féminin*, la professeure de sciences politiques Camille Froidevaux-Metterie défend l'idée que les femmes seraient naturellement anti-individualistes et développeraient, en matière professionnelle, une approche de la relation de travail et un style de management spécifiques, axés sur le collectif. Sa réflexion prend pour point de départ la nécessité de réaffirmer la spécificité anthropologique du sexe féminin dans une société en passe de devenir à la fois neutre et mixte. D'après Camille Froidevaux-Metterie, le mouvement féministe, en ayant permis aux femmes de s'affirmer en tant qu'individus susceptibles de se substituer aux hommes dans tous les domaines de la vie sociale », tandis que les hommes aspirent désormais, sur le plan des principes, "à endosser les rôles concrets traditionnellement assumés par les femmes dans la vie intime", a finalement procédé à une "déssexualisation des rôles et des fonctions", et il convient désormais de reprendre en considération la sexuation des corps. Une des dimensions dans lesquelles s'observe la spécificité féminine, d'après Camille Froidevaux-Metterie, est la socialité, c'est-à-dire, la relation aux autres. À cet égard, la chercheuse constate et met en lumière ce qu'elle appelle la "disposition relationnelle des femmes". S'appuyant sur les travaux de la sociologue et psychanalyste américaine Nancy J. Chodorow, elle avance l'hypothèse suivante :

Les femmes ne sont pas en mesure de vivre une existence individuelle au sens fort du terme, c'est-à-dire une existence qui se donne son sens de l'intérieur d'elle-même, qui n'a besoin d'aucune autre existence pour s'éprouver et se déployer. Dotées d'une disposition à se projeter hors d'elles-mêmes pour se préoccuper des plus vulnérables et, au premier chef, des enfants qu'elles portent et dont elles prennent soin, les femmes vivent selon une posture éminemment relationnelle. En un mot, elles sont des individus anti-individualistes. (Froidevaux-Metterie, 2015, p. 83).

La professeure de management Patricia Lewis a mené des travaux sur l'impact de la féminité sur le travail en partant du postulat qu'il était temps de cesser d'interpréter la position des femmes dans les organisations uniquement par rapport à une norme masculine dominante et d'aller regarder comment les femmes travaillaient en tant que telles. Pour ce faire, elle a choisi de concentrer ses recherches sur l'entrepreneuriat féminin, espace a priori libéré de toute domination car nouveau et donc libre d'être investi par les femmes comme bon leur semble. Pour la professeure Lewis, étudier comment les femmes « pratiquent » l'entrepreneuriat a permis de mettre au jour d'éventuelles subjectivités féminines dans le domaine professionnel.

Les femmes seraient enclines à rechercher la cohésion et la collaboration avec leurs collègues et à privilégier, dans la négociation ou dans les situations de tension ou de compétition, une approche créative afin d'obtenir un résultat. Guidées par le pragmatisme, elles paraissent trouver un intérêt à accueillir le point de vue d'autrui, plutôt que de chercher à l'éliminer ou à le supplanter, afin de vérifier si cette position pourrait éventuellement s'accorder avec la leur ou permettre d'avancer vers un objectif commun.

Conclusion

Dans la sphère professionnelle, la défense de la cause féministe poursuit désormais deux logiques parallèles : celle du rattrapage, initiée dans les années 1970, consistant à poursuivre l'insertion des femmes dans le système actuel en rendant ce dernier plus accueillant de leurs spécificités et de leurs demandes ; et celle, plus récente, de la construction d'un ailleurs possible, où ces dernières inventent et proposent un autre modèle professionnel. Les avancées, en termes de féminisation du monde professionnel et d'épanouissement des femmes au travail, viendront de l'extérieur et de l'intérieur. Plus ces deux mondes communiqueront, plus les chances de parvenir à un monde professionnel égalitaire, assoupli, pragmatique et vraisemblablement plus conforme aux attentes de la relève seront élevées. D'où la nécessité de bâtir un pont entre les femmes qui partent et les femmes qui restent. D'où l'importance fondamentale de maintenir le dialogue entre les femmes qui continuent d'évoluer et de cumuler les succès dans le système classique et celles qui choisissent de créer leur propre modèle de réussite.

Au nom de leurs premières armes faites côte à côte, au nom de ce pouvoir, de cette confiance que elles ressentent et que elles sont aujourd'hui prêtes à exprimer, parce que nous n'avons plus besoin d'être en concurrence et parce qu'elles n'ont plus besoin d'être en concurrence et parce que notre société s'ouvre enfin à l'idée qu'écouter et faire diriger les femmes pourrait faire gagner de l'argent, du temps et du sens, on doit inviter les femmes à éprouver au quotidien la puissance de cette nouvelle sororité qu'elles se sont découverte. On propose à celles qui partent de garder le contact avec celles qui restent, de les encourager, de les admirer et de continuer à faire leur éloge et réciproquement. On doit encourager le dialogue, le partage des expériences, l'amélioration de la situation au travail, par petites touches bienveillantes les unes envers les autres. On doit expérimenter et démontrer chaque jour la puissance des femmes unies.

Bibliographie

- Abdelnour, Sarah, Bernard, Sophie, Gros, Julien (2017). *Genre et travail indépendant : divisions sexuées et places des femmes dans le non-salariat*, dans *Travail et Emploi*, n° 150;
- Badinter, Élisabeth (2011). *Le Conflit. La femme et la mère*, Paris, Flammarion;
- Chollet, Mona (2018). *Sorcières. La puissance invaincue des femmes*, Paris, Zones;
- Delaume, Chloé (2019). *Mes biens chères sœurs*, Paris, Seuil;
- Faludi, Susan (1993). *Backlash. La guerre froide contre les femmes*, Paris, Éditions des Femmes ;
- Froidevaux-Metterie, Camille (2015). *La Révolution du féminin*, Paris, Gallimard, coll. « Bibliothèque des Sciences humaines »;
- Gagliardi, Emmanuelle, Perrot, Anne (2012). « La transmission intergénérationnelle, clé de la réussite ? », contribution à l'ouvrage collectif *Pouvoir(e)s. Les nouveaux équilibres femmes-hommes*, dirigé par Sophie Bramly et Armelle Carminati-Rabasse, Paris, Eyrolles;
- Henneron, Liane (2005). *Être jeune féministe aujourd'hui : les rapports de génération dans le mouvement féministe contemporain*, Paris, L'Harmattan ;
- Landour, Julie (2015). *S'engager en parentalité et créer son activité : l'entreprise paradoxale des Mompreneurs en France (2008-2014)*, thèse de sociologie, Paris, EHESS;
- Lewis, Patricia (2016). « Postfeminism, Feminities and Organization Studies: Exploring a New Agenda », *Organization Studies*, University of Kent.
- Obama, Michelle (2018). *Devenir*, Paris, Fayard ;
- Sandberg, Sheryl (2013). *Lean In: Women, Work and the Will To Lead*, Alfred A. Knopf;
- Sandis, Florence (2017). *Briser le plafond de verre. 12 clefs pour réussir au féminin*, Paris, Michel Lafon;
- Singh, Val, Vinnicombe, Susan et James, Kim (2003). *Constructing a Professional Identity: How Young Female Managers Use Role Models*, 2nd Gender, Keele, Work & Organisation Conference;
- Slaughter, Anne-Marie (2012). *Why Women Still Can't Have It All*, The Atlantic;
- Solnit, Rebecca (2017). *The Mother of All Questions: Further Feminisms*, Londres, Granta Books;
- Stone, Pamela (2008). *Opting Out ? – Why Women Really Quit Careers and Head Home*, USA, University of California Press.

Assistant professor Ph.D. Emilia Andreea Motoranu. She is a member of the Department of Modern Languages and Business Communication within the Faculty of International Business and Economics of Bucharest University of Economic Studies, Bucharest, Romania. Her main areas of interest are: business communication in French, Romanian as a foreign language, Universal literature, literature of exile. (emilia.motoranu@rei.ase.ro)