





**Clara Moley**

**Les  
Règles  
du  
Jeu**

**DUNOD**

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2020

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN : 978-2-10-080711-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

*À Romain,  
L'homme de ce livre.*



«J'ai écrit ce livre pour permettre  
aux femmes qui travaillent de se dire  
“je peux le faire !”, et de le faire. »





# *Disclaimer*

**C**eci n'est pas un livre sur la parité dans le monde professionnel.

C'est l'histoire d'une femme qui en commençant à travailler découvre un monde auquel elle ne s'attendait pas. C'est le récit de ses faux pas, de ses échecs et de ses déconvenues, celui aussi de ses tentatives, de ses prises de risque, de sa détermination et de son enthousiasme à suivre la voie qu'elle a choisie. C'est l'histoire d'une prise de conscience : être une femme impacte une carrière. Et d'une révélation : cela n'est pas une fatalité pour autant, et il existe de nombreux moyens d'éviter que l'écart ne se creuse. C'est l'histoire de ses apprentissages qui, l'un après l'autre, lui ont permis de comprendre ce monde, d'y naviguer, pour finalement s'y sentir à l'aise, en tirer profit et atteindre ses objectifs. C'est l'histoire enfin, d'un engagement à continuer de partager les enseignements de sa propre expérience pour permettre au plus de femmes possible d'aller au bout de leur potentiel, franchir leur Rubicon, atteindre les buts qui les animent, et «réussir» selon leurs propres termes. Et qui sait, du même coup, faire progresser la parité.



# De l'intérêt des caricatures

**Q**u'est-ce qu'une caricature ? Un dessin dont le trait est grossier. Épais. Qui force sur les défauts pour qu'ils vous sautent aux yeux. C'est pas dans la finesse, mais au moins on voit mieux : on voit plus clair et on voit plus vite. Une caricature, ça fait gagner du temps.

Cette histoire commence à São Paulo, Brésil, en 2013. À l'époque, j'ai vingt-cinq ans, ma carrière démarre à peine, et j'occupe depuis quelques mois, dans une grande banque d'investissement, un poste très spécialisé et longtemps convoité : *junior oilseeds trader*. Mon métier consiste à acheter des matières premières agricoles nationales pour les vendre à des pays importateurs – la Chine et l'Union européenne essentiellement. C'est un métier hybride, entre deux mondes, celui du négoce et des marchés financiers, du commerce traditionnel et des rapports d'analyses, des producteurs et des *brokers*, entre les champs du Mato Grosso, les terminaux portuaires de Paranagua et la salle des marchés du centre d'affaires de la capitale. Un métier passionnant, à la croisée de la finance, du négoce et des relations internationales, que j'ai découvert dans des conditions privilégiées,

et que j'ai adoré. Un métier très masculin aussi, si masculin que j'étais, sur mon marché, la seule femme à occuper ce poste.

Je ne peux pas dire que découvrir un environnement masculin ait été une surprise. Je m'y attendais. Les professions financières sont dominées par les hommes, le monde agricole aussi, et le Brésil conserve une forte tradition paternaliste. Cela ne me faisait pas peur, à vrai dire je n'y pensais même pas. La question de savoir si mon genre ou celui des autres pouvait avoir un impact sur mon parcours n'en était pas une. J'ai la chance d'avoir grandi dans un environnement où être née fille était un fait, pas un sujet. Cela ne m'avait jamais freinée en rien, ni été facteur de choix, de décision, de quoi que ce soit. J'étais bien sûr consciente des inégalités salariales, de l'existence d'un plafond de verre, de discriminations, je constatais comme tout le monde la rare présence des femmes aux postes de décisions les plus élevés, mais je ne me sentais pas concernée. C'était pour moi un sujet de société lointain, abstrait, récurrent comme un thème auquel on revient faute de mieux, certainement pas un enjeu fondamental, certainement pas un enjeu personnel. Ma stratégie consistait à continuer à faire ce que j'avais toujours fait – bien travailler –, en me disant qu'avec des compétences et un peu de bagou, je me débrouillerais toujours. C'est là, bien sûr, que le choc de la réalité a été brutal.

Combien de temps a-t-il fallu pour que je réalise que ce ne serait pas si simple ? Quelques mois à peine. Sans

pour autant identifier clairement la cause du malaise, j'ai vite compris que mon plan de progression ne fonctionnait pas : quelque chose résistait, ça bloquait quelque part. Je travaillais, j'apprenais, je progressais même, je faisais ce qu'on me demandait du mieux possible, mais rien. Rien à l'horizon, rien dans mes voiles, pas un souffle de vent. C'était comme si mon travail ne comptait pas. Un pré-requis non déterminant, une donnée neutre du problème. Mon chef sans doute était satisfait, mais ça n'était suivi d'aucun effet. Je n'étais pas mise sur les projets intéressants, pas incluse dans les conversations stratégiques. Plus déroutant encore, j'avais le sentiment de manquer naturellement de crédibilité. On écoutait mon opinion d'une oreille avant de passer à autre chose et, bien que la prise de décision dans cette équipe soit largement basée sur le partage d'analyses et les échanges, on ne me demandait jamais mon avis. C'est à moi que l'on attribuait systématiquement les tâches rébarbatives et chronophages qui, en plus de ne pas impacter directement le business, n'avaient aucune chance de me faire remarquer, à moi aussi que l'on demandait de rester tard quand un imprévu survenait en fin d'après-midi. Ça n'était pas de l'hostilité, il n'y avait pas de *volonté* de me nuire, plutôt une différence de traitement de fait, un deux poids deux mesures naturel, spontané. Un peu comme si j'étais une employée de seconde catégorie : je faisais partie de l'équipe, mais au second rang, à l'arrière-plan, au niveau du dessous. Une version pâlie de mes collègues masculins, dont le travail valait moins, et la parole aussi.

C'est à cette époque également que j'ai pris conscience de ma propre impréparation au monde du travail, de mes propres insuffisances. L'existence d'un double standard au sein de mon équipe n'expliquait pas tout. Il existait aussi chez moi une propension à me placer en retrait, à faire un pas en arrière, à ne pas oser, à laisser passer, en particulier lorsqu'il s'agissait de faire la lumière sur moi ou mon travail, et qui me portait tout autant préjudice. Certaines situations ont agi comme des révélateurs à cet égard. Des situations quotidiennes, banales, mais je le sais, symptomatiques du malaise de nombreuses femmes au travail parce qu'elles révèlent, dans un même mouvement, les freins qui viennent des autres et ceux que l'on s'impose : une partie de mon travail était attribuée à un collègue qui n'y était pour rien, mais par crainte de passer pour une mauvaise *team player*, je préférais ne rien dire. Ma participation à une opération importante était minimisée au moment d'en présenter les conclusions, mais je préférais assister à la présentation sans intervenir plutôt que d'être perçue comme celle-qui-se-met-en-avant. On me coupait la parole en réunion, mais ne sachant pas comment la récupérer, je préférais ne pas réagir. Un censeur intérieur, que je n'avais jamais décelé jusqu'alors et qui m'entravait autant que les obstacles extérieurs.

Finalement, l'enseignement fondamental de ces premiers mois fut cette vertigineuse prise de conscience : être une femme impactait ma carrière. Être une femme au travail n'était pas neutre. C'était même un facteur déterminant.

Que je le veuille ou non, que cela ait un sens ou pas, mon genre influait sur la manière dont on me percevait, dont on me considérait, dont je me comportais même (!) – donc sur celle dont j'évoluais.

À ce point du parcours, disons-le, le sentiment dominant était le découragement. La seule conclusion que je tirais de ces premiers mois était que ma carrière m'échappait. J'avais l'impression de ne rien pouvoir faire d'autre que mon travail, et cela ne comptait pas, ou si peu. Tout semblait se jouer sur des critères subjectifs et aléatoires, des liens d'affinité, le fait d'être au bon endroit au bon moment, la manière dont les personnes qui décident vous perçoivent sans vous connaître, l'humeur de votre chef, votre genre, encore aggravé par ma situation de minorité contre laquelle non plus je ne pouvais rien. J'avais le sentiment que ma carrière était à la merci d'autres volontés que la mienne.

Cette expérience de l'«extrême minorité» a été mon grand défi. Elle a aussi été ma chance.

Car être la seule femme en toutes circonstances, en réunion, au téléphone, dans les dîners d'affaires, les événements, les voyages professionnels, les visites dans les champs, aux déjeuners ou aux pauses-café, ce n'est pas une simple situation d'exception : c'est une caricature. Et la force des caricatures, c'est que le message saute aux yeux. On voit plus clair et on voit plus vite. Une caricature c'est un révélateur et un accélérateur d'apprentissage.

En me confrontant si vite aux challenges, en soulignant avec autant de clarté les zones d'inconfort, en me plaçant dès les tout premiers temps face à mes propres limitations, elle m'a permis d'identifier rapidement les situations où l'écart se creuse, de mettre des mots sur les difficultés, de gagner du temps, de précieuses années, dans ma compréhension du fonctionnement véritable du monde professionnel.

Plus encore, elle m'a poussée à agir. Car en réalité, cette situation me plaçait devant une alternative : renoncer ou trouver les moyens d'avancer. J'avais le choix entre accepter de rester dans l'ombre de mes collègues et abandonner mes ambitions, ou élaborer moi-même les réponses pour progresser. Je n'avais d'autre possibilité, si je voulais poursuivre dans cette voie, que d'apprendre à naviguer par moi-même, rapidement.

C'est ce que j'ai choisi, bien sûr, et je me suis tournée vers ceux dont j'avais le plus à apprendre : mes collègues. J'ai commencé par les observer pour tenter de comprendre ce qu'ils faisaient différemment, eux qui semblaient manier avec autant d'aisance les codes du monde professionnel. Et j'ai vu. J'ai *vu* ce qui m'avait jusque-là échappé. Je les ai vus reporter tout ce qu'ils faisaient, même les tâches les plus insignifiantes. Je les ai vus s'attarder dans les conversations où un « grand chef » était présent. Je les ai vus rester à la fin des réunions pour participer aux conversations informelles. Je les ai vus dédier du temps au développement de leurs relations professionnelles. Je les ai vus répartir leur temps entre les tâches routinières et les plus stratégiques,



promouvoir leur travail à bon escient, dédier leur énergie à leur progression, et pas simplement à l'accomplissement de leur fonction.

Et j'ai compris. J'ai compris d'abord combien ma relation au travail avait jusque-là été un contresens. En attendant les circonstances favorables, que les planètes s'alignent et me poussent en avant, j'avais pris le problème à l'envers. En réalité, c'était à moi de trouver les moyens d'avancer, et le moment était venu de renverser les perspectives pour me concentrer sur ce que je pouvais faire moi-même, sans espérer que les autres m'autorisent à réussir. J'avais la main sur mon parcours, bien plus que je ne le pensais, et cette prise de conscience a profondément modifié ma relation au travail : je suis passée d'une posture de passivité à une posture de responsabilité. Et si cette responsabilité nouvelle peut sembler immense, le champ de liberté qu'elle ouvre du même coup l'est tout autant.

J'ai compris ensuite que les moyens de la réussite professionnelle n'avaient rien à voir avec ceux de la réussite scolaire. Et qu'en concentrant mon énergie sur mon seul travail, en négligeant ces autres compétences dont faisaient preuve mes collègues par exemple, je me privais moi-même de puissants leviers de progression.

Alors, petit à petit, un pas après l'autre, un jour à la fois, j'ai commencé. À promouvoir mon travail au lieu d'attendre la récompense. À faire valoir mes compétences au lieu d'attendre qu'on ne les remarque. À demander à