

Interview

Comment la musique classique aide les cadres à gérer la complexité P. 2

L'observatoire

Politique familiale

● Une politique favorable à la famille est payante, selon une étude réalisée par la société Prognos SA. Une entreprise fictive de 1500 employés a servi de modèle à cette analyse. Le principal profit provient de la fidélisation des collaborateurs avec pour conséquence une nette diminution des frais liés à une rotation de personnel. En chiffres: si l'entreprise fictive dépense tous les ans 247 000 francs pour des mesures favorables à la famille, elle économise en revanche 267 000 francs en frais d'acquisition du personnel. **F. Bi**

Allemagne

● Les miles accordés par une compagnie aérienne lors de voyages d'affaires ne peuvent profiter personnellement à un salarié mais appartiennent à son entreprise, a tranché mardi le Tribunal fédéral du travail à Erfurt dans l'est de l'Allemagne. La juridiction a ainsi rejeté le recours d'un directeur des ventes d'une entreprise exportatrice. Elle a souligné que celui qui était en mission pour le cadre d'un tiers devait lui remettre tout ce qu'il acquerrait dans ce cadre. Et cela vaut pour tous les avantages «en rapport intrinsèque» avec le travail. **AFP**

Employés fédéraux

● Un employé fédéral doit obtenir une autorisation s'il veut exercer une activité parallèle. En réponse à la commission de gestion du Conseil national, le Conseil fédéral a précisé la procédure à suivre dans de telles situations. Selon l'ordonnance sur le personnel de la Confédération, une autorisation est nécessaire dans deux cas: si l'activité accessoire est rétribuée et mobilise tellement l'employé qu'il ne pourrait plus assurer sa charge première ou si elle risque de créer un conflit d'intérêts. L'employé doit adresser sa demande à son supérieur qui la transmet au service compétent. Ces règles seront appliquées plus librement pour les temps partiels. **ATS**

Mieux comprendre les règles du jeu pour progresser dans sa carrière

Cours Les femmes qui visent les niveaux hiérarchiques supérieurs peuvent désormais être coachées

Catherine Dubouloz

«Dans les entreprises, les femmes sont comme les *secundos*, les immigrants de la deuxième génération. Elles ont suivi les mêmes formations que les hommes, elles ont acquis les mêmes compétences, mais leur langue «maternelle» est différente. Or, aujourd'hui, il est temps que les entreprises deviennent «bilingues», puisque les femmes représentent la moitié des talents à disposition des recruteurs.»

Le cadre est posé. Nous sommes à Saint-Germain-en-Laye, près de Paris, dans la salle de séminaire d'un hôtel qui fait face aux terrains d'entraînement du PSG, le célèbre club de football français. Avivah Wittenberg-Cox ouvre, en compagnie de JoAnne Freeman, une formation en leadership destinée aux femmes cadres. Elles vont y apprendre à «développer leur influence et leur impact». Y découvrir les règles du jeu incontournables pour progresser dans leur carrière. Et finalement y élargir leur réseau.

Les deux animatrices sont canadiennes d'origine. Avivah Wittenberg-Cox est la cofondatrice du cabinet de conseil Diafora. Cette société fait du conseil et du coaching auprès d'entreprises qui veulent introduire davantage de mixité dans les équipes dirigeantes. Elle organise aussi des formations destinées aux femmes.

Les participantes sont une vingtaine. Des femmes cadres dans de grandes entreprises engagées dans des programmes de mixité, comme EADS, le groupe européen actif dans l'aéronautique, l'industrie spatiale et la défense, l'Agence spatiale européenne ou Johnson & Johnson. Mais également des cheffes d'entreprise ou des indépendantes. Récit en trois parties des moments clés de deux journées d'électrochocs, qui se sont déroulées à la fin mars.

Les obstacles

«Savez-vous que seules 7% des femmes fraîchement diplômées négocient tout de suite leur premier salaire, alors que 57% des hommes demandent immédiatement un salaire plus élevé que la rémunération



proposée? Vous imaginez la différence de salaire qui s'accumule du seul fait que les femmes n'osent pas demander d'augmentation!», lance JoAnne Freeman en préambule. «Vous devez impérativement apprendre à demander clairement ce que vous voulez, que ce soit une augmentation de salaire, une hausse de votre budget ou un engagement au sein de votre équipe. C'est la première règle et elle est importante. Vous devez aussi faire preuve d'ambition et de stratégie, vous ne pourriez y échapper.»

Prenez garde, dit-elle, aux attitudes qui se transforment en obstacles: être excessivement prudente, passer beaucoup de temps sur les détails au détriment de la stratégie, materner les autres. Des angoisses très féminines constituent des freins: craindre de ne pas en faire assez, de ne pas en savoir assez, s'excuser, se sentir coupable. JoAnne Freeman lance cette

formule: «Les femmes se concentrent pour faire les choses bien, au lieu de faire les bonnes choses pour leur carrière.» Enfin, elles ont souvent, avance la Canadienne, un immense désir d'être approuvées et aimées, ce qui les porte à éviter les conflits et l'affrontement, inséparables du pouvoir.

Les stratégies du succès

«La stratégie générale, explique-t-elle, c'est de se concentrer sur vos forces et de savoir saisir les occasions. Parallèlement, il faut minimiser vos faiblesses, tout en évitant les menaces.» L'analyse des quatre éléments (forces-faiblesses; chances-menaces) se fait sur le plan macro (quelle est la situation dans la branche et l'entreprise pour laquelle je travaille), puis sur un plan personnel. Au niveau global, JoAnne Freeman estime que l'heure est propice aux carrières féminines: la

promotion de la diversité figure à l'agenda des grandes entreprises; les départs à la retraite de la génération du baby-boom peuvent créer un appel d'air ces prochaines années; le management mise de plus en plus sur les compétences sociales et relationnelles, sur les aptitudes à la communication, souvent identifiées comme des qualités féminines.

Sur un plan plus personnel, elle conseille d'abord de concentrer son énergie et ses forces au lieu de s'éparpiller. «Attention à ne pas mener mille tâches à la fois, cela ne paie pas. On n'est pas récompensé parce que l'on est une bonne petite abeille ouvrière. Concentrez-vous sur un ou deux projets et menez-les jusqu'au bout.» Elle prend une image, celle d'un artiste de cirque qui fait tourner des assiettes. Son message: il ne sert à rien de faire tourner dix assiettes à la fois. Mieux vaut en prendre une, la

placer en haut d'une longue tige et la faire tourner le plus haut possible!

Il en découle qu'il est également peu productif de passer trop de temps sur les détails. Il faut aussi savoir prendre des risques et miser sur le succès.

Autres aspects capitaux: être et se rendre visible, avoir et exprimer des opinions, tisser des liens.

Les outils à disposition

«Les femmes ont tendance à s'investir à 150% dans leur travail. Puis elles s'attendent à une reconnaissance, lance Avivah Wittenberg-Cox. Ce n'est pas comme cela que ça se passe.» Il faut jouer stratégiquement, se montrer, faire des alliances. Et suivre la «règle du 80/20», c'est-à-dire passer 80% de son temps à faire correctement son travail et 20% à faire savoir que l'on fait correctement son travail et à se promouvoir soi-même.

On retombe ici sur le fameux réseau, si important pour progresser. «L'absence de contacts et de relations qui comptent est une des explications au manque de promotion des carrières féminines», confirme Avivah Wittenberg-Cox.

Enfin, «vous devez impérativement trouver des mentors: des gens qui vont vous guider et vous aider. De nombreux hommes, lorsqu'ils arrivent dans une entreprise, trouvent un dirigeant qui les prend sous son aile, les femmes beaucoup moins. Osez demander, par exemple, de partager des expériences, mais sans forcément utiliser le mot de mentor qui peut effrayer. Proposez d'aller manger ensemble régulièrement. Si la personne refuse, demandez à quelqu'un d'autre. Choisissez quelqu'un de différent de vous, qui puisse vous apprendre quelque chose et vous dynamiser, conseille Avivah Wittenberg-Cox. S'il grimpe, vous aussi, à ses côtés. Dans l'idéal, vous devriez même avoir plusieurs mentors, à l'intérieur et à l'extérieur de votre entreprise. Cela vous permettra d'assurer ainsi votre mobilité professionnelle.»

Diriger et non gérer le quotidien

Les quatre styles du leadership doivent tous être utilisés

«Il est important de bien comprendre la différence entre *management* et *leadership*, car les femmes ont tendance à trop gérer et à ne pas passer assez de temps dans les tâches de direction. Cela explique qu'elles restent souvent cantonnées dans des postes de cadre intermédiaire et qu'elles ne parviennent pas à émerger», constate JoAnne Freeman. Grossièrement dit, le management recouvre la gestion d'affaires plus ou moins complexes. On se situe dans l'opérationnel et l'organisation, dans le contrôle et la résolution de problèmes, autant de tâches chronophages, dévoreuses d'énergie et peu valorisées.

Les qualités associées au leadership sont tout autres: elles s'at-

tachent aux visions et aux stratégies. Conduire une équipe fait également partie des tâches essentielles de direction. Cela nécessite des talents de communication et de motivation, pour mobiliser les énergies en vue d'obtenir les meilleurs résultats. Autre ingrédient: la prise de risque.

Les styles de direction correspondent à quatre types différents: le style directif et autoritaire (le chef donne des ordres, sans apporter particulièrement de soutien à ses collaborateurs); le style du coach, un brin paternaliste (le dirigeant donne des directives, puis soutient fortement son équipe pour qu'elle puisse accomplir ses objectifs); le style participatif (le responsable prend beaucoup d'avis et implique fortement son équipe), le style peu interventionniste enfin (le leader délègue un maximum, les collaborateurs ont une très grande marge de

manœuvre dans leur travail). Chaque dirigeant passe sans cesse d'un mode à l'autre en fonction de la situation et des collaborateurs auxquels il s'adresse. Mais chacun a en général un style de prédilection. «Chez les femmes, la participation et le coaching sont les plus fréquents, avance JoAnne Freeman. Pourtant, il ne faut pas oublier les deux autres, extrêmement utiles dans certaines circonstances. Le ton directif, par exemple, est celui que l'on utilise avec les collaborateurs débutants ou dans des situations de crise. Quant à la délégation, elle suppose d'accepter de perdre du contrôle et doit être utilisée par exemple avec les collaborateurs très compétents. Sinon, ils risquent de se démotiver et de démissionner.» Son message: apprendre à utiliser le bon style, au bon moment avec les bonnes personnes, sous peine de perdre ses collaborateurs. **C. Dz**

Les trois phases de la carrière au féminin

La carrière des femmes se déroule schématiquement selon trois phases, d'après Avivah Wittenberg-Cox. En être consciente permet de s'y préparer et d'en jouer: ● **Première période: l'ambition.** C'est la phase de tous les possibles, elle court jusqu'au début de la trentaine. C'est l'âge des études, que les femmes réussissent très bien, puis du démarrage de la carrière. Les jeunes diplômées croient en l'égalité, elles pensent qu'à compétences égales et grâce à leur travail, elles auront les mêmes chances que les hommes d'accéder aux postes dirigeants.

● **Deuxième période: le choc culturel.** Cette phase correspond à la trentaine. Les femmes sont confrontées à la réalité et aux nouvelles règles du jeu. Si elles n'y sont pas préparées, elles tombent de haut, assène Avivah Wittenberg-Cox. C'est une phase de forte compétition professionnelle: dans

les grandes entreprises, les talents et les potentiels sont souvent identifiés entre 30 et 35 ans. Or, en même temps, c'est une période clé au niveau personnel: elle correspond souvent à la naissance des enfants et à l'émergence de nouvelles contraintes. Mais le choc se produit aussi pour les femmes qui n'ont pas d'enfants: elles se rendent compte aussi que le fait d'être performante ne suffit pas. Désormais, les réseaux, la visibilité, les alliances et la stratégie mènent le jeu.

● **Troisième période: l'affirmation de soi.** A partir de la quarantaine, une nouvelle phase s'ouvre. Durant cette période, de nombreuses femmes émergent, trouvent leur voie, osent s'affirmer telles qu'elles sont et prendre des chemins de traverse. C'est le moment où de nombreuses professionnelles fondent leur propre société, par exemple. **C. Dz**

PUBLICITÉ

MBA francophones
Management
Communication
d'entreprise
Management-Marketing
en alternance
école-entreprise
accrédités PEP
janvier-avril
août-octobre
Osez l'action!
ESM
Ecole de Management
et de Communication
Pour une information:
www.esm.ch
022 919 33 79