

La présence de femmes cadres rend les équipes plus efficaces

Parité La mixité permet une vision à 360 degrés sur les problèmes et génère de la performance

Catherine Dubouloz

«Chez Losinger, la proportion de femmes cadres a doublé depuis 1999. Nous sommes passés de 8 à 16%, ce qui représente aujourd'hui 81 femmes, contre 14 il y a huit ans. Et sur l'ensemble des jeunes cadres, c'est-à-dire les moins de 30 ans, 27% sont des femmes», explique Karim Abdelatif, le directeur des ressources humaines (DRH) de l'entreprise de construction, qui compte 950 collaborateurs en Suisse. Des chiffres significatifs dans un univers, celui des chantiers, traditionnellement masculin.

Pourquoi cette politique de féminisation des effectifs? «Au départ, nous avions trois motivations principales, poursuit le DRH. Nous faisons face à une pénurie de personnel formé, notamment en génie civil, et, de ce fait, nous devons élargir les sources de recrutement. Deuxièmement, nous avons pris conscience des retombées positives sur l'image de l'entreprise. Enfin, à un moment où l'on parle beaucoup de développement durable, nous voulions apparaître comme une entreprise avec un management équitable, qui lutte contre les discriminations.»

Addition de regards

Aujourd'hui pourtant, chez Losinger, des motivations plus économiques ont clairement pris le pas sur ces considérations originales: «Nous avons vite mesuré le bénéfice d'avoir des femmes dans une équipe: les femmes cadres deviennent des partenaires professionnelles qui génèrent de la performance pour l'entreprise, car elles ont une manière d'aborder les choses et de travailler différente, davantage tournée vers un climat de coopération. Que ce soit à l'interne au sein des équipes, ou vis-à-vis des clients et des fournisseurs. Aujourd'hui, nous promoteurs les femmes cadres, parce que les équipes mixtes sont plus efficaces, que la qualité du travail et l'ambiance y sont meilleures, moins conflictuelles notamment», constate Karim Abdelatif.

Les équipes mixtes comportent en outre cet avantage: l'addition de deux regards «permet d'avoir une vision à 360 degrés sur les problèmes et donc une capacité à

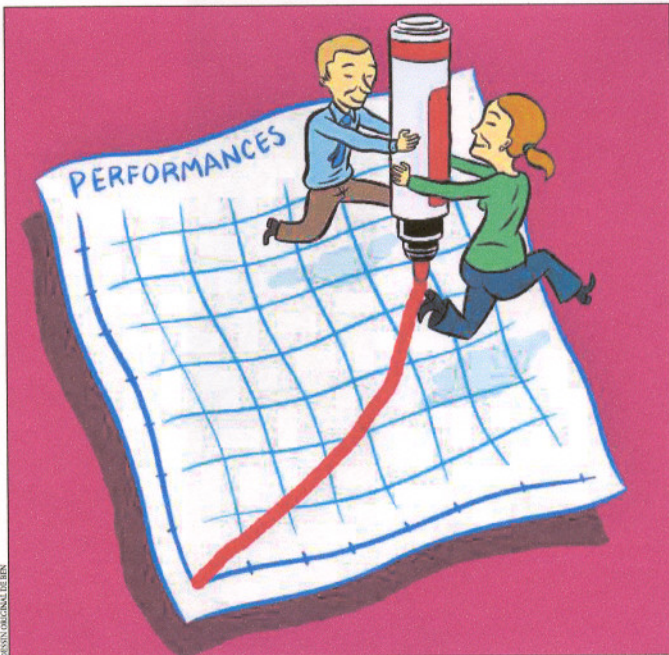


PHOTO: ORGANE DE PRESSE

trouver plus rapidement la solution idéale pour le client». Dans le sillage de Karim Abdelatif, de plus en plus d'experts RH l'observent et le disent: dans les équipes de travail et les équipes dirigeantes, la diversité améliore la performance.

Pourtant, sur le terrain, les femmes peinent toujours à faire leur place, dans les hautes sphères dirigeantes surtout. Chez Losinger toujours, qui reflète parfaitement la situation globale, les femmes ne sont plus que 4% dans le top management. «Il y a un effet statistique net qui joue. Si très peu de femmes entrent dans l'entreprise, peu arriveront aux postes de direction, c'est mathématique. Mais je suis optimiste pour l'avenir: avec un réservoir de 27% de jeunes cadres, il y a quatre ou cinq fois plus de chances que l'on retrouve l'une d'entre elles dans le top management d'ici dix ans», souligne

le DRH. Qui croit aussi fortement à «un effet de masse»: «A mon avis, il est très compliqué pour une femme d'être la seule dans les hautes sphères d'une organisation. Pour que tous les bénéfices de la féminisation puissent se révéler, il faut un certain effet de masse, c'est-à-dire un nombre suffisant de dirigeantes. Il s'agit d'arriver à une situation banale et non plus unique.»

Un effet de nombre, une situation normale. C'est notamment pour arriver à cette situation, pour éviter l'effet d'évaporation des chieffes au fur et à mesure que l'on grimpe dans la hiérarchie, et pour soutenir les femmes qui visent des postes à responsabilité, que l'association Pacte, à Lausanne, a mis sur pied son programme de mentoring qui se déroule sur une année. Il comprend un accompagnement par une marraine et une forma-

tion, répartie en quatre modules. Depuis 2004, 100 Romandes ont bénéficié de ce service qui offre un coaching aux femmes désireuses de prendre du galon.

Bien se préparer

«Trop souvent, les femmes ne sont pas assez préparées à l'exercice du pouvoir, en termes relationnels et émotionnels notamment, estime Françoise Piron, la directrice de Pacte. Or, il est essentiel de connaître le rôle de dirigeant, de cerner les jeux et les enjeux du pouvoir pour pouvoir diriger sereinement des équipes. Celles qui ne sont pas bien dans leur peau de manager, ou manquent de confiance en elles, ont davantage de risques d'abuser du pouvoir et de s'affirmer de manière trop agressive. C'est notre message aux entreprises que nous côtoyons. Nous leur disons: prépa-

rez les femmes aux postes à responsabilité!»

Cette problématique fait l'objet du module de formation entamé fin janvier. «Les femmes qui envisagent de diriger des équipes doivent notamment se préparer davantage à la concurrence qui va régner entre les différents prétendants avant la nomination définitive du ou de la responsable, aux conflits qui vont surgir ensuite et auxquels tout dirigeant doit faire face», ajoute Françoise Piron. «Nous abordons aussi les thèmes de la séduction et de la féminité: que faut-il en faire? Souvent, les dirigeantes n'osent pas utiliser la séduction, alors que les grands leaders la pratiquent sans que cela soit du tout péjoratif. Pour eux, c'est un outil à bien savoir utiliser.»

Règles du jeu et stratégie

«Les femmes cadres doivent mieux connaître les règles du jeu. Elles doivent souvent apprendre à être des stratégues – ce qui ne veut pas dire être manipulatrice – pour arriver à leurs fins. Il faut cesser de penser que le terme stratégie est un gros mot», ajoute Ursula Gut-Sulzer, du cabinet Vicario Consulting, qui intervient comme formatrice dans ce module. «Les femmes doivent apprendre à rendre les coups tout en restant correctes et constructives, à tourner la page après un échec ou une déception, à prendre les choses de manière moins personnelle», ajoute Ursula Gut-Sulzer.

La construction du réseau est aussi l'un des enjeux: «Les relations qui permettent d'atteindre son objectif et d'avoir les bonnes portes: tout cela fait partie des règles du jeu, ajoute la formatrice. Et je leur dis aussi: si vous n'obtenez pas le poste que vous convoitez cette fois, ce n'est pas grave. N'abandonnez pas, retenez votre chance une prochaine fois, cela peut changer et cela ne remet pas en cause vos compétences.»

Enfin, les femmes ne doivent pas hésiter à assumer et à afficher leurs ambitions: «Si votre chef part à la retraite et que vous voulez lui succéder, allez dire à vos supérieures que vous êtes candidate, lance Ursula Gut-Sulzer. Car si vous attendez qu'on vous propose le job, vous pourriez bien attendre longtemps et vous faire souffler la place par un collègue qui n'aura pas eu ces scrupules.»