



Université de Cergy-Pontoise

Diplôme Universitaire Executive Coaching

Coaching de dirigeants et managers

LES SPECIFICITES DE L'EXECUTIVE COACHING
ET LES ATTENTES DES FEMMES DIRIGEANTES

Directeurs de mémoire : Florence DAUMARIE et Olivier PIAZZA

Mémoire pour l'obtention du D.U. Executive Coaching

Présenté et soutenu publiquement par

Pascale RICHARD

Le 4/09/2014

Composition du jury de soutenance :

Sondés ZOUAGHI, Maître de conférences, HDR, sciences de gestion,
université de Cergy-Pontoise

Michel MORAL, docteur en psychologie, executive coach

Florence DAUMARIE, présidente de jury, co-directrice du DU EC

Olivier PIAZZA, executive coach, co-directeur du DU EC

INTRODUCTION

Pourquoi s'intéresser particulièrement à ce que peut apporter l'Executive Coaching aux femmes dirigeantes ?

Le coaching et plus encore, le coaching de dirigeant vise à permettre le développement du potentiel d'hommes et de femmes dont les décisions ont un impact fort sur la vie des autres pour –et c'est ma croyance profonde- faire de nos entreprises, entre autres, un lieu de réalisation et de sens.

De plus en plus de femmes, même si cela reste encore insuffisant, accèdent à des postes de direction en tant que salariée ou en créant leur entreprise et de plus en plus, la complémentarité des valeurs féminines et des valeurs masculines apparaissent comme la clé de la réussite et de l'épanouissement global.

Aussi, comprendre en quoi les spécificités de l'Executive coaching peuvent aider les femmes dirigeantes à se repérer et à réussir dans un contexte relativement nouveau pour elles, m'intéresse fortement et me semble être complètement d'actualité.

« La manière la plus commune de renoncer à son pouvoir consiste à se convaincre qu'on n'en a pas. » Alice Walker

La première partie, théorique, vise à répondre à la question posée, au regard des propos de différents auteurs, chefs d'entreprise, coachs, psychologues qui connaissent la réalité des femmes dirigeantes, pour l'être ou pour les accompagner.

Je décrirai d'abord, à l'aide de constats chiffrés, la situation actuelle des femmes dirigeantes puis chercherai à en donner en partie, les explications ; explications culturelles, historiques d'abord et en lien, ensuite, raisons intrinsèques que certaines femmes, de façon inconsciente, contribuent à entretenir. A travers des situations concrètes et vécues, rapportées par des observateurs avisés, nous tenterons d'en mesurer la portée et les conséquences sur l'attitude des femmes au sein de leurs responsabilités professionnelles.

Avant de faire le lien avec les « promesses » du coaching de dirigeant, je dresserai une liste non exhaustive des besoins émergents de ces constatations.

Je reprendrai ensuite les différentes spécificités de l'Executive Coaching mises en exergue par des spécialistes et coachs, pour éclairer comment celles-ci peuvent accompagner efficacement les femmes dirigeantes dans la résolution de leurs difficultés et questionnements récurrents.

PARTIE I : ETUDE THEORIQUE DE LA THEMATIQUE

LES ATTENTES EN COACHING DES FEMMES DIRIGEANTES

La situation des femmes dirigeantes en France

Dans une interview de 2006, Annie et Sandra Battle auteurs du « bal des dirigeantes » (2006) expliquent qu'« en France les femmes représentent 47% de la population active et seulement 30% des cadres et 17% des dirigeants salariés ». La faute en partie au fameux plafond de verre ou plancher collant chez les canadiens, pour parler symboliquement d'une « moindre disponibilité des femmes pour faire face aux exigences des fonctions du pouvoir » (Dora Pannozzo-Mochon 2011, p17). « Au printemps 2011, dans l'Hexagone, les femmes ne représentent que 17% de nos 300 000 patrons. Elles ne constituent que 7% des cadres dirigeants des 500 premières entreprises françaises ». (Françoise Gri 2012, p65)

Quelles sont les principales raisons de cette disparité de représentativité entre hommes et femmes dans les instances dirigeantes?

Les raisons extrinsèques

Nous pouvons les regrouper en deux catégories principales, à savoir l'imprégnation des valeurs masculines dans nos organisations sociétales et les stéréotypes culturels qui restent encore très présents. Il est à noter que nous pouvons, sans risque d'erreur, faire un lien évident entre ces deux types de raisons, sans nous aventurer pour autant à trancher lequel est le causatif de l'autre. On peut effectivement imaginer que les organisations ont du mal à évoluer tant y sont prégnants les stéréotypes et que de leur côté, l'immobilisme des organisations contribue à ancrer et renforcer les stéréotypes dans les esprits.

- **Type d'organisation de nos sociétés**

Comme évoqué plus haut, le plafond de verre métaphorise la notion de « disponibilité des femmes, devenue un enjeu de société, qui explique que cette inégalité professionnelle qui perdure envers et contre tout ne prend pas naissance dans les compétences ou les aptitudes des unes et des autres, mais dans un double décalage.

Celui, premièrement, de l'organisation familiale au sein d'une société qui avance beaucoup plus vite que celle de la famille, premier décalage né de l'absence de solutions pour prendre en charge les trois piliers fondateurs - tâches domestiques, éducation des enfants et prise en charge des personnes âgées - d'une famille restés les mêmes depuis la préhistoire jusqu'à nos jours !

Et deuxièmement, celui de la prise en compte de l'univers psychologique de la femme dans le monde du travail, qui, reste inadapté à la construction psychique féminine ; Les dernières recherches neuropsychologiques le démontrent : l'homme et la femme ont à la fois une construction et des attitudes comportementales différentes, pas mieux, ou moins bien, mais différentes » (Dora Pannozzo-Mocho, 2011, p17).

Sur un plan strictement organisationnel, nous notons donc que « les femmes qui veulent faire carrière en entreprise, entrent dans un univers masculin qui ne leur correspond pas forcément car l'organisation est faite pour les hommes : gestion du temps (réunions tardives), carrière (maternité), préjugés des hommes et aussi des autres femmes, système de reconnaissance, de cooptation et compétition au couteau leur rendent la tâche difficile » (Annie et Sandra Battle 2006, p81).

Tandis que « le poids d'une culture masculine explique que jusqu'à présent, celles qui ont réussi leur ascension l'ont souvent fait en adoptant les codes des hommes » (Françoise GRI 2012, p66)

Philippe Rosinki (2009, p 51) confirme que « dans le monde professionnel, les premières femmes à s'être fait une place au soleil ont dû adopter une culture « masculine » prônant le retour sur investissement et la compétition. Il a fallu du temps aux entreprises pour apprécier les valeurs « féminines » de travail collaboratif et de relationnel ainsi que leur contribution à la réussite de l'organisation ».

Chine Lanzmann (2012, p 48) explique quant à elle que « derrière le paravent de modestie attribué aux femmes, se cache souvent l'interdiction qui leur est faite d'être dans la lumière, la scène étant réservée aux hommes bien entendu. Or, pour avancer dans leur carrière, les femmes ont aussi **besoin de se mettre en valeur** ».

- ***Stéréotypes et impacts sur le comportement des femmes***

Un certain nombre de stéréotypes culturels et anciens, liés au genre, permettent également d'éclairer l'analyse des inégalités femmes/ hommes dans le travail en général, et aux postes de direction en particulier.

Ainsi, Françoise GRI (2012, p 68) explique sous le sous-titre « des stéréotypes coriaces... », « le passif est lourd : le poids de l'histoire et des références fait que les hommes sont promus selon leur potentiel et les femmes en fonction de leurs performances. Cela implique, de manière sous-jacente, qu'une femme doive faire ses preuves, de façon plus ostensible, plus remarquable ».

Sheryl Sandberg (2013, p41/42) renchérit en précisant que « si on attend d'un homme un minimum d'ambition professionnelle, chez une femme, en revanche, ce n'est pas indispensable-quand ce n'est pas carrément mal vu ».

Ces stéréotypes concrets entraînent des impacts importants sur la façon de se comporter des femmes, de manières plus ou moins inconscientes.

Par exemple, Sheryl Sandberg (2013, p49) note que « les stéréotypes sexistes inculqués dans l'enfance se consolident au fil de notre vie, au point de se changer en prophéties auto-réalisatrices. La plupart des postes de commandement étant détenus par des hommes, les femmes s'attendent à ne pas en décrocher. Or c'est précisément l'une des raisons pour lesquelles elles n'en obtiennent pas ».

« De même, est-ce lié au regard que les femmes portent sur le monde ? Est-ce le fruit de leur perception d'elles-mêmes ? Elles semblent s'obstiner à considérer que certains métiers sont chasse gardée des hommes et qu'ils ne leur permettront pas de s'épanouir. Ces représentations, pétries de clichés, sont renforcées sans cesse par les messages publicitaires, l'éducation, les familles, voire les femmes elles-mêmes » (Françoise Gri, 2012, p27).

Ces raisons liées à la culture, l'environnement, l'organisation, ont des conséquences importantes à la fois, sur la manière dont sont accueillies les femmes dans les contextes professionnels mais également sur les comportements qu'elles-mêmes adoptent inconsciemment, pour se conformer aux attentes de la société.

Ainsi, « en plus des barrières extérieures dressées par la société, les femmes ont à surmonter des obstacles internes. Elles intériorisent les messages négatifs qui leur parviennent au fil de leur vie- ceux qui les persuadent que la franchise, l'agressivité ou encore l'acquisition d'un pouvoir supérieur à celui des hommes ne sont pas de bonnes choses. Il est essentiel de détruire ces barrières internes pour acquérir plus de pouvoirs » (Sheryl Sandberg, 2013, p25).

Sheryl Sandberg ajoute (2013, p27) que « les obstacles internes sont rarement évoqués et souvent minimisés ».

Ainsi, ces freins, croyances, émotions contribuent – chez des personnes victimes de préjugés en général et donc en particulier, chez certaines femmes- à la mise en place d'un système de représentations internes entraînant des attitudes qui vont à l'encontre de leur intégration ou de leur accession aux postes les plus élevés de la hiérarchie.

De quoi s'agit-il ?

Les raisons intrinsèques et les attitudes en découlant

Plusieurs raisons principales émergent à la lecture d'un certain nombre d'ouvrages évoquant le sujet, à savoir :

- ***La peur***

« Un grand nombre d'obstacles que doivent affronter les femmes s'enracine dans la peur. La peur de ne pas être appréciée. La peur de faire un choix malvenu. La peur d'attirer l'attention pour de mauvaises raisons. La peur d'excéder ses ressources. La peur d'être jugée. La peur de l'échec. Sans compter la sainte trinité de la peur : celle d'être une mauvaise mère, une mauvaise épouse, une mauvaise fille » (Sheryl SANDBERG, 2013, p54).

- ***Le manque d'estime de soi/manque de confiance en soi***

Le « trop peu d'estime de soi et trop de rationalisation » entraîne que le regard des femmes sur elles-mêmes est sans concession. « Leur confiance en elle est trop facile à ébranler. Beaucoup récusent une promotion, craignant de manquer de compétences ». (Françoise GRIS, 2012, p 71).

- ***Le sentiment d'imposture/manque de légitimité***

Conséquence importante de ce manque de confiance et d'estime en soi, Sheryl Sandberg (2013, p 63, 64) explique que « chez les femmes, le sentiment d'imposture est symptomatique d'un problème plus grave. Nous n'arrêtons pas de nous sous-estimer. Une pléthore d'études dans une multitude de secteurs a prouvé que les femmes jugent souvent leurs performances plus mauvaises qu'en réalité, alors que les hommes tombent dans le travers inverse ».

Plus précisément encore, si vous demandez à un homme d'expliquer sa réussite : il en attribuera les mérites à ses qualités et ses compétences. Posez la même question à une femme : elle invoquera des facteurs externes, soulignant qu'elle s'en est bien tirée parce qu'elle « a travaillé très dur », « qu'elle a eu de la chance » ou « bénéficié d'une aide extérieure ». Quand un homme et une femme essuient tous deux une critique, l'assurance et l'estime de soi de la femme chutent plus dramatiquement ».

Chine Lanzmann (2013, p39), constate également ce manque de légitimité chez les participantes de ses formations et pense alors que c'est un « problème plus féminin que personnel ». Pour elle, « ces femmes n'ont appris ni à se faire connaître ni à donner une bonne image d'elles-mêmes ».

L'attitude féminine qui découle alors directement de ce qui vient d'être évoqué est...

- ***La minimisation de leurs réalisations et de leurs compétences***

« Beaucoup de femmes se présentent en se minimisant... » Je travaille sur un « petit » projet. »... » (Chine Lanzmann, 2013, p45).

« Le savoir-faire n'est rien sans une dose de « faire-savoir » », déclarait récemment Avivah wittenberg-Cox, fondatrice du réseau de dirigeantes Européen Professional Women Network. « Or longtemps restées dans l'ombre de la société, les femmes font souvent montre d'autocensure ; nombre d'études révèlent qu'elles n'extériorisent pas leurs ambitions ». (Françoise GRI, 2012, p 66)

Pour clôturer cette (déjà trop) longue liste des croyances, freins qui ralentissent les femmes dans leur ambition professionnelle, ajoutons...

- ***La croyance que leurs besoins sont moins importants que ceux des hommes***

Chine Lanzmann (2013, p 34) précise que « les femmes ont bien souvent été élevées dans la croyance que leurs besoins sont moins importants que ceux des autres. Alors que les hommes ont, eux, pris l'habitude très tôt d'exprimer les leurs ». Elle cite alors (2013, p31) la théorie de Marshall Rosenberg, un psychologue américain qui a créé le processus de « Communication Non Violente : Les êtres humains sont épanouis lorsque leurs besoins sont satisfaits. Il pense que, du fait de leur éducation, les femmes sont souvent coupées de leurs besoins, et qu'en s'y reconnectant elles retrouvent leur puissance.

Les principaux besoins en coaching qui émergent de ces constatations

Au regard de ce qui vient d'être évoqué, émergent un certain nombre de thèmes d'accompagnement qui semblent particulièrement spécifiques aux femmes dirigeantes.

Je souhaite néanmoins préciser ici (d'où le terme « particulièrement ») qu'il est possible de retrouver ces demandes de la part également d'hommes dirigeants - Pierre Angel et Patrick Amar (2012) n'expliquent-ils pas, par exemple que « le dirigeant est par ailleurs, plus encore que le manager, dans une situation de « solitude », prisonnier du fantasme de l'autre et souvent dans l'incapacité de demander de l'aide ? » - mais semble-t-il de façon moins récurrente.

Citons d'abord (bien qu'il n'y ait pas de hiérarchie à ce jour démontrée) **le besoin d'affirmation de soi, de savoir demander et de savoir dire non.**

Ainsi Chine Lanzmann (2013, p4) parle de « blocages typiquement féminins, comme cette incapacité à s'affirmer, à dire les choses difficiles et bien sûr, le plus compliqué, à demander.

Ne pas oser prendre sa place et ne pas oser obtenir ce qui va avec... »

« Le manque de confiance en soi fait qu'au travail, il est plus difficile pour une femme de s'affirmer tout en étant respectée et en respectant les autres. Les femmes qui ne s'imposent pas assez peuvent être jugées « trop gentilles » et ne sont pas respectées. A l'inverse, celles qui arrivent à s'affirmer peuvent être jugées « trop dures », voire hystériques et sont moins appréciées » (Chine Lanzmann, 2013, p 53).

« Comment alors pouvoir dire « non » pour une femme car (Chine Lanzmann, 2013, p65), ce « non » qui serait un « non » d'affirmation dans la bouche d'un homme peut passer pour un « non » de méchanceté dans celle d'une femme. »

Faire face à des critiques apparaît également comme une demande de coaching, en lien avec le manque de confiance en soi évoqué plus haut, puisque comme « elles ont moins confiance en elles à la base, elles sont plus « à vif », et lorsqu'elles sont jugées, c'est comme si on remuait un couteau dans la plaie. Les femmes sont nombreuses à déprimer après avoir fait l'objet de critiques, ou à avoir tellement peur d'être critiquées qu'elles n'osent se mettre en avant ou prendre le risque de se lancer dans de nouveaux projets » (Chine Lanzmann, 2013, p95). De plus, Chine Lanzmann p108, pense que « les femmes qui réussissent sont plus critiquées que les hommes. Elles dérangent car dans l'inconscient collectif leur place est – encore- à la maison, ou au mieux dans les postes subalternes ». Au fil de l'analyse du quotidien des femmes dirigeantes, d'autres sujets apparaissent comme **apprendre à mettre en valeur leurs compétences, leurs réussites**, puisque « non seulement par modestie « imposée », elles les minimisent mais de plus, (Sheryl Sandberg, 2013, p25) pour ne rien arranger, les femmes sont tenues plus que les hommes de faire leurs preuves ».

Pour finir sur les principaux thèmes d'accompagnement de ces femmes dirigeantes, citons Françoise GRI (2012, p83) qui explique qu'« il est nécessaire de **travailler sur soi-même** plus que sur un chemin à prendre... qu'il faut cultiver les réflexes instinctifs de conquête et privilégier **la construction de soi**. Développer en soi ce qui permet de saisir des occasions. Se donner la force de s'adapter, enrichir ses compétences, étoffer sa capacité à réagir ».

ET s'interroge, p129, sur « la place des émotions dans le leadership ».

« Contraintes à évoluer dans un univers masculin, les dirigeantes ne doivent pas pour autant se renier en épousant des convictions qui ne sont pas les leurs et étouffant leur capacité à utiliser leurs émotions dans leur management. Car j'en suis convaincue : on ne peut exceller qu'en restant soi-même. **Une femme doit même imprimer sa griffe tout en sachant gérer son image** ».

Ainsi, les attentes d'accompagnement des femmes dirigeantes pourraient se résumer à **OSER, « OSER ETRE LA CHEF »** (Valérie Rocoplan, 2009), **OSER PRENDRE SA PLACE**

L'EXECUTIVE COACHING

Définitions : du coaching au coaching de dirigeant

Michel Moral (cours D.U.2013/2014) définit le coaching comme l'action « d'accompagner un système sujet (personne, équipe, organisation) pour qu'il conçoive lui-même ses propres réponses au système objet qu'il doit traiter (résultats, actions, défis, challenges, problématiques) ».

Concernant l'exécutif coaching, plus précisément, Philippe Rosinski (2009, p20) explique qu'il est une forme de coaching selon laquelle :

-le coaché est un cadre dirigeant, l'organisation employant le coaché paye l'intervention de coaching, les séances sont strictement confidentielles pour permettre des échanges francs et ouverts, ce qui est le gage de l'efficacité et l'intervention sert les intérêts de plusieurs parties prenantes : le coaché et son entreprise ».

Les spécificités de l'Executive Coaching qui répondent particulièrement aux attentes des femmes dirigeantes

L'exécutif coaching peut se définir par un grand nombre de caractéristiques qui le distinguent des autres types de coaching tels que life coaching, coaching d'organisation, d'entreprise, d'équipe...

Quelles sont ses spécificités qui répondent particulièrement aux attentes des femmes dirigeantes, vues ci-dessus ?

Concernant les attentes *d'affirmation de soi, de construction de soi, de légitimité*, Thierry Chavel (2007) avance que « le coaching de dirigeant qui privilégie le dévoilement de ses ressources propres par rapport à un replâtrage extérieur de formules magiques (p8), va lui permettre non seulement un entraînement ad hoc, mais aussi une clé de lecture de sa perception de sa juste place. En plus du développement de sa compétence dans la conduite du changement, le dirigeant utilise le coaching pour laisser émerger son style personnel de leadership, le style qu'il bâtit de l'intérieur, à partir de ses défauts comme de ses talents(...) ». « C'est un thème plus identitaire qui revient souvent dans le coaching des dirigeants » (Danièle Darmouni, Revue RH&M, octobre 2003).

Par ailleurs, « la valeur ajoutée de l'exécutif coaching dans l'émergence de la vision du dirigeant, en s'appuyant sur la formule magique : la confiance naît de la conscience » (Thierry Chavel, 2007, p176) va permettre à la femme dirigeante de *développer la confiance en soi pour oser prendre sa place*. « Le coach encourage le leader à être plus en conscience de lui-même, d'autrui et de l'interaction entre les deux ; ce faisant, il l'entraîne à trouver la confiance suffisante pour exprimer une vision personnelle enthousiasmante sur l'entreprise, les affaires et le monde ; un leader inspirant est d'abord inspiré, en conscience de ses propres

« systèmes de représentations, avant d'être un instrument de représentation du pouvoir ». (Thierry Chavel, 2007, p176)

Ce même auteur (2007, p 61) nous rappelle également que dans « la fonction du dirigeant, la communication, de moyen devient une finalité : **le faire-savoir** caractérise le leader comme le savoir-faire est la marque du manager ».

« La fonction du coach est alors d'aider le dirigeant à formuler un discours sur une vision plus ou moins existante. Apprendre à paraître est au cœur des « média trainings » dédiés aux dirigeants et est ainsi parfaitement en phase avec le questionnement des femmes dirigeantes sur **la gestion de leur image, la mise en valeur de leurs compétences et réussites**.

En termes de « préférences cérébrales », le coaching du dirigeant consiste à cultiver les aptitudes du cerveau droit (créativité, association d'idées, orientation vers l'avenir, imagination) aux dépens du cerveau gauche « (Thierry Chavel, 2007, p 31). « Ainsi, en préférant le cerveau droit au cerveau gauche, le dirigeant coaché formule une vision inspirée, et pas seulement le reflet de son image sociale » (Thierry Chavel, 2007, p 71) permettant ainsi aux femmes dirigeantes de dépasser les stéréotypes qui leur sont associés.

L'importance d'accompagner les femmes dirigeantes à utiliser leurs émotions au service de la performance- comme suggéré plus haut par Françoise GRI- trouve également une réponse dans l'une des spécificités de l'executive coaching quand Thierry Chavel (2007, p 62) évoque que « la gestion des émotions porte la promesse de retrouver le sens de l'action du leader d'entreprise... et que le coach est convoqué pour pallier les distorsions entre l'intention, le discours et l'acte du dirigeant ». On revient ainsi ici à la notion d'assumer être soi-même, plus difficile pour les femmes aux postes de direction.

CONCLUSION DE L'ETUDE THEORIQUE

Pour conclure, nous notons que « le coach encourage le dirigeant à passer du **pouvoir à la puissance**, que certains auteurs associent au passage d'un leadership masculin *yang* à un leadership féminin *yin*, par analogie avec la dialectique du Tao ». (Thierry Chavel, 2007, p123).

Il apparaît donc bien qu'un certain nombre de spécificités de l'Executive Coaching réponde particulièrement aux besoins de coaching des femmes dirigeantes.

Je propose dans la partie suivante, de l'expérimenter concrètement à travers un coaching de femme dirigeante.

