

Compte-rendu sur la formation continue d'automne de l'ASFDU « Empowerment » (habilitation des femmes)

Samedi, 17 novembre 2018, 9h30 à 12h45, Université de Berne, Parkterrasse 14, Salle 324

Introduction

«It's a men's world» à l'Université comme dans le monde du travail – qui connaît les règles du jeu, peut aussi les façonner. Anita Fetz, membre de l'ASFDU, membre du Conseil des États du canton Bâle-Ville et consultante en organisation, a exposé le 17 novembre – dans la journée de formation continue d'automne de l'ASFDU sur le thème «Empowerment» – son expérience sur les structures masculines. Elle a montré des stratégies par lesquelles la femme peut, non seulement réussir, mais aussi comment elle peut façonner ces stratégies et les changer. Anita Fetz s'est également occupée des obstacles dont il faut tenir compte dans les diverses phases d'une vie professionnelle – en début de fonction, en tant que collaboratrice compétente ou comme celle qui gravit tous les échelons et fait carrière.

Anita Fetz est historienne, consultante en organisation et dirige également une compagnie de conseils *femmedia ChangeAssist* (www.femmedia.ch). Auparavant elle a travaillé dans l'Organisation pour la cause des femmes (OFRA), comme enseignante au collège et en tant que secrétaire générale de FemWiss. En 1985 Anita Fetz devient Conseillère Nationale des Organisations progressistes de Suisse (POCH), en 1995, après la dissolution du POCH, elle entre au PS. En 1999 elle redevient Conseillère Nationale pendant quatre ans et s'engage, parallèlement, comme membre du Grand Conseil à Bâle. Depuis 2003 Anita Fetz est Conseillère aux États et membre de plusieurs commissions, entre autres, de la Commission pour la science, la formation et la culture.

La conférence s'est faite en deux langues (Anita Fetz s'est exprimée en allemand, la présidente de l'ASFDU, Doris Boscardin a traduit en français, la présentation Power Point était disponible dans les deux langues). Cette journée de formation était gratuite pour les membres de l'ASFDU, repas de midi inclus. 25 membres de plusieurs sections y ont participé. L'éventail des compétences académiques et professionnelles des participantes était tout aussi large que leur écart d'âge, compris entre 27 ans et 85 ans. Les disciplines représentées étaient l'architecture, le management des médias, l'anthropologie, l'histoire, la linguistique, la médecine, le sport, le droit, l'éthique commerciale, la géographie et jusqu'à la théologie, la technique et les neurosciences. Il y

avait celles qui débutaient dans leur vie professionnelle, des femmes actives occupant des postes de direction, des responsables dans un travail soignant, tout comme des indépendantes ayant leur propre bureau et des retraitées.

Présentation d' Anita Fetz de *femmedia ChangeAssist*.

Anita Fetz a ouvert la matinée par une anecdote sur l'échec. Fidèle à sa devise, s'avancer sur le terrain de l'opposant afin de le changer, Anita Fetz s'est engagée dans deux conseils d'administration. Son but était de promouvoir les femmes à des postes de direction. Elle présenta cette demande dès la troisième séance du conseil d'administration et elle s'est butée à un mur. De cet échec, Anita Fetz tira la leçon de ne jamais attaquer frontalement mais d'agir de façon stratégique : il faut tout d'abord parler avec le PDG, ensuite avec quelques collègues, et pour finir ce n'est pas à la seule femme du groupe qu'il revient de proposer le thème de la promotion des femmes, mais à un collègue correctement renseigné. Anita Fetz affirme : « Une fois n'est pas coutume, la deuxième fois c'est une vraie tentative et la troisième c'est la bonne, c'est là qu'on réussit ».

D'après Anita Fetz, le fait de chercher à développer un programme idéaliste de promotion des femmes au sein d'une institution mue par l'argent, comme une banque, et orientée vers le marché n'a que peu de sens. C'est pour cette raison qu'Anita Fetz s'est décidée à développer un programme pour les clientes qui, en raison de sa finalité de profit, a trouvé du soutien. Un programme de conseil aux femmes est né de cette initiative qui a fini en une structure servant à promouvoir des groupes dirigés uniquement par des femmes. Cette structure a rendu possible l'avancement de plusieurs autres femmes.

Anita Fetz, qui a depuis des années une expérience dans le coaching des femmes, recommande de lutter contre la discrimination, pas forcément dans la vie professionnelle, mais sur le plan politique. En effet, dans la vie active, d'autres recettes sont requises : ce qui compte c'est de connaître les règles du jeu, afin de mieux les manier, de ne pas devoir s'énerver et de rester zen. De cette manière ludique on peut infiltrer les règles et les démonter pas à pas – tout comme en Aikido, il faut d'abord esquiver les problèmes pour ensuite mieux les attaquer de biais.

Alors que les conditions pour la carrière des femmes restent encore difficiles, il y a une bonne nouvelle, on fait face à un manque de cadres spécialisés et dirigeants. On reconnaît que des équipes mixtes sont plus innovantes et performantes. Malheureusement cette connaissance n'est pas encore appliquée à des étages supérieurs ; afin que des femmes compétentes arrivent aux positions dirigeantes

l'échelon intermédiaire doit être aménagé. Dans le secteur des services le marketing orienté à la clientèle est un mot clé qui atteste de la nécessité d'un savoir-faire féminin. Malheureusement, l'université est la place de travail la plus conservatrice qui soit lorsqu'il s'agit d'élire une femme – en comparaison, une banque semble, pour ainsi dire, plus dynamique.

1. Résultats de la recherche sur les carrières professionnelles

Les vingt ans

Par rapport au passé, le monde du travail s'est profondément transformé, la formation et les années professionnelles ne se déroulent pas forcément en ligne droite.

Les femmes en début de leur carrière doivent apprendre à travailler avec plusieurs personnes, se repérer dans les structures des organisations et apprendre à connaître leurs propres forces et modes de fonctionnement. Ces facteurs vont déterminer leur future carrière. Vers la fin de leur vingtaine ou début de leur trentaine les principales questions autour d'un concept de vie se profilent : Est-ce que je veux avoir des enfants ? Quel type de vie me convient-il ? Est-ce que je veux vivre à l'étranger ? Il est important de se poser toujours ces questions fondamentales.

Les trente ans

Normalement, en début de leur trentaine, les femmes passent de l'université au monde du travail. Il est frappant de constater que déjà, dès les premiers emplois il y a une différence salariale, qui souvent ne sera plus possible de rattraper. Les jeunes femmes partent du principe d'une égalité de droits hommes-femmes sur le lieu de travail, cette supposition n'est que rarement exacte. Alors que la discrimination directe par des différences de salaire sont aujourd'hui rares, des préjugés inconscients se développent toutefois. Beaucoup de femmes n'osent pas négocier le salaire qui leur est proposé – il est accepté comme un fait indiscutable. C'est une erreur !

En début de la trentaine on ne veut pas s'occuper des questions de retraite. C'est encore un manque de réflexion, car si on travaille toujours à moins 70%, l'assurance vieillesse n'est pas garantie. Au plus tard, dans les 15 dernières années de travail professionnel, une femme doit vérifier stratégiquement à quel pourcentage elle devrait travailler.

Nombreuses femmes dans la trentaine, insatisfaites de leur travail, optent pour une formation continue. Seulement : pour un choix de ce genre une stratégie de formation continue est nécessaire. Est-ce que je veux mettre en marche une carrière qualifiée, de recherche ou de cadre ? La formation continue doit pouvoir donner un élan à la nouvelle carrière, ceci est également valable pour les indépendantes. Une minorité de femmes négocient avec leur employeur le paiement de leur formation continue. Lors d'un refus,

une femme doit ressayer (de préférence au printemps, afin que les coûts soient pris en compte dans le budget de l'année).

Les enfants peuvent être très solliciteurs, cependant Anita Fetz considère l'abandon du monde professionnel comme un danger. Le rythme du monde professionnel est tellement rapide qu'une réincorporation au monde du travail peut s'avérer frustrante. À part cela, il faut maintenir une certaine continuité et éviter trop de changements d'emploi.

De nombreuses femmes restent trop longtemps à l'université. Une femme doit se décider à temps si elle doit tout miser sur la carte à hauts risques d'une nomination à une chaire universitaire – étant donné qu'il n'y a pas de critères objectifs pour une telle nomination. C'est absurde d'opter pour l'attentisme. Comme alternative, Anita Fetz recommande de poursuivre le travail scientifique pour son plaisir ou comme hobby.

La quarantaine

Cette phase est imprégnée d'expérience et de compétences sociales. Néanmoins de nombreuses femmes traversent dans la quarantaine une crise existentielle – ou alors, elles foncent droit devant et remettent du cœur à leur carrière. À ce moment, il est déjà trop tard pour une carrière universitaire, mais dans le monde professionnel c'est encore possible. Une question importante se bouscule ici : Est-ce que ma place est menacée par une rationalisation informatique ? Des exemples parmi d'autres sont dans la plupart des professions journalistiques, juridiques et scientifiques. Est-ce que ma place requiert une spécialisation humaine qu'une machine ne puisse réaliser ?

La cinquantaine

Au cours de ces années qui, grâce au savoir-faire et à la longue expérience, sont les plus performantes, les positions de cadre sont toujours envisageables. C'est, tenons cela en compte, plus facile de parvenir à des positions de cadre en allant chercher ailleurs que d'attendre à être promue dans sa propre entreprise. Au cas où une femme ayant présenté son dossier se verrait oubliée dans sa propre entreprise lors d'une promotion, celle-ci devrait aussitôt que possible l'abandonner en toute bonne conscience.

Un poste de cadre dirigeant exige beaucoup d'engagement. Le plus astreignant c'est, en partie, de répondre aux énervantes questions personnelles, la motivation pour la place se nourrit de questions techniques et du potentiel de développement.

Dans ces années, d'autres thèmes deviennent tout d'un coup importants, l'ambition professionnelle n'est pas au premier rang des préoccupations. Dorénavant on peut par exemple, encourager des jeunes femmes et transmettre son propre savoir-faire. Pour

finir il faut s'occuper de la question de la retraite. Que faire ensuite ? Un bénévolat d'utilité publique ?

2. Conditions générales pour les carrières de femme

Parmi les barrières que rencontrent les femmes, il y en a une qui concerne de nombreuses femmes et qui consiste en leur difficulté à se décider. Elles ont des formations éloignées des secteurs technologiques, peu de conscience stratégique et de savoir tactique, de plus, elles n'ont pas trop envie de se frayer un chemin à travers les structures pour parvenir au niveau de la direction.

Ici suit la partie interactive de la formation continue – la tâche donnée aux participantes est liée à leur position :

1. Où êtes-vous ? Quels sont les avantages et désavantages de votre poste ?
2. Est-ce qu'il y a besoin d'agir ?

S'il y a besoin d'agir dans la position actuelle, on devrait s'activer et se donner un terme précis pour opérer. Il faudrait, par exemple, écrire au moins trois candidatures en une période limitée. Les emplois auxquels on va postuler ne doivent pas être ceux qu'on souhaite ; ce qui compte c'est de démonter les obstacles qui grandissent au fur et à mesure que les années passent sans poser une candidature. (Une étude présente ce résultat surprenant : les femmes ne postulent qu'aux emplois pour lesquels elles remplissent 100% des conditions, alors que les hommes présentent leur candidature même s'ils ne satisfont qu'un 60% des conditions requises, puisque ce qu'ils recherchent c'est un nouveau défi. Il faut donc absolument que les femmes postulent de manière plus offensive !)

Si aucune des candidatures à un emploi a réussi, il faudrait trouver un arrangement actif avec soi-même et refermer les tractations. On devrait alors chercher à déceler le positif dans l'actuel poste. Combien de fois devrai-t-on entreprendre ces actions de recherche jusqu'à réussir, cela reste incertain. C'est un fait que les femmes ne recherchent pas activement un changement et ne prennent pas la chose en main. Par expérience, les réflexions sur la carrière professionnelle ressemblent au jeu de domino. Une fois qu'on a commencé, d'autres pièces commencent à tomber, c'est-à-dire, de nouvelles portes s'ouvrent.

Avec les nombreuses années d'expérience au travail on parvient à se constituer un réseau, c'est à ce moment-ci qu'on peut le faire œuvrer. Pour la recherche informelle on peut faire circuler de manière ciblée, à l'intérieur de son propre réseau de contacts, une lettre de recherche d'emploi personnelle (« Qu'est-ce que je recherche ? Qu'est-ce que

j'ai à offrir ? »). Faites attention aux pièges dans la recherche d'un poste : les femmes ne doivent pas être trop modestes ni trop arrogantes. Dans les manifestations visant à encourager les contacts et échanges en vue d'un emploi, vous devez être charmantes, certes, mais procéder de manière ciblée et résolue et aller droit au but aussi vite que possible après le brin de causette habituel. Les conversations personnelles et conviviales sont du domaine privé et n'appartiennent pas au monde du travail.

Préjugés inconscients

Les mêmes comportements sont perçus différemment selon qu'il s'agit d'un homme ou d'une femme. Alors qu'un homme ambitieux sera probablement perçu comme décidé, communicatif, sûr de soi et entrepreneur, une femme, dotée des mêmes caractéristiques, sera jugée agressive, bavarde, impitoyable, têtue et arrogante. On ne peut pas se débarrasser, du jour au lendemain, de ces préjugés sexistes, ainsi, il ne faut pas s'en offusquer mais agir stratégiquement avec ces divers traits de caractère. Dans ses séances de consultation, Anita Fetz apprend énormément en observant les participantes et conseille d'imiter les bonnes stratégies des collègues de travail.

L'effet « symbolique » ou « token ».

Lorsqu'on se retrouve comme unique femme au milieu d'une assemblée d'hommes, règne souvent l'effet symbolique ; c'est-à-dire que soudain on devient le symbole de « toutes les femmes ». Lorsqu'une femme ne travaille pas depuis longtemps dans une entreprise, elle doit veiller à ne pas se voir attribuer des choses qui n'ont rien à voir avec elle, mais qui relèvent de ce qu'on appelle des préjugés sexistes.

Ce que les hommes testent : « Y parviendra-t-elle ? »

Anita Fetz a demandé à un grand nombre d'hommes, de façon informelle, quelles étaient leurs réticences secrètes envers les femmes occupant des postes de direction. Les réponses contenaient : Est-elle vraiment une professionnelle ou est-elle comme ma femme/ sœur/ mère, qui parfois m'agacent profondément ? » Les hommes projettent souvent leur représentation privée de la femme sur le monde des affaires. Puisque la confiance est centrale dans les affaires, les hommes exprimaient leurs craintes ainsi : « Est-ce que cette femme sera capable de se taire ? » ; « Par qui se laisse-t-elle conseiller lorsqu'elle a des problèmes : par son conjoint ou par son père, qui ne comprennent rien au business ? » Et pour conclure, « en cas de problèmes, sera-t-elle furieuse, poussera-t-elle des cris, se sentira-t-elle blessée ou – le pire scénario – se mettra-t-elle à pleurer ? » Anita Fetz conseille de ne jamais embarrasser un homme ou de l'humilier en public. Ne faites jamais perdre la face à un homme. Après, vous n'aurez pas seulement un adversaire mais un véritable ennemi – ce qui, en particulier dans le petit monde des affaires suisses, pose problème. Dans cet ordre des choses, il ne convient pas non plus de faire l'éloge en public d'un homme pour ses sentiments. Il ne vous le pardonnerait pas.

Ces préjugés ont comme conséquence que les débutantes doivent se montrer convaincantes sur le plan professionnel afin de réduire les peurs des hommes que nous avons mentionnées. Les collègues de travail ne sont plus les copains d'étude ; les règles du jeu ont changé.

Facteurs personnels de réussite pour les carrières de femme.

Les facteurs de réussite comprennent l'identité professionnelle, l'envie d'aller de l'avant ; des buts précis dans la carrière afin de reconnaître des opportunités ; comprendre que les capacités comptent jusqu'au niveau des cadres moyens et que, pour les étages supérieurs, c'est un solide réseau de contacts qui est requis ; une conscience stratégique et un savoir tactique ; tout comme la connaissance des règles du jeu et des codes d'un monde du travail (dominé par les hommes).

3. Facteur de réussite : savoir s'y prendre avec la concurrence

La concurrence n'est pas à priori mauvaise, mais savoir s'y prendre requiert du doigté. Servez-vous de la stratégie de la « tigresse coopérative » – bilisez votre réseau de soutien et montrez-vous, à la fin d'une négociation, bonne perdante ou soyez alors une gagnante coopérative.

La vérification de la concurrence masculine

La vérification que la concurrence masculine fait des jeunes collègues se déroule ainsi : 1^{ère} étape : avant que vous soyez prise au sérieux il faudra faire vos preuves (tout comme dans un jeu de foot). 2^{ème} étape : l'expertise sexuelle. Anita Fetz conseille ici d'ignorer les remarques stupides ou simplement de les rendre. Il est fondamental ici de ne rien laisser passer, ni effronteries ni grivoiseries. 3^{ème} étape : Désormais vous êtes une vraie concurrente. Ceci peut être désagréable, puisque vous allez expérimenter du rejet. 4^{ème} étape : Vous avez finalement atteint des relations de travail collégiales normales.

4. Facteur de réussite : Le pouvoir de la communication

Différence du rapport à la communication

Dans le monde du travail prime une communication axée selon la position et le statut et non pas une communication de relation personnelle. Il y a là des tendances différentes dans la relation à la communication. Dans les entretiens les femmes font souvent preuve d'une écoute attentive alors que les hommes se montrent plutôt « fonceurs » ou « faiseurs ». Les femmes font d'avantage attention à des signaux de connexion dans les conversations (axées sur les relations), les hommes mettent également en avant la

compétence et le statut dans la conversation (axés sur la position). Ce qui est déterminant c'est que les femmes connaissent les deux styles et puissent les décoder – du contraire des malentendus ont préprogrammés. La communication doit être axée sur la résolution des problèmes.

Sortir de l'ombre : participer au jeu

Dans les entretiens les femmes se comportent souvent autrement que leurs collègues masculins. Les femmes pensent que ce qui a déjà été dit ne doit pas être répété. Cela va de soi, mais il ne faut pas oublier que dans les entretiens on aborde non seulement les décisions mais les statuts informels. Si vous ne dites jamais rien dans les entretiens, vous êtes inexistante sur le plan social. Même si le bavardage des hommes vous tape sur les nerfs, ce sera contre-productif de ne rien dire. Il faudra impérativement intervenir. Et si un homme répète votre intervention – restée en apparence inaperçue – ne vous mettez pas en colère, mais répondez à votre collègue de cette manière : « Merci de reprendre mes propos, c'est super de me soutenir ainsi, maintenant nous sommes deux à penser de la sorte », et poursuivez tout de suite de manière professionnelle. Intégrez votre adversaire dans l'argumentation. Restez inflexible, une fois n'est pas coutume !

Dans les entretiens les femmes ne doivent pas toujours parler de questions émotionnelles ou de l'ambiance qui règne dans les départements et revêtir ainsi un rôle maternel. Ce genre de tâches vous pouvez, sans regrets, les déléguer à un collègue de confiance (bien renseigné).

La communication en tant que jeu de position

Anita Fetz conseille de ne pas prendre les attaques personnellement. De considérer la vie des affaires comme un jeu de foot où il faut faire des passes et marquer des buts mais où parfois aussi on fait des fautes. De contre-attaquer tranquillement car il ne s'agit pas seulement de contenu mais de statut social. Dans le monde du travail le but n'est pas d'être aimée mais d'être respectée. En revanche, la sympathie on peut se la réserver pour la maison. Anita Fetz observe justement qu'au Conseil des États prévaut une atmosphère conviviale qui plaît surtout aux hommes et qui, pour les femmes, semble déroutante.

Il ne convient pas de décliner toujours des invitations du domaine privé, on acquerrait ainsi une réputation d'inaccessible, qui pourrait difficilement se corriger par la suite.

Codes de la force : le langage corporel

Le langage corporel est fondamental. Le 50% du pouvoir de persuasion se trouve dans le contenu, le 50% restant dans la manière de le présenter. Anita Fetz conseille un style de communication clair : fermeté dans l'objectif, courtoisie envers les collègues et un langage posé et clair ponctué de pauses tactiques.

Codes de la faiblesse

Beaucoup de femmes ont un sourire de reflex, qui leur vient de leur éducation. Lors de négociations difficiles ce sourire de reflex ne doit pas être utilisé, car beaucoup d'hommes l'interprètent comme un signe de faiblesse. Il faut s'entraîner à montrer un visage inexpressif. En outre, il ne convient pas de révéler trop de choses personnelles pour essayer d'établir des liens de proximité. Le risque est trop grand de que cela soit employé contre nous.

5. Facteur de réussite : Connaître le jeu hiérarchique

Un peu partout il y a des hiérarchies formelles et informelles. Pour finir il faut s'enquérir de qui a vraiment le dernier mot, que ce soit sur le plan professionnel ou au niveau de la direction. Une femme doit apprendre, par-dessus le marché, que les rituels de statut sont utiles et avantageux. Elle doit les accepter et jouer le jeu, même si ces rituels semblent totalement risibles ; du contraire, il y a risque d'éviction sociale. Les rituels offrent de la sécurité, de ce fait il ne semble pas logique de s'y attaquer ; se serait livrer une bataille sur un front erroné. Anita Fetz propose de chercher plutôt à faire des changements de contenu.

Lorsqu'on travaille dans une organisation dans laquelle une promotion est liée à un symbole de statut (par exemple un bureau plus grand, une voiture de service, etc.) il faut absolument l'exiger. On ne devrait pas y renoncer depuis le début, car cela serait interprété comme un refus des structures de l'entreprise. Après un certain temps on pourra renoncer à ces symboles de statut.

On pourra continuer à s'orienter d'après le rang hiérarchique et s'adresser, lors des propositions, toujours au « numéro 1 ». Si le chef ou la cheffe vous écoute alors les autres collègues le feront aussi. Cela est valable, tant pour la hiérarchie formelle comme informelle, il faut aller directement au numéro 1. Si on veut atteindre quelque chose lors d'une séance, il faut forger des alliances en amont. Il faut en particulier s'adresser d'abord bilatéralement aux leaders et s'assurer leur soutien.

Ne vous laissez jamais voler vos idées ou un projet. Si vous y consentez, vous n'êtes plus personne. Anita Fetz a elle-même vu, lors d'une séance, comment un collègue présentait le projet qu'elle-même avait ébauché, comme étant le sien. Après la séance elle est allée dans le bureau du collègue et l'a réprimandé entre quatre yeux (ceci ne doit pas se faire en présence d'autres personnes). Elle a pu finalement l'obliger à avouer au chef que cette ébauche-là était, à l'origine, celle d'Anita Fetz et non la sienne.

6. Stratégies de survie pour les Machiavellas

1. Préparez-vous mentalement au fait que l'influence au travail relève du marathon.
2. Vous avez besoin de phases de repos et de distraction. C'est seulement ainsi que vous allez résister.
3. Si on n'a plus vingt ans, ce n'est plus la peine de foncer dans un mur mais il faut plutôt apprendre la méthode de l'Aïkido.
4. Cherchez des modèles et copiez quelques éléments constitutifs qui vous plaisent particulièrement (les modèles ne doivent rien savoir à ce sujet)
5. Apprenez à gérer les défaites. Celle qui n'a pas appris à perdre, n'osera pas entreprendre assez.
6. Tout marche mieux avec de l'humour.
7. Trouvez-vous une petite troupe, qui puisse vous soutenir émotionnellement.
8. Jouissez des victoires mais ne devenez jamais arrogante pour autant.

Livia Boscardin, novembre 2018