

10 conseils pour devenir "Patronne"

Elodie Andriot s'est entretenue avec une cinquantaine de femmes, toutes devenues Numéro Unes. Parcours, ambitions, réseaux : comment ces femmes sont-elles devenues Patronnes ? Pour Maddyness, Élodie Andriot a listé les 10 clés du succès pour atteindre le sommet.

Temps de lecture : minute

8 décembre 2022

Élodie Andriot, spécialiste des questions liées aux femmes dirigeantes et à l'entrepreneuriat, vient de publier Patronnes chez Albin Michel.

1. Avoir la main sur la caisse

Les femmes qui ont monté l'échelle corporate ont toutes réalisé qu'il existait une antichambre du pouvoir : soit à la direction financière, soit à la direction des grands comptes. Avoir la main sur la caisse signifie être proche du cash-flow et savoir le gérer.

Malheureusement, les femmes s'astreignent trop souvent aux postes de direction supports comme le marketing ou la communication. Les chiffres attestent d'une forme de crainte féminine des chiffres : elles ne sont que 26 % dans les écoles d'ingénieurs. Le CAC 40 dénombre 15 % de femmes CFO et membres du COMEX, soit 6 Femmes sur 40 postes selon la Revue des Dirigeants financiers de septembre 2021.

"Diriger les finances d'une entreprise, c'est très important. Le dernier bastion que certaines sont en train de brillamment faire craquer, c'est le fait de diriger un compte de résultat. Vous avez beaucoup plus de

chances de devenir patronne après". Cette thèse est défendue par Catherine Guillouard, ancienne directrice financière d'Air France, d'Eutelsat, et dernièrement PDG de la RATP.

2. Rester dans l'opérationnel

Lors de ses entretiens, Élodie Andriot a régulièrement entendu mentionner le syndrome du retrait lié à la maternité : *"Les femmes se mettent en retrait vis-à-vis de la maternité, voire en pré-retrait, en particulier dans la décennie de la trentaine alors que c'est le moment où il faut rester dans "le dur", dans l'opérationnel".*

Catherine MacGregor, qui dirige Engie, s'est justement battue pour se trouver sur les plateformes pétrolières au large du Congo ou de l'Écosse juste après ses congés maternité. *"Car pour arriver à un certain niveau de responsabilité, il faut avant tout être crédible opérationnellement. Je suis convaincue que cela a fait la différence. Ce n'était pas la norme pour une femme, d'autant plus une mère".*

3. Se créer un réseau

"Le mot réseau n'a pas toujours bonne presse en France : on imagine vite des dîners d'affaires alors qu'il s'agit tout simplement de partir à la rencontre de personnes qui s'intéressent au même sujet que vous, souvent sur des side projects et sans motivation financière". Élodie Andriot conseille de multiplier les petits-déjeuners, les rencontres informelles, et ce dès le plus jeune âge. À un moment donné, quelqu'un vous tiendra l'échelle et pensera à vous pour un poste. Fabienne Arata, la directrice de LinkedIn France, partage le même avis : *"À chaque moment de notre carrière, nous sommes l'aidé.e ou l'aidant de quelqu'un".*

La carrière de Roxanne Varza, aujourd'hui Directrice de Station F, est une illustration du réseau dans le bon sens du terme : cette jeune américaine

qui débarque à Paris est passionnée par les startups. Pour aller à la rencontre de cet écosystème, elle crée un blog, TechBaguette, qui attire vite l'attention de TechCrunch. Elle va diriger la version française du site américain jusqu'en 2011, y étoffer son réseau et faire une rencontre décisive pour sa carrière, celle de Xavier Niel.

"Je dois ma place au réseau que je me suis créé. Le réseau n'est pas un mot sale, mais un réflexe à adopter. Il faut rencontrer de nouvelles personnes avec la perspective de les aider. Je ne comprends pas pourquoi cela est mal vu, particulièrement en France. Pourquoi se mettre des barrières ?", affirme Roxanne Varza, directrice de Station F.

4. Escalader la falaise de verre

Le concept de falaise de verre sous-entend que des femmes sont choisies pour des postes haut placés durant des périodes de crises, là où on mettrait traditionnellement un homme. Dans Patronnes, Élodie Andriot liste une succession d'exemples : *"L'informatique à la fin des années 90 ? Le redressement d'une entreprise en difficulté ? La gestion d'un projet aux conditions extrêmes ? Pour pouvoir accélérer leur carrière, les patronnes ont souvent accepté des fonctions sur lesquelles leurs collègues masculins ne voulaient pas se casser les dents"*.

Le cas d'Alexia Laroche-Joubert, lorsqu'elle a accepté Loft Story, est particulièrement frappant : *"Faute de combattants, ils me l'ont donné"*. L'émission, alors un pari dangereux, a transformé sa carrière. Avec la production de Koh Lanta depuis et la présidence de Miss France, ses émissions redéfinissent les codes du PAF et cumulent les records d'audience.

5. Continuer à se former

Méka Brunel, directrice générale de Gecina jusqu'en avril 2022, insiste sur

ce point crucial : nous avons toujours des choses à apprendre. La femme d'affaires d'origine iranienne n'a pas hésité à reprendre ses études à 35 ans avec un MBA à HEC, trois enfants et un job. *"Je pense qu'il ne faut pas penser que l'on détient la vérité absolue, une fois pour toutes, pour toujours. Dans ce monde en pleine mutation, c'est d'autant plus vrai. On vous parle des tokens, du métavers, des NFT... D'un point de vue social, sociétal, environnemental, il est important de continuer à apprendre"*.

Quel que soit leur niveau de séniorité, les patronnes continuent de se former. Élodie Andriot l'a observé dans la quasi-majorité de ses entretiens.

6. Parler d'argent sans tabou

16,8 % d'écart salarial en France, selon [L'Observatoire des inégalités](#). *"Ce chiffre stagne, on ne sait pas pourquoi, ni comment"*, commente l'autrice du livre. Concernant ses Patronnes, Élodie Andriot constate qu'elles n'ont pas peur de parler d'argent et de monétiser leurs talents, mais qu'elles ont toutes dû se battre pour atteindre la parité salariale. Combien ont déjà entendu : *"Tu n'as pas besoin d'une prime, ton mari gagne assez"* ou encore *"Tu es déjà numéro Une, on ne va pas non plus te donner le salaire d'un homme"*.

Céline Lazorthes, lors de son exit de Leetchi en 2015, tombe des nues : *"Lorsque j'ai eu l'offre de rachat de Leetchi, mon premier réflexe a été de chercher si dans la tech, en Europe, une femme avait revendu une société plus chère. Je n'ai pas trouvé. J'ai eu un énorme syndrome de l'imposteur et je me suis dit que c'était tombé sur moi sur un malentendu. Aujourd'hui, j'aurais peut-être changé de paradigme"*.

7. Oublier le "syndrome de l'imposteur"

Si Élodie Andriot souligne qu'elle a peur d'enfoncer des portes ouvertes

avec ce fameux "syndrome de l'imposteur", la teneur de ses entretiens lui interdit de faire l'impasse sur ce sujet. Anne Rigail, par exemple, malgré ses 27 années chez Air France, a refusé deux fois le poste de directrice générale car elle n'était pas sûre d'être à la hauteur. De même pour Estelle Brachlianoff, directrice générale de Veolia, qui a appris à taire ses doutes lorsqu'on lui offrait une promotion.

Pourquoi les femmes n'y vont pas lorsqu'on leur propose le poste de numéro Une ? L'autrice évoque une représentation tenace des attributs féminins, qui au-delà du physique et la maternité, renvoie à l'empathie : on n'attend pas d'une femme d'être le patron. La société évolue mais c'est normalisé pour une femme d'être la seconde, sans parler des injonctions de la sphère privée.

Anne Rigail n'hésite pas à secouer les femmes lorsqu'elles lui disent qu'elles ne se sentent pas capables : *"J'ai eu des jeunes filles qui ont pleuré dans mon bureau, parce qu'elles ne voulaient pas prendre le poste que je leur proposais et qui ont fini par me remercier"*.

8. Répartir la charge domestique

69.8 % des tâches domestiques sont effectuées par les femmes, dans la zone OCDE ([source : OCDE, 2014](#)). Aujourd'hui, avec un troisième enfant, les femmes partent 26 semaines de l'entreprise contre 32 jours pour les hommes.

Dans la culture d'entreprise, cela reste un tabou et une prise de risques liée à la maternité d'embaucher une femme. Comment ont donc fait ces patronnes, souvent mères ? Elles évoquent différents cas de figure : interdire les réunions avant 9h et après 18h, laisser une part de la charge parentale au conjoint... Tous les modèles existent, l'important est de rerépartir la charge domestique pour que les femmes n'aient pas à sacrifier leur carrière aux dépens de leur vie privée.

Nathalie Balla, à la tête de La Redoute, lève de nombreux tabous sur le sujet : *"Sans plénitude professionnelle, j'aurais probablement été une mauvaise mère. C'est difficile à assumer. Le travail a toujours occupé une place prépondérante dans ma vie : j'y pense jour et nuit, dans un continuum espace-temps qui m'est propre, quitte à parfois oublier les horaires d'ouverture de l'école de mes trois enfants. Dans mon couple, la répartition de la charge mentale est venue naturellement : la logistique du foyer incombe à mon conjoint. Le seul exotisme de notre schéma est dans l'inversion des rôles genrés et c'est peut-être cela, finalement, la véritable égalité"*.

9. Dépasser les biais

2.000 ans de biais patriarcaux n'ont pas aidé la représentation de la femme Patronne. Nathalie Boy de la Tour, qui a dirigé la Ligue de football professionnelle jusqu'en 2020, est parvenue à dépasser ces biais en intégrant un univers historiquement masculin. Pour autant, elle admet avoir dû subir une forme de "misogynie bienveillante". *"Dans l'échelle corporate, tant que vous êtes en dessous d'un homme, il y a une certaine affection à votre égard. Mais pour celles qui sont les premières "numéro une", le ton change et la violence peut être inouïe. Vous devenez une cible à dégommer"*.

Stéphane Pallez, Présidente directrice générale de la FDJ, a fini par féminiser son titre à cause de son prénom mixte. Naturellement, ses interlocuteurs pensaient s'adresser à un homme.

10. Agir comme une patronne

Toutes ces numéros Une ont en commun un sens accru des responsabilités, souvent dès le plus jeune âge. *"Même s'il n'existe pas de "management au féminin", elles sont nombreuses à mettre en avant leur quotient émotionnel et leur capacité à trouver des consensus"*, souligne

Élodie Andriot.

À la question "Pourquoi vous ?", la fondatrice de BETC Mercedes Erra répond : *"J'ai cru que j'étais la patronne. Comme à la maison, en entreprise, même en stage, je me sentais responsable de tout. Nous étions peut-être cent cinquante dans l'agence mais lorsqu'il y avait un problème, je me disais que c'était à moi de le résoudre. Je pensais que c'était toujours de ma faute. Du coup, j'ai monté les échelons très rapidement, j'étais sûrement faite pour cela"*.

Article écrit par Mathilde de Cessole